



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA**

SKRIPSI

**PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL, LINGKUNGAN INTERNAL,
DAN FORMULASI STRATEGI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN IMPLEMENTASI STRATEGI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi Empirik Pada Perusahaan Otomotif di Jakarta)**

DIAJUKAN OLEH :

**NAMA : JULIET MARTHA CHRISTY
NIM : 125100714**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
SARJANA EKONOMI
2014**

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA BARAT

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Juliet Martha Christy

NOMOR MAHASISWI : 125100714

PROGRAM / JURUSAN : EKONOMI / S1 AKUNTANSI

BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN

JUDUL SKRIPSI : PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL,
LINGKUNGAN INTERNAL, DAN
FORMULASI STRATEGI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN
IMPLEMENTASI STRATEGI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI (Studi Empirik Pada
Perusahaan Otomotif di Jakarta)

Jakarta, Januari 2014

Pembimbing,

Prof. Dr. Apollo Daito, S.E., M.Si., Ak.

UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA BARAT

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
SETELAH LULUS UJIAN KOMPREHENSIF / SKRIPSI**

NAMA : Juliet Martha Christy
NOMOR MAHASISWI : 125100714
PROGRAM / JURUSAN : EKONOMI / S1 AKUNTANSI
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH LINGKUNGAN ESKTERNAL,
LINGKUNGAN INTERNAL, DAN
FORMULASI STRATEGI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN
IMPLEMENTASI STRATEGI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI (Studi Empirik Pada
Perusahaan Otomotif di Jakarta)

TANGGAL :
28 Januari 2014

KETUA PENGUJI :

(Hendro Lukman, S.E.,M.M.)

TANGGAL :
28 Januari 2014

ANGGOTA PENGUJI :

(Rini Trihastuti, S.E.,M.Si.,Ak.)

TANGGAL :
28 Januari 2014

ANGGOTA PENGUJI :

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

UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA BARAT

PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL, LINGKUNGAN INTERNAL, FORMULASI STRATEGI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN IMPLEMENTASI STRATEGI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Empirik Pada Perusahaan Otomotif di Jakarta.)

Penelitian ini bertujuan memperoleh bukti empirik pengaruh lingkungan eksternal, lingkungan internal, formulasi strategi, dan implementasi strategi 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 60 responden pada Perusahaan Otomotif 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 Lingkungan Eksternal (X_1), Lingkungan Internal (X_2), Formulasi Strategi (X_3), Implementasi Strategi (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y). Secara parsial : pengaruh X_1 terhadap Y sebesar 60% signifikan; pengaruh X_2 terhadap Y sebesar 50,7% *non* signifikan; pengaruh X_3 terhadap Y sebesar 62,9% signifikan; pengaruh M terhadap Y sebesar 52,6% *non* signifikan; Secara simultan : pengaruh lingkungan eksternal (X_1), lingkungan internal (X_2), formulasi strategi (X_3), implementasi strategi (M) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 45,1% signifikan. **Model II** : Pengaruh Lingkungan Eksternal (X_1), Lingkungan Internal (X_2), Fomulasi Strategi (X_3) Terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Implementasi Strategi (M) Sebagai Variabel Moderasi. Secara parsial : pengaruh X_1 terhadap Y sebesar 60% signifikan; pengaruh X_2 terhadap Y sebesar 50,7% signifikan; pengaruh X_3 terhadap Y sebesar 62,9% *non* signifikan; pengaruh M terhadap Y sebesar 52,6% *non* signifikan; pengaruh interaksi X_1 dan X_2 terhadap Y sebesar 7% signifikan; pengaruh interaksi X_1 dan X_3 terhadap Y sebesar 2,9% *non* signifikan; pengaruh interaksi X_2 dan X_3 terhadap Y sebesar 15,7% signifikan; pengaruh interaksi X_1 dan M terhadap Y sebesar 3,7% *non* signifikan; pengaruh interaksi X_2 dan M terhadap Y sebesar 22,5% *non* signifikan; pengaruh interaksi X_3 dan M terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 3% *non* signifikan; Secara simultan : pengaruh lingkungan eksternal (X_1), lingkungan internal (X_2), formulasi strategi (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) dengan implementasi strategi (M) sebagai variabel moderasi sebesar 53,3% signifikan.

