

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Pelaksanaan Penelitian

5.1.1 Pelaksanaan *In-depth Interview*

Sebelum menyebarkan kuesioner, peneliti terlebih dahulu melaksanakan *in-depth interview* sebagai salah satu kegiatan dari bagian riset eksploratif. *In-depth interview* bertujuan untuk mengetahui apakah konstruk pertanyaan yang ada dalam jurnal (mengacu pada industri manufaktur di Turki) relevan untuk diterapkan pada salah satu perusahaan besar di Indonesia. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan keadaan internal perusahaan maupun keadaan makroekonomi di Negara Turki dengan Indonesia.

In-depth interview dilaksanakan dalam waktu satu hari bertempat di kantor pusat PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY. Pihak perusahaan diwakili oleh Bapak Andri T. Hidayat yang merupakan Direktur Keuangan PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY. Selain itu, hasil pelaksanaan *in-depth interview* digunakan oleh peneliti dalam mendukung hasil dari analisis penelitian.

5.1.2 Pelaksanaan Survei

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY pusat. Ukuran sampel sebanyak 34 responden yang merupakan pihak manajemen serta direksi perusahaan yang sudah bergabung dengan perusahaan lebih dari 10 tahun.

Periode penyebaran kuesioner dilakukan selama minggu pertama Mei 2009 hingga minggu ke-tiga Mei 2009. Dalam menyebarkan kuesioner, peneliti menyerahkan langsung kepada responden untuk memberikan penjelasan mengenai tata cara pengisian dan isi kuesioner secara rinci.

Untuk melakukan penyebaran kuesioner, peneliti harus membuat janji terlebih dahulu untuk dapat bertemu dengan manajer serta direktur perusahaan yang merupakan responden dalam penelitian ini.

5.2 Profil Responden

5.2.1 Jenis Kelamin

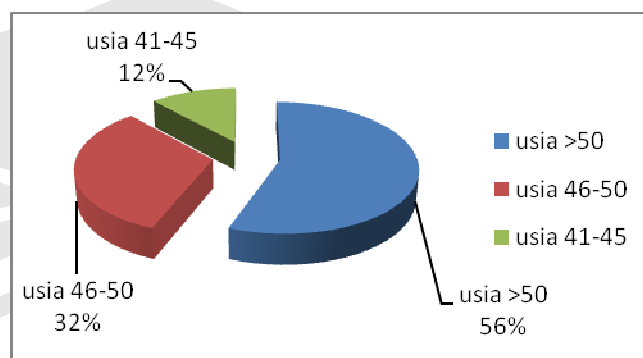
Keseluruhan responden yang berjumlah 34 orang adalah pria.

5.2.2 Usia

Gambar di bawah menggambarkan kisaran usia dari seluruh responden.

Gambar 5.1

Usia Responden



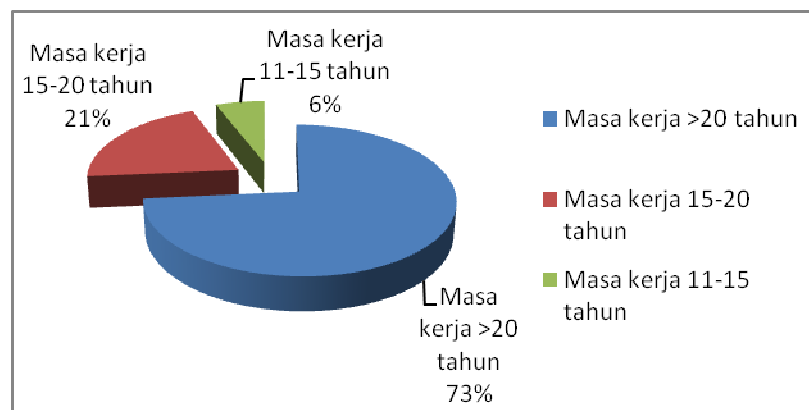
Sumber: Gambar hasil olahan Peneliti

5.2.3 Masa Kerja Karyawan

Berdasarkan gambar di bawah, diketahui bahwa mayoritas rata-rata masa kerja karyawan PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY adalah lebih dari 20 tahun.

Gambar 5.2

Masa Kerja Karyawan



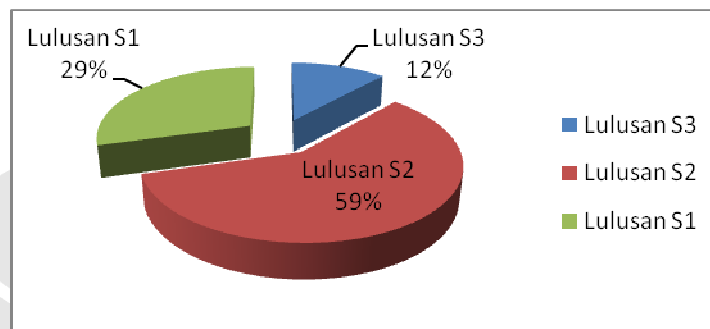
Sumber: Gambar hasil olahan Peneliti

5.2.4 Tingkat Pendidikan

Gambar di bawah menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki pendidikan terakhir S2. Di mana posisi responden di antaranya adalah menjabat sebagai manajer, *vice president* dan direktur.

