

**Peran Lingkungan Bisnis Eksternal, Internal, dan Karakteristik Persaingan  
Terhadap Perencanaan Strategik Serta Implikasinya  
pada Kinerja Industri Semen**

**Oleh : Frans K. Kurnia**  
(Alumni Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Borobudur)

**ABSTRACT**

*The research in this dissertation thesis is entitled “The Analysis of the Impact of External Business Environment and Internal Business Environment and Characteristic of Competition on Strategic Planning and its Implication on the Cement Industry”.*

*The goal of this research is to acquire empirical evidences and to discover explanation on the phenomena of impact of external business environment, internal business environment, and characteristics of competition toward strategic planning and performance of the cement companies in Indonesia.*

*This research, it is hoped, would give a contribution to the development of economics, in particularly; and accounting management, production management, strategic management, marketing management, human resource management and management science in general as well as international economics.*

*The research was conducted by the descriptive and inductive methods, that is : gathering, presenting, analysing, and testing, and also drawing conclusions and making recommendation. Out of the analysis several conclusions were made, as follows :*

- 1. Information is acquired that partially the variables of External Business Environment, Internal Business Environment, and Competitive Characteristic have a significant influence of the level of 5% significance on Strategic Planning. In the details it could be explained as follows : the Variable of External Business Environment has the biggest impact on the Strategic Planning variable, that is 46%. The Variable of Competitive Characteristic has the second biggest influence, that is 42%, while the Variable of Internal Business Environment gives the smallest effect, 37%.*
- 2. The magnitude of the co-effect of the variables of External Business Environment, Internal Business Environment, and Competitive Characteristic toward Strategic Planning is 40 %.*
- 3. There is a partial influence of the variables of External Business Environment, Internal Business Environment, and Competitive Characteristic on the Cement Industry performance; broken down as follows : The External Business Environment variable of 34% significance; The Internal Business Environment variable of 30% significance; while The Competitive Characteristic variable of 32% significance.*
- 4. The significant influences of Strategic Planning toward the Cement Industry Performance is of the magnitude of 38,62%.*
- 5. There is a Joint influence of the variables of External Business Environment, Internal Business Environment, Competitive Characteristic and Strategic Planning on the Cement Industry performance is of the magnitude of 74 %.*

*This research, it is hoped, would be useful for researchers, practitioners, and the Government, to provide beneficial information for all parties involved in Strategic Planning in anticipation of changes in External and Internal Business Environment as well as in the characteristics of competition in the development of The Cement Industry in Indonesia.*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini, Indonesia sedang mengalami krisis ekonomi yang cukup dalam dan belum dapat diprediksi kapan negara ini mampu keluar dari krisis tersebut, bahkan untuk kembali sejajar dengan negara-negara berkembang lainnya. Terlepas dari situasi ini, tentunya kita juga tidak dapat menutup mata terhadap perkembangan ekonomi dunia, yang ditandai dengan adanya fenomena globalisasi ekonomi serta liberalisasi perdagangan. Perekonomian dunia saat ini telah mengarah pada tatanan hubungan ekonomi secara global, dimana sistem perekonomian dunia akan bercirikan “ekonomi tanpa batas teritorial Negara”, diikuti dengan makin terkikisnya berbagai bentuk hambatan ekonomi (Ruru, 1996). Indonesia telah ikut serta dalam sistem tersebut setelah menandatangani Kesepakatan Umum Tarif dan Perdagangan Multilateral GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) melalui WTO, yang akan diimplementasi pada tahun 2005. Disamping itu, Indonesia telah menandatangani deklarasi APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*) tentang sistem perdagangan bebas dan investasi yang berlaku secara penuh bagi negara maju pada tahun 2010 dan tahun 2020 bagi negara berkembang, serta kesepakatan perdagangan bebas dilingkungan negara-negara ASEAN yaitu AFTA (*ASEAN Free Trade Area*) yang berlaku pada tahun 2003. Bahkan dalam perkembangan terakhir, implementasi AFTA dimajukan menjadi tahun 2002, artinya tarif semua produk yang termasuk dalam *inclusion list* harus dibawah 5% pada tahun tersebut dan kesepakatan penghapusan tarif untuk semua produk dikawasan ini untuk enam negara termasuk Indonesia, yang sudah dimulai semenjak tahun 2010 dipercepat dari jadwal semula yaitu 2015. Bagi Indonesia sendiri, perdagangan bebas mempunyai arti bahwa arus komoditi perdagangan dan investasi menjadi semakin bebas dari dan ke Indonesia serta negara lainnya, tanpa harus berhadapan dengan hambatan tarif /non-tarif atau kebijakan-kebijakan yang berbau proteksionis.

Peranan perdagangan internasional sendiri saat ini begitu dominan dalam mempengaruhi perekonomian dunia. Semakin banyak negara saat ini yang menganut sistem ekonomi terbuka, dimana mereka sangat tergantung pada aktifitas ekspor dan impor. Dari data World Bank pada tahun 1993, ditemukan bahwa pada 66 negara tertentu proporsi eksportnya mencapai sekitar 35% dari PDB mereka masing-masing, mencapai 25% - 34% di 31 negara lainnya, dan mencapai proporsi 20% - 24% di 26 negara lainnya. Berarti situasi ekonomi terbuka ini sudah merasuk lebih dari separuh negara didunia. Perkembangan perdagangan dunia secara keseluruhan bahkan memperlihatkan pertumbuhan yang cukup drastis. Bila pada tahun 1965 rasio ekspor dunia terhadap GDP dunia adalah 3.3%, maka ini meningkat menjadi 10.2% (1975), 14% (1985), dan 17% pada tahun 1995. Indonesiapun mengikuti kecenderungan global ini apabila kita melihat data ekspor negara kita yang baru bernilai US\$ 7.2 miliar (*constant 1995 price*) pada 1965, dan kemudian berkembang menjadi US\$ 11.4 miliar (1975), US\$ 16.5 miliar (1985), US\$ 45.4 miliar (1995), dan US\$ 71.8 miliar pada tahun 2004. Apabila melihat kondisi dan data tersebut di atas, maka kebijakan liberalisasi perdagangan sudah mulai dilaksanakan dalam kegiatan perekonomian dunia. Yang menjadi pertanyaan adalah, “Apakah liberalisasi perdagangan yang ditandai dengan pengurangan bahkan penghapusan proteksi tersebut dapat memberikan manfaat bagi perekonomian Indonesia secara menyeluruh, khususnya dapat meningkatkan kinerja perdagangan internasional Indonesia dimasa yang akan datang ?”.

Dunia usaha secara sadar atau tidak, kini tengah bergerak menjadi suatu pasar dunia, yaitu suatu pasar yang efisien dan transparan, yang mencakup daerah-daerah tak terbatas. Negara yang tidak mau ikut dalam kegiatan efisiensi dan transparansi tersebut akan ketinggalan karena dinamis perubahan.

Perubahan-perubahan yang menyebabkan perbedaan dalam jangka waktu singkat, tentu tidak mudah untuk diterjemahkan secara singkat dan eksplisit. Perubahan dalam sesungguhnya mengandung konotasi majemuk yang telah tergambar, menyangkut lintas ruang dan lintas waktu dengan berbagai dinamika kehidupan masyarakat seperti adanya ideologi, politik, ekonomi, sosial dan budaya, sebagai akibat revolusi informasi dan globalisasi yang melanda dunia usaha saat ini.

Dampak revolusi informasi dan globalisasi sebagaimana disebutkan di atas, menyebabkan persaingan kini menjadi semakin ketat karena tidak lagi terbatas pada persaingan antar sesama perusahaan domestik, tetapi juga dengan perusahaan multinasional dari manapun juga, dan ini terjadi pada hampir semua bidang usaha. Entry barriers hampir-hampir tidak ada lagi pada semua industri. Bila pendatang baru domestik tidak ada, pendatang baru lain akan tetap muncul dari luar negeri sehingga persaingan semakin tajam.