*This study aims to obtain empirical evidence of the influence of the external environment , internal environment , strategy formulation , and implementation strategies 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 60 respondents in Automotive Company 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 , namely : **Model I** : Effects of External Environment (X_1) , Internal Environment (X_2) , Strategy Formulation (X_3) , Implementation Strategy (M) Against Managerial Performance (Y) . Partially : the effect of X_1 on Y by 60 % significantly ; effect of X_2 on Y of 50.7 % non- significant ; effect of X_3 on Y by a significant 62.9 % ; effect of M on Y of 52.6 % non- significant ; Simultaneously : of environmental influences external (X_1) , the internal environment (X_2) , strategy formulation (X_3) , implementation strategies (M) on managerial performance (Y) by a significant 45.1 % . **Model II** : Effects of External Environment (X_1) , Internal Environment (X_2) , strategy formulation (X_3) The Managerial Performance (Y) with the Implementation Strategy (M) as a moderating variable . Partially : the effect of X_1 on Y by 60 % significantly ; effect of X_2 on Y by a significant 50.7 % ; effect of X_3 on Y of 62.9 % non- significant ; effect of M on Y of 52.6 % non- significant ; interaction effect X_1 and X_2 to Y by 7 % significant ; X_1 and X_3 interaction effect on Y of 2.9 % non- significant ; interaction effect on Y X_2 and X_3 significantly by 15.7 % ; influence interaction X_1 and M to Y by 3.7 % non-significant ; interaction effect X_2 and M to Y by 22.5 % non- significant ; X_3 and M interaction effects on managerial performance (Y) of 3% non-significant ; simultaneously : the influence of the external environment (X_1) , the internal environment (X_2) , strategy formulation (X_3) on managerial performance (Y) with the implementation of the strategy (M) as a moderating variable significantly by 53.3 % .*

Keywords : external environment , internal environment , strategy formulation , strategy implementation , managerial performance , automotive companies .

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 mami dan papi tercinta serta Jessica dan Felix adik 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 Widoatmodjo, 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, Cynthia, Herawati, Gabriella, Priscillia, Anna, Fany, Metta, Olivia, Linda, Silvi, dan Winda yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini
10. Seluruh sahabat di kampus yaitu grup CiyusanMiapah, serta teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan telah memberikan dukungan semangat serta bantuan dalam penyusunan skripsi ini.
11. Seluruh sahabat yaitu Regina, Sirvia, Dickson, Andrew, Egi, William, Mage, dan sahabat lainnya yang tidak disebutkan satu persatu dan telah memberikan dorongan, berbagi cerita dalam penyusunan skripsi ini.
12. Seluruh rekan gereja, yaitu Bapak Emman, Ibu Maureen, seluruh anggota komsel Sabtu serta rekan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan telah memberikan dukungan doa, semangat, dan moral dalam penyusunan skripsi ini.
13. 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,

(Juliet Martha Christy)

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	11
1.4 Kegunaan Penelitian	12
1.4.1 Kegunaan Operasional	12
1.4.2 Kegunaan Pengembangan Ilmu.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	
2.1 Tinjauan Pustaka	14
2.1.1 Kinerja Manajerial	14
2.1.1.1 Definisi Kinerja Manajerial	14
2.1.1.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Manajerial.....	17
2.1.1.3 Penilaian Kinerja Manajerial	20
2.1.1.4 Pengendalian Kinerja Manajerial	22
2.1.2 Lingkungan Eksternal	23
2.1.2.1 Definisi Lingkungan Eksternal	23
2.1.2.2 Komponen Lingkungan Eksternal	25
2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Eksternal	30
2.1.3 Lingkungan Internal.....	33
2.1.3.1 Definisi Lingkungan Internal.....	33
2.1.3.2 Komponen Lingkungan Internal	36
2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Internal	38
2.1.4 Formulasi Strategi.....	41
2.1.4.1 Definisi Formulasi Strategi	41
2.1.4.2 Tipe-Tipe Strategi	44
2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Formulasi Strategi	46
2.1.5 Implementasi Strategi	51
2.1.5.1 Definisi Implementasi Strategi	51
2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Implementasi Strategi	53
2.2 Kerangka Pemikiran	58