Gambar 5.3

Tingkat Pendidikan Responden



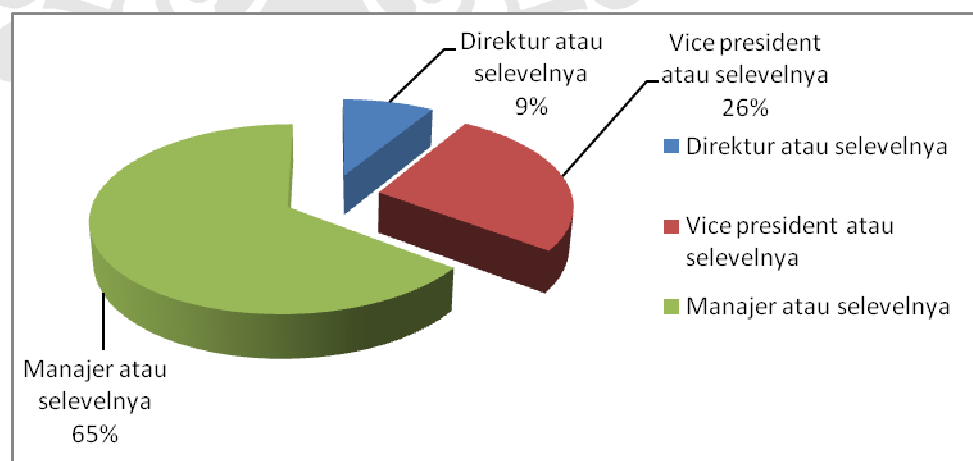
Sumber: Gambar hasil olahan Peneliti

5.2.5 Jabatan Responden

Pada gambar di bawah ini diketahui posisi responden dalam perusahaan diantaranya adalah sebagai berikut:

Gambar 5.4

Jabatan Responden



Sumber: Gambar hasil olahan Peneliti

5.3 SCREENING

Tabel 5.1

Responden mengetahui dan memahami strategi perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ya	34	100.0	100.0	100.0

Sumber: Output hasil Olahan Peneliti

Tabel 5.1 di atas menunjukkan bahwa dari 34 orang responden, keseluruhan (100%) responden menjawab bahwa mereka mengetahui dan memahami strategi perusahaan. Sehingga 34 orang responden ini dapat melanjutkan ke pertanyaan berikutnya dalam kuesioner.

Tabel 5.2

Responden terlibat dalam pengimplementasian strategi perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ya	34	100.0	100.0	100.0

Sumber: Output hasil Olahan Peneliti

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 34 responden, 100% responden menjawab bahwa mereka terlibat dalam pengimplementasian strategi perusahaan.

5.4 UJI RELIABILITAS

Peneliti melakukan uji reliabilitas terhadap variabel-variabel yang ditanyakan untuk mengukur konsistensi serta keakuratan dari konstruk pertanyaan yang terdapat pada kuesioner penelitian. Menurut Malhotra (2007), tingkat reliabilitas dari sebuah variabel dilihat dari nilai koefisien Cronbach's Alpha yang dihasilkan. Apabila koefisien Alpha yang dihasilkan >0.6 , maka pertanyaan di dalam kuesioner dapat dikatakan *reliable*.

5.4.1 Dimensi Perencanaan Strategis Formal

Tabel 5.3
Uji Reliabilitas Perencanaan Strategis Formal
 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.7077	10

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel 5.3 Memberikan penjelasan bahwa variabel Perencanaan Strategis Formal memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.7077 dan *N of Items* sebanyak 10, yang berarti 10 dari 11 pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner untuk variabel Perencanaan Strategis Formal sudah relevan dan *reliable* untuk diteliti lebih lanjut.

5.4.2 Dimensi Turbulensi Lingkungan

5.4.2.1 Dimensi Turbulensi Lingkungan Tinggi

Tabel 5.4
Uji Reliabilitas Turbulensi Lingkungan Tinggi
 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9683	2

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel di atas memberikan penjelasan bahwa variabel Turbulensi Lingkungan Tinggi, dilihat dari jawaban responden terhadap dua pertanyaan dari lima pertanyaan yang terdapat pada kuesioner, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.9683 dengan *N of Items* 2, yang berarti 2 dari 5 pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner mengenai turbulensi lingkungan sudah relevan dan *reliable* untuk diteliti lebih lanjut.

5.4.2.2 Dimensi Turbulensi Lingkungan Rendah

Tabel 5.5
Uji Reliabilitas Turbulensi Lingkungan Rendah

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8576	3

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel di atas memberikan penjelasan bahwa variabel Turbulensi Lingkungan Rendah, dilihat dari jawaban responden terhadap tiga pertanyaan dari lima pertanyaan yang terdapat pada kuesioner, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.8576 dengan *N of Items* 3, yang berarti 3 dari 5 pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner mengenai turbulensi lingkungan sudah relevan dan reliable untuk diteliti lebih lanjut.

5.4.3 Dimensi Kinerja Keuangan

Tabel 5.6
Uji Reliabilitas Kinerja Keuangan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8915	5

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel 5.5 Menunjukkan bahwa variabel Kinerja Keuangan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.8915 dengan *N of Items* sebanyak 5, yang berarti 5 pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner yang berhubungan dengan variabel Kinerja Keuangan sudah relevan dan *reliable* untuk diteliti lebih lanjut.

5.5 ANALISIS FAKTOR

Analisis faktor dilakukan untuk mereduksi data yang tidak relevan dengan penelitian. Langkah pertama yang perlu dilihat adalah hasil dari nilai signifikansi pada uji KMO and Bartlett's yang memberikan penjelasan tentang korelasi antar komponen pada setiap variabel. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05 memiliki arti bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar komponen atau konstruk pada setiap variabel dan berarti pula proses penelitian dapat dilanjutkan.

5.5.1 Dimensi Perencanaan Strategis Formal

Tabel 5.7
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.756
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	318.357
	df	45
	Sig.	.000

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Nilai signifikansi dari variabel Perencanaan Strategis sebesar 0.000, jauh berada di bawah 0.005, dan nilai KMO and Bartlett's adalah 0.756. Hal ini berarti terdapat hubungan antar komponen dalam variabel Perencanaan Strategis sehingga variabel tersebut layak dipakai untuk digunakan pada tahap penelitian selanjutnya.

