

**MODEL EVALUASI KINERJA DARI USAHA KECIL : SUATU  
PENDEKATAN PERENCANAAN STRATEGIS DI KOTAMADYA  
MALANG**

Rita Indah Mustikowati  
Andi Nu Graha

**Abstract**

This research is aim to investigate the influence between strategic planning that used by a small firms through internal and eksternal environment analysis process. The subject of the research conducted to small firms owner which located in Malang. Total sample that used to this studi is 125 respondent, determined by using purposive sampling. Primary data were collected and analyzed by using SEM technics analysis. This tools used to know the relationship and the influence which conducted by construct variables to the independent variables. The research found that strategic planning has a influence to the strategic which determine by the small firms owner. This study found that strategic planning which consist of internal and external factors having a positive relationship with evaluation and control, but both of them don't have an influence significantly. Internal environment has a positive relationship and significantly influence to the evaluation and control. The other side, external environment has a negative relationship and significantly don't have an influence with evaluation and control. The other founded from this study is strategic planning which consist of internal and external environment has a positive relationship and significantly not influence with a small firms strategy. From this study know that internal and external environment has a positive relationship with small firms strategy. Internal environment not significant influence to the small firms strategy, but eksternal environment have it. Finnaly, this study also show that small firms strategy has an influence to the evaluation and controlling.

*Keyword ; internal and external environment, strategy, evaluating and control*

Perencanaan strategis yang disusun oleh usaha kecil seharusnya mempunyai kehandalan dan tidak meninggalkan unsur fleksibilitas. Penyusunan rencana strategik (RENSTRA) tidak diarahkan untuk menciptakan birokrasi dan konflik yang tidak bermanfaat, tetapi lebih diarahkan kepada pembentukan “*Value System*”, seperti terbentuknya *teamwork*, *entrepreneurial spirit*, *open communication* and *the destiny of the organization* (Rue and Holland, 1989 ; Wright et al, 1994 ; Pierce and Robinson, 1994).

Hasil penelitian dari Ramanujam, Camilius, and Venkatraman *Strategic Planning and Management Handbook*, ed. W.R. King and D.I. Cleland, Von Nostrand Reinhall, New York, (1987) atas 200 executives, menunjukkan bahwa *strategic planning* berguna bagi organisasi (82% para executive mengatakan demikian); *consistency* antara '*strategic plans and budgets* semakin meningkat (53,4%); keterlibatan yang semakin meningkat : baik oleh *board of directors* (51,4%), maupun *chief of executives* (78,7%), dan *staff managers* (52,9%) didalam penyusunan RENSTRA. Demikian pula jarak (*distance*) antara *Chief of Executives* dengan *planner* semakin dekat (41,5%) serta '*Resistance to planning in general*' semakin menurun (58%). Para executives (72%) juga menyatakan RENSTRA bukanlah barang mewah pada saat ini.

Tujuan akhir dari perencanaan strategi yang disusun oleh perusahaan adalah untuk mencapai keunggulan. Keunggulan ini dapat dievaluasi dari kinerja perusahaan. Pearce and Robinson, (1994) ; Hax and Majluf, (1984), menjelaskan bahwa beberapa alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja adalah sebagai berikut : (1) budget, termasuk didalamnya adalah keuntungan dari anggaran, permodalan, dan aliran kas. (2) perencanaan kegiatan operasional dan (3) mengukur faktor kunci keberhasilan, seperti produktivitas; kualitas; *earning per share* (EPS); *profitability* ; *company morale - turnover*, *absenteeism* ; dan ukuran '*key results area*' lainnya.