		2.3 Perumusan Hipotesis	70
BAB	III	METODE PENELITIAN	
		3.1 Objek Penelitian	71
		3.2 Metode Penelitian.....	72
		3.2.1 Tipe Penelitian.....	72
		3.2.2 Variabel dan Operasionalisasi Variabel	73
		3.2.3 Metode Penarikan Sanpling	76
		3.2.4 Prosedur dan Teknik Pengumpulan Sampling	78
		3.2.5 Pengujian Validitas	79
		3.2.6 Pengujian Reliabilitas.....	80
		3.2.7 Transformasi Skala Ordinal ke Interval	81
		3.2.8 Paradigma Model Penelitian	82
		3.2.9 Tahap-tahap Pengujian Hipotesis.....	86
BAB	IV	HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	
		4.1 Hasil Penelitian.....	89
		4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	89
		4.1.2 Data Hasil penelitian	90
		4.1.2.1 Uji Reliabilitas	90
		4.1.2.1.1 Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial.....	91
		4.1.2.1.2 Uji Reliabilitas Lingkungan Eksternal	92
		4.1.2.1.3 Uji Reliabilitas Lingkungan Internal.....	92
		4.1.2.1.4 Uji Reliabilitas Formulasi Strategi.....	93
		4.1.2.1.5 Uji Reliabilitas Implementasi Strategi.....	94
		4.1.2.2 Uji Validitas	95
		4.1.2.2.1 Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	95
		4.1.2.2.2 Uji Validitas Lingkungan Eksternal	97
		4.1.2.2.3 Uji Validitas Lingkungan Internal.....	99
		4.1.2.2.4 Uji Validitas Formulasi Strategi.....	100
		4.1.2.2.5 Uji Validitas Implementasi Strategi.....	102
		4.1.2.3 Transformasi Data Ordinal ke Interval	104
		4.1.2.3.1 Transformasi Data Ordinal ke Interval Kinerja Manajerial.....	104

4.1.2.3.2	Transformasi Data Ordinal ke Interval Lingkungan Eksternal	107
4.1.2.3.3	Transformasi Data Ordinal ke Interval Lingkungan Internal ..	110
4.1.2.3.4	Transformasi Data Ordinal ke Interval Formulasi Strategi	113
4.1.2.3.5	Transformasi Data Ordinal ke Interval Implementasi Strategi	115
4.1.2.3.6	Data Variabel Kinerja Manajerial, Lingkungan Eksternal Internal, Formulasi Implementasi Strategi.....	118
4.2	Uji Pengaruh Lingkungan Eksternal,Internal, Formulasi dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial Baik Secara Parsial Maupun Simultan Model I dan Model II.....	121
4.2.1	Pengujian Statistik Model I Pengaruh Lingkungan Eksternal,Internal, Formulasi dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial Secara Parsial Maupun Simultan.....	121
4.2.1.1	Uji Pengaruh Lingkungan Eksternal,Internal, Formulasi dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial Secara Parsial	122
4.2.1.1.1	Uji Pengaruh Lingkungan Eskternal Terhadap Kinerja Manajerial.....	123
4.2.1.1.2	Uji Pengaruh Lingkungan Internal Terhadap Kinerja Manajerial.....	124
4.2.1.1.3	Uji Pengaruh Formulasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial.....	126
4.2.1.1.4	Uji Pengaruh Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial.....	127
4.2.1.2	Uji Pengaruh Lingkungan Eksternal,Internal, Formulasi dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial Secara Simultan	129

4.2.2 Pengujian Statistik Model II Pengaruh Lingkungan Eksternal,Internal, Formulasi dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial Secara Parsial Maupun Simultan.....	131
4.2.2.1 Uji Pengaruh Lingkungan Eksternal,Internal, Formulasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Implementasi Strategi Sebagai Moderasi Secara Parsial	133
4.2.2.1.1 Uji Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Kinerja Manajerial.....	133
4.2.2.1.2 Uji Pengaruh Lingkungan Internal Terhadap Kinerja Manajerial.....	135
4.2.2.1.3 Uji Pengaruh Formulasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial.....	136
4.2.2.1.4 Uji Pengaruh Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial.....	138
4.2.2.2 Uji Pengaruh Lingkungan Eksternal,Internal, Formulasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Implementasi Strategi Sebagai Moderasi Secara Simultan	140
4.2.2.3 Uji Pengaruh Interaksi Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal Terhadap Kinerja Manajerial	142
4.2.2.4 Uji Pengaruh Interaksi Lingkungan Eksternal, Formulasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial	144
4.2.2.5 Uji Pengaruh Interaksi Lingkungan Internal, Formulasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial	145
4.2.2.6 Uji Pengaruh Interaksi Lingkungan Eksternal, Melalui Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial	147
4.2.2.7 Uji Pengaruh Interaksi Lingkungan Internal, Melalui Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial	148
4.2.2.8 Uji Pengaruh Interaksi Formulasi Strategi, Melalui Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial	150
4.3 Pengaruh Lain di Luar Model	151