Tabel 5.8
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.742	57.425	57.425	5.742	57.425	57.425
2	1.361	13.605	71.030			
3	1.063	10.627	81.657			
4	.738	7.381	89.038			
5	.424	4.242	93.279			
6	.319	3.186	96.466			
7	.185	1.853	98.318			

8	.090	.895	99.213		
9	.059	.588	99.802		
10	.020	.198	100.000		

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa 10 pertanyaan dari 11 pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner yang berhubungan dengan Perencanaan Strategis dapat menjelaskan variabel Perencanaan Strategis sebesar 57.425% dalam satu faktor.

Tabel 5.9

Component Matrix(a)

	Componen t
	1
Perencanaan 1	.771
Perencanaan 2	.918
Perencanaan 3	.589
Perencanaan 5	-.332
Perencanaan 6	.955
Perencanaan 7	-.260
Perencanaan 8	.915
Perencanaan 9	-.606
Perencanaan 10	.942
Perencanaan 11	.880

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Tabel 5.10

Indikator Variabel Perencanaan Strategis Formal

Simbol	Penjelasan
Perencanaan 1	Prosedur Perencanaan ditinjau ulang secara rutin
Perencanaan 2	Prosedur Perencanaan ditinjau ulang dengan waktu yang terbatas
Perencanaan 3	Prosedur Perencanaan dipresentasikan secara formal
Perencanaan 4	Prosedur Perencanaan dibuat dengan berbagai macam peneliti
Perencanaan 5	Prosedur Perencanaan dibuat berdasarkan diskusi yang terbatas
Perencanaan 6	Keputusan dalam Prosedur Perencanaan merupakan kewajiban
Perencanaan 7	Prosedur Perencanaan menekankan kepada proses
Perencanaan 8	Kemajuan Prosedur Perencanaan ditinjau ulang secara rutin
Perencanaan 9	Prosedur Perencanaan sangat dapat diandalkan

Perencanaan 10	Prosedur Perencanaan dibuat berdasarkan analisa data, angka dan fakta
Perencanaan 11	Prosedur Perencanaan perusahaan seragam

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel hasil output SPSS di atas menunjukkan bahwa komponen pertanyaan perencanaan 1, 2, 3, 6, 8, 10 dan 11 memiliki nilai loading di atas 0.5 yang berarti bahwa ketujuh variabel pertanyaan tersebut memiliki korelasi yang kuat terhadap dimensi Perencanaan Strategis. Sedangkan komponen pertanyaan perencanaan 5, 7 dan 9 memiliki nilai loading yang negatif yang berarti ketiga komponen pertanyaan ini tidak memiliki korelasi yang kuat terhadap dimensi Perencanaan Strategis.

5.5.2 Dimensi Turbulensi Lingkungan

5.5.2.1 Dimensi Turbulensi Lingkungan dengan menggunakan pertanyaan turbulensi 1 dan pertanyaan turbulensi 5 dalam kuesioner (Turbulensi Lingkungan Tinggi)

Tabel 5.11

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	67.083
	df	1
	Sig.	.000

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Nilai signifikansi dari variabel Turbulensi Lingkungan sebesar 0.000 dan nilai KMO and Bartlett's adalah 0.500. Hal ini berarti terdapat hubungan antar komponen dalam variabel Turbulensi Lingkungan sehingga variabel tersebut layak dipakai untuk digunakan pada tahap penelitian selanjutnya.

Tabel 5.12
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.939	96.934	96.934	1.939	96.934	96.934
2	.061	3.066	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa 2 pertanyaan dari 5 pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner yang berhubungan dengan Turbulensi Lingkungan dapat menjelaskan variabel Turbulensi Lingkungan sebesar 96.934% dalam satu faktor.

Tabel 5.13
Component Matrix(a)

	Component
	1
turbulensi 1	.985
turbulensi 5	.985

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Tabel 5.14
Indikator Variabel Turbulensi Lingkungan

Simbol	Penjelasan
Turbulensi 1	Perusahaan perlu mengubah praktik pemasarannya cukup rutin (misal setiap enam bulan sekali)
Turbulensi 5	Cara produksi sering berubah dan perubahannya cukup besar

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel hasil output SPSS di atas menunjukkan bahwa komponen pertanyaan turbulensi 1 dan turbulensi 5 memiliki nilai loading di atas 0.5 yang berarti bahwa kedua variabel pertanyaan tersebut memiliki korelasi yang kuat terhadap dimensi Turbulensi Lingkungan.

5.5.2.2 Dimensi Turbulensi Lingkungan dengan menggunakan pertanyaan turbulensi 2,3 dan pertanyaan turbulensi 4 dalam kuesioner (Turbulensi Lingkungan Rendah)

Tabel 5.15
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.617
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	55.082
	df	3
	Sig.	.000

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Nilai signifikansi dari variabel Turbulensi Lingkungan sebesar 0.000 dan nilai KMO and Bartlett's adalah 0.617. Hal ini berarti terdapat hubungan antar komponen dalam variabel Turbulensi Lingkungan rendah sehingga variabel tersebut layak dipakai untuk digunakan pada tahap penelitian selanjutnya.

Tabel 5.16
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.347	78.224	78.224	2.347	78.224	78.224
2	.511	17.027	95.251			
3	.142	4.749	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa 3 pertanyaan dari 5 pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner yang berhubungan dengan Turbulensi Lingkungan dapat menjelaskan variabel Turbulensi Lingkungan sebesar 78.224% dalam satu faktor.