Pearce, Robbin and Robinson (1987), menemukan korelasi yang 'positif' antara '*degree of planning formality*' dengan kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi yang disusun oleh perusahaan akan dapat memberikan dampak bagi kinerja perusahaan. Pierce dan Robinson (1987) mengemukakan perencanaan strategi yang telah disusun oleh perusahaan berkaitan dengan empat hal, yaitu *pertama*, kontrol atas premise. *Dua*, kontrol atas implementasi strategi. *Tiga*, kontrol atas perubahan lingkungan dan ; *Keempat*, kontrol atas perubahan. Oleh karena itu, untuk meminimalisir dampak yang mungkin ditimbulkan dari perencanaan strategi yang telah disusun, sehingga menjadi lebih efektif dan efisien, maka perusahaan perlu mempertimbangkan pengawasan operasional yang meliputi : (1) estándar

kinerja ; (2) pengukuran kinerja ; (3) menemukan penyimpangan dari standar yang telah ditentukan dan (4) melakukan tindakan koreksi.

Dari beberapa kajian dapat diketahui bahwa usaha kecil mempunyai daya saing cukup lemah. Disamping itu, pola manajemen yang diterapkan juga masih bersifat tradisional, sehingga aktivitas yang mereka lakukan tidak mempunyai arah dan tujuan yang jelas. Implikasinya, ketika organisasi tidak mempunyai arah dan tujuan yang jelas, maka mereka sulit untuk dapat bertahan dalam waktu yang lama. Agar arah dan tujuan dari kegiatan organisasi dapat diketahui dengan jelas, mereka perlu membuat suatu strategi, dimana dengan strategi arah kemana organisasi akan dibawa akan semakin jelas dan bagaimana sumber daya yang langka dialokasikan se-efisien mungkin. *Strategi* merupakan salah satu aspek penting untuk menjawab perubahan yang cepat dan *'unpredictable'* yang dihadapi oleh perusahaan. Strategi sebagai suatu *'pattern of actions to achieve an objectives'* (Thompson and Strickland, 1995) atau sebagai *"...unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment"* (Jauch and Glueck, 1988). Ketika organisasi sudah mempunyai strategi, maka mereka akan dapat melakukan evaluasi dan kontrol, dimana evaluasi dan kontrol ini akan mempertanyakan kinerja organisasi secara keseluruhan, yang meliputi *sales, revenue, assessment* dan *information*. Dengan melakukan evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*), manajer dapat mempertanyakan kelanjutan dari strategi yang telah dilakukan dan selanjutnya dapat melakukan *strategy review*. *Strategy review* akan dilakukan jika terjadi *planning gap* antara tujuan financial dan hasil (*result*) yang diharapkan. Evaluasi dan pengawasan yang dilakukan akan membuat manajer dapat memberikan gagasan atau ide pada masalah yang terjadi dan sekaligus memberikan suatu pemecahan masalah.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah perencanaan strategi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan
  - a. Faktor lingkungan internal berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan
  - b. Faktor lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan
2. Apakah perencanaan strategi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap strategi perusahaan
  - a. Faktor lingkungan internal berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan
  - b. Faktor lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan

3. Apakah perencanaan strategi berpengaruh secara tidak langsung terhadap evaluasi dan pengawasan
  - a. Faktor lingkungan eksternal melalui strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan
  - b. Faktor lingkungan internal melalui strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan
4. Apakah strategi perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan

### **Pentingnya Strategi Bagi Perusahaan**

Beberapa alasan penggunaan strategi bagi organisasi adalah : *pertama*, pada saat ini organisasi dihadapkan pada kondisi global dengan liberalisasi pasar, dimana persaingan antar organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan (*profit*) maupun yang berorientasi pada '*non-profit*', semakin tajam.

*Kedua*, perkembangan 3-C (*computer, communication, and control*), telah membuat jarak antar Negara dan bangsa semakin dekat, yang memungkinkan transfer sumber daya antar Negara semakin mudah dan cepat. Keadaan ini juga telah membuat perubahan lingkungan eksternal organisasi berubah dengan cepat dan sulit diprediksi.

*Ketiga*, sumber daya (manusia, dana, material, waktu dan teknologi) akan dimanfaatkan se-efisien mungkin. Persaingan yang '*fair*' tanpa subsidi dan proteksi akan diberlakukan didalam menghasilkan '*output*' (barang dan jasa) yang berkualitas.