Disamping, kondisi tersebut menyebabkan meningkatnya persaingan dan seiring dengan kondisi tersebut juga terjadi perubahan pada perilaku konsumen. Semakin banyak tuntutan pada konsumen kini, baik dari segi kualitas produk, harga maupun dari segi pelayanan. *Bargaining Power* pelanggan meningkat sedemikian rupa, sehingga industri atau dunia usaha terpaksa harus melayani agar tidak tersingkir dari persaingan yang semakin tajam. Bahkan kecenderungan orientasi bisnis akan berubah total. Jika sebelumnya produsen dapat memaksakan kehendaknya kepada konsumen, yang terjadi selanjutnya adalah kebalikan, konsumenlah yang justru memaksakan kehendaknya kepada produsen. Investasi mengalir ke tempat yang paling menguntungkan. Produsen dipaksa untuk membuat produk yang sesuai dengan nilai yang diinginkan konsumen. Dalam menghadapi perubahan situasi lingkungan usaha tersebut, banyak perusahaan yang telah menerapkan berbagai konsep seperti *Total quality Control*. *Total Quality*

*Management, just in time, Activity Base Costing, Process Reengineering* dan sebagainya. Tujuan utama mereka adalah agar dapat berhasil dalam era informasi dan memiliki kemajuan yang berkesinambungan. Menyadari kondisi tersebut banvak perusahaan terutama perusahaan yang dilanda *innovative syndrome*. Drucker (1995:54-63) berpendapat bahwa perusahaan membutuhkan serangkaian alat-alat dan konsep-konsep serta strategik baru dalam memenangkan persaingan yang begitu ketat. Alat-alat baru tersebut adalah alat yang mampu menghasilkan informasi yang dibutuhkan oleh para eksekutif dan konsep-konsep yang mendasari alat-alat tersebut yaitu bisnis. Kondisi ini dipertegas oleh Dartina (1996:20-24) bahwa untuk dapat tetap survive dalam lingkungan persaingan sekarang ini, para pelaku bisnis terutama manajemen di setiap lini harus mampu menciptakan kondisi bisnis yang *flexible* dan *innovative*. Keadaan ini juga dialami Industri Semen di Indonesia.

Walaupun menghadapi persaingan begitu ketat namun prospek Industri Semen pada umumnya cukup baik, permintaan tetap ada walaupun sesudah krisis. Hal ini tercermin dari peningkatan permintaan pasar domestik secara bertahap seiring dengan perbaikan kondisi perekonomian Indonesia dan peningkatan potensi ekspor semen Indonesia. Di samping itu pertumbuhan permintaan semen di Indonesia dalam jangka panjang memiliki prospek yang cerah, mengingat Indonesia memiliki jumlah populasi yang signifikan serta konsumsi semen per kapita di Indonesia merupakan salah satu terendah di Asia. Dengan masuknya investor asing sebagai investor strategik, Industri Semen akan memberikan dampak positif.

Pemerintah telah mengeluarkan ijin kepada 40 perusahaan yang akan membangun pabrik semen, namun demikian dari 40 perusahaan tersebut baru 10 perusahaan yang telah berproduksi. Industri Semen Indonesia terdiri dari 10 perusahaan semen, 6 diantaranya dimiliki oleh pemerintah. Total kapasitas

produksi nasional pada tahun 1999 adalah sebesar 47,5 juta ton. Sekitar 38% dikuasai oleh pemerintah. Industri Semen secara umum telah didominasi oleh 3 perusahaan yaitu PT Indocement Tungal Prakarsa, PT Semen Gresik, dan PT Semen Cibinong yang menguasai lebih dari 90% atas kapasitas produksi nasional (Prospektus Ringkas PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk Februari 2001).

Fenomena yang terjadi pada Industri Semen di Indonesia yaitu ada kendala yang dialami dalam kegiatan operasional. Kendala tersebut disebabkan karena banyak negara di kawasan Asia Pasifik, termasuk Indonesia mengalami dampak memburuknya kondisi ekonomi pada tahun 1997 dan 1998, terutama karena depresiasi mata uang dan rendahnya laju pertumbuhan ekonomi negara tersebut.

Keadaan ini mengakibatkan sangat langkanya likuiditas, tingginya tingkat bunga dan sangat labilnya kurs mata uang. Kondisi ini mencakup pula penurunan drastis harga saham, pengetatan penyediaan kredit, dan penghentian atau penundaan pelaksanaan proyek konstruksi tertentu. Penurunan nilai tukar mata uang rupiah pada tahun 1998 terdapat mata uang asing dengan tingginya tingkat bunga, berdampak buruk terhadap biaya dana dan kemampuan pelunasan kewajiban dalam mata uang asing khususnya dollar Amerika Serikat karena kewajiban tersebut meningkat secara signifikan dalam satuan rupiah.

Dampak memburuknya kondisi ekonomi terhadap pelanggan Industri Semen yang sama juga dialami oleh pemasok yang berakibat meningkatnya harga komponen yang digunakan dalam kegiatan produksi, sehingga mempengaruhi kinerja Industri Semen.

Industri Semen juga menghadapi masalah, yaitu permintaan semen menurun pada masa krisis 1998 yang disebabkan karena menurunnya kemampuan pendanaan pembangunan proyek-proyek pemerintah maupun swasta, seperti pembangunan jalan tol, proyek-proyek perumahan, dan proyek konstruksi lainnya yang menyebabkan

banyaknya peluang usaha yang gagal direbut. Variabel internal yang menyebabkan semakin lemahnya Industri Semen adalah meningkatnya biaya produksi dan operasional karena inflasi; peningkatan biaya produksi yang berkaitan dengan nilai dollar, seperti bahan penolong, suku cadang mesin, peralatan; dan sebagainya sehingga semakin memperberat kondisi internal perusahaan. Begitu juga kondisi eksternal Industri Semen juga menghadapi persaingan yang ketat, baik dari Industri Semen yang lain yang bergerak dalam usaha sejenis maupun dari pemasok semen impor.

Secara umum konsep perdagangan bebas diakui akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara *aggregate*, namun masalahnya adalah bahwa manfaat yang diterima setiap negara tidaklah sama, ada yang lebih diuntungkan atau sebaliknya. Terlepas dari kontroversi tersebut, fenomena liberalisasi perdagangan, baik untuk produk barang maupun jasa dan investasi merupakan tantangan eksternal yang semakin serius dan pasti. Semenjak pembentukan WTO (World Trade Organization) pada Januari 1995, organisasi ini terus bergerak membahas akses pasar berbagai komoditi barang dan jasa. Pertemuan Vancouver 1997 telah mencapai kesepakatan "*early voluntary sectoral liberalization*" terhadap 9 sektor. Dilain pihak, krisis ekonomi di ASEAN yang semula diperkirakan akan mempengaruhi implementasi pasar bebas AFTA ternyata tidak demikian, yaitu waktu implementasi justru disepakati untuk dipercepat.

Sementara itu, Negara Indonesia yang saat ini sedang dilanda krisis moneter semenjak pertengahan tahun 1997 yang ditandai dengan merosotnya nilai tukar rupiah serta guncangan besar pada sektor perbankan, dan kemudian meluas ke krisis ekonomi yang ditandai dengan meningkatnya inflasi, turunnya *aggregate demand* terutama dari faktor investasi, sehingga terjadi penurunan yang tajam pada pertumbuhan ekonomi, yang pada akhirnya berdampak serius terhadap lapangan kerja serta menimbulkan

pengangguran yang cukup besar. Krisis ekonomi ini tentunya juga akan mempengaruhi kinerja perdagangan internasional Indonesia. Secara khusus dampak krisis ini juga dirasakan disektor industri, demikian pula dalam lingkup Industri Semen. Walaupun dalam situasi krisis sektor Industri Semen diharapkan tetap merupakan salah satu motor penggerak pertumbuhan ekonomi Indonesia. Oleh karena itu strategi utama Industri Semen, seperti yang telah ditetapkan pemerintah, adalah mengembangkan Industri Semen yang berdaya saing kuat, dan berbasis pada potensi sumber daya setempat (*existing potential resources*). Permasalahannya adalah, sampai sejauh mana kemampuan kita dalam meningkatkan kinerja sektor Industri Semen. Dalam kondisi *Hyper competition*, untuk pencapaian optimalisasi kinerja tersebut maka terlebih dahulu kita harus memahami faktor-faktor internal dan eksternal yang berkaitan pengembangan Industri Semen tersebut, sehingga daya saing dan Kinerja Industri Semen meningkat, yang pada akhirnya mampu mendorong pertumbuhan investasi sektor Industri Semen, guna memberikan sumbangan lebih besar bagi pengembangan sektor industri nasional.