Tabel 5.17
Component Matrix(a)

	Componen t
	1
turbulensi 2	.810
turbulensi 3	.888
turbulensi 4	.950

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Tabel 5.18
Indikator Variabel Turbulensi Lingkungan

Simbol	Penjelasan
Turbulensi 2	Kemungkinan produk menjadi tidak berguna dalam industri sangat lambat (seperti logam dasar)
Turbulensi 3	Perilaku kompetitor mudah diprediksi
Turbulensi 4	Permintaan dan selera konsumen mudah diramalkan

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel hasil output SPSS di atas menunjukkan bahwa komponen pertanyaan turbulensi 2,3 dan turbulensi 4 memiliki nilai loading di atas 0.5 yang berarti bahwa ketiga variabel pertanyaan tersebut memiliki korelasi yang kuat terhadap dimensi Turbulensi Lingkungan.

5.5.3 Dimensi Kinerja Keuangan

Tabel 5.19
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	134.075
	df	10
	Sig.	.000

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Nilai signifikansi dari variabel Kinerja Keuangan sebesar 0.000 dan nilai KMO and Bartlett's adalah 0.718. Hal ini berarti terdapat hubungan antar komponen dalam variabel Kinerja Keuangan sehingga variabel tersebut layak dipakai untuk digunakan pada tahap penelitian selanjutnya.

Tabel 5.20
Total Variance Explained

Compon ent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.569	71.384	71.384	3.569	71.384	71.384
2	.714	14.287	85.672			
3	.494	9.871	95.543			
4	.163	3.252	98.795			
5	.060	1.205	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa 5 pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner yang berhubungan dengan Kinerja Keuangan dapat menjelaskan variabel Kinerja Keuangan sebesar 71.384% dalam satu faktor.

Tabel 5.21
Component Matrix(a)

	Componen t
	1
kinerja 1	.786
kinerja 2	.913
kinerja 3	.898
kinerja 4	.904
kinerja 5	.703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Tabel 5.22
Indikator Variabel Kinerja Keuangan

Simbol	Penjelasan
Kinerja 1	laba (<i>profit</i>) perusahaan meningkat dari tahun sebelumnya
Kinerja 2	penjualan (<i>sales</i>) perusahaan mengalami pertumbuhan dari tahun sebelumnya
Kinerja 3	pangsa pasar (<i>market share</i>) perusahaan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya
Kinerja 4	rasio laba bersih terhadap total penjualan (<i>after tax return on total sales</i>) perusahaan meningkat dari tahun sebelumnya
Kinerja 5	rasio total penjualan terhadap total aset (<i>total asset turnover</i>) perusahaan meningkat dari tahun sebelumnya

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel hasil output SPSS di atas menunjukkan bahwa komponen pertanyaan kinerja 1 sampai dengan kinerja 5 memiliki nilai loading di atas 0.5 yang berarti bahwa kelima variabel pertanyaan tersebut memiliki korelasi yang kuat terhadap dimensi Kinerja Keuangan.

5.6 ANALISIS REGRESI SEDERHANA

Regresi sederhana mengestimasi besarnya koefisien-koefisien yang dihasilkan dari persamaan yang bersifat linier, yang melibatkan satu variabel bebas (*independen*), untuk digunakan sebagai alat prediksi besarnya nilai variabel tergantung (*dependen*). Nilai dari bobot yang ada menjelaskan kontribusi relative dari variabel independen terhadap prediksi keseluruhan (Hair, et al. 2006).

Dalam penelitian ini, analisis regresi sederhana dilakukan untuk melihat korelasi Perencanaan Strategis Formal secara langsung terhadap Kinerja Keuangan dan korelasi Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Keuangan dikaitkan dengan Turbulensi Lingkungan (variabel moderat). Persamaan ini mengacu pada persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

di mana:

Y = Skor dimensi Kinerja Keuangan

- β_0 = Konstanta dari persamaan regresi
- β_1 = Koefisien regresi dari variabel X_1 (dimensi Perencanaan Strategis Formal)
- X_1 = Skor dimensi Perencanaan Strategis
- B_2 = Koefisien regresi dari variabel X_2 (dimensi Perencanaan Strategis Formal ketika digabungkan dengan dimensi Turbulensi Lingkungan)
- X_2 = Skor dimensi Perencanaan Strategis ketika digabungkan dengan Turbulensi Lingkungan
- e = Error / kesalahan prediksi

5.6.1 Analisis Regresi Sederhana Kinerja Keuangan dengan menggunakan variabel moderat Turbulensi Lingkungan Tinggi

Tabel 5.23
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.199(a)	.040	-.022	1.01106725

a Predictors: (Constant), MDRT, stratplan

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Untuk menghitung besarnya pengaruh perencanaan strategis formal secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan, digunakan R square (angka korelasi yang dikuadratkan). Angka R square dalam perhitungan di atas ialah sebesar 0.040. Angka tersebut memiliki arti bahwa 0.040% variabilitas kinerja keuangan dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel perencanaan strategis formal secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan. Dengan kata lain, besarnya pengaruh perencanaan strategis formal terhadap kinerja keuangan ialah 0.040%, sedangkan sisanya, yaitu 0.96% (100% - 0.040%), dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya yang berasal dari luar model regresi ini.

Untuk menguji apakah model regresi tersebut sudah benar atau layak maka perlu dilakukan pengujian hubungan linearitas antara variabel perencanaan strategis formal secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan (disimbolkan dengan MDRT) dengan kinerja keuangan.

Tabel 5.24
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.310	2	.655	.641	.534(a)
	Residual	31.690	31	1.022		
	Total	33.000	33			

a Predictors: (Constant), MDRT, stratplan

b Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

diketahui bahwa:

H0: Tidak ada hubungan linier antara variabel perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan.

H1: Terdapat pengaruh positif dan langsung antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan perusahaan.