George Neuman, salah seorang ahli manajemen (didalam Thompson and Strickland, 1995) mengatakan bahwa "*How can You lead if You don't know where You are going?*", dan juga Joel Roes and Michael Kami, ahli manajemen internasional (didalam Thompson and Strickland, 1995) mengatakan bahwa '*...without strategy organization is like a ship without a rudder going around in circles ; it is like a tramp ; it has no place to go*'.

Wheelen dan Hunger (1995) mengemukakan bahwa "*A corporation's strategy forms a comprehensive plan stating how the corporation will achieve its mission and objectives. It maximizes competitive advantage and minimize competitive disadvantage*". Apa yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger tersebut memberikan suatu pemahaman bahwa strategi merupakan suatu proses yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal yang dapat digunakan sebagai skala pengukuran dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan dilihat dari *outcomes result*, dalam hal ini akan dilihat bagaimana *performance* dari perusahaan.

### **Perencanaan Strategi (*Strategic Planning*)**

(Gluck, Kaufman and Walleck, 1980 ; Naylor, 1981 ; Hax and Majluf, 1984b) mengemukakan suatu model penyusunan strategi dengan memperhatikan aspek eksternal yang relevan yang sangat mempengaruhi kinerja organisasi seperti perubahan pasar dan persaingan. Model ini disebut '*strategic planning*' atau perencanaan strategi (RENSTRA). Model ini muncul sebagai akibat dari perubahan lingkungan yang sangat cepat sehingga peramalan (*forecast*) yang dilakukan menjadi mudah '*obsolete*' (usang, kuno), dan menyebabkan '*...frustrations, planner begin to lose their faith in forecasting*' (Gluck, Kaufman and Walleck, 1980).

Rothschild (1980), menjelaskan bahwa didalam RENSTRA, organisasi yang ada dibagi menjadi beberapa komponen / kelompok (*group*) yang disebut '*Strategic Business Unit*' (SBU), sehingga hal ini menghilangkan model strategi yang menganggap bahwa strategi yang ada sebagai strategi total bagi keseluruhan organisasi. SBU ini berfungsi sebagai '*operating division of a firm which serves a distinct product-market segment or a well-defined set of customer or a geographic area. The SBU is given the authority to make its own decisions within corporate guidelines as long as it meets corporate objectives*' (Jauch and Glueck, 1988). Dengan demikian perusahaan mempunyai '*collection or portofolio of bussines, or products, or profit centres*' dan harus mengalokasikan sumber daya yang ada kepada seluruh portofolio yang dimiliki.

Dalam model RENSTRA ini memunculkan 5 teknik pemilihan strategi yaitu:

1. Boston Consulting Group (BCG)
2. ADL – Arthur D. Little Industry Maturity 5 X 4 matrix.
3. McKinsey Screen atau sering disebut juga sebagai GE – General Electric model (Kotler, 1994,
4. PIMS (Profit Impact of Market Strategies) yang disusun oleh Strategic Planning Institute (SPI) USA.
5. Aplikasi dari '*Capital Assets Pricing Model*' (CAPM), yang dipergunakan untuk membantu investor didalam memilih suatu '*portofolio*'.

### **Identifikasi Lingkungan Eksternal**

Michael E. Porter dalam bukunya *Competitive Strategy ; Techniques For Analyzing Industries And Competitors* (1980), yang diadopsi oleh Wheelen and Hunger (1995), mengemukakan bahwa posisi bersaing

perusahaan dapat dilihat dari 5 faktor, yaitu Pendatang baru, Pesaing, Produk Pengganti, Pembeli, dan Pemasok.

Pendatang baru pada suatu industri akan muncul dengan kapasitas baru, sehingga kondisi pasar yang sudah terbentuk dan sumber daya yang ada akan terbagi. Ancaman yang dapat ditimbulkan dengan adanya pendatang baru ini akan timbul dari segi ekonomi, diferensiasi produk, penggunaan modal, alokasi dana yang tersedia, serta pada akses ke channel distribusi. Pada pasar yang sudah ada atau terbentuk, perusahaan dihadapkan pada permasalahan dengan adanya pesaing. Intensitas persaingan yang terjadi dengan adanya pesaing akan menyebabkan perusahaan harus memperhatikan berdampak beberapa faktor, yaitu ; jumlah pesaing yang ada, rata-rata tingkat pertumbuhan, karakteristik produk atau jasa, jumlah biaya tetap, kapasitas, dan tingkat heterogenitas pesaing.

