



UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

SKRIPSI

**PENGARUH FAKTOR EKSTERNAL, INTERNAL, DAN
PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN IMPLEMENTASI STRATEGIS SEBAGAI VARIABEL
MODERATING (Studi Empirik Pada Perbankan di Jakarta)**

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : CYNTHIA

NIM : 125100772

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

SARJANA EKONOMI

2014

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : CYNTHIA
NO. MAHASISWA : 125.100.772
JURUSAN : FAKULTAS EKONOMI S1 AKUNTANSI
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH FAKTOR EKSTERNAL,
INTERNAL, DAN PERENCANAAN STRATEGIS
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
IMPLEMENTASI STRATEGIS SEBAGAI
VARIABEL *MODERATING* (Studi Empirik Pada
Perbankan di Jakarta)

Jakarta, Januari 2014

Pembimbing

Prof. Dr. Apollo Daito, SE, M.Si., Ak.

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

SETELAH LULUS UJIAN KOMPREHENSIF / SKRIPSI

NAMA : CYNTHIA

NIM : 125100772

PROGRAM / JURUSAN : S1 / AKUNTANSI

BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN

JUDUL SKRIPSI : PENGARUH FAKTOR EKSTERNAL, INTERNAL, DAN PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN IMPLEMENTASI STRATEGIS SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* (Studi Empirik Pada Perbankan di Jakarta)

TANGGAL : 28 JANUARI 2014

KETUA PENGUJI:

(Linda Santioso, SE, M.Si., Ak.)

TANGGAL : 28 JANUARI 2014

ANGGOTA PENGUJI:

(Prof. Dr. Apollo Daito, SE, M.Si., Ak.)

TANGGAL : 28 JANUARI 2014

ANGGOTA PENGUJI:

(Rousilita Suhendah, S.E., M.Si., Ak.)

UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA BARAT

- (A) Cynthia (125100772)
- (B) PENGARUH FAKTOR EKSTERNAL, INTERNAL, PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN IMPLEMENTASI STRATEGIS SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* (Studi Empirik Pada Perbankan di Jakarta)
- (C) x +153 halaman; 2013, gambar 10, tabel 49, lampiran 8
- (D) Akuntansi Manajemen
- (E) Penelitian ini bertujuan memperoleh bukti empirik pengaruh faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis, implementasi strategis terhadap kinerja manajerial. Untuk menguji fakta empirik tersebut, dibutuhkan susunan logika dengan *Background Theory* : Teori Konflik : Karl Marx (1818-1883) dan Max Weber (1864-1920); *Grand Theory* : *Interaction Theory*, *Philosophy Theory of Money*, *Conflict Theory* - George Simmel (1858-1918), *Conflict Theory* - Lewis.A.Coser (1913-2003), *Conflict Theory* - Ralf Dahrendorf (1929-2009); *Middle Range Theory* : *Agency Theory* – Jensen & Meckling (1976); *Application Theory* : Wheelen-Hunger (2010), Michael Porter (1980). Unit penelitian adalah 66 responden pada Perbankan di Jakarta. Metode alat analisis menggunakan *path analysis* atau gabungan antara korelasi dan regresi untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan. Penelitian ini dilakukan dengan dua model, yakni : Model I : Pengaruh Faktor Eksternal (X_1), Faktor Internal (X_2), Perencanaan Strategis (X_3), dan Implementasi Strategis (M) terhadap Kinerja Manajerial (Y) baik secara parsial maupun simultan antara lain : Secara parsial : pengaruh faktor eksternal (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 75,8% signifikan sebesar 0,011 atau 11 % ; pengaruh faktor internal (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 61,8% *non* signifikan ; pengaruh perencanaan strategis (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 74,2% *non* signifikan ; pengaruh implementasi strategis (M) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 5% *non* signifikan. Secara simultan : pengaruh faktor eksternal (X_1), faktor internal (X_2), perencanaan strategis (X_3), dan implementasi strategis (M) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 60,2% signifikan. Model II : Pengaruh Faktor Eksternal (X_1), Faktor Internal (X_2), dan Perencanaan Strategis (X_3), terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Implementasi Strategis (M) sebagai Variabel *Moderating* baik secara parsial maupun simultan antara lain : Secara parsial : pengaruh faktor eksternal (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 75,8% signifikan sebesar 0,031 atau 31 % ; pengaruh faktor internal (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 61,8% *non* signifikan ; pengaruh perencanaan strategis (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 74,2% *non* signifikan ; pengaruh implementasi strategis (M) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 5% signifikan sebesar 0,044 atau 44% ; pengaruh interaksi faktor eksternal (X_1) dan faktor internal (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 14,1% *non* signifikan ; pengaruh interaksi faktor eksternal (X_1) dan perencanaan strategis (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 23% *non* signifikan ; pengaruh interaksi faktor internal (X_2) dan perencanaan strategis (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 47% *non* signifikan ; pengaruh interaksi faktor eksternal (X_1) dan implementasi strategis (M) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar -32,2% *non* signifikan ; pengaruh interaksi faktor internal (X_2) dan implementasi strategis (M) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar -21,5% *non* signifikan ; pengaruh interaksi perencanaan strategis (X_3) dan implementasi strategis (M) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar -32,3% *non* signifikan. Secara simultan : pengaruh faktor eksternal (X_1), faktor internal (X_2), perencanaan strategis (X_3), dan implementasi strategis (M) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 64,1% signifikan. Hasil penelitian ini mempunyai konsistensi dengan seluruh kerangka pemikiran, tinjauan pustaka, dan penelitian-penelitian terdahulu. Adapun saran untuk penelitian : (a) bagi pengembangan ilmu akuntansi manajemen dibutuhkan penelitian lanjutan di luar model, seperti faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja manajerial (b) untuk kebijakan manajemen perlu menyusun kejelasan maupun kriteria lebih konkret atas pertimbangan faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategi, dan pengimplementasian strategi untuk meningkatkan kinerja manajerial.
- (F) Daftar Acuan : 1963-2013
Kata Kunci :Faktor Eksternal, Faktor Internal, Perencanaan Strategis,Implementasi Strategis, Variabel *Moderating*

(G) Prof. Dr. Apollo Daito, S.E., M.Si., Ak.

UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA BARAT

- (A) Cynthia (125100772)
- (B) *THE INFLUENCE OF EXTERNAL FACTORS, INTERNAL, STRATEGY FORMULATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH STRATEGY IMPLEMENTATION AS MODERATING VARIABLE (Empirical Study On Banking in Jakarta)*
- (C) x+153 pages; 2013, pictures 10, tables 49, attachments 8
- (D) *Management Accounting*
- (E) *This study aims to obtain empirical evidence of the influence of external factors , internal factors , strategic planning , strategic implementation on managerial performance . To test the empirical facts , logic necessary arrangement with Background Theory : Conflict Theory : Karl Marx (1818-1883) and Max Weber (1864-1920) ; Grand Theory : Interaction Theory , Philosophy Theory of Money , Conflict Theory - George Simmel (1858 -1918) , Conflict Theory - Lewis.A.Coser (1913-2003) , Conflict Theory - Ralf Dahrendorf (1929-2009) , Middle Range Theory : Agency theory - Jensen & Meckling (1976) ; Application Theory : - Wheelen Hunger (2010) , Michael Porter (1980) . The research unit is 66 respondents on Banking in Jakarta . Methods of analysis tools using path analysis or a combination of correlation and regression to determine the effect of partially or simultaneously . This study was conducted with two models : 1st Model : Influence of External Factors (X₁) , Internal Factors (X₂) , Strategic Planning (X₃) , and the Strategic Implementation (M) on Managerial Performance (Y) either partially or simultaneously among others : partially : the influence of external factors (X₁) on managerial performance (Y) of 75.8 % significantly by 0,011 , or 11 % , the effect of internal factors (X₂) on managerial performance (Y) equal to 61.8 % of non significant ; influence planning strategic (X₃) on managerial performance (Y) equal to 74.2 % of non significant ; influence the strategic implementation (M) on managerial performance (Y) by 5 % non- significant . Simultaneously: the influence of external factors (X₁) , internal factors (X₂) , strategic planning (X₃) , and strategic implementation (M) on managerial performance (Y) by a significant 60.2 % . 2nd Model : Influence of External Factors (X₁) , Internal Factors (X₂) , and Strategic Planning (X₃) , the Managerial Performance (Y) with Strategic Implementation (M) as a moderating variable either partially or simultaneously among others : Partially : influence external factors (X₁) on managerial performance (Y) of 75.8 % significantly by 0,031 , or 31 % , the effect of internal factors (X₂) on managerial performance (Y) equal to 61.8 % of non significant ; influence strategic planning (X₃) on managerial performance (Y) equal to 74.2 % of non significant ; influence the strategic implementation (M) on managerial performance (Y) equal to 5 % significantly by 0,044 or 44 % ; interaction effect of external factors (X₁) and internal factors (X₂) on the performance managerial (Y) of 14.1 % non-significant ; interaction effect of external factors (X₁) and strategic planning (X₃) on managerial performance (Y) by 23 % non- significant ; interaction effect of internal factors (X₂) and strategic planning (X₃) on managerial performance (Y) equal to 47 % non- significant ; interaction effect of external factors (X₁) and strategic implementation (M) on managerial performance (Y) of -32.2 % non- significant ; interaction effect of internal factors (X₂) and strategic implementation (M) on managerial performance (Y) of -21.5 % non- significant ; strategic planning interaction effect (X₃) and strategic implementation (M) on managerial performance (Y) of -32.3 % non- significant . Simultaneously: the influence of external factors (X₁) , internal factors (X₂) , strategic planning (X₃) , and strategic implementation (M) on managerial performance (Y) by a significant 64.1 % . The results of this study have consistency with the entire framework , literature review , and previous studies . The suggestion for the study : (a) for the development of advanced management accounting research is needed outside the model , such other factors which memengaruhi managerial performance (b) to formulate clear policies and management needs to be more concrete criteria above considerations external factors , internal factors , strategic planning , and implementing strategies to improve the performance of managerial*
- (F) *Reference Lists : 1963-2013*
Keywords : External Factors, Internal Factors, Strategy Formulation, Strategy Implementation, Managerial Performance, Moderating Variable

(G) Prof. Dr. Apollo Daito, S.E., M.Si., Ak.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan pada Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat dan berkat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi-Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada :

1. Seluruh keluarga besar penulis, khususnya kedua orangtua tercinta serta adik-adik perempuan dan laki-laki penulis yang setia memberikan doa, dorongan, semangat, dan perhatian kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Apollo Daito, S.E., M.Si., Ak, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran di tengah kesibukannya untuk memberikan pengarahan dan petunjuk-petunjuk yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat selesai tepat pada waktunya.
3. Prof.Ir.Roesdiman Soegiarso, M.Sc., Ph.D, selaku Rektor Universitas Tarumanagara.
4. Dr. Sawidji Widodoatmodjo, S.E., M.M., MBA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi-Universitas Tarumanagara.
5. Ibu Sri Wahyuni, S.E., M.Si., Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi-Universitas Tarumanagara.
6. Ibu Elsa Imelda, S.E., M.Si., Ak dan Bapak Hendro Lukman, S.E., M.M., Ak, CPMA, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi-Universitas Tarumanagara.
7. Seluruh dosen Universitas Tarumanagara yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.

8. Seluruh staf administrasi dan perpustakaan Fakultas Ekonomi-Universitas Tarumanagara yang telah memberikan pelayanan kepada penulis.
9. Teman-teman satu bimbingan, yaitu Agnes, Juliet, Herawati, Gabriella, Priscillia, Anna, Fany, Metta, Olivia, Linda, Silvi, dan Winda yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini
10. Seluruh sahabat, yaitu Derry, Christini, Patricia, Alvina, Vera , Ferdian, Wincelly, Adelia, Nia, serta teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan telah memberikan dukungan semangat serta bantuan dalam penyusunan skripsi ini.
11. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Untuk itu, besar harapan penulis untuk menerima saran dan kritik yang bersifat membangun dari para pembaca.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya, penulis mengucapkan terima kasih.