4.4 Interpretasi Penelitian Dikaitkan dengan Teori.....	153
4.5 Interpretasi Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya ..	154
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	160
5.2 Saran.....	162
5.2.1 Saran Untuk Kebijakan Manajerial.....	163
5.2.2 Saran Untuk Pengembangan Ilmu.....	163
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kasus Kegagalan Kinerja Manajerial	5
Tabel 1.2	Penelitian-Penelitian Sebelumnya.....	7
Tabel 2.1	Dimensi dan Indikator Kinerja Manajerial	18
Tabel 2.2	Dimensi dan Indikator Lingkungan Eksternal	31
Tabel 2.3	Dimensi dan Indikator Lingkungan Internal.....	39
Tabel 2.4	Dimensi dan Indikator Formulasi Strategi.....	49
Tabel 2.5	Dimensi dan Indikator Implementasi Strategi	56
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian	74
Tabel 3.2	Penentuan Sampel	77
Tabel 3.3	Skala Likert	79
Tabel 4.1	Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	90
Tabel 4.2	Uji Realibilitas Kinerja Manajerial.....	91
Tabel 4.3	Uji Realibilitas Lingkungan Eksternal.....	92
Tabel 4.4	Uji Reliabilitas Lingkungan Internal	93
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas Formulasi Strategi.....	94
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas Implementasi Strategi	94
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial	96
Tabel 4.8	Simpulan Uji Validitas Kinerja Manajerial	96
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Lingkungan Eksternal	98
Tabel 4.10	Simpulan Uji Validitas Lingkungan Eksternal	98
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Lingkungan Internal.....	99
Tabel 4.12	Simpulan Uji Validitas Lingkungan Internal.....	100
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas Formulasi Strategi.....	101
Tabel 4.14	Simpulan Uji Validitas Formulasi Strategi	101
Tabel 4.15	Hasil Uji Validitas Implementasi Strategi	103
Tabel 4.16	Simpulan Uji Validitas Implementasi Strategi.....	103
Tabel 4.17	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Kinerja Manajerial....	105
Tabel 4.18	Transformasi Data Ordinal ke Interval Kinerja Manajerial.....	105
Tabel 4.19	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Lingkungan Eksternal.....	108
Tabel 4.20	Transformasi Data Ordinal ke Interval Lingkungan Eksternal	108
Tabel 4.21	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Lingkungan Internal.....	111
Tabel 4.22	Transformasi Data Ordinal ke Interval Lingkungan Internal.....	111
Tabel 4.23	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Formulasi Strategi	113
Tabel 4.24	Transformasi Data Ordinal ke Interval Formulasi Strategi.....	114
Tabel 4.25	<i>Item statistics mean dan standar deviation</i> Implementasi Strategi	116
Tabel 4.26	Transformasi Data Ordinal ke Interval Implementasi Strategi	116
Tabel 4.27	Transformasi Ordinal ke Interval Variabel-Variabel.....	119