Berbicara dalam era globalisasi sekarang ini, dimana terjadi *Hyper competition* dalam berbagai aspek. Maka untuk mengantisipasi hal tersebut, kita tidak cukup dengan membanggakan kekuatan bahan baku, jumlah tenaga kerja yang tersedia dan pasar domestik yang cukup besar. Namun kita harus memperhatikan aspek lain, seperti: Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Perencanaan Strategik dan Implementasi Strategik, Perilaku

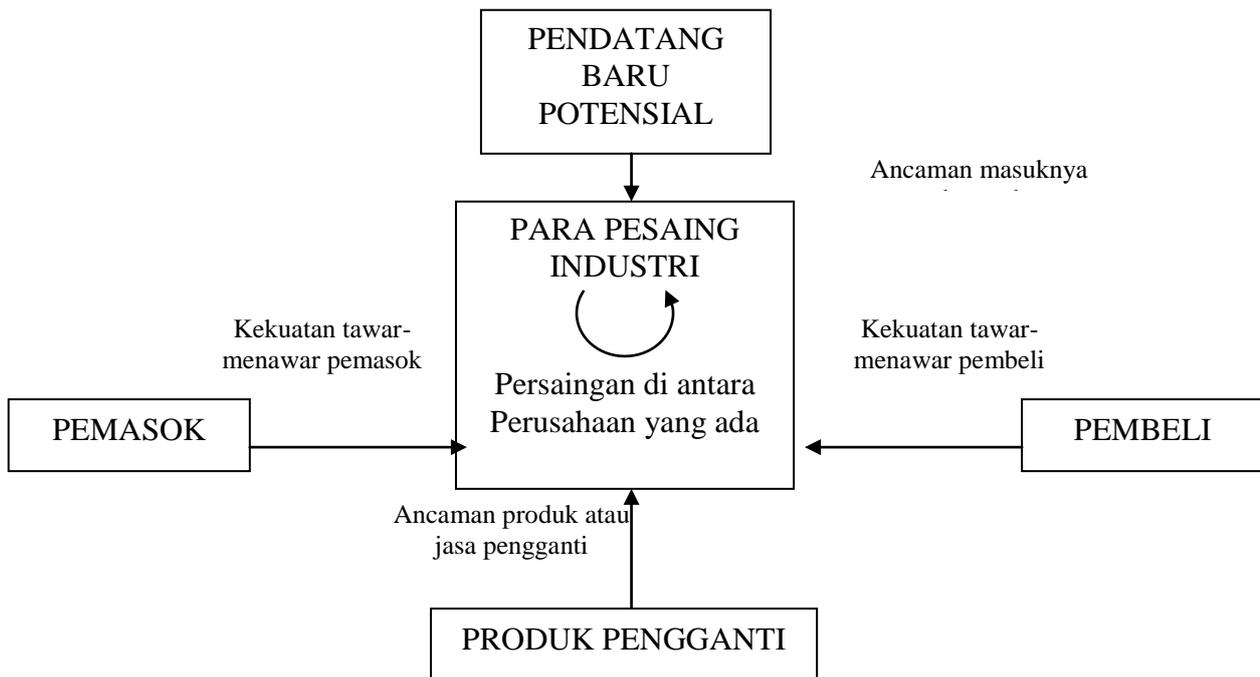
Konsumen dan Karakteristik Konsumen, Perilaku Pesaing dan Karakteristik Pesaing, Budaya, Regulasi pasar, dan faktor-faktor lainnya. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut diatas, maka kajian kita akan lebih bersifat holistik dan komprehensif sehingga peluang bagi peningkatan kemampuan bersaing Industri Semen Indonesia dapat terus meningkat.

Lingkungan Bisnis Eksternal, rencana strategik dan kinerja secara teoritis mempunyai keterkaitan antara yang satu dengan lainnya. Dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap Kinerja Perusahaan (Child, 1972; Hamel & Prahalad, 1994). Oleh karena itu dalam perumusan strategi terlebih dahulu dilakukan pengamatan terhadap lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

Kinerja Perusahaan diperoleh dari suatu rangkaian proses mulai dari setiap fungsi di dalam perusahaan dan analisis situasi pemasaran (pelanggan, pesaing dan informasi pasar lainnya) yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan penyusunan suatu program pemasaran yang diimplementasikan melalui kerjasama lintas fungsi didalam perusahaan ditambahkan juga oleh Brown, bahwa perusahaan yang berorientasi ke pasar dan telah melakukan analisis pelanggan, analisis pesaing dan pasar lain kemudian diimplementasikan dalam kerjasama antar fungsi didalam perusahaan akan menghasilkan "*outcome*" yang lebih baik bagi perusahaan.

Karakteristik Persaingan dan Analisis Persaingan dapat dilihat dalam Gambar 1 di bawah ini:

**Gambar 1. Kekuatan-Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri**



Berdasarkan gambar diatas dapat dibuat analisis SWOT, sehingga dapat ditentukan stategi yang tepat seperti pada tabel berikut :

**Tabel 1 : Matriks SWOT**

<b>IFAS</b> <b>EFAS</b>	<b>STRENGTH (S)</b> Tentukan Faktor Kekuatan Internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan Faktor Kelemahan Internal
	<b>OPPORTUNITY(O)</b> Tentukan Faktor Peluang Eksternal	<b>STRATEGIK SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREAT (T)</b> Tentukan Faktor Ancaman Eksternal	<b>STRATEGIK ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGIK WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Permasalahan dalam penelitian ini adalah

1. Sejauh mana pengaruh masing-masing dari Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan

Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik.

2. Seberapa besar pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal terhadap Kinerja Industri Semen.

3. Seberapa besar pengaruh Lingkungan Bisnis Internal terhadap Kinerja Industri Semen.
4. Seberapa besar pengaruh Karakteristik Persaingan terhadap Kinerja Industri Semen.
5. Sejauh mana pengaruh secara bersamaan dari Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik.
6. Seberapa besar pengaruh Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen.
7. Sejauh mana pengaruh secara bersamaan dari Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan, dan Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen.

Sedangkan hipotesis berdasarkan permasalahan diatas adalah

1. Hipotesa kesatu: adanya pengaruh dari masing-masing variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik. (Premis : 1,2,3,4,5,6).
2. Hipotesa kedua: adanya pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal terhadap Kinerja Industri Semen. (Premis ; 1,2,7,8).
3. Hipotesa ketiga: adanya pengaruh Lingkungan Bisnis Internal terhadap Kinerja Industri Semen. (Premis ; 1,2,7,8).
4. Hipotesa keempat: adanya pengaruh Karakteristik Persaingan terhadap Kinerja Industri Semen. (Premis ; 3,4,7,8).
5. Hipotesa kelima: adanya pengaruh secara bersamaan dari Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik. (Premis ; 1,2,3,4,5,6).

6. Hipotesa keenam: adanya pengaruh Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen. (Premis ; 5,6,7,8).
7. Hipotesa ketujuh: adanya pengaruh secara bersamaan dari Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen. (Premis ; 1,2,3,4,5,6,7,8).

## **BAHAN DAN METODE**

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metoda deskriptif yaitu menyajikan dan menginterpretasikan data, baik data sekunder maupun data primer. Data sekunder diperoleh dari studi literatur, Kantor Pusat BPS, Kantor Departemen perindustrian dan Departemen terkait lainnya, perusahaan-perusahaan, dan pihak-pihak lainnya yang memiliki hubungan dengan keperluan data yang dibutuhkan penulis. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan berbagai pihak yang mempunyai keterkaitan dengan kepentingan penelitian ini dan melakukan penyebaran kuesioner kepada responden yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian verifikatif, yaitu penelitian yang berupaya menguji jawaban masalah atau menguji jawaban hasil pemikiran yang kebenarannya bersifat sementara (hipotesis). Demikian pula data mengenai pengaruh variabel dalam penelitian ini, juga akan dianalisis dengan menggunakan analisis verifikasi dengan bantuan ukuran-ukuran statistik yang relevan dengan data tersebut.

Yang menjadi unit observasi dalam penelitian ini adalah pengaruh Perencanaan Strategik, Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Operasional terhadap Kinerja divisi Industri Semen. Sedangkan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah manajer-manajer yang ada pada setiap divisi mulai dari manajer tingkat atas sampai manajer tingkat bawah sebanyak 220 orang dengan perincian yaitu: PT Indocement Tunggul Prakarsa

sebanyak 85 orang, PT Semen Gresik sebanyak 70 orang, PT Semen Cibinong sebanyak 60 orang dan PT. Semen Bosawa Maros 10 orang.

Dalam penelitian ini dianalisis sampai seberapa jauh pengaruh variabel independen; lingkungan bisnis eksternal, lingkungan bisnis internal, dan karakteristik persaingan terhadap perencanaan strategik dan kinerja industri semen. Adapun alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil perhitungan dari analisis SEM .

Berdasarkan hipotesis yang ditetapkan, maka model persamaan struktural untuk penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 .