Jakarta, Januari 2014

Penulis,

(Cynthia)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Skema <i>Environmental Scanning</i> , Strategi, dan <i>Performance</i> (Wheelen-Hunger,2010).....	9
Gambar 2.1	<i>SWOT Analysis</i> (Michael E. Porter, 1980)	41
Gambar 2.2	Analisis Persaingan (Lima Kekuatan Porter)	46
Gambar 2.3	Skema Kerangka Pemikiran	66
Gambar 3.1	Model <i>Path Analysis</i> model I.....	81
Gambar 3.2	Model <i>Path Analysis</i> model II.....	82
Gambar 4.1	Model <i>Path Analysis</i> Pengaruh Faktor Eksternal (X_1), Faktor Internal (X_2), Perencanaan Strategis (X_3), Implementasi Strategis (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)...	124
Gambar 4.2	Model Sub-Struktur (Model I) Pengaruh X_1 terhadap Y.....	126
Gambar 4.3	Model Sub-Struktur (Model I) Pengaruh X_2 terhadap Y.....	126
Gambar 4.4	Model Sub-Struktur (Model I) Pengaruh X_3 terhadap Y.....	127
Gambar 4.5	Model Sub-Struktur (Model I) Pengaruh M terhadap Y.....	128
Gambar 4.6	Model <i>Path Analysis</i> Pengaruh Faktor Eksternal (X_1), Faktor Internal (X_2), Perencanaan Strategis (X_3), terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Implementasi Strategis (M) sebagai Variabel <i>Moderating</i>	130
Gambar 4.7	Model Sub-Struktur (Model II) Pengaruh X_1 terhadap Y.....	132
Gambar 4.8	Model Sub-Struktur (Model II) Pengaruh X_2 terhadap Y.....	133
Gambar 4.9	Model Sub-Struktur (Model II) Pengaruh X_3 terhadap Y.....	134
Gambar 4.10	Model Sub-Struktur (Model II) Pengaruh M terhadap Y.....	135

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Hasil *Pre-test*
- Lampiran 3 *Input* Jawaban Responden
- Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 5 *Transform* Jawaban Responden
- Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi Model I dan Model II
- Lampiran 7 Hasil Uji Hipotesis Model I dan Model II
- Lampiran 8 Tabel r *Product Moment*

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penelitian-Penelitian Terdahulu	5
Tabel 1.2	<i>List of Management's Strategy Failure</i> (Skandal Kegagalan Strategi Perusahaan Terkait Dengan Kinerja Manajerial	7
Tabel 2.1	Dimensi dan Indikator Kinerja Manajerial	19
Tabel 2.2	Dimensi dan Indikator Faktor Eksternal	30
Tabel 2.3	Dimensi dan Indikator Faktor Internal.....	36
Tabel 2.4	Dimensi dan Indikator Perencanaan Strategis	42
Tabel 2.5	Dimensi dan Indikator Implementasi Strategis.....	52
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel-Variabel Penelitian	72
Tabel 3.2	Penentuan Sampel	75
Tabel 3.3	Skala Likert	77
Tabel 4.1	Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	87
Tabel 4.2	Uji Realibilitas Variabel Faktor Eksternal.....	89
Tabel 4.3	Uji Realibilitas Variabel Faktor Internal.....	89
Tabel 4.4	Uji Realibilitas Variabel Perencanaan Strategis	90
Tabel 4.5	Uji Realibilitas Variabel Implementasi Strategis.....	91
Tabel 4.6	Uji Realibilitas Variabel Kinerja Manajerial	91
Tabel 4.7	Uji Validitas Variabel Faktor Eksternal.....	93
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas Variabel Faktor Internal.....	94
Tabel 4.9	Uji Validitas Variabel Perencanaan Strategis	96
Tabel 4.10	Uji Validitas Variabel Implementasi Strategis	97
Tabel 4.11	Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial	99
Tabel 4.12	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Faktor Eksternal.....	101
Tabel 4.13	Transformasi Data Ordinal ke Interval Faktor Eksternal.....	101
Tabel 4.14	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Faktor Internal	105
Tabel 4.15	Transformasi Data Ordinal ke Interval Faktor Internal	105
Tabel 4.16	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Perencanaan Strategis.....	109
Tabel 4.17	Transformasi Data Ordinal ke Interval Perencanaan Strategis	109
Tabel 4.18	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Perencanaan Strategis	113
Tabel 4.19	Transformasi Data Ordinal ke Interval Implementasi Strategis	113
Tabel 4.20	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Implementasi Strategis	117
Tabel 4.21	Transformasi Data Ordinal ke Interval Kinerja Manajerial	117
Tabel 4.22	Transformasi Data Ordinal ke Interval Variabel-Variabel Penelitian.....	120
Tabel 4.23	Hasil Uji Pengaruh Faktor Eksternal (X_1) Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	125
Tabel 4.24	Hasil Uji Pengaruh Faktor Internal (X_2) Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	126

LANJUTAN DAFTAR TABEL

Tabel 4.25	Hasil Uji Pengaruh Perencanaan Strategis (X_3) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	127
Tabel 4.26	Hasil Uji Pengaruh Implementasi Strategis (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	128
Tabel 4.27	Hasil Uji Pengaruh Faktor Eksternal (X_1), Faktor Internal (X_2), Perencanaan Strategis (X_3) dan Implementasi Strategis (M) terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara simultan	129
Tabel 4.28	Hasil Uji Pengaruh Faktor Eksternal (X_1) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	132
Tabel 4.29	Hasil Uji Pengaruh Faktor Internal (X_2) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	133
Tabel 4.30	Hasil Uji Pengaruh Perencanaan Strategis (X_3) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	134
Tabel 4.31	Hasil Uji Pengaruh Implementasi Strategis (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	135
Tabel 4.32	Hasil Uji Pengaruh Faktor Eksternal (X_1), Faktor Internal (X_2), Perencanaan Strategis (X_3) dan Implementasi Strategis (M) terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara simultan	136
Tabel 4.33	Hasil Uji Pengaruh Interaksi Faktor Eksternal (X_1) dan Faktor Internal (X_2) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	137
Tabel 4.34	Hasil Uji Pengaruh Interaksi Faktor Eksternal (X_1) dan Perencanaan Strategis (X_3) Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	138
Tabel 4.35	Hasil Uji Pengaruh Interaksi Faktor Internal (X_2) dan Perencanaan Strategis (X_3) Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	139
Tabel 4.36	Hasil Uji Pengaruh Interaksi Faktor Eksternal (X_1) dengan Implementasi Strategis (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	140
Tabel 4.37	Hasil Uji Pengaruh Interkasi Faktor Internal (X_2) dengan Implementasi Strategis (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	141
Tabel 4.38	Hasil Uji Pengaruh Interaksi Perencanaan Strategis (X_3) dengan Implementasi Strategis (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	142
Tabel 4.39	Matriks Konsistensi Penelitian-Penelitian Terdahulu.....	146

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan-perusahaan di dunia saat ini mengalami banyak perubahan yang semakin kompleks karena berbagai macam alasan. Roda berputar, dunia bergulir, peradaban dunia terus berubah. Perubahan berkaitan dengan globalisasi. Globalisasi (Latin – *globus* = bola, dunia, lingkaran atau Inggris – *globe* = dunia) itu sendiri berasal dari kata “global” (menyeluruh / *universal*) dan “sasi” (sebuah proses). Jadi, globalisasi yaitu suatu proses menyeluruh di mana antar individu, antar kelompok, dan antar negara saling berinteraksi, bergantung, terkait, dan mempengaruhi satu sama lain yang melintasi batas negara.