Tabel 4.28 Hasil Penelitian Lingkungan Eksternal Terhadap Kinerja Manajerial (I).....	123
Tabel 4.29 Hasil Penelitian Lingkungan Internal Terhadap Kinerja Manajerial (I).....	124
Tabel 4.30 Hasil Penelitian Formulasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial (I).....	126
Tabel 4.31 Hasil Penelitian Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial (I).....	127
Tabel 4.32 ANOVA I.....	129
Tabel 4.33 Hasil Penelitian Lingkungan Eksternal Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	13
Tabel 4.34 Hasil Penelitian Lingkungan Internal Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	135
Tabel 4.35 Hasil Penelitian Formulasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	137
Tabel 4.36 Hasil Penelitian Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	138
Tabel 4.37 ANOVA II.....	140
Tabel 4.38 Hasil Penelitian Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	142
Tabel 4.39 Hasil Penelitian Lingkungan Eksternal dan Formulasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	144
Tabel 4.40 Hasil Penelitian Lingkungan Internal dan Formulasi Strategi Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	145
Tabel 4.41 Hasil Penelitian Lingkungan Eksternal Melalui Implementasi Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	147
Tabel 4.42 Hasil Penelitian Lingkungan Internal Melalui Implementasi Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	148
Tabel 4.43 Hasil Penelitian Formulasi Strategi Melalui Implementasi Terhadap Kinerja Manajerial (II).....	150
Tabel 4.44 Matriks Konsistensi Penelitian Terdahulu	155

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Sistem Ilmu Oleh Wheelen dan Hunger (2012).....	4
Gambar 2.1 Analisis Industri Oleh Michael Porter (1981).....	28
Gambar 2.2 Analisis SWOT	29
Gambar 2.3 Skema Kerangka Pemikiran	69
Gambar 3.1 Model <i>Path Analysis</i> Pengaruh Lingkungan Eksternal (X_1), Lingkungan Internal (X_2), Formulasi Strategi (X_3), Implementasi Strategi (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	84
Gambar 3.2 Model <i>Path Analysis</i> Pengaruh Lingkungan Eksternal (X_1), Lingkungan Internal (X_2), Formulasi Strategi (X_3), Terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Implementasi Strategi (M) sebagai Moderasi	86
Gambar 4.1 Model <i>Path Analysis</i> Pengaruh Lingkungan Eksternal (X_1), Lingkungan Internal (X_2), Formulasi Strategi (X_3), Implementasi Strategi (M) Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	122
Gambar 4.2 Model Sub-Struktur (Model I) Pengaruh X_1 terhadap Y	123
Gambar 4.3 Model Sub-Struktur (Model I) Pengaruh X_2 terhadap Y	125
Gambar 4.4 Model Sub-Struktur (Model I) Pengaruh X_3 terhadap Y	126
Gambar 4.5 Model Sub-Struktur (Model I) Pengaruh M terhadap Y	128
Gambar 4.6 Model <i>Path Analysis</i> Pengaruh Lingkungan Eksternal (X_1), Lingkungan Internal (X_2), Formulasi Strategi (X_3), Terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Implementasi Strategi (M) sebagai Moderasi	132
Gambar 4.7 Model Sub-Struktur (Model II) Pengaruh X_1 terhadap Y	133
Gambar 4.8 Model Sub-Struktur (Model II) Pengaruh X_2 terhadap Y	135
Gambar 4.9 Model Sub-Struktur (Model II) Pengaruh X_3 terhadap Y	137
Gambar 4.10 Model Sub-Struktur (Model II) Pengaruh M terhadap Y	139

DAFTAR LAMPIRAN

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi adalah suatu perubahan yang terjadi pada kehidupan manusia. Globalisasi bukan hanya memberikan dampak terhadap kehidupan sosial masyarakat tetapi juga terhadap sistem ekonomi. Globalisasi merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan ketika negara-negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi tanpa rintangan batas teritorial negara. Globalisasi memberikan interaksi intensif dalam perdagangan atau transaksi keuangan, media, dan teknologi.

Perusahaan-perusahaan di dunia saat ini menyadari era globalisasi memaksa mereka untuk dapat bersaing secara kompetitif menghadapi pasar internasional. Setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda-beda dan unik untuk bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan menyadari adanya persaingan yang semakin kuat, berlomba untuk menunjukkan performa perusahaan yang baik lewat kinerja manajerial. Manajer berperan untuk mencapai tujuan akhir perusahaan yang akan dipertanggung jawabkan kepada *shareholders*.