### **Evaluasi dan Pengawasan (*Evaluating And Controlling*)**

Evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*) merupakan proses terakhir dari strategi manajemen perusahaan. Informasi yang diperoleh dari proses evaluasi dan pengawasan harus relevan dengan kondisi yang sebenarnya. Informasi yang diperlukan berkaitan dengan proses evaluasi dan pengawasan ini adalah mengenai data penjualan dan tingkat pengembalian, dimana kedua jenis data tersebut merupakan suatu bentuk ukuran kinerja dari perusahaan.

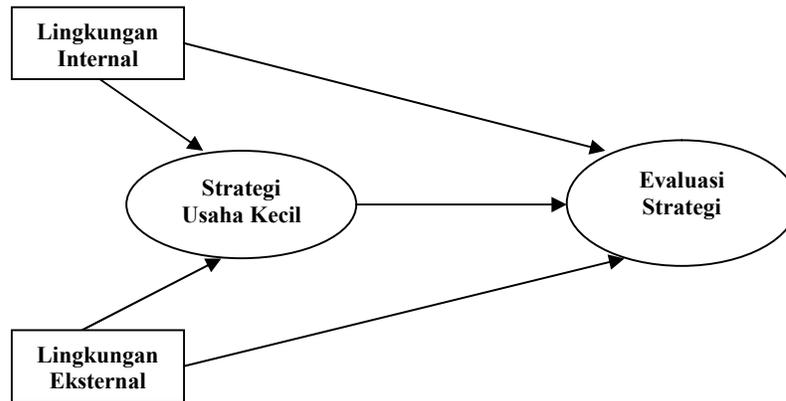
### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan kumulatif dari kinerja individu atau staf secara keseluruhan, dimana kinerja individu diharapkan dapat memenuhi tujuan organisasi, yang banyak diwarnai oleh motivasi kerja individu serta kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi beban didalam organisasi.

Perusahaan sebagai organisasi pelayan masyarakat perlu menunjukkan kinerja sesuai dengan misi yang diembannya, karena kinerja organisasi atau perusahaan adalah hasil dari semua keputusan manajemen yang dilakukan terus-menerus (Helfert, 1991). Sedangkan Genest (1995) mengatakan bahwa peningkatan kinerja dalam pelayanan masyarakat (konsumen) sangat diperlukan bahwa ada sejumlah elemen yang diperlukan dalam meningkatkan pelayanan masyarakat secara berkelanjutan, antara lain pelatihan keyawan, adopsi teknologi baru.

Faucet dan Kleinert (1994) menyatakan bahwa produktivitas pada dasarnya merupakan efisiensi dimana sumber-sumber daya yang dimanfaatkan untuk menghasilkan pelayanan masyarakat (konsumen) secara efektif.

### Kerangka Pemikiran



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

### Hipotesis

Dari latar belakang dan kerangka pemikiran diatas, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Diduga bahwa perencanaan strategi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan (H1)
  - H1.a. Faktor lingkungan internal berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan
  - H1.b. Faktor lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan
2. Diduga bahwa perencanaan strategi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi perusahaan (H2)
  - H2.a. Faktor lingkungan internal berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan (*corporate strategy*)
  - H2.b. Faktor lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan
3. Diduga bahwa perencanaan strategic berpengaruh secara tidak langsung terhadap evaluasi dan pengawasan (H3)
  - H3.a. Faktor lingkungan eksternal melalui strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan
  - H3.b. Faktor lingkungan internal melalui strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan
4. Diduga bahwa strategi perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan (H4)

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini mengandung makna *causal*, yaitu menguji hubungan dan pengaruh dari masing-masing variabel penelitian yang digunakan.