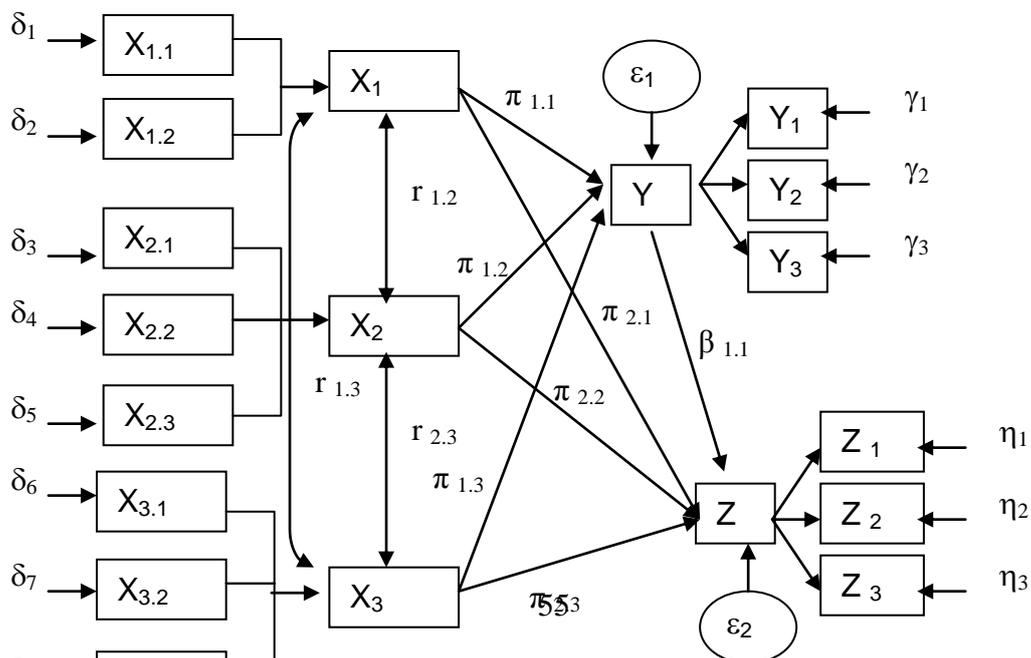
Model tersebut menjelaskan bahwa variabel Kinerja Industri Semen dipengaruhi oleh variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, variabel Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik. Sementara variabel Lingkungan Bisnis Eksternal merupakan variabel eksogen yang unobservable, artinya variabel Lingkungan Bisnis Eksternal adalah variabel bebas, yang tidak langsung dapat diobservasi. Variabel Lingkungan Bisnis Eksternal ini dapat dijelaskan dengan sub-variabel lingkungan politik, keamanan dan hukum ( $X_{1.1}$ ) dan lingkungan ekonomi, teknologi,

sosial dan budaya ( $X_{1.2}$ ). Variabel Lingkungan Bisnis Internal dapat dijelaskan oleh Pengembangan Produk ( $X_{2.1}$ ), Penjualan ( $X_{2.2}$ ), dan Pelayanan Purna Jual ( $X_{2.3}$ ). Variabel Karakteristik Persaingan dapat dijelaskan dengan sub variabel  $X_{3.1}$  (daya tarik suatu industri),  $X_{3.2}$  (posisi relatif perusahaan),  $X_{3.3}$  (keunggulan bersaing). Sedangkan variabel Perencanaan Strategik merupakan variabel endogen yang *unobservable*, artinya variabel Perencanaan Strategik adalah variabel terikat yang tidak dapat langsung diobservasi. Variabel Perencanaan Strategik dapat dijelaskan dengan sub variabel sasaran strategik ( $Y_1$ ), inisiatif strategik ( $Y_2$ ) dan target ( $Y_3$ ).

Variabel Kinerja Industri Semen merupakan variabel endogen yang unobservable, yaitu variabel tidak bebas yang tidak dapat langsung diobservasi. Variabel ini dapat dijelaskan oleh sub variabel *Return On Asset* ( $Z_1$ ), *Return On Investment* ( $Z_2$ ), dan *Return On Equity* ( $Z_3$ ).

Struktur lengkap hubungan kausal antara variabel independen dengan variabel dependen dapat digambarkan diagram jalurnya seperti pada Gambar 2 sebagai berikut:

**Gambar 2. Diagram Spesifikasi Model untuk pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal , Lingkungan Bisnis Internal dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Industri Semen**



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Lingkungan Bisnis Eksternal

Tabel 2 memperlihatkan bahwa jawaban responden terhadap pernyataan variabel Lingkungan Bisnis Eksternal cenderung kearah kelompok netral dan setuju, yang berarti penerapan Lingkungan Bisnis Eksternal tinggi dan moderat. Dari kelompok tinggi, persentase terbesar untuk pertanyaan Lingkungan Bisnis Eksternal dimensi kesatu (dimensi Lingkungan politik, keamanan dan hukum) adalah: pada butir pertanyaan 2 (dua) yaitu sebesar 54% (31%

dan 23%), sedangkan persentase terbesar untuk pertanyaan Lingkungan Bisnis Eksternal dimensi kedua (Lingkungan ekonomi, teknologi, sosial dan budaya) adalah: pada butir pertanyaan 9 (sembilan) sebesar 56% (31% dan 25%). Penerapan Lingkungan Bisnis Eksternal pada perusahaan Industri Semen cukup tinggi, terutama dalam menanggapi perkembangan dan tuntutan dari Lingkungan Bisnis Eksternal

**Tabel 2. Lingkungan Bisnis Eksternal (X1)**

DIMENSI	PERTANYAAN	Jumlah Responden	Jawaban Responden				
			1	2	3	4	5
Lingkungan politik, keamanan dan hukum	1	189	19	45	45	41	39
		100%	0,10	0,24	0,24	0,22	0,21
	2	189	27	26	33	59	44
		100%	0,14	0,14	0,17	0,31	0,23
	3	189	39	58	29	39	24
		100%	0,21	0,31	0,15	0,21	0,13
	4	189	29	35	34	59	32
		100%	0,15	0,19	0,18	0,31	0,17
	5	189	39	34	56	37	23
		100%	0,21	0,18	0,30	0,20	0,12
	6	189	30	46	35	41	37
		100%	0,16	0,24	0,19	0,22	0,20
Lingkungan ekonomi, teknologi, sosial dan budaya.	7	189	32	19	34	61	43
		100%	0,17	0,10	0,18	0,32	0,23
	8	189	28	58	29	43	31
		100%	0,15	0,31	0,15	0,23	0,16
	9	189	34	15	33	59	48
		100%	0,18	0,08	0,17	0,31	0,25
	10	189	25	45	31	46	42
		100%	0,13	0,24	0,16	0,24	0,22
	11	189	14	45	42	46	42
		100%	0,07	0,24	0,22	0,24	0,22
	12	189	41	47	33	31	37
		100%	0,22	0,25	0,17	0,16	0,20
13	189	32	30	34	50	43	
	100%	0,17	0,16	0,18	0,26	0,23	
14	189	21	39	42	45	42	

		100%	0,11	0,21	0,22	0,24	0,22
	15	189	20	29	55	42	43
		100%	0,11	0,15	0,29	0,22	0,23
Kriteria kelompok tingkatan Lingkungan Bisnis Eksternal			Rendah		Moderat	Tinggi	

### Lingkungan Bisnis Internal.

Deskripsi hasil kuesioner yang menggambarkan kecenderungan jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam variabel Lingkungan Bisnis Internal Perusahaan yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi yakni: Pengembangan produksi, Penjualan, dan Pelayanan purna jual, yang diukur dengan 10 (sepuluh) item pertanyaan seperti terlihat pada Tabel 3.

Tabel 4.8 memperlihatkan bahwa jawaban responden terhadap pernyataan variabel Lingkungan Bisnis Internal cenderung kearah kelompok netral dan setuju, yang berarti penerapan Lingkungan Bisnis Internal tinggi dan moderat. Dari kelompok tinggi, persentase terbesar untuk pertanyaan Lingkungan Bisnis Internal

dimensi kesatu, yaitu Pengembangan produksi adalah: pada butir pertanyaan 2 (dua) yaitu sebesar 56% (32% dan 24%), sedangkan persentase terbesar untuk pertanyaan Lingkungan Bisnis Internal dimensi kedua, yaitu Penjualan adalah: pada butir pertanyaan 7 (tujuh) sebesar 55% (32% dan 23%), begitu pula persentase terbesar untuk pertanyaan Lingkungan Bisnis Internal dimensi ketiga, yaitu Pelayanan Purna Jual adalah: pada butir pertanyaan 9 (sembilan) sebesar 57% (31% dan 26%).

Penerapan Lingkungan Bisnis Internal pada perusahaan Industri Semen cukup tinggi, terutama dalam menanggapi berbagai permasalahan yang terjadi di Lingkungan Bisnis Internal.