Perubahan adalah hal yang pasti terjadi di dalam dunia ini. Perubahan dapat berdampak positif, dapat juga berdampak negatif. Semua itu tergantung dari bagaimana kita memaknai dan menyiapkan diri atas perubahan tersebut. Contohnya, dulu pada segala transaksi keuangan di batasi oleh ruang dan waktu, tapi sekarang segala transaksi keuangan dapat di lakukan secara bersamaan walaupun berada di tempat yang berbeda.

Begitulah fenomena kehidupan manusia, dan jagat raya diawali dengan konsep perubahan (*change*) pada era berganti dengan era selanjutnya. Seperti pada perbankan yang terus mengalami perubahan dari jaman ke jaman, dengan bertambah banyak jumlahnya. Bank-bank di dunia saling bersaing untuk mendapatkan nasabah, dengan berbagai macam promosi yang di tawarkan, seperti

dengan penggunaan kartu kredit nasabah dapat mendapatkan diskon, *buy one get two*, dan lain-lain.

Perbankan dapat mengoperasikan sistemnya secara efektif dan efisien dengan adanya sistem kinerja manajerial yang baik di dalamnya. Perkembangan di dunia perbankan yang sangat pesat serta tingkat kompleksitas yang tinggi dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial suatu bank. Kompleksitas usaha perbankan yang tinggi dapat meningkatkan risiko yang di hadapi oleh bank-bank yang ada di Indonesia. Bank merupakan industri yang dalam kegiatan usahanya mengandalkan kepercayaan masyarakat sehingga tingkat kesehatan bank perlu di pelihara. Pemeliharaan kesehatan bank antara lain di lakukan dengan tetap menjaga likuiditasnya sehingga bank dapat memenuhi kewajiban kepada semua pihak yang menarik atau mencairkan simpanannya sewaktu-waktu. Kesiapan memenuhi kewajiban setiap saat ini, menjadi semakin penting artinya mengingat peranan bank sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran. Di samping faktor likuiditas, keberhasilan usaha bank juga di tentukan oleh kesanggupan para pengelola dalam menjaga rahasia keuangan nasabah yang di percayakan kepadanya serta keamanan atas uang atau asset lainnya yang di titipkan pada bank.

Menurut Rubins (1997:175) *"managerial performance is the result of a process of good managerial activities ranging from planning, implementation, administration, accountability reports, guidance, and supervision."* (Artinya : kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang baik

mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.)

Kinerja manajerial merupakan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu perencanaan strategi dalam mewujudkan sasaran. Sebagai pertanggungjawaban kepada suatu organisasi, para manajer harus menginformasikan kepada para pemegang saham dan pimpinan organisasi mengenai tingkatan pencapaian hasil, di kaitkan dengan misi dan visi organisasi, serta dampak positif dan negatif kebijakan operasional yang telah di ambil.

Vroom (1988:198) menyebutkan *the degree to which individuals succeed in completing the work called performance level* (Artinya : tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut tingkat kinerja). Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi di sebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah. Pengukuran manajerial adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer atau pimpinan organisasi dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.

Kinerja manajerial dapat di pengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan sosial. Menurut Keban (2004:267) "*many players outside the organization in the form of negotiation and bargaining suggests that the external environment is so influential*". (Artinya : banyaknya pemain di luar organisasi dalam bentuk negosiasi dan tawar menawar menunjukkan bahwa lingkungan eksternal begitu berpengaruh). Demikian halnya menurut Wilson (1989:167) yang mengatakan

“with what is done by the actual owner of the organization is determined from outside” (Artinya : dengan apa yang di lakukan oleh pemilik organisasi adalah sebenarnya di tentukan dari luar). Kesimpulannya adalah faktor-faktor eksternal sangat mempengaruhi suatu organisasi, dan juga keberhasilan kinerja manajerial dalam organisasi tersebut.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu faktor internal perusahaan yang mengenai produktifitas tenaga kerja. Menurut Ireland et al. (2011:356) *“knowledge of the resources within the company is essential, including the ability of human resources in achieving competitive advantage.”* (Artinya : pengetahuan mengenai sumber daya di dalam perusahaan sangatlah penting, termasuk kemampuan sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif). Seiring dengan berkembangnya dunia usaha, organisasi-organisasi berusaha meningkatkan kualitas tenaga kerja sebagai penggerak organisasi. Pembangunan sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan salah satu upaya untuk peningkatan mutu kinerja manajerial. Usaha peningkatan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia di perlukan suatu perencanaan dan strategi yang matang dengan aktivitas-aktivitas yang terencana dan terorganisir agar segala sesuatunya dapat berjalan dengan lancar.

Faktor lainnya seperti perencanaan strategis juga merupakan salah satu pendukung keberhasilan dari kinerja manajerial dalam suatu perusahaan. Menurut Bryson, Freeman, dan Roering (1986:156) *“strategic planning includes planning and decision-making that led to the company's goals and strategic plan development organizations.”* (Artinya : perencanaan strategis meliputi

perencanaan dan pengambilan keputusan yang membawa pada pembuatan tujuan perusahaan dan pengembangan rencana strategis organisasi.)