H2: Terdapat pengaruh positif yang lebih besar antara perencanaan strategis formal terhadap kinerja keuangan perusahaan ketika tingkat turbulensi lingkungan tinggi dibanding pada saat tingkat turbulensi lingkungan rendah.

Jika angka signifikansi penelitian < 0.05 ; H₀ ditolak dan H₁ diterima.

Jika angka signifikansi penelitian > 0.05 ; H₀ diterima dan H₁ ditolak.

Jika angka signifikansi penelitian < 0.05 ; H₀ ditolak dan H₂ diterima.

Jika angka signifikansi penelitian > 0.05 ; H₀ diterima dan H₂ ditolak.

Berdasarkan pada hasil penghitungan diperoleh angka signifikansi sebesar $0.534 > 0.05$. Oleh karena itu, H₀ diterima. Artinya tidak ada hubungan linier antara variabel perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan.

Tabel 5.25
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.058	.243		.240	.812
	stratplan	.138	.232	.138	.595	.556
	MDRT	-.086	.251	-.080	-.343	.734

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Model Regresi: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

Hipotesis Statistik

$H_0 : \beta_0 = 0$

$H_1 : \beta_0 > 0$

Level signifikansi = 0.05. Tolak H_0 jika sig < 0.05

Untuk nilai β_0 , sig. adalah 0.812 (lebih besar dari 0.05), maka terima H_0 ($\beta_0 = 0$). Hal ini berarti nilai β_0 tidak dimasukkan ke dalam model regresi karena nilainya 0.

Hipotesis statistik

$H_0 : \beta_1 = 0$

$H_1 : \beta_1 > 0$

Level signifikansi = 0.05. Tolak H_0 jika sig < 0.05

Untuk nilai β_1 , sig. adalah 0.556 (lebih besar dari 0.05), maka terima H_0 ($\beta_1 = 0$). Hal ini berarti nilai β_1 tidak dimasukkan ke dalam model regresi karena nilainya 0.

Hipotesis statistik

$H_0 : \beta_2 = 0$

$H_1 : \beta_2 > 0$

Level signifikansi = 0.05. Tolak H_0 jika sig < 0.05

Untuk nilai β_2 , sig. adalah 0.734 (lebih besar dari 0.05), maka terima H_0 ($\beta_2 = 0$). Hal ini berarti nilai β_2 tidak dimasukkan ke dalam model regresi karena nilainya 0.

Berdasarkan pada analisis table output SPSS di atas, H_0 diterima maka model regresi tidak terbentuk karena H_0 memiliki arti bahwa tidak ada hubungan linier antara variabel perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan.

Selanjutnya adalah melakukan analisis hubungan antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan jika perusahaan melalui turbulensi lingkungan yang rendah, untuk melihat apakah terdapat hubungan antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan dalam lingkungan dengan turbulensi rendah. Analisisnya akan dijelaskan pada subbab berikut.

5.6.2 Analisis Regresi Sederhana Kinerja Keuangan dengan menggunakan variabel moderat Turbulensi Lingkungan Rendah

Tabel 5.26

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.253(a)	.064	.004	.99814229

a Predictors: (Constant), MODERAT2, stratplan

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Angka R square dalam perhitungan di atas ialah sebesar 0.064. Angka tersebut memiliki arti bahwa 0.064% variabilitas kinerja keuangan dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel perencanaan strategis formal secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan. Dengan kata lain, besarnya pengaruh perencanaan strategis formal terhadap kinerja keuangan ialah 0.064%, sedangkan sisanya, yaitu 0.936% (100% - 0.064%), dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya yang berasal dari luar model regresi ini.

Untuk menguji apakah model regresi tersebut sudah benar atau layak maka perlu dilakukan pengujian hubungan linearitas antara variabel perencanaan strategis formal secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan (disimbolkan dengan MODERAT2) dengan kinerja keuangan.

Tabel 5.27
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.115	2	1.058	1.061	.358(a)
	Residual	30.885	31	.996		
	Total	33.000	33			

a Predictors: (Constant), MODERAT2, stratplan

b Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

diketahui bahwa:

H0: Tidak ada hubungan linier antara variabel perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan.

H1: Terdapat pengaruh positif dan langsung antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan perusahaan.

H2: Terdapat pengaruh positif yang lebih besar antara perencanaan strategis formal terhadap kinerja keuangan perusahaan ketika tingkat turbulensi lingkungan tinggi dibanding pada saat tingkat turbulensi lingkungan rendah.

Jika angka signifikansi penelitian < 0.05 ; H₀ ditolak dan H₁ diterima.

Jika angka signifikansi penelitian > 0.05 ; H₀ diterima dan H₁ ditolak.

Jika angka signifikansi penelitian < 0.05 ; H₀ ditolak dan H₂ diterima.

Jika angka signifikansi penelitian > 0.05 ; H₀ diterima dan H₂ ditolak.

Berdasarkan pada hasil penghitungan diperoleh angka signifikansi sebesar $0.358 > 0.05$. Oleh karena itu, H₀ diterima. Artinya tidak ada hubungan linier antara variabel perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan.

Tabel 5.28
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.213	.279		-.762	.452
	stratplan	.367	.253	.367	1.451	.157
	MODERAT2	-.267	.277	-.244	-.964	.343

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Model Regresi: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

Hipotesis Statistik

$H_0 : \beta_0 = 0$

$H_1 : \beta_0 > 0$

Level signifikansi = 0.05. Tolak H_0 jika sig < 0.05

Untuk nilai β_0 , sig. adalah 0.452 (lebih besar dari 0.05), maka terima H_0 ($\beta_0 = 0$). Hal ini berarti nilai β_0 tidak dimasukkan ke dalam model regresi karena nilainya 0.