**Tabel 3. Lingkungan Bisnis Internal (X2)**

DIMENSI	PERTANYAAN	Jumlah Responder	Jawaban Responden				
			1	2	3	4	5
Pengembangar Produksi	1	189	17	42	47	44	39
		100%	0,09	0,22	0,25	0,23	0,21
	2	189	26	24	33	61	45
		100%	0,14	0,13	0,17	0,32	0,24
	3	189	33	51	33	43	29
		100%	0,17	0,27	0,17	0,23	0,15
	4	189	25	37	35	59	33
		100%	0,13	0,20	0,19	0,31	0,17
Penjualan	5	189	37	32	59	39	22
		100%	0,20	0,17	0,31	0,21	0,12
	6	189	27	42	39	43	38
		100%	0,14	0,22	0,21	0,23	0,20
	7	189	32	19	34	61	43
		100%	0,17	0,10	0,18	0,32	0,23
Prespektif inovasi dan purna Jual	8	198	26	59	37	49	27
		105%	0,14	0,31	0,20	0,26	0,14
	9	189	34	16	30	59	50
		100%	0,18	0,08	0,16	0,31	0,26

	10	198	29	45	35	47	42
		105%	0,15	0,24	0,19	0,25	0,22
Kriteria kelompok tingkatan Lingkungan Bisnis Internal			rendah		Moderat	tinggi	

### Karakteristik Persaingan.

Tabel 3 memperlihatkan bahwa jawaban responden terhadap pernyataan variabel Karakteristik Persaingan cenderung kearah kelompok netral dan setuju, yang berarti penerapan karakteristik persaingan bersifat tinggi dan moderat. Dari kelompok tinggi, persentase terbesar untuk pertanyaan Karakteristik Persaingan dimensi kesatu, yaitu Daya tarik suatu industri adalah: pada butir pertanyaan 2 (dua) yaitu sebesar 56%

(33% dan 23%), sedangkan persentase terbesar untuk pertanyaan Karakteristik Persaingan dimensi kedua, yaitu Posisi relatif perusahaan, adalah: pada butir pertanyaan 5 (lima) sebesar 46% (24% dan 22%), begitu pula persentase terbesar untuk pertanyaan Karakteristik Persaingan dimensi ketiga, yaitu Keunggulan bersaing adalah: pada butir pertanyaan 8 (delapan) sebesar 49% (26% dan 23%).

**Tabel 4. Karakteristik Persaingan (X3)**

DIMENSI	PERTANYAAN	Jumlah Responden	Jawaban Responden				
			1	2	3	4	5
Daya tarik industri	1	189	29	46	35	42	37
		100%	0,15	0,24	0,19	0,22	0,20
	2	189	31	20	33	62	43
		100%	0,16	0,11	0,17	0,33	0,23
	3	189	26	58	31	41	33
		100%	0,14	0,31	0,16	0,22	0,17
	4	189	34	15	33	59	48
		100%	0,18	0,08	0,17	0,31	0,25
Posisi relatif perusahaan	5	189	25	45	31	46	42
		100%	0,13	0,24	0,16	0,24	0,22
	6	189	14	45	42	46	42
		100%	0,07	0,24	0,22	0,24	0,22
	7	189	41	47	33	31	37
		100%	0,22	0,25	0,17	0,16	0,20
Keunggulan bersaing	8	189	32	30	34	50	43
		100%	0,17	0,16	0,18	0,26	0,23
	9	189	21	39	42	45	42
		100%	0,11	0,21	0,22	0,24	0,22
	10	189	20	29	55	42	43
		100%	0,11	0,15	0,29	0,22	0,23
Kriteria kelompok tingkatan Karakteristik Persaingan			Rendah		Moderat	tinggi	

### Perencanaan Strategik

Tabel 4 memperlihatkan bahwa jawaban responden terhadap pernyataan variabel Perencanaan Strategik cenderung kearah kelompok netral dan setuju, yang berarti penerapan Perencanaan Strategik bersifat tinggi dan moderat. Dari kelompok tinggi, persentase terbesar untuk pertanyaan Perencanaan Strategik dimensi kesatu, yaitu Sasaran strategik adalah: pada butir

pertanyaan 3 (tiga) yaitu sebesar 55% (32% dan 23%), sedangkan persentase terbesar untuk pertanyaan dimensi kedua, yaitu Inisiatif strategik adalah; pada butir pertanyaan 6 (enam) sebesar 56% (31% dan 25%), begitu pula persentase terbesar untuk pertanyaan dimensi ketiga, yaitu Target adalah; pada butir pertanyaan 13 (sepuluh) sebesar 55% (32% dan 23%).

**Tabel 5. Perencanaan Strategik (Y)**

DIMENSI	Pertanyaan	Jumlah Responden	Jawaban Responden				
			1	2	3	4	5
Sasaran strategik	1	189	39	34	56	37	23
		100%	0,21	0,18	0,30	0,20	0,12
	2	189	30	46	35	41	37
		100%	0,16	0,24	0,19	0,22	0,20
	3	189	32	19	34	61	43
		100%	0,17	0,10	0,18	0,32	0,23
	4	189	28	58	29	43	31
		100%	0,15	0,31	0,15	0,23	0,16
	5	189	28	58	29	43	31
		100%	0,15	0,31	0,15	0,23	0,16
Inisiatif strategik	6	189	34	15	33	59	48
		100%	0,18	0,08	0,17	0,31	0,25
	7	189	25	45	31	46	42
		100%	0,13	0,24	0,16	0,24	0,22
	8	189	25	37	35	59	33
		100%	0,13	0,20	0,19	0,31	0,17
	9	189	25	37	35	59	33
		100%	0,13	0,20	0,19	0,31	0,17
	10	189	25	37	35	59	33
		100%	0,13	0,20	0,19	0,31	0,17
Target	11	189	37	32	59	39	22
		100%	0,20	0,17	0,31	0,21	0,12
	12	189	27	42	39	43	38
		100%	0,14	0,22	0,21	0,23	0,20
	13	189	32	19	34	61	43
		100%	0,17	0,10	0,18	0,32	0,23
	14	189	34	15	33	59	48
		100%	0,18	0,08	0,17	0,31	0,25
	15	189	25	45	31	46	42
		100%	0,13	0,24	0,16	0,24	0,22
Kriteria kelompok tingkatan Perencanaan Strategik			Rendah		Moderat	tinggi	

## Kinerja

Deskripsi hasil kuesioner yang menggambarkan kecenderungan jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam variabel Industri Semen yang terdiri dari 3

(tiga) dimensi yakni: Return On Asset, Return On Investment, dan Return On Equity, yang diukur dengan 3 (tiga) item pertanyaan seperti terlihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 6. Kinerja (Z)**

DIMENSI	Pertanyaan	Jumlah Responden	Jawaban Responden				
			1	2	3	4	5
Return On Assets	1	189	32	19	34	61	43
		100%	0,17	0,10	0,18	0,32	0,23
Return On Investment	2	189	25	33	35	59	37
		100%	0,13	0,17	0,19	0,31	0,20
Return On Equity	3	189	32	30	34	50	43
		100%	0,17	0,16	0,18	0,26	0,23
Kriteria kelompok tingkatan Kinerja Industri Semen			Rendah	Moderat	Tinggi		

Tabel 5 memperlihatkan bahwa penilaian variabel Kinerja Industri Semen bersifat tinggi dan moderat. Dari kelompok tinggi, persentase terbesar untuk pertanyaan Kinerja dimensi kesatu, yaitu: *Return On Asset* yaitu sebesar 55% (32% dan 23%), sedangkan persentase terbesar untuk pertanyaan dimensi kedua, yaitu *Return On Invesment* sebesar 51% (31% dan 20%), begitu pula persentase terbesar untuk pertanyaan dimensi ketiga, yaitu : *Return On Equity* adalah sebesar 49% (26% dan 23%).