Penulis menyajikan beberapa fenomena-fenomena yang berisi penelitian terdahulu dari peneliti-peneliti sebelumnya pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Penelitian-penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan Penelitian	Hasil
1.	Siti Musyarofah (2004)	Pengaruh penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap hubungan antara perubahan stratejik dan kinerja organisasi	Variabel Independen : (x_1) Perubahan stratejik (x_2) Penggunaan anggaran dan gaya manajemen Variabel Dependen : (y) Kinerja organisasi	1. Tidak adanya hubungan yang signifikan antara perubahan stratejik dan gaya penggunaan anggaran, berarti gaya penggunaan anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara perubahan stratejik dan kinerja organisasi. 2. Tidak adanya hubungan yang signifikan antara perubahan stratejik dan gaya manajemen dan tidak dapat dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh antara perubahan stratejik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi
2.	Edi Wibowo (2006)	Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Partisipasif dengan Kinerja Manajerial (Studi pada Universitas Slamet Riyadi Surakarta)	Variabel Independen : (X_1) Penyusunan Anggaran Partisipasif Variabel Dependen : (Y) Kinerja Manajerial Variabel Pemoderasi : (M) Ketidakpastian Lingkungan	Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh langsung dengan kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis korelasi diketahui bahwa hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif (X_1) dengan kinerja manajerial (Y) signifikan pada $\alpha = 0,01$.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan Penelitian	Hasil
3.	Rachmad Hidayat dan Hairil Budiarto (2009)	Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen :Faktor Lingkungan (X_1),Variabel Dependen : Kinerja Manajerial (Y)	Faktor lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
4.	Bernhard Tewal (2010)	Pengaruh Strategi Bersaing dan Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen :Strategi Bersaing (X_1), Inovasi (X_2), Variabel Dependen : Kinerja Manajerial (Y)	Terdapat pengaruh signifikan strategi bersaing dan inovasi secara parsial terhadap kinerja manajerial
5.	Dwi Aryani dan Febrina Rosinta (2010)	Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan	Variabel Independen :Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan (X_1) Variabel Dependen : Membentuk Loyalitas Pelanggan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan pembentuk kualitas layanan terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan.
6.	Sri Hastuti dan Hanita Wahyuningsari (2010)	Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen :Partisipasi Penganggaran (X_1), Keadilan Prosedural (X_2), Variabel Dependen : Kinerja Manajerial (Y)	Terdapat pengaruh signifikan partisipasi penganggaran dan keadilan procedural secara parsial terhadap kinerja manajerial
7.	I Gusti Putu Darya (2012)	Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Karakteristik Kewirausahaan Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen : Ketidakpastian Lingkungan (X_1), Karakteristik Kewirausahaan (X_2), Variabel Dependen: Kinerja Manajerial (Y)	Terdapat pengaruh signifikan ketidakpastian lingkungan dan karakteristik kewirausahaan secara parsial terhadap kinerja manajerial

Pada tabel 1.1 menunjukan variabel *dependent* (Y) yang merupakan kinerja manajerial yang dapat di pengaruhi oleh beberapa varibel *independent* (X) seperti sistem akuntansi manajemen, perubahan stratejik , partisipasi penganggaran , gaya

kepemimpinan dan persepsi ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan keinginan sosial, dan strategi bisnis atau perencanaan strategis.

Fenomena yang berbeda-beda tersebut menjadi acuan bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian ini, dan dapat di katakan penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari peneliti selanjutnya. Penulis tidak hanya memberikan fenomena mengenai peneliti-peneliti terdahulu saja. Fenomena berikutnya berkaitan dengan masalah-masalah yang terjadi pada perbankan dari sisi strategik. Masalah-masalah tersebut dapat di katakan sebagai kegagalan organisasi yang timbul dari berbagai faktor. Menurut Jos Luhukay, pengamat Perbankan Stratejik Indonesia, mengatakan modus kejahatan perbankan bukan hanya soal penipuan (*fraud*), tetapi lemahnya pengawasan *internal control* bank terhadap sumber daya manusia juga menjadi titik celah kejahatan perbankan. *Internal control* menjadi masalah utama perbankan dan Bank Indonesia harus mengatur *standard operating procedure* (SOP). Hasil dari kegagalan tersebut dapat di lihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
List failed strategy management

No	Masalah	Perbankan	Faktor	Dampak
1.	Penipuan oleh pemilik dan manajemen dengan menggelapkan uang nasabah	Bank Century	Tidak adanya tata kelola yang baik dan implementasi strategi yang buruk.	Berhenti beroperasi dan tidak dapat mengembalikan uang nasabah.
2.	Pembobolan dana nasabah yang di lakukan oleh salah satu karyawan <i>senior relationship manager</i> (RM) Citibank.	Citibank	Lemahnya perencanaan strategis dalam pengawasan <i>internal control</i>	Pudarnya kepercayaan nasabah atas keamanan dana yang akan mereka tabungkan.

No	Masalah	Perbankan	Faktor	Dampak
3.	<i>Head teller</i> Bank Danamon menarik uang kas nasabah berulang-ulang sebesar Rp 1,9 miliar dan 110.000 dollar AS.	Bank Danamon	Lemahnya perencanaan strategis dalam pengawasan <i>internal control</i>	Kerugian yang di alami oleh bank tersebut.
4.	Pencairan deposito dan melarikan pembobolan tabungan nasabah Bank Mandiri.	Bank Mandiri	Tidak adanya perencanaan strategis yang baik di dalam pengawasan <i>internal control</i> , dengan memalsukan tanda tangan di slip penarikan, kemudian ditransfer ke rekening tersangka.	Bank Mandiri mengalami kerugian Rp 18 miliar.

Pada tabel 1.2, dapat di lihat perencanaan strategis dalam suatu organisasi perbankan merupakan hal yang sangat penting. Banyak bank-bank yang melupakan pentingnya pengawasan terhadap sumber daya manusia dan melakukan penipuan atas dana-dana para nasabah, dan pada akhirnya bank-bank tersebut mengalami kerugian yang besar bahkan kebangkrutan. Bukan hanya bank-bank itu sendiri yang mengalami kerugian, namun para nasabah pun ikut mengalami kerugian dengan hilangnya uang yang mereka tabungkan pada bank tersebut.

Fenomena-fenomena tersebut mengenai penelitian terdahulu dan kegagalan strategi terhadap kinerja manajerial memberikan inspirasi mengenai variabel baru yang penulis gunakan sebagai variabel *moderating*. Variabel *moderating* sebagai variabel tambahan yang dapat memperkuat atau memperlemah variabel-variabel

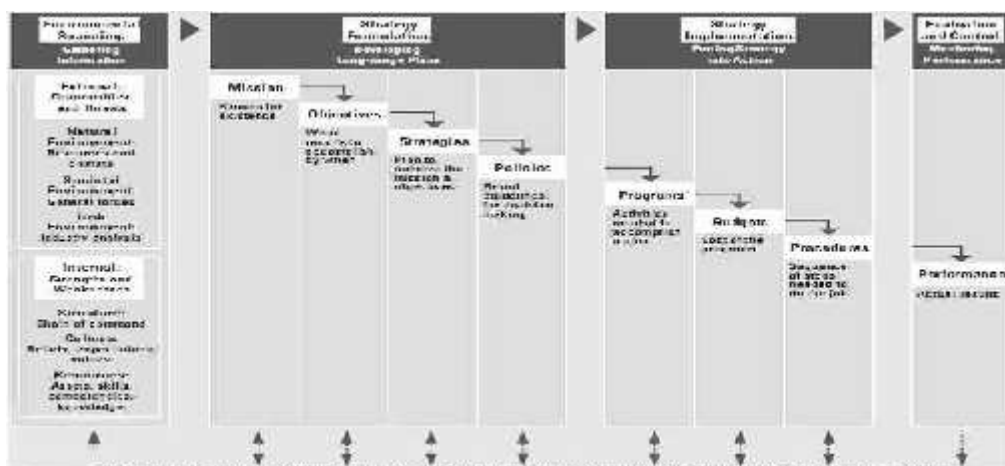
independent lainnya seperti lingkungan eksternal, internal dan perencanaan strategi. Variabel *moderating* tersebut adalah implementasi strategi.