### **Sampel Penelitian**

Mengingat banyaknya jumlah usaha kecil yang ada, maka dalam penelitian ini akan mengambil obyek penelitian pada usaha kecil yang terdaftar pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan atau BPS. Kriteria lain yang dijadikan sebagai batasan pada obyek penelitian adalah usaha kecil yang sesuai dengan UU No. 9 Tahun 1995. Pada penelitian ini sampel penelitian adalah pemilik usaha kecil yang sesuai dengan kriteria menurut UU. No. 9 Tahun 1995 dan terdaftar pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan dan BPS. Penentuan jumlah pemilik usaha kecil yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 125.

### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan meliputi variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X). Variabel terikat yang akan digunakan adalah Evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*) dengan beberapa indikatornya, yaitu penjualan (*sales*) dan tingkat pengembalian (*revenue*). Sedangkan variabel bebas yang digunakan adalah variabel yang berhubungan dengan RENSTRA (*strategic planning*), yang dilihat dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Untuk mengukur lingkungan internal usaha kecil akan dilihat dari strategi fungsional dengan beberapa indikatornya yaitu pemasaran, produksi/operasional, sumber daya manusia, dan keuangan. Sedangkan untuk variabel lingkungan eksternal, indikatornya adalah pesaing (*competitor*), pemasok, pembeli, pendatang baru dan produk pengganti.

Variabel bebas lain yang digunakan sebagai akibat dari RESTRA adalah pilihan strategi yang digunakan oleh industri kecil dengan beberapa indikatornya, yaitu difersifikasi, dan strategi Generik Porter yang meliputi biaya rendah, diferensiasi dan focus.

### **Teknik Analisa Data**

Berdasarkan karakteristik variabel yang digunakan dan telah diinterpretasikan pada kerangka pemikiran diatas, maka data yang tersedia akan dianalisis dengan menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Uji Goodness of Fit digunakan untuk mengetahui kualitas model yang digunakan. Model dikatakan baik (fit) apabila pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik (Solimun,2002). Sebuah model tergolong baik apabila memenuhi 5 kriteria yaitu :

**Tabel 1. Hasil Goodness of fit**

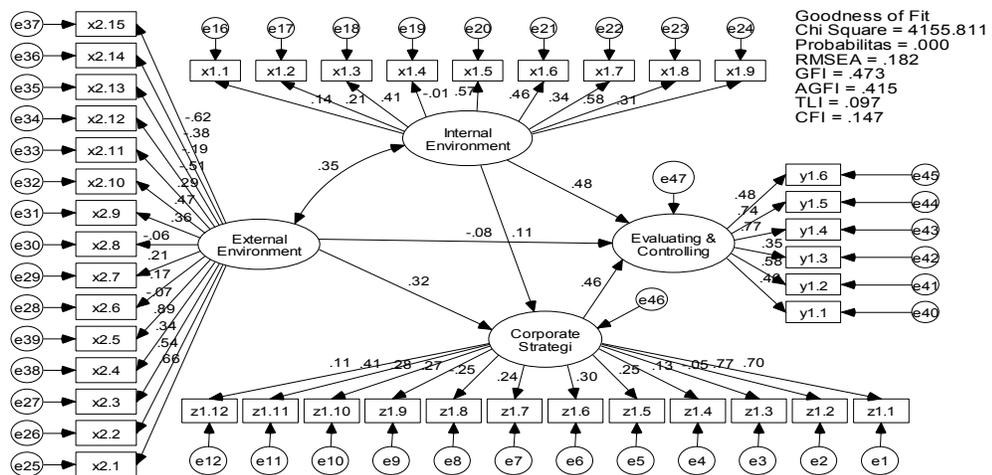
| Indeks       | Cut of Value | Hasil    |
|--------------|--------------|----------|
| 1. Chi quare | < 2,0        | 4155,811 |
| 2. RMR       | Kecil        | 0,080    |
| 3. RMSEA     | < 0,08       | 0,182    |
| 4. GFI       | > 0,90       | 0,473    |
| 5. AGFI      | > 0,90       | 0,415    |

Sumber : Data Primer Diolah

Dengan demikian model yang digunakan pada penelitian ini adalah tergolong tidak fit untuk mengestimasi pengaruh lingkungan internal dan lingkungan eksternal kedalam strategi usaha kecil.