Hasil Analisis Validitas dan konsistensi struktur dengan menggunakan model *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah

$$Y = 0,16* X_1 + 0,15* X_2 + 0,58* X_3 + \varepsilon, \text{Errorvar} = 0,555, R^2 = 0,445$$

$$X_{1,1} = 0,58* X_1 + \delta_1, \text{Errorvar} = 0,10, R^2 = 0,90$$

$$X_{1,2} = 0,45* X_1 + \delta_2, \text{Errorvar} = 0,41, R^2 = 0,59$$

$$X_{2,1} = 0,54* X_2 + \delta_5, \text{Errorvar} = 0,36, R^2 = 0,64$$

$$X_{2,2} = 0,56* X_2 + \delta_6, \text{Errorvar} = 0,31, R^2 = 0,69$$

$$X_{2,3} = 0,52* X_2 + \delta_7, \text{Errorvar} = 0,41, R^2 = 0,59$$

$$X_{3,1} = 0,66* X_3 + \delta_8, \text{Errorvar} = 0,39, R^2 = 0,61$$

$$X_{3,2} = 0,56* X_3 + \delta_9, \text{Errorvar} = 0,74, R^2 = 0,26$$

$$X_{3,3} = 0,44* X_3 + \delta_{10}, \text{Errorvar} = 0,77, R^2 = 0,23$$

Dari hasil pengujian Pengujian Hipotesis diperoleh :

### 1. Pengujian Hipotesa Pertama :

Secara parsial Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik berpengaruh secara signifikan pada taraf signifikansi 5%. Secara terinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Variabel Lingkungan Bisnis Eksternal (LBE), memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel Perencanaan Strategik (PS), yaitu sebesar 46%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.
- Variabel Karakteristik Persaingan (KS), memiliki pengaruh terbesar kedua terhadap variabel Perencanaan Strategik (PS), yaitu sebesar 42%, sedangkan sisanya

dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

- c. Variabel Lingkungan Bisnis Internal (LBI), memiliki pengaruh terkecil, yaitu sebesar 37%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

## 2. Pengujian Hipotesa Kedua.

Variabel Lingkungan Bisnis Eksternal (LBE) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Industri Semen (KIS), dengan besar pengaruh sebesar 34 % ( $R^2$ ), sedangkan keeratan hubungannya antara Lingkungan Bisnis Eksternal (LBE) dengan Kinerja Industri Semen (KIS) dikategorikan sedang ( $R = 0,5830$ ). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan potensi Lingkungan Bisnis Eksternal akan meningkatkan Kinerja Industri Semen.

## 3. Pengujian Hipotesa Ketiga.

Variabel Lingkungan Bisnis Internal (LBI) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Industri Semen (KIS), dengan besaran pengaruh sebesar 30% ( $R^2$ ), sedangkan keeratan hubungannya antara Lingkungan Bisnis Internal (LBI) dengan Kinerja Industri Semen (KIS) dikategorikan sedang ( $R = 0,5477$ ). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan potensi Lingkungan Bisnis Internal akan meningkatkan Kinerja Industri Semen.

## 4. Pengujian Hipotesa Keempat.

Variabel Karakteristik Persaingan (KP) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Industri Semen (KIS), dengan besaran pengaruh sebesar 32 % ( $R^2$ ), sedangkan keeratan hubungannya antara Karakteristik Persaingan (KP) dengan Kinerja Industri Semen (KIS) dikategorikan sedang ( $R = 0,5656$ ).

Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan pemahaman terhadap Karakteristik Persaingan akan meningkatkan Kinerja Industri Semen.

## 5. Pengujian Hipotesa Kelima.

Secara bersamaan variabel-variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik berpengaruh secara signifikan pada taraf signifikansi 5%. Adapun besarnya pengaruh bersamaan dari variabel-variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik sebesar 40 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

## 6. Pengujian Hipotesa Keenam.

Pengaruh besaran Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen dengan besaran pengaruhnya sebesar 38,62 persen ( $R^2=0,3862$ ), sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model yang ditetapkan, hal ini memperlihatkan bahwa pengaruh Perencanaan Strategik terhadap peningkatan Kinerja Industri Semen belum dilaksanakan secara optimal.

Sedangkan keeratan hubungan antara Perencanaan Strategik dengan Kinerja Industri Semen berhubungan positif yang besarnya  $R=0,6215$ ; hal ini berarti hubungannya dikategorikan sedang. Dengan demikian semakin baik perencanaan yang dibuat, maka semakin tinggi Kinerja Industri Semen.

## 7. Pengujian Hipotesis Ketujuh

Variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik berpengaruh signifikan terhadap

variabel terhadap Kinerja Industri Semen, baik secara simultan maupun parsial pada taraf signifikansi 5 %.

Secara simultan, besarnya pengaruh variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen, adalah sebesar 74%. Secara parsial, Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen memiliki pengaruh terbesar, yaitu sebesar 0,38 diikuti oleh variabel Lingkungan Bisnis Eksternal sebesar 0,34; selanjutnya variabel Karakteristik Persaingan sebesar 0,32; Sedangkan variabel Lingkungan Bisnis Internal memiliki pengaruh terkecil terhadap Kinerja Industri Semen, yaitu sebesar 0,30.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh, membuktikan bahwa Pengaruh variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik berpengaruh signifikan terhadap variabel terhadap Kinerja Industri Semen dengan besarnya pengaruh 74%, sedangkan 26% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model.

## **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik. Berpengaruh secara signifikan pada taraf signifikansi 5%. Secara terinci dapat dijelaskan sebagai berikut :
  - a. Variabel Lingkungan Bisnis Eksternal (LBE), memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik memiliki peranan penting dalam meningkatkan Kinerja Industri Semen. Relatif tingginya pengaruh keempat variabel tersebut secara simultan terhadap Kinerja Industri Semen, karena variabel-variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik memiliki kaitan erat dengan variabel Kinerja Industri Semen, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi antara variabel tersebut, dengan besar koefisien korelasinya sebesar 0,86.

Hasil uji statistik secara simultan, sesuai dengan ekspektasi peneliti bahwa tinggi rendahnya derajat penerapan Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik akan berakibat pada tinggi rendahnya atau baik buruknya Kinerja Industri Semen.

Perencanaan Strategik (PS), yaitu sebesar 46%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

- b. Variabel Karakteristik Persaingan (KS), memiliki pengaruh terbesar kedua terhadap variabel Perencanaan Strategik (PS), yaitu sebesar 42%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.
- c. Variabel Lingkungan Bisnis Internal (LBI), memiliki pengaruh terkecil, yaitu sebesar 37%, sedangkan sisanya

- dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.
2. Pengaruh secara parsial dari variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Kinerja Industri Semen, Hal ini memperlihatkan bahwa variabel Lingkungan Bisnis Eksternal (LBE) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Industri Semen (KIS), dengan besaran pengaruh sebesar 34% ( $R^2$ ), sedangkan keeratan hubungannya antara Lingkungan Bisnis Eksternal (LBE) dengan Kinerja Industri Semen (KIS) dikategorikan sedang ( $R=0,583$ ). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan potensi Lingkungan Bisnis Eksternal akan meningkatkan Kinerja Industri Semen.
  3. Variabel Lingkungan Bisnis Internal (LBI) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Industri Semen (KIS), dengan besaran pengaruh sebesar 30% ( $R^2$ ), sedangkan keeratan hubungannya antara Lingkungan Bisnis Internal (LBI) dengan Kinerja Industri Semen (KIS) dikategorikan sedang ( $R=0,5477$ ). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan potensi lingkungan internal akan meningkatkan Kinerja Industri Semen.
  4. Variabel Karakteristik Persaingan (KP) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Industri Semen (KIS), dengan besaran pengaruh sebesar 32% ( $R^2$ ), sedangkan keeratan hubungannya antara Karakteristik Persaingan (KP) dengan Kinerja Industri Semen (KIS) dikategorikan sedang ( $R=0,5656$ ). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan pemahaman terhadap Karakteristik Persaingan akan meningkatkan Kinerja Industri Semen.
  5. Pengujian secara bersamaan dari Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik. Hal ini memberikan informasi bahwa secara bersamaan variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik. Berpengaruh secara signifikan pada taraf signifikansi 5%. Adapun besarnya pengaruh bersamaan dari variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik. sebesar 40 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.
  6. Pengaruh Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen sebesar 38,62 persen ( $R^2=0,3862$ ), sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model yang ditetapkan, hal ini memperlihatkan bahwa pengaruh Perencanaan Strategik terhadap peningkatan Kinerja Industri Semen belum dilaksanakan secara optimal. Sedangkan keeratan hubungannya berhubungan positif dengan besarnya  $R=0,6215$ , hal ini berarti hubungannya dikategorikannya sedang, dengan demikian semakin baik perencanaan yang dibuat, maka semakin tinggi Kinerja Industri Semen.
  7. Pengujian secara bersamaan dari Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan, dan Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen, memberikan informasi bahwa secara bersamaan berpengaruh secara signifikan pada taraf signifikansi 5%. Adapun

besarnya pengaruh bersamaan sebesar 74 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Untuk lebih mengefektifkan penerapan Perencanaan Strategik dan peningkatan kinerja organisasi serta mengoptimalkan kinerja manajerial pada industri semen, maka perlu dilakukan upaya-upaya sebagai berikut :

1. Adanya kaitan erat antara Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan menunjukkan ketiga aspek tersebut saling berkomplementer keberadaannya dalam pembuatan Perencanaan Strategik Untuk meningkatkan sinergi keberadaannya dalam organisasi bisnis industri semen tersebut, maka penulis menyarankan beberapa kiat atau cara yang perlu dilakukan, antara lain :
  - a) Ketiga aspek atau faktor tersebut perlu perhatian sungguh-sungguh dari manajemen, karena merupakan faktor-faktor internal perusahaan dan faktor-faktor eksternal yang penting dalam suatu sistem dalam organisasi yang saling terkait dan tidak terpisahkan.
  - b) Sebagai sistem dalam operasionalisasi dan pengembangan suatu organisasi perusahaan, kesesuaian penerapan ketiga faktor tersebut perlu dilakukan.
  - c) Mendesain ulang penerapan sistem yang dilakukan saat ini, khususnya yang berkaitan ketiga komponen tersebut agar lebih efektif dan bersinergi dalam menghadapi persaingan bisnis yang

“*hypercompetitive*” di masa yang akan datang.