Kinerja manajerial merupakan suatu bentuk usaha untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, baik bagi tim organisasi, maupun individual dengan memahami dan memaknai kinerja dalam kerangka tujuan, standar, dan kompetensi yang terencana dan disepakati bersama. Menurut John Witmore dalam *Coaching for Performance* (1997:104), kinerja manajerial adalah pelaksanaan

fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang manajer dalam suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pameran umum keterampilan. Kinerja manajerial dicapai melalui pertumbuhan atau perbaikan individu dan tim manajerial agar dapat menghasilkan *performance* (kinerja) yang memuaskan. Kinerja manajerial bergerak sesuai dengan visi dan misi yang diemban oleh organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan akhir.

Faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dalam mencapai tujuan akhir adalah lingkungan eksternal. Menurut Sukanto (1990:52) lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berasal dari luar organisasi. Lingkungan eksternal bersifat dinamis yang artinya berubah-ubah. Lingkungan eksternal dapat menjadi sebuah peluang dan ancaman bagi kelangsungan organisasi. Manajer perlu bertindak hati-hati terhadap lingkungan eksternal. Sikap hati-hati membantu manajer mendeteksi pertanda yang lebih awal mengenai peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perencanaan. lingkungan eksternal berpengaruh terhadap manajer dalam pengambilan keputusan dan pada implementasi strategi yang akan dipakai oleh manajerial dalam mencapai sasaran organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah lingkungan internal. Lingkungan internal merupakan lingkungan yang ada di dalam perusahaan. Lingkungan internal dapat menjadi suatu kekuatan ataupun kelemahan bagi kelangsungan organisasi. Lingkungan internal tidak lepas dari perilaku manajer dan para karyawan yang bekerja sama dalam suatu bentuk organisasi. Lingkungan internal berisikan interaksi antara manajer dan karyawan. Menurut Hanafie (2007:12) makin besar suatu organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis dan

sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi suatu lingkungan bisnis. Lingkungan internal berbicara mengenai sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan adanya kepemimpinan yang mengatur serta mengelola dengan baik. Lingkungan internal berpengaruh dalam kesatuan kerja untuk menghasilkan suatu kinerja manajerial yang baik.

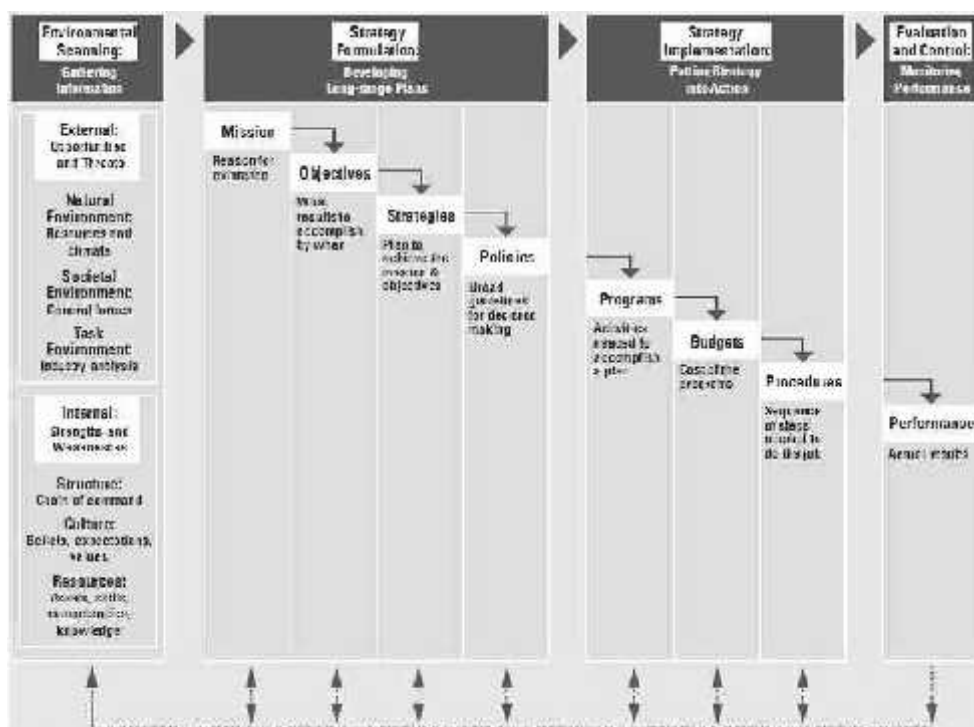
Faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah formulasi strategi. Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger (1996 : 9) , formulasi strategi adalah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Formulasi strategi mencakup pula kegiatan-kegiatan yaitu: mendefinisikan misi perusahaan (*mission*), menetapkan tujuan yang ingin dicapai (*objectives*), mengembangkan strategi (*strategies*), dan pengaturan pedoman kebijakan (*policies*). Kaitan formulasi strategi terhadap kinerja manajerial adalah manajerial yang menentukan dan merencanakan formulasi strategi dengan mempertimbangkan berbagai aspek baik dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah implementasi strategi. Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan perencanaan (*program*), anggaran (*budget*) dan prosedur (*procedure*). Menurut David (2005:65) implementasi