Hipotesis statistik

$H_0 : \beta_1 = 0$

$H_1 : \beta_1 > 0$

Level signifikansi = 0.05. Tolak H_0 jika sig < 0.05

Untuk nilai β_1 , sig. adalah 0.157 (lebih besar dari 0.05), maka terima H_0 ($\beta_0 = 0$). Hal ini berarti nilai β_1 tidak dimasukkan ke dalam model regresi karena nilainya 0.

Hipotesis statistik

$H_0 : \beta_2 = 0$

$H_1 : \beta_2 > 0$

Level signifikansi = 0.05. Tolak H_0 jika sig < 0.05

Untuk nilai β_2 , sig. adalah 0.343 (lebih besar dari 0.05), maka terima H_0 ($\beta_0 = 0$). Hal ini berarti nilai β_2 tidak dimasukkan ke dalam model regresi karena nilainya 0.

Berdasarkan pada analisis tabel output SPSS di atas, H_0 diterima maka model regresi tidak terbentuk karena H_0 memiliki arti bahwa tidak ada hubungan linier antara variabel perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan.

Hasil dari penghitungan di atas menunjukkan bahwa keadaan turbulensi lingkungan perusahaan, baik memiliki tingkat turbulensi tinggi maupun rendah, tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara perencanaan strategis formal perusahaan dengan kinerja keuangan perusahaan. Dengan tidak adanya hubungan antara variabel perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan maka pengolahan data selesai sampai pada tahap di atas.

Tabel 5.29
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian (Analisis Regresi Sederhana)
menggunakan keadaan tingkat turbulensi tinggi

Hipotesis	Deskripsi	Sig.	R ²	Kesimpulan
H1	Terdapat pengaruh positif dan langsung antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan perusahaan.	0.556	0.040	H1 ditolak
H2	Terdapat pengaruh positif yang lebih besar antara perencanaan strategis formal terhadap kinerja keuangan perusahaan ketika tingkat turbulensi lingkungan tinggi dibanding pada saat tingkat turbulensi lingkungan rendah.	0.734	0,040	H2 ditolak

Tabel 5.30
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian (Analisis Regresi Sederhana)
menggunakan keadaan tingkat turbulensi rendah

Hipotesis	Deskripsi	Sig.	R ²	Kesimpulan
H1	Terdapat pengaruh positif dan langsung antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan perusahaan.	0.157	0.064	H1 ditolak
H2	Terdapat pengaruh positif yang lebih besar antara perencanaan strategis formal terhadap kinerja keuangan perusahaan ketika tingkat turbulensi lingkungan tinggi dibanding pada saat tingkat turbulensi lingkungan rendah.	0.343	0,064	H2 ditolak

Berdasarkan tabel hasil pengujian seluruh hipotesis dalam penelitian ini melalui analisis regresi sederhana, maka berikut dijelaskan implikasi manajerial mengenai hasil analisis tersebut:

- a. Perencanaan strategis formal perusahaan tidak memiliki pengaruh positif dan langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dari jurnal acuan peneliti, di mana dalam jurnal tersebut perencanaan strategis formal terbukti memiliki pengaruh positif dan langsung terhadap kinerja keuangan. Dalam jurnal acuan peneliti dijelaskan bahwa perencanaan strategis formal memiliki kontribusi terhadap efektivitas perusahaan, yaitu dengan cara memberikan manajer rasa percaya diri dan kendali untuk mengatur dalam lingkungan yang dikarakteristikan dengan ketidakpastian yang relatif tinggi. Dalam pasar yang

memperlihatkan ketidakpastian yang tinggi, hasil penelitian dalam jurnal acuan tersebut mengemukakan bahwa perencanaan strategis merupakan alat yang efisien. Jadi, dalam jurnal acuan tersebut dijelaskan bahwa perusahaan-perusahaan di Negara Turki yang beroperasi pada lingkungan bisnis yang memiliki turbulensi yang tinggi memiliki kecenderungan untuk melihat perencanaan strategis sebagai proses yang formal dan memiliki tahap, bukan proses yang darurat atau tergesa-gesa, di mana hal tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif.

Namun keadaan tersebut tidak terjadi dalam penelitian ini, dimana perencanaan strategis tidak berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Seperti yang sudah dijelaskan oleh peneliti pada bab 1 di atas bahwa berdasarkan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Rudi K. Bresser dan Ronald C. Bishop mengenai Efek Disfungsional dari Perencanaan Strategis Formal (1983), dijelaskan bahwa terdapat pendapat yang menyatakan mengapa perencanaan strategis formal tidak berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi. Berikut penjelasannya:

1. Teori perencanaan tradisional menjelaskan bahwa perencanaan strategis formal tidak mempengaruhi kesuksesan organisasi karena adanya perubahan keadaan ekonomi yang tiba-tiba atau implementasi dari perencanaan strategis formal yang tidak efektif.
2. Teori kontingensi menyatakan adanya ketidaksepadanan antara keadaan organisasi secara keseluruhan dengan perencanaan strategis perusahaan membuat hasil implementasi dari perencanaan tersebut menjadi tidak sukses.