- d) Manajemen perlu melakukan evaluasi secara periodik terhadap efektifitas sistem yang berkaitan dengan ketiga faktor tersebut agar efektif dalam penerapannya sesuai dengan arah Perencanaan Strategik dalam kondisi lingkungan bisnis yang terjadi.
2. Terdapatnya pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik Namun relatif sedang pengaruh yang terjadi, maka untuk lebih meningkatkan pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap Perencanaan Strategik, penulis menyarankan beberapa kiat yang perlu dilakukan, antara lain :
    - a) Mengoptimalkan pemahaman, penganalisaan, dan penerapan seluruh dimensi atau komponen Lingkungan Bisnis Eksternal, melalui usaha-usaha :
      - Meningkatkan pelayanan kepada konsumen
      - Melakukan monitoring terhadap aktivitas yang dilakukan pesaing
      - Mengintensifkan koordinasi antar bagian dalam perusahaan tentang aktivitas operasional, pemasaran, dan kondisi lingkungan pasar serta aspek eksternal lainnya.
      - Senantiasa tanggap terhadap perubahan perilaku konsumen, keluhan, saran, kritik, serta keinginan konsumen.
    - b) Mengoptimalkan pemahaman, penganalisaan, dan penerapan seluruh dimensi atau

komponen Lingkungan Bisnis Internal, melalui usaha-usaha:

- Sistem struktur organisasi yang terdesentralisasi akan lebih efektif dengan arah strategi ekspansi yang dilakukan melalui perluasan usaha dan penyebaran pabrik, serta penguatan distribusi..
  - Efisiensi diberbagai bidang melalui pengurangan rantai birokrasi, lebih fleksibel dan efektifitas pekerjaan terkendali, dan karyawan dapat termotivasi untuk berprestasi.
- c) Peningkatan pemahaman dan penganalisaan Karakteristik Persaingan yang lebih efektif sesuai dengan kondisi lingkungan (pendekatan situasional) yang didasarkan pada perilaku yang berorientasi pada kekuatan pesaing dan persaingan yang sangat ketat. Hal ini penting karena manajer harus mengetahui karakteristik dan kondisi para pesaing usaha, sehingga manajer akan mampu menerapkan rencana strategi guna meningkatkan daya saing perusahaan.
3. Terdapatnya pengaruh yang relatif kuat Pengaruh dari variabel-variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Industri Semen, sehingga peran dan fungsi ketiga faktor tersebut sangat dominan terhadap peningkatan Kinerja Industri Semen. Untuk mengoptimalkan kinerja tersebut, ada beberapa saran yang dapat penulis kemukakan, antara lain :
- a) Manajemen perusahaan harus disiplin dan konsisten menerapkan budaya yang berorientasi pada pasar yang nyata-nyata sangat mutlak diperlukan menghadapi intensitas persaingan yang semakin tajam, serta kondisi lingkungan internal yang terus berubah. Hal ini sangat mungkin dilakukan, mengingat pada umumnya manajer memiliki *standing academic* dan kemampuan yang memadai untuk mengimplementasikannya.
  - b) Menerapkan sistem dan struktur organisasi yang efektif dan dinamis sesuai dengan arah perencanaan strategi yang diformulasikan, karena sistem dan struktur harus mengikuti strategi bukan sebaliknya.
  - c) Menerapkan kepemimpinan manajerial yang efektif yang sesuai dengan kondisi, yakni manajer harus mampu berorientasi pada tugas, dan berorientasi pada hubungan baik internal maupun eksternal sesuai dengan sistem dan struktur tugas, dan posisi kewenangannya.
4. Terdapatnya pengaruh bersamaan yang kuat dari variabel-variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, Karakteristik Persaingan dan Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Industri Semen, sehingga peran dan fungsi keempat faktor tersebut sangat dominan dalam peningkatan Kinerja Industri Semen. Untuk mengoptimalkan kinerja industri semen tersebut maka mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam suatu kesatuan yang tidak terpisahkan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan pada hasil penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan yang dimaksud antara lain :

1. Responden penelitian terbatas pada manajer-manajer pada tingkatan tertentu. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika dilakukan pada perluasan tingkatan responden dan penambahan jumlah responden, baik pada industri semen milik pemerintah maupun swasta. Oleh karenanya disarankan kepada peneliti lain untuk melakukan kajian penelitian dalam lingkup yang lebih luas dan lebih komprehensif.
2. Penelitian ini menerapkan metode survei dengan hanya menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Untuk mendapatkan data selain kuesioner, peneliti tidak melakukan observasi dan wawancara langsung secara menyeluruh dengan responden yang dijadikan sampel, dan peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil sebagian besar berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen penelitian secara tertulis yang diperoleh dari kuesioner. Oleh karenanya disarankan kepada peneliti lain dalam menerapkan metode survei sebaiknya melakukan observasi dan wawancara langsung secara menyeluruh kepada responden yang dituju, serta dapat melibatkan diri dalam aktivitas perusahaan yang sebenarnya.
3. Penggunaan instrumen pengukuran kinerja perusahaan yang penilaiannya dilakukan oleh responden sebagai bagian dari pihak internal dapat menimbulkan *leniency* bias. Oleh

karenanya disarankan kepada peneliti lain untuk menggunakan instrumen pengukuran kinerja yang penilaiannya dilakukan oleh *stakeholder* agar dapat lebih objektif.

4. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, baik dalam variabel maupun dimensinya yaitu hanya mengkaji variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Internal, dan Karakteristik Persaingan terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Industri Semen. Oleh karenanya disarankan kepada peneliti lain untuk mengkaji dengan menggunakan dan menambah variabel lain yang lebih lengkap, seperti misalnya : variabel budaya organisasi, kualitas SDM, komitmen manajemen, lingkungan kerja, kebijakan pemerintah dan variabel lainnya yang dianggap relevan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **BUKU-BUKU**

- Anthony, Robert, N. and Vijay Govindarajan, 2000, *Management Control System*, ninth edition, Me Graw Hill Co., USA.
- Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan dan S. Mark Young. 1995, *Management Accounting*, Prentice-Hall, Ner Jersey.
- Badudu , J.S dan Sultan Muhammad Zein, 1994, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Intern Grafika, Jakarta.
- Bigsten, 1987, *Income Distribution and Development: Theory, Evidence and Policy*.
- Boediono. 1988. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Yayasan Kawula Muda.
- Brandon, Charles H., dan Ralph E. Dartina. 1997, *Management Accounting : Strategy and Control*, Canada : Mc Graw-Hill Inc.
- Brooks, Ian and Jamie Wheatherston., *The Business Environment. Challenges and Changes*. Prentice Hall, New York, 1997.