Menurut Fred R. David (2005:65) adalah “*implementation strategy on the run with managing the forces that govern all aspects, focusing on efficiency, operational measures, requiring expertise and coordination leaders of many individuals*”. (Artinya : implementasi strategi di jalankan dengan mengelola kekuatan yang mengatur semua aspek, berfokus pada efisiensi, tindakan operasional, membutuhkan keahlian pemimpin dan koordinasi dari banyak individu).

Implementasi strategi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dan dapat mengubah perencanaan strategi dan di jalankan dalam bentuk aksi. Implementasi strategi menjadi kunci sukses dari kinerja manajerial.

Berdasarkan faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial dapat di lihat hubungan faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategi, dan implementasi strategi pada gambar 1.1.

Gambar 1.1



Sumber: Wheelen dan Hunger (2012) dalam buku “*Strategic Management and Business Policy*”

Berdasarkan gambar 1.1, untuk mencapai kinerja manajerial, manajer melakukan *environmental scanning* yaitu mencakup faktor eksternal dan faktor internal, kemudian manajer menetapkan *strategy formulation* atau perencanaan strategis dan mengimplementasikan strategi sehingga ada *performance* atau kinerja manajerial sebagai *evaluation and control*.

Adanya variabel tambahan tersebut akhirnya penulis dapat melanjutkan revisi untuk penelitian berkelanjutan dengan judul “ Pengaruh Faktor Eksternal, Internal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Manajerial dengan Strategi Implementasi sebagai Variabel *Moderating* (Studi Empirik pada Perbankan di Jakarta)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Fenomena kegagalan strategi terhadap kinerja manajerial di pengaruhi oleh variabel independen (faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis) dan variabel *moderating* (implementasi strategis). Secara lebih spesifik, identifikasi masalah penelitian di rumuskan atau di susun sebagai berikut : (1) bagaimana pengaruh faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis, dan implementasi strategis terhadap kinerja manajerial (baik secara parsial maupun simultan). (2) bagaimana pengaruh faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis terhadap kinerja manajerial dengan implementasi strategis sebagai variabel *moderating* (baik secara parsial maupun simultan).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Menurut Daito (2011:102), maksud penelitian menunjuk pada apa yang dikerjakan dalam penelitian itu untuk menjawab masalah penelitian, sedangkan tujuan penelitian menunjukkan apa yang dicapai oleh maksud penelitian tersebut.

Maksud penelitian adalah menunjuk apa yang akan di kerjakan dalam penelitian ini guna menjawab masalah penelitian. Sedangkan tujuan penelitian adalah menunjukkan pada apa yang akan di capai oleh maksud penelitian tersebut.

Maksud penelitian ini secara deduksi (secara logik) dan melakukan pengujian secara induksi (empirik) fenomena mengenai : (1) bagaimana pengaruh faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis, dan implementasi strategis terhadap kinerja manajerial (baik secara parsial maupun simultan). (2) bagaimana pengaruh faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis terhadap kinerja manajerial dengan implementasi strategis sebagai variabel *moderating* (baik secara parsial maupun simultan). Pengujian empirik penelitian ini di lakukan pada Kantor Perbankan di Jakarta.

Penelitian ini bertujuan memperoleh bukti empirik (*a posteriori*), re-teori pada *background theory*, *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory* dengan pendekatan ilmu *multi disipliner* sesuai dengan identifikasi masalah pengaruh faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis, dan implementasi strategis sebagai variabel *moderating* terhadap kinerja manajerial organisasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yakni kontribusi yang diharapkan secara akademik, empirik, dan simplikasi dengan praktik nyata. Kegunaan penelitian ada dua aspek

yakni (1) kegunaan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan (2) bagi aspek guna laksana (praktis).

Telaahan filsafat ilmu terdapat tiga tatanan meliputi aspek ontology, epistemologi, aksiologi. Tatanan aksiologi bermakna sebagai kegunaan ilmu dikaitkan dengan kegunaan bagi masyarakat dan tanggung jawab etika. Tatanan epistemologi adalah menjelaskan bagaimana cara mendapatkan ilmu melalui metodologi penelitian. Dengan demikian secara aksiologi kegunaan penelitian-penelitian ini dapat dibagi dalam dua kegunaan yakni pertama kegunaan operasional dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen, sedangkan kegunaan kedua dikaitkan dengan pengembangan ilmu melalui tahap-tahap penelitian.

1.4.1 Kegunaan Operasional

Kegunaan operasional penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berkaitan dengan upaya dalam membentuk perencanaan strategi yang berasal dari pengetahuan mengenai faktor eksternal dan internal yang baik sehingga dapat di implementasikan, dan menghasilkan hasil kinerja manajerial yang memuaskan. Dengan adanya peningkatan kinerja manajerial, kelangsungan hidup (*going concern*) organisasi dapat meningkat dan berumur panjang.