Selain itu dalam jurnal penelitian oleh Rudi K. Bresser dan Ronald C. Bishop (1983) tersebut dijelaskan pula mengapa perencanaan strategis formal sering tidak sesuai antara harapan yang ingin dicapai dengan implementasinya. Dinyatakan bahwa dalam organisasi yang menggunakan perencanaan strategis dan perencanaan operasional secara luas, pertentangan sering terjadi biasanya antara rencana dan implementasinya karena alasan berikut:

1. Ketika sejumlah perencanaan diikrarkan hanya melalui perkataan tanpa menyebarkan secara luas mengenai nilai, kepercayaan dan tradisi

perusahaan maka akan menimbulkan interpretasi yang berbeda dari setiap anggota organisasi. Individu dalam organisasi akan merespon kebijakan, program serta prosedur perencanaan perusahaan hanya berdasarkan dengan pengertiannya masing-masing sesuai dengan nilai, kepercayaan dan tradisi perusahaan yang mereka sukai. Sehingga semakin banyak aktivitas yang menggunakan perencanaan, semakin tinggi pula kemungkinan bahwa implementasi yang dilakukan anggota organisasi akan bertentangan dengan pandangan dari para pembuat perencanaannya.

2. Semakin banyak aktivitas perusahaan yang direncanakan, semakin tinggi kemungkinannya bahwa bagian dari perencanaan menjadi tidak tepat. Hal ini dikarenakan perusahaan yang menentukan banyak aktivitas membatasi pilihannya atau alternatifnya untuk merespon terhadap perubahan lingkungan. Jadi perusahaan tidak dapat bertindak spontan terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Kudla (1980) menyatakan bahwa perencanaan strategis tidak memperbaiki secara signifikan terhadap keputusan perencanaan. Hal ini dikarenakan adanya bagian yang besar dari lingkungan eksternal perusahaan yang sangat tidak stabil yang tidak dapat dianalisis perusahaan sebaik apapun perencanaan perusahaan telah dibuat.

Quinn (1980) menyatakan bahwa tanpa adanya pengertian dan pemahaman dari seluruh anggota organisasi mengenai tujuan utama perusahaan, anggota organisasi akan cenderung berkonsentrasi hanya kepada pencapaian kinerja keuangan jangka pendek saja, dan hal ini dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Dunbar et al., (1982) menyatakan keadaan yang terlalu ekstrim mengenai perencanaan strategis juga tidak baik bagi perusahaan. Keadaan itu diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Prosedur perencanaan strategis formal yang terlalu sederhana serta penyebaran secara luas ke seluruh anggota organisasi mengenai nilai, kepercayaan dan budaya perusahaan. Hal tersebut dapat menghasilkan

kekakuan ideologi organisasi yang akan menghambat kesuksesan organisasi.

2. Prosedur perencanaan strategis formal yang komprehensif namun penyebaran mengenai nilai, kepercayaan dan budaya organisasi tidak dilakukan secara luas kepada anggota organisasi. Hal tersebut dapat menyebabkan perencanaan strategis menjadi tidak berguna.

Perlu dipahami oleh seluruh anggota organisasi untuk memegang secara kuat kepercayaan akan keefektifan perencanaan strategis formal. Hal ini bisa dilakukan dengan melihat hasil positif mengenai kejadian masa lalu dengan menggunakan alat perencanaan, seperti anggaran, atau dari penerimaan perusahaan. Dalam situasi seperti ini organisasi akan memiliki kedua-duanya prosedur perencanaan strategis formal dan permufakatan mengenai hal-hal yang disetujui bersama.

- b. Armstrong (1982) dalam jurnal acuan peneliti menyatakan bahwa perencanaan strategis formal mungkin lebih berguna dalam lingkungan yang turbulen dibandingkan dalam lingkungan yang statis. Dalam jurnal acuan peneliti dinyatakan bahwa Turki memiliki ketidakpastian lingkungan bisnis yang tinggi, lingkungan institusional dan hukum yang buruk serta berbagai macam kegagalan pasar. Adanya ketidak efisienan dalam pasar dan sumber daya yang lemah akan meningkatkan risiko dari lingkungan bisnis sehingga akan mempengaruhi tingkat proses perusahaan dalam mengadopsi perencanaan strategis formal, di mana hal ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif. Oleh sebab itu dinyatakan bahwa perusahaan-perusahaan di Turki cenderung melihat perencanaan strategis sebagai proses yang formal dan bertahap (tidak tergesa-gesa), bukan sebagai proses yang terburu-buru.

Penjelasan tersebut di atas memberikan kesimpulan bahwa perusahaan-perusahaan melihat lingkungan bisnis sebagai ancaman, sehingga perusahaan cenderung melakukan proteksi terhadap keadaan internal perusahaan. Perusahaan

menunjukkannya dengan membuat perencanaan strategis secara hati-hati yang diwujudkan dengan membentuk perencanaan strategis formal.

Namun hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis perusahaan, baik secara langsung maupun melalui turbulensi lingkungan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, dimana pengaruhnya hanya sebesar 0.064%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan sebesar 99.936% dipengaruhi oleh faktor selain prosedur perencanaan strategis perusahaan.

Berdasarkan diskusi antara penulis dengan mentor perusahaan serta auditor, kegiatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dipengaruhi oleh *coherence risk*-nya. Sebagai perusahaan milik Negara, segala tingkah laku bisnis perusahaan dikendalikan oleh pemerintah, pemerintah memiliki wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan terhadap kegiatan perusahaan, sehingga mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Pada situs web Direktorat Jendral Listrik dan Pemanfaatan Energi (DJLPE) dalam berita mengenai Energi Panas Bumi Indonesia tanggal 20 Agustus 2007 tertulis bahwa dalam pembangkitan listrik, harga jual per kWh yang ditetapkan PLN dinilai terlalu murah sehingga tak sebanding dengan biaya eksplorasi dan pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP). Dalam hal ini, PLN tidak bisa disalahkan karena tarif dasar listrik yang ditetapkan pemerintah masih di bawah harga komersial, yaitu tujuh sen dollar AS per kWh.