**Hasil Uji Hipotesis dengan Pendekatan SEM**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa dari hipotesis yang dikemukakan, empat hipotesis berkenaan dengan Model Evaluasi Kinerja Dari Usaha Kecil Suatu Pendekatan Perencanaan Strategis



**Gambar 2.** Model Evaluasi Kinerja Dari Usaha Kecil Suatu Pendekatan Perencanaan Strategis

Penjelasan lebih lanjut analisis bobot regresi dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut

1. Faktor lingkungan internal (*internal environment*) berpengaruh positif terhadap evaluasi evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)
2. Faktor lingkungan eksternal (*external environment*) berpengaruh negatif terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)
3. Faktor lingkungan internal (*internal environment*) berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan (*corporate strategy*)
4. Faktor lingkungan eksternal (*external environment*) berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan (*corporate strategy*)
5. Perencanaan strategi (*strategic planning*) mempunyai pengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)

Penjelasan lebih lanjut analisis evaluasi bobot regresi dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

1. Faktor lingkungan internal (*internal environment*) berpengaruh positif terhadap evaluasi evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*) dan pengaruhnya signifikan
2. Faktor lingkungan eksternal (*external environment*) berpengaruh negatif terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*) tetapi tidak berpengaruh signifikan
3. Faktor lingkungan internal (*internal environment*) berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan (*corporate strategy*) tetapi tidak berpengaruh signifikan
4. Faktor lingkungan eksternal (*external environment*) berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan (*corporate strategy*) dan berpengaruh signifikan
5. Diduga bahwa perencanaan strategi (*strategic planning*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)

Penjelasan lebih lanjut Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh total tersebut dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan strategic (*strategic planning*) berpengaruh secara tidak langsung terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)

- a. Faktor lingkungan eksternal (*external environment*) melalui strategi perusahaan (*corporate strategy*) berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*) dan berpengaruh signifikan
  - b. Faktor lingkungan internal (*internal environment*) melalui strategi perusahaan (*corporate strategy*) berpengaruh positif terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*) tetapi tidak berpengaruh signifikan
2. Strategi perusahaan (*corporate strategy*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)

**Pengaruh perencanaan strategi (*strategic planning*) terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)**

Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan strategi (*strategic planning*) yang terdiri dari faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal mempunyai hubungan yang positif terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*) tetapi tidak memberikan pengaruh secara signifikan. Faktor lingkungan internal (*internal environment*) mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Faktor lingkungan eksternal mempunyai hubungan yang negative dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*).

Hasil penelitian ini memperkuat pernyataan yang dikemukakan oleh Genest (1995) yang mengatakan bahwa peningkatan kinerja dalam pelayanan masyarakat (konsumen) sangat diperlukan dan terdapat sejumlah elemen yang diperlukan dalam meningkatkan pelayanan masyarakat secara berkelanjutan, antara lain pelatihan karyawan, adopsi teknologi baru. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja yang merupakan salah satu indikator didalam implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal dan eksternal. Tetapi, lingkungan eksternal tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap evaluasi dan pengawasan. Dan sebaliknya, faktor internal mempunyai pengaruh terhadap evaluasi dan pengawasan, karena pada dasarnya yang akan dievaluasi dan dimonitor adalah lingkungan internal perusahaan.

Lingkungan eksternal tidak berpengaruh terhadap evaluasi dan pengawasan karena secara teoritis, karena Thompson dan Strickland (1995) menyatakan bahwa lingkungan eksternal bersifat *unpredictable* atau bersifat tidak pasti. Kondisi ketidak pastian yang ada pada lingkungan eksternal

iniilah yang menyebabkan lingkungan eksternal tidak berpengaruh terhadap evaluasi dan pengawasan.