- Brown, Weren. B. & Dennis J. Moberg  
1990. *Organizational Theory and Management : A Marco Approach*, Canada : Jonh Willy and Sons Inc.
- Burns, T., and Stalker, G. M., 1996., "*The Management of Innovation*"., London: Tavistock.
- Blocher, E.J. Chen, K.H. and Lin, T.W. 1999. "*Cost Management, a strategic emphasis*". Black Lick, OH: Irwin. Mc Graw-Hill.
- Child, John (1997) "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment : "Retrospect and Prospect" *Organization Studies*, Vol 18, pp 43-76.
- Chong , Vincent K., dan Kar Min Chong, 1997,"Strategic Choise, Environmental Uncer-tainty and SBU Perfomance : A Note on Intervening Role of Management Accounting System, "*Accounting Business Research*, Vol 27, No 4.
- Cravens and Piercy, (2002). Cravens W. David., 2002., "*Strategic Marketing*"., Sixth Edition, The McGraw-Hill, Inc.
- Czepiel, John, A, 1992, *Competitive Marketing Strategy*, International Edition, Prentice Hall, New York, USA.
- Day; George, 1994, *Market Driven Strategies Process for Creating Values*, The Free Press, New York.
- Dartina, 1996 Continuous Budgeting at the HON Company, *Management Accounting, January 1996*, hal 20-24.
- Druker, Peter F., 1995 "*The Informational Executive Truly Need*" Harvard Business Reviews January-February 1995, hal 54-63.
- Erwin, A., Koetin, 1994, *Suatu Pedoman Investasi dalam Bisnis Bursa Efek di Indonesia*, Bapepam, Depkeu, Jakarta.
- Faisal Afiff, 1994, Menuju Pemasaran *Global*, cetakan I, PT. Erisco, Bandung.
- Fisher, Schoenfieldt & Shaw, Fritz, W. 1996. " Market Orientation and Corporate success: Finding from Germany", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No.8, pp 59-74.
- Gonroos, Christian, 2000, *Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach*, second edition John Wiley & Sons Co., New York-USA.
- Gul, F.A. and Chia, Y. M., 1994., " The Effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance : A test of three way interaction; *Accounting, Organizations and Society*" : 413-426.
- Harapan L.Tobing, Achmad Bachrudin, 2003. *Analisis Data Untuk Penelitian Survei dengan menggunakan Lisrel*. FMIPA Unpad, ISBN.
- Harun A1 Rasyid, 1994, *Analisis Jalur Sebagai Sarana Statistik dalam Analisis Kausal*, Lokakarya sehari Lab. Penelitian Pengabdian Pada Masyarakat LP3E, FE UNPAD, Bandung.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad, 1994. *Competing For The Future, Breakthrough Strategies For Seizing Control of Your Industry and Creating The Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press. Harvard.
- Hitt, Michael A.; R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskinsson., 1995., "Strategic Management' : Competitiveness and Globalization., West Publishing Company.
- Hill, Nigel, 1996, *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*, Gower Publishing Limited.
- Holley, G., Fahy, J., Cox, T., Greenley, G. Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. 2000. "Market Orientation in a Turbulent Environment: The Service Sector in Central Europe During the Period of Transition", Paper at the ANZMAC.

- Jauch, Lawrence, R., and William F. Glueck, 1996, *Business Policy and Strategic Liangement*, ninth edition, Mc Graw Hill, International edition, Singapore.
- Jhingan MI, 1988, *Economic Development and Planning, new Delhi*; Vicas Publishing House Ltd.
- Kaplan, Robert & David, Norton, 1996, *Balance Score Curd Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston; Massacusetts.
- Karthi Nisajar dan Winardi. 1997, *Manajemen Strategik*, Bandung : Mandar Maju.
- Kindleberger, 1986, *Economic Development, Tokyo*: Kugakusha, Second Edition.
- Kunarjo, 1999, *Perencana dan Pembiayaan Pembangunan*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Lingle, John dan Schiemann, 1996. reborn Balanced Scorecard to is measurement, American Management Association ,March 1996.
- Miliken, Frances J., "Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment : State, Effect, & Respon Uncertainty" *Academic of Management Review*, Vol. 12, pp 133-143, 1987.
- Miler ,alex , 1998, *Strategik Management, Third Editin*, Irwin Mc Graw-Hill.
- Mintzberg H, 1990. *The Fall And Rise of Strategic Planning* ,Harvard Business Review, Januari- February, Vol.23.
- Mulyadi (2001 ; 128), *Akuntansi Manjemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, edisi Kedua, STiE-YKPN, Jogjakarta.
- Otley, D.T., 1980., "The Contingency theory of management accounting achievement and prognosis", *Accounting, Organizations, and Society*, Vol 5 No. 4, pp. 413.
- Pearce H. John A., and Richard B. Robinson, JR. 1997, *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. Intemational Edition. McGraw-Hill, New York, USA.
- Porter ; Michael E 1986, *The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management*.
- , 1994, *Competitive Adventage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, USA.
- Porter & Steer dalam Milner 1992 "Competitive Advantage", Collier Macmillan Publishers.
- Robbins, Stephen, 1996; "Perilaku Organisasi"; *Konsep, Kontrovesi dan Aplikasi*; Ahli Bahasa, Hendayana Puja Atmika Edisi Bahasa Indonesia; Pren.lindo; Jakarta.
- Samuelson and Nordhaus, 1994, *Macro Economic Fourteenth Edition*, Mc Graw Hill Book Company.
- Scaborough dan Zimmerer ,1993, *Effective Small Business Management*, New York Free Press.
- Siegel, Gary and Helene Ramanauskas Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Siagian D dan Sugiarto. 2000. *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*. PT Gramedia Jakarta.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi ke 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sri Adiningsih, Farid Harianto, Goei Siauwhong, Suad Husnan, Insukrindo Mas'ud Machfud, 1998, *Perangkat dan teknik Analisis Investasi di pasar Modal Indonesia*, PT Bursa Efek Jakarta, Jakarta.
- Stoner A.F, James , Werner M. Frank, "Internal Audit and Innovation". A Publitation of Finansial Excecutive Research Foundation, Florida 1995, pp 23-28.

- Suseno Triyanto Widodo, 1991, *Indikator Ekonomi; Dasar Perhitungan Perekonomian Indonesia*, Yogyakarta.
- Sumitro Djojohadikusumo, 1991, *Perkembangan Pemikiran; Dasar Teori Ekonomi Pertumbuhan dan Pemerataan*, Buku II Penerbit PT.Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Sucherly, 1996, Strategi Pemasaran Dalam Industri Kayu Gergajian dan Pengaruhnya Terhadap Penjualan, Disertasi Program Pascasarjana UNPAD, Bandung.
- Weston and Brigham, 1986, *Managerial Finance*, 8<sup>th</sup> ed., CBS Collage Publishing.
- Wheelen, Thomas L., and Hunger, J, David., 2002, *“Strategic Management and Business Policy”* : Entering 21<sup>st</sup> Century Global Society”, 7<sup>th</sup> Edition., Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Wright Peter, 1996. Strategic Orientation Competitive Advantage Business and Research, Vol. 33. PP.143-151.
- Wheelen Thomas and David Hunger, 2004, Strategic Management and Business Policy, Fourth Edition, New York Adision Wisley Publishing Company.
- II. JURNAL – JURNAL**
- Beal, Reginald M. (2000) “Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in small Manufacturing Firms” *Journal of Small Business Management*, January, pp. 27-45.
- Bigne, Lopez, Boluda, 2000, Copetitive Positioning and Marker Orietation Two Interrelated Construct, European Journal of Inovation management, 3, pp 190-198.
- Boyd, B.K., Fulk, J. 1996, “Excecutive Scanning & Perceive Uncertainty : A Multidimensional Model “*Journey of Management*”, Vol, pp 1-21. *Changes*, Europe : Prentice-hall.
- Bruce R. Barringer dan Bluedorn, Allen C., ”The Relation Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.20., May 1999.
- Clark, T. Varadarajan, P.R.and Pride, W.M., 1994., “Environmental Management: The construct and research propositions”, *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp 143-148.
- Clark, B.H., 2000, “Managerial perceptions of marketing performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, pp 3-25.
- Elenkov, D.S. 1997. “Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior”, *Strategic Management Journal*, Vol 18, pp 287-302.
- Hopkins and Hopkins, 1997 . Strategic Planning Financial Relationship Performance in Banks a Causal Examanition ,Strategic Mangement Journal ,Vol.18,pp 635.
- Max, Yuan Teen. “Contengency Fit, Internal Consistency and Finalcial Performance”. *Journal of Bussiness and Accounting*, Spring, 1980.
- Tan, J.J & Litschert, R.J., “Environment-Strategy Relationship and its Perfomance Implications : An Empirical Study of The Chinese Electronics Industry “ *Strategic Management Journal*. Vol 15, pp 1-20, 1994.
- Wiklund, Johan 1999, The sustainability of the Entrepreneurial Orientation Performance, Relationship Entrepreneurialship Theory and Practice Fall, *Journey of Entrepreneurship*, Vol 21, Iss 2 p: 15-37.
- Willie, E Hopkins, Shirley A. “Strategic Planning-Financial Performance Relationship in Bank: A Causal Examination”. *Strategic Management Journal*, Vol 18., pp 635-652, Semtember 1997.

Zafar, Osman Muhamed U., Annavarjula, Ahmed, Madon, Yogarayah, Anusuya, Paisal Arifudin, 2002, Customer Focused Management and Corporate Performance An International Marketing Prospective of Malaysian Business, *American Business Review*, Vol. 2, Iss : 1, p : 39.

Zeithamy U.A. 1990. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.