Pada situs web Direktorat Jendral ESDM, dalam berita mengenai PLTP Wayang Windu II Pasok Listrik Sistem Jamali 117 MW tanggal 22 Juni 2009, Menteri ESDM mengungkapkan bahwa pemanfaatan potensi energy panas bumi akan terus ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan target bauran energy Pemerintah sebagaimana tercantum dalam Peraturan Presiden No.5 tahun 2006 tentang Kebijakan Energi Nasional, yang dituangkan dalam Blueprint Pengelolaan Energi Nasional 2010-2025, bahwa peran panas bumi menjadi 6.3% dalam komposisi bauran energy nasional pada tahun 2025. Untuk itu, dalam Program Percepatan Pembangunan Pembangkit Listrik 10.000 MW tahap II direncanakan pemanfaatan potensi panas bumi adalah sebesar 48% atau sekitar 4.7333 MW. Sedangkan

investasi yang diperlukan perusahaan untuk menghasilkan tenaga panas bumi tidaklah sedikit, seperti yang tercantum pada berita mengenai Energi Panas Bumi Indonesia dalam situs web Direktorat Jendral Listrik dan Pemanfaatan Energi (DJLPE) tanggal 20 Agustus 2007 dinyatakan bahwa investasi untuk menggali energy panas bumi tidak sedikit karena tergolong berteknologi dan berisiko tinggi. Investasi untuk kapasitas di bawah satu MW, berkisar US\$ 3.000-5.000 per kilowatt (kW). Sementara untuk kapasitas di atas satu MW, diperlukan investasi US\$ 1.500-2.500 per kW. Hal ini dikarenakan energy panas bumi umumnya berada di kedalaman 1.000-2.000 meter di bawah permukaan tanah, sehingga sulit ditebak keberadaan dan “karakternya”.

PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) berupaya memperoleh dana US\$ 1 miliar untuk mencapai target memasok panas bumi untuk listrik 1.000 MW pada 2014. Direktur Utama PT PGE Abadi Poernomo menjelaskan, setiap pengembangan 1 MW uap panas bumi membutuhkan dana US\$ 1 juta. Belum lagi perseroan membangun sendiri pembangkit listriknya, kebutuhan dana mencapai US\$ 1,2-2 juta per megawatt. Hingga saat ini, PT PGE mengelola sumur panas bumi berkapasitas 272 MW, yakni 200 MW di Kamojang, 60 MW di Lahendong, dan 12 MW di Sibayak. Perseroan sedang menggarap beberapa proyek untuk mencapai target 1.000 MW pada 2014, yakni sumur Ulubelu berkapasitas 2 x 55 MW, sumur Lumutbalai sebesar 110 MW, dan ekspansi Lahendong 3 x 20 MW. Sedangkan proyek di wilayah kerja Sungai Penuh sebesar 55 MW, proyek Hululais 110 MW, dan Kotamobagu 40 MW masih dalam tahap persiapan lokasi hingga berakhirnya masa kontrak karya dengan pemerintah pada Oktober 2010. (Tabloid Tempo, Januari 2009).

Tabel 5.31

Sifat turbulensi lingkungan perusahaan

TURBULENSI LINGKUNGAN		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	turbulensi rendah	32	94.1	94.1	94.1
	turbulensi tinggi	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Sumber: Data Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa lingkungan bisnis dari perusahaan ternyata memiliki turbulensi yang rendah, hal ini terlihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan. Dari jumlah total responden sebanyak 34 orang, 32 diantaranya menyatakan bahwa lingkungan yang dihadapi perusahaan memiliki turbulensi yang rendah, sedangkan hanya dua responden yang menjawab bahwa lingkungan perusahaan memiliki turbulensi yang tinggi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis perusahaan memiliki turbulensi yang rendah. Namun seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa keadaan lingkungan bisnis tersebut tidak mempengaruhi hubungan antara perencanaan strategis formal perusahaan dengan kinerja keuangannya.

Peters (1978) menyatakan bahwa tingkat yang tepat dari perencanaan strategis formal dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor eksternal yang berpengaruh tidak hanya lingkungan. Faktor-faktor yang memiliki pengaruh yang besar terhadap perencanaan strategis diantaranya adalah:

1. Keadaan pasar yang tidak efisien.

Armstrong (1982) mempertimbangkan ketidak efisienan pasar sebagai alasan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan aktivitas perencanaan strategis formal, di mana penggunaan perencanaan strategis formal merupakan langkah yang tepat. Namun Kallman dan Shapiro (1978) menemukan bukti tidak terdapatnya hubungan antara perencanaan strategis formal terhadap kinerja organisasi. Mereka menyatakan dengan adanya perencanaan strategis formal akan menghasilkan alternatif strategi yang terbatas.

2. Ukuran perusahaan.

Karena perencanaan strategis membutuhkan investasi yang mahal, semakin komprehensif suatu perencanaan strategis, maka dibutuhkan

perusahaan yang cukup besar untuk dapat mewujudkan perencanaan tersebut (Grinyer & Norburn, 1975).

3. Struktur organisasi.

Teori kontingensi memberi saran kepada organisasi untuk mengadopsi struktur yang bersifat organik jika perusahaan menghadapi kondisi lingkungan yang tidak pasti dan tidak stabil. Struktur organik dikarakteristikan dengan tingkat penyesuaian yang tinggi, fleksibel serta pengambilan keputusan secara desentralisasi.

Sedangkan dalam lingkungan yang stabil, perusahaan sebaiknya menerapkan struktur organisasi yang bersifat mekanistik. Organisasi mekanistik memiliki sifat diantaranya level yang tinggi terhadap standardisasi serta aturan yang formal mengenai kontrol dan koordinasi (Burns & Stalker, 1961).

Namun Grinyer & Norburn (1975) menyatakan bahwa sebaiknya struktur organisasi perusahaan disesuaikan dengan sistem perencanaan perusahaan.