### **Pengaruh perencanaan strategi (*strategic planning*) terhadap strategi perusahaan (*strategic planning*)**

Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan strategi (*strategic planning*) yang terdiri dari faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal berhubungan secara positif tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap strategi perusahaan. Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa faktor lingkungan internal (*internal environment*) berhubungan positif tetapi tidak berpengaruh terhadap strategi perusahaan (*corporate strategy*). Sedangkan faktor lingkungan eksternal (*external environment*) mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap strategi perusahaan (*corporate strategy*).

Hasil penelitian ini memperkuat hasil kajian empiris sebelumnya yang dilakukan oleh Muryati (2004) ; Ramanujam, Camilius, and Venkataman (1987) yang menyatakan bahwa factor eksternal berpengaruh terhadap penciptaan strategi perusahaan, Dari kajian teoritis, Michael E. Porter dalam bukunya *Competitive Strategy ; Techniques For Analyzing Industries And Competitors* (1980), yang diadopsi oleh Wheelen and Hunger (1995), mengemukakan bahwa posisi bersaing perusahaan yang dilihat dari 5 faktor, yaitu Pendatang baru (*New Entrants*), Pesaing (*Competitors*), Produk Pengganti (*Substitutes*), Pembeli (*Buyers*), dan Pemasok (*Suppliers*) akan mempengaruhi strategi perusahaan. Hasil penelitian ini juga memperkuat bukti secara teoritis yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (1995), bahwa konsepsi *Scanning External Environment* menjelaskan bahwa salah satu elemen yang digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal adalah perusahaan melakukan *Community Analysis* dan *Market Analysis*. Penjelasan ini mengindikasikan bahwa ketika perusahaan sudah melakukan scanning terhadap lingkungan eksternal, baik melalui *community analysis* maupun *market analysis*, hasil dari scanning tersebut akan berdampak terhadap perumusan strategi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan dasar dari penentuan strategi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat kajian teoritis yang dikemukakan oleh *Gluck, Kaufman and Walleck, (1980) ; Naylor, (1981) ; Hax and Majluf, (1984b). Pearce Robinson, (1997)*, yang menyatakan bahwa model penyusunan strategi yang mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal.

**Pengaruh perencanaan strategic (*strategic planning*) berpengaruh secara tidak langsung terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)**

Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan strategi (*strategic planning*) yang terdiri dari faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal berpengaruh secara tidak langsung terhadap evaluasi dan pengawasan. Faktor lingkungan eksternal (*external environment*) melalui strategi perusahaan (*corporate strategy*) berhubungan secara positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Sedangkan faktor lingkungan internal (*internal environment*) melalui strategi perusahaan (*corporate strategy*) mempunyai hubungan yang positif tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*).

Hasil penelitian ini memperkuat kajian teoritis dari Hitt, Ireland dan Hoskisson (2003) yang menyatakan bahwa lingkungan internal berpengaruh terhadap perumusan strategi perusahaan dan akan menimbulkan konsekuensi pada evaluasi dan pengawasan. Hasil ini juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Thune dan House (1970), dengan 5 ukuran kinerja yang digunakan, meliputi *Sales*, *Return on Equity*, *Return on Capital*, *Stock Price* dan *earning per share* terbukti bahwa kinerja perusahaan yang menggunakan strategi yang diformulasikan dengan baik didalam RENSTRA (rencana strategis) atau *Strategic Planning* lebih unggul (*outperformed*) dibandingkan dengan perusahaan tanpa atau informal planning. Pearce and Robinson, (1994) ; Hax and Majluf, (1984), menjelaskan bahwa beberapa alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja adalah sebagai berikut : (1) budget, termasuk didalamnya adalah keuntungan dari anggaran, permodalan, dan aliran kas. (2) perencanaan kegiatan operasional dan (3) mengukur faktor kunci keberhasilan, seperti produktivitas; kualitas; earning per share (EPS); *profitability* ; *company morale - turnover, absenteeism* ; dan ukuran *'key results area'* lainnya. Penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa secara tidak langsung, factor internal berpengaruh terhadap evaluasi dan pengawasan melalui perumusan strategi perusahaan.