strategi dijalankan dengan mengelola kekuatan yang mengatur semua aspek, berfokus pada efisiensi, tindakan operasional, membutuhkan keahlian pemimpin dan koordinasi dari banyak individu. Implementasi strategi mengubah formulasi strategi dan dijalankan dalam bentuk aksi. Implementasi strategi menjadi kunci sukses dari kinerja manajerial.

Berikut penulis sajikan gambar yang menggambarkan hubungan lingkungan eksternal, lingkungan internal, formulasi strategi dan implementasi strategi terhadap kinerja manajerial pada gambar 1.1

Gambar 1.1



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

Poli

Berdasarkan gambar 1.1, dapat dilihat untuk menghasilkan suatu kinerja manajerial, manajer melakukan *environmental scanning* terhadap lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Tahap selanjutnya adalah membuat formulasi strategi untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tahap terakhir adalah implementasi strategi yaitu menjalankan formulasi strategi dalam bentuk program, anggaran, dan prosedur. Hasil akhir memerlukan *evaluation and control* dari manajer sehingga strategi dapat dipertahankan dengan baik.

Kendaraan menjadi hal yang dibutuhkan pada zaman ini. Banyak perusahaan otomotif baik roda dua dan roda empat yang bersaing untuk memenuhi tuntutan pemilik dan pemegang saham serta memuaskan konsumen lewat harga, model, kualitas, dan teknologi sebuah kendaraan. Tidak sedikit dari perusahaan otomotif di dunia yang mengalami kegagalan akibat ketidakmampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan global.

Berikut ini penulis sajikan beberapa kasus atau skandal yang terkait dengan kinerja manajerial :

Tabel 1.1
Kasus atau Skandal Terkait Kinerja Manajerial

No.	Nama Perusahaan	Tahun	Kasus atau Skandal
1.	Ford	1920	Mengalami penurunan drastis pada penjualan kendaraan T-Model akibat persaingan yang berat dengan perusahaan otomotif lainnya.
2.	Davis Corporation	1948	Perusahaan mobil yang jatuh bangkrut karena terlibat penipuan dan sistem kinerja yang buruk.

No.	Nama Perusahaan	Tahun	Kasus atau Skandal
3.	Tucker	1949	Tucker dikenal dengan kecepatannya namun di pasaran Tucker tidak mampu bersaing sehingga harus menutup pabriknya.
4.	De Lorean	1983	Tidak mampu bersaing dengan Volvo dan Renault yang menggunakan mesin V6 membuat De Lorean menutup pabriknya.
5.	Aston Martin Lagonda Wagon	1989	Tidak mampu bersaing dengan kendaraan Bentley sehingga produksi kendaraan Aston Martin dihentikan.
6.	Kia Motors	1998	Terjadinya krisis ekonomi Asia membuat Kia Motors jatuh bangkrut namun berhasil bangkit lagi setelah dibeli oleh Hyundai tahun 1998.
7.	Timor Putra Nasioanl	1998	Krisis ekonomi membuat proyek ini di tutup.
8.	Esemka	2012	Gagalnya kendaraan Esemka akibat tidak lolos dari pengujian bahan bakar emisi membuat kendaraan ini menghentikan produksinya.

Sumber: di olah dari berbagai sumber

Pada Tabel 1.1, dapat dilihat beberapa kasus atau skandal yang terjadi akibat kegagalan kinerja manajerial. Banyaknya kegagalan manajerial yang terjadi dikarenakan perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya dalam memasarkan produk atau jasa yang diproduksinya. Manajer diharapkan untuk membuat strategi yang baik dan dapat diandalkan sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Strategi yang dibuat bukan hanya berdasarkan kondisi dalam perusahaan namun memperhatikan setiap aspek lainnya seperti konsumen, ekonomi, dan teknologi. Strategi secara tidak langsung memerlukan pertimbangan manajer. Fenomena ini menunjukkan pentingnya strategi bagi perusahaan untuk dapat bersaing secara kompeten.