Variabel-variabel faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis, dan implementasi strategis memberikan peningkatan pada kinerja manajerial. Dengan menganalisis variabel-variabel tersebut, diharapkan memperbaiki yang lemah, memperkuat yang sudah baik melalui re-posisi strategi dalam pencapaian tujuan kebijakan manajerial. Melalui peningkatan kinerja manajerial, diharapkan terpusat pada variabel tersebut jika menghendaki kelanggengan perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Kegunaan penelitian ini mengacu pada tiga kriteria ilmu yakni deduksi (koherensi), induksi (korespondensi), dan pragmatism. Secara deduksi penelitian ini berguna dalam mengembangkan ilmu ekonomi akuntansi dengan menyusun kerangka pikiran logis. Pada tatanan induksi (positif) yaitu berpikir secara statistik sebagai penentu pengujian empirik untuk memperoleh konsistensi dengan logika deduksi-induksi yang teruji (*logico hypothetico verifikatif*). Kedua jalinan deduksi-induksi ini di harapkan harus memberikan makna sebagai sebuah pengujian dan memberikan kontribusi baru dalam bentuk kreatifitas atas penelitian sebelumnya sehingga di peroleh originalitas, keunggulan, dan temuan baru dalam pengembangan ilmu. Penelitian ini berguna untuk menyusun model baru mengenai : (1) bagaimana pengaruh faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis, dan implementasi strategis terhadap kinerja manajerial (baik secara parsial maupun simultan). (2) bagaimana pengaruh faktor eksternal, faktor internal, perencanaan strategis terhadap kinerja manajerial dengan implementasi strategis sebagai variabel *moderating* (baik secara parsial maupun simultan).

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku :

- Abe. (2001). *Srategi Perancangan*. Bandung : Gramedia.
- Agus, Dharma. (2001). *Manajemen Supervisi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Anwar, Prabu Mangkunegara A. A. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama
- Bernardin, H. John dan Joyce, E.A Russel. (2002). *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill, Inc.
- Bertens, K. (2001). *Filsafat Barat Kontemporer Prancis*. Jakarta: Gramedia.
- Best, Steven dan Kellner, Douglas. (2003). *Teori Postmodern, Interogasi Kritis*. Terj. Indah Rohmani. Malang: Boyan Publishing.
- Burhanuddin. (2000). *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Brownell, L.E. and Young, E.H. (2005). *Human resource management process*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Cascio, F. Wayne. (2003). *Human resource management productivity, quality of work, profits*. 6th ed. Boston : McGraw Hill.
- Cooper, Donald and Schindler, Pamela S. (2001). *Business Research Methods*. New York : McGraw Hill, Inc.
- Daito, Apollo. (2007). *Petunjuk penulisan skripsi, tesis, disertasi*. Jakarta : Fakultas Ekonomi.
- _____ . (2011). *Pencarian ilmu melalui pendekatan ontologi, epistemologi, aksiologi*. Edisi Pertama. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- David, Fred R. (2005). *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- _____ . (2009). *Manajemen Strategis*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Dessler, Gary. (2008). *Human Resource Management (International Edition, 10 th ed)*. New Jersey : Pearson Education International.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John. (1993). *Fundamental of Management*. Texas : Bussiness Publication.
- Freeman, R. Edward and Stoner, James Af (1994). *Strategic management : a stockholder approach*. England : Cambridge University Press.

- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Edisi 6. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Glack dan Jauch. (2000). *Strategic management and corporate policies*. 3rd ed. New York : McGraw Hill.
- Gomes, Faustino, Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta : Offset Yogyakarta.
- Gujarati, Domodar. (2003). *Basic econometrics*. 2nd ed. New York : McGraw Hill International Edition.
- Handoko, Hani. (1999). *Manajemen Personalia dan SDM*. Edisi ke dua. Yogyakarta : BPFE
- Hansen Dan Mowen. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hardjodoedarmo, Soewarso. (2004). *TQM*. Yogyakarta : Penerbit Andi Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskinson. (2000). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*. USA : Thomson International Student Edition USA.
- Ivancevich, John, K. Robert and Matterson H. Michael. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Jogiyanto. (2005). *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset
- Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril. (2009). *Principles of management : an analysis of managerial functions*. New York : McGraw Hill.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., and Carroll, S.J. (1963). *Management accounting on managerial performance*. New York : McGraw Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang. (2006). *Manajemen personalia*. Jakarta : Gadjah Mada University Press.
- Malthis RL dan Jackson J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moore, J.F. (1995) *The Death of Competition, Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystem*. Harper Business.
- Mulyadi. M, Drs, dan SU. Supriyono, R.A., Drs. (1990). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

- Newstrom, John W. and Davis, Keith E. (2007). *Organizational behaviour : human behaviour at work*. 11th ed. New York : McGraw Hill.
- Pearce, Robinson. (1997). *Manajemen Strategis*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Pearce II, John. A and Richard B. Robinson. (2003) *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*. Hill International Edition. USA : (P and R).
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York Press.
- _____. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York Free Press
- _____. (2008). *Competitive Advantage : creating and sustaining superior performance*. New York Free Press.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ritzer, G. dan Goodman, DJ.(2003). *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Kencana
- Rivai, Veithzal dan Basri, Ahmad Fawzi. (2005). *Penilaian kinerja : sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Riyanto, Bambang. (2008). *Dasar-dasar pembelanjaan perusahaan*. Yogyakarta : BPFPE.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Organizational behaviour : concepts, controversies, applications*. 6th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- _____, and Judge, Timothy A. (2008). *Organizational behavior*. 12th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Robinson, Richard B. and Pearce, John A. (2011). *Strategic management : formulation, implementation, control*. 12th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Sanderson, SK.(2003). *Makro Sosiologi: Sebuah Pendekatan Terhadap Realitas Sosial* (edisi kedua). Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Salusu, J. (2000). *Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta : Gramedia.
- Saydam, Gouzali. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Schermerhorn, John R. (1996). *Management*. 5th ed. America : John Wiley and Sons, Inc.
- Sedarmayanti. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. (2002). *Research methods for business*. University at Corbandale.

- Siagian P, Sondang (1995). *Manajemen Sumber daya Manusia* . Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta : FE Universitas Indonesia.
- Soekanto, Soerjono. (2000). *Analisis lingkungan perusahaan*. Jakarta : Rajawali Press
- Sugihartono. dkk. (2007). *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Pres.
- Sunyoto, Agus . (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI
- Sorkin, L. Donna, Ferris B. Nancy, and Hudak J. (2001). *Strategies for Cities and Counties: A Strategic Planning Guide*. USA : Public Technology, Inc.
- Terry, George R. (2006). *Principles of management*. America : McGraw Hill.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, Prof,H. (1992).*Manajemen Pembangunan*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- _____. (2007). *Perumusan dan pengimplementasian strategi perusahaan*. Jakarta : LP3ES.
- Turner, J. H. (1998). *The Structure of Sociological Theory* (sixth edition). Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Umar, Husein. (2005). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988).*The new leadership:Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, N. J : Prentice Hall.
- Wahab, Solichin Abdul. (2001). *Analisis kebijaksanaan dari formulasi ke implementasi strategi perusahaan*. Edisi kedua. Jakrta : PT. Bumi Aksara.
- Wahyudi, Bambang. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung : Sulita.
- Western, John, S, and Wilson, Paul, R. (1997) .*Planning Turbulent Environment*, University of Queensland Press, St.Lucia Queensland.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2007). *Strategic management and business policy : achieving sustainability*. 12th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- _____. (2012). *Strategic management and business policy : achieving sustainability*. 13th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Williams, Richard R. (2002). *Managing employee performance : design and implementation in organizations*. London : Thomson Learning.