**Pengaruh strategi perusahaan (*corporate strategy*) terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*)**

Hasil penelitian ini menunjukkan strategi perusahaan (*corporate strategy*) berpengaruh terhadap evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Dari kajian teoritis, Wheelen dan Hunger (1995) ; Hitt, Ireland dan Hoskisson (2003) ; Robinson (1997) menyatakan bahwa evaluasi dan pengawasan sangat diperlukan ketika perusahaan mengimplementasikan strategi yang telah disusun. Selanjutnya dikatakan bahwa evaluasi dan

pengawasan merupakan proses akhir dari kegiatan strategi manajemen perusahaan. Strategi merupakan suatu proses yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal yang dapat digunakan sebagai skala pengukuran dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan dilihat dari *outcomes result*, dalam hal ini akan dilihat bagaimana *performance* dari perusahaan.

Dari hasil studi yang lain, hasil penelitian ini juga mendukung pendapat dari Moenir (1983) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi sebagai hasil karya manusia atau seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Sehingga kinerja organisasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu dan dalam standar ukuran tertentu. Disisi lain, Faucet dan Kleinert (1994) menyatakan bahwa produktivitas pada dasarnya merupakan efisiensi dimana sumber-sumber daya yang dimanfaatkan untuk menghasilkan pelayanan masyarakat (konsumen) secara efektif. Penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa ketika kinerja digunakan sebagai indikator didalam menentukan keberhasilan strategi perusahaan, maka kinerja seharusnya selalu dievaluasi dan dikontrol dengan baik agar tujuan akhir dari implementasi strategi perusahaan dapat tercapai.

## **KESIMPULAN**

1. Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan strategi yang terdiri dari faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal mempunyai hubungan yang positif terhadap evaluasi dan pengawasan tetapi tidak memberikan pengaruh secara signifikan. Faktor lingkungan internal mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan. Factor lingkungan eksternal mempunyai hubungan yang negative dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan strategi yang terdiri dari faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal berhubungan secara positif tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap strategi perusahaan. Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa faktor lingkungan internal berhubungan positif tetapi tidak berpengaruh terhadap strategi perusahaan. Sedangkan faktor lingkungan eksternal mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap strategi perusahaan.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan strategi yang terdiri dari faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal berpengaruh secara tidak langsung terhadap evaluasi dan pengawasan. Faktor lingkungan eksternal melalui strategi perusahaan berhubungan secara positif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap evaluasi dan

pengawasan. Sedangkan faktor lingkungan internal melalui strategi perusahaan mempunyai hubungan yang positif tetapi berpengaruh secara signifikan terhadap evaluasi dan pengawasan.

4. Hasil penelitian ini menunjukkan strategi perusahaan berpengaruh terhadap evaluasi dan pengawasan

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 1993.
- Hitt, Michael A., Duane Ireland, & Robert E. Hoskisson, 2003, *Strategic Management : Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) 5e*, South- Western, a Division of Thompson Learning
- H.S. Dillon, 1998, *Upaya Pemberdayaan Usaha Menengah Kecil Dalam Memperkuat Sektor Perdagangan*, Center For Economic And Social Studies.
- James, A. Wolff and Timothy L. Peet, 2000, *Internationalization of Small Firms : An Examination of Export Competitive Pattern, Firm Size and Export Performance*, Journal of Small Business Management.
- Idrus, M.S., 1997, *Strategi : Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Dan Keunggulan Bersaing*, Orasi Ilmiah Pada Rapat Terbuka Senat Universitas Brawijaya, Malang.
- Karkoviata, Leonie, *The Trickle Down Theory, Sarawak's SMEs Hope For Spin – Offs From Big Projects*, Asian Business, March, 2001
- Keegan, J. Warren, 1992, *Global Marketing Management*, Penerbit PT. Gramedia Asri Media, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1995, *Manajemen Pemasaran, Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan Ancella Anitawati Hermawan, SE, MBA., Salemba Empat, Jakarta.
- Latief, Mohammad, 2005, *Posisi Persaingan Merek Mie Kering (Dry Noodles) Berdasarkan Persepsi Dan Preferensi Konsumen (Pedagang Mie) Di Kota Malang*, Thesis Program Magister Management, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.