Wood, J.M., Wallace, J., Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn. (1993) *Organizational Behaviour an Asia-Pacific Perspective*. Singapore : John Wiley & Sons.

_____. (1998) *Organizational Behaviour an Asia-Pacific Perspective*. Singapore : John Wiley & Sons.

Yamin, Sofyan dan Kurniawan, Heri. (2011). *SPSS lengkap : teknik analisis statistik terlengkap dengan software SPSS*. Jakarta : Salemba Infotek.

Yeremias T Keban. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik; Konsep, Teori, dan Isu* .Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gava Media

Jurnal-Jurnal :

Arasa, Robert dan K'Obonyo, Peter .(2012). *The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance*. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 22, November 2012, hlm. 201-213.

Aryani, Dwi, dan Rosinta, Febrina. (2010) Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 17, No. 2, Mei—Agus 2010, hlm. 114-126.

Darya, I Gusti Putu. (2012). Pengaruh ketidakpastian lingkungan dan karakteristik kewirausahaan terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan*. Vol 1. No. (1). hal. 65-78.

Fibrianti, Diana dan Riharjo, Ikhsan Budi .(2013). Pengaruh Partisipasi Penganggaran. Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol 1, No 1*, Januari 2013, hlm. 108-121.

Hastuti, Sri dan Wahyuningsari, Hanita. (2010). Pengaruh partisipasi penganggaran dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Vol 10. No. (1). hal. 1-8.

Hidayat, Rachmad dan Budianto, Hairil. (2009). Pengaruh faktor lingkungan terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Ilmiah Semesta Teknika*. Vol 12. No. (1). hal. 10-20.

Jensen, Michael and Meckling, William. (1976). Theory of firms : managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. Vol 3. p. 98-160.

Mason, E.S. (1953). Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*. Vol 29. p. 61-74.

Musyarofah, Siti. (2004). Pengaruh penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap hubungan antara perubahan strategik dan kinerja organisasi. *JAAI*. Vol 8. No.1.

- Nuswandari, Cahyani. (2009). Pengaruh *Corporate Governance Perception Index* Terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)* Vol.16, No.2, September 2009, Hal. 70 – 84.
- Porter, Michael E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*. Vol 6. No. (4). p. 609-620.
- R.A.Supriyono. (2005). Pengaruh Variabel Perantara Kecukupan Anggaran dan Partisipasi Penganggaran terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*. Vol. 12. No. 1 pp 13-29
- Tewal, Bernhard. (2010). Pengaruh strategi bersaing dan inovasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 8. No. (2). hal. 464-470.
- Wibowa, Edi (2006). Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 5, No. 1, April 2006 : 39 – 51.

Lain-Lain dan Sumber http :

- A. Rahman Zainudin. (1992). *Kekuasaan dan Negara: Pemikiran Politik Ibnu Kaldun* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama), p. 428
- Bendix, Reinhard (1960). *Max Weber: An Intellectual Portrait*. Doubleday. ISBN 052003194
- Bertens, K. (2001). *Filsafat Barat Kontemporer Prancis*. Jakarta: Gramedia.
- Best, Steven dan Kellner, Douglas.(2003). *Teori Postmodern, Interogasi Kritis*. Terj. Indah Rohmani. Malang: Boyan Publishing..
- Carpenter, Stanley D. M. (2005). *Military Leadership in the British Civil Wars, 1642-1651: The Genius of This Age*, Routledge.
- Coser, Lewis. (1956). *The function of social conflict*. New York Free Press.
- _____ . (1967). *Continuities in the study of social conflict*. New York Free Press.
- Dahrendorf, Ralf. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Calif : Stanford University Press.
- Foucault, M. *Seks dan Kekuasaan*. (2000). Terj. S. H. Rahayu. Jakarta: Gramedia.
- _____. (2007). *Arkeologi Ilmu-ilmu Kemanusiaan*, Terj. B. Priambodo dan Pradana Boy. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jonathan, H. Turner. (1981). *The emergence of sociological theory*. Illinois : The Dorsey Press.

Kaesler, Dirk (1989). *Max Weber: An Introduction to His Life and Work*. University of Chicago Press. ISBN 0-226-42560-6

Kebung, Konrad. (2007). *Michel Foucault Parrhesia dan Persoalan Mengenai Etika*. Jakarta: Obor.

Mcclelland, David. (1973). *Karl Marx : his life and thought*. New York : Harper Colophon.

Steven Best & Douglas Kellner. (2003). *Teori Postmodern, Interogasi Kritis*, Indah Rohmani (Penterj.) (Malang: Boyan Publishing), p. 40.

Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta

Sumadi Suryabrata. (2008). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Suyono, S. J. (2002). *Tubuh Yang Rasis*. Yogyakarta: Pustaka Relajar.

Weber, Marianne (1926/1988). *Max Weber: A Biography*. New Brunswick: Transaction Books. ISBN 0-471-92333-8

Zainudin, A. Rahman. (1992). *Kekuasaan dan Negara: Pemikiran Politik Ibnu Kaldun*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Pemikiran dari George Simmel <http://crewetsbit.blogspot.com/2011/12/teori-george-simmel.html>

Pemikiran dari Ralf Dahrendorf <http://perilakuorganisasi.com/ralf-dahrendorf-teori-konflik.html>

Pemikiran Teori Agency <http://anggyansyah.blogspot.com/2013/01/teori-keagenan-agency-theory.html>

Pemikiran Teori Konflik Lewis Coser <http://pristality.wordpress.com/2011/11/29/teori-konflik-lewis-coser/>

Uraian Konsep Kekuasaan Michael Foucault <http://ledafc.wordpress.com/2011/04/17/konsep-kekuasaan-michel-foucault/>

Uraian teori HTP (2010). <http://april-moy.blogspot.com/2010/11/test-house-tree-person-htp.html>

Wikipedia, *the free encyclopedia*.