Penulis ingin menyajikan beberapa penelitian terkait dengan kinerja manajerial yang sudah dilakukan sebagai berikut :

Tabel 1.2
 Penelitian-Penelitian Sebelumnya Terkait dengan Kinerja Manajerial.

No.	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Tempat Penelitian	Variabel-Variabel		Hasil Penelitian
				Variabel Independen (X)	Variabel Dependen (Y)	
1.	Armanu Thoyib (2005)	Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep	Perusahaan Manufaktur	Kepemimpinan, Budaya, Strategi	Kinerja manajerial	Kepemimpinan, budaya, dan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
2.	Edi Wibowo (2006)	Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderasi Hubungan Antara Partisipatif Anggaran dengan Kinerja Manajerial	Universitas Slamet Riyadi Surakarta	Ketidakpastian lingkungan , Partisipatif anggaran	Kinerja manajerial	Ketidakpastian lingkungan, dan partisipatif anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
3.	Dorothea Greiling (2007)	<i>Trust and Performance Management in Non-Profit Organizations</i>	Germany	<i>Trust</i>	<i>Performance Management</i>	<i>Trust</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>performance management</i>
4.	André A. de Waal, Vincent Coevert, (2007)	<i>The effect of performance management on the organizational results of a bank</i>	Netherland	<i>Private Organizational Bank, Public Organizational Bank</i>	<i>Performance Management</i>	<i>Private organizational bank</i> berpengaruh signifikan, <i>public organizational bank</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>performance management</i>

No.	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Tempat Penelitian	Variabel-Variabel		Hasil Penelitian
				Variabel Independen (X)	Variabel Dependen (Y)	
5.	May Chiun Lo, Abang Azlan Mohammad, Maw King La (2009)	<i>The Relationship Between Human Resource Management and Firm Performance in Malaysia</i>	Malaysia	<i>Human Resource Management</i>	<i>Firm Performance</i>	<i>Human resource management berpengaruh secara signifikan terhadap Firm Performance</i>
6.	Ira Setiawati (2009)	Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Manajerial	Perusahaan manufaktur di Semarang.	Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen, dan Desentralisasi	Kinerja manajerial	Sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan, desentralisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial
7.	Rachmad Hidayat dan Hairil Budiarto (2009)	Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial	Industri Manufaktur di Jawa Timur	Faktor Lingkungan	Kinerja manajerial	Faktor lingkungan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial
8.	Ul Mujeeb Ehtesham, Tahir Masood Muhammad, Shakil Ahmad Muhammad (2011)	<i>Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan</i>	Pakistan	<i>Organizational Culture</i>	<i>Performance Management</i>	<i>Organizational culture berpengaruh signifikan terhadap performance management</i>
9.	M.K. Nandakumar, Abby Ghobadian, Nicholas O'Regan, (2011)	<i>Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms</i>	United Kingdom	<i>Generic Strategies</i>	<i>Performance Management</i>	<i>Generic strategies berpengaruh signifikan terhadap performance management</i>
10.	Jie-Shin Lin and Po-Yu Lee (2011)	<i>Performance Management In Public Organizations: A Complexity Perspective</i>	Taiwan	<i>Public Organizattions</i>	<i>Performance Management</i>	<i>Public Organization tidak berpengaruh signifikan terhadap performance management</i>

No.	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Tempat Penelitian	Variabel-Variabel		Hasil Penelitian
				Variabel Independen (X)	Variabel Dependen (Y)	
11.	Yuldi Mile (2011)	Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajer Perusahaan Asuransi	Perusahaan Asuransi	Perspektif keuangan, Pembelajaran	Kinerja manajerial	Perspektif keuangan berpengaruh signifikan, pembelajaran tidak signifikan terhadap kinerja manajerial
12.	Ilias Alexopoulos, Kostas Kounetas, Dimitris Tzelepis, (2012)	<i>Environmental performance and technical efficiency, is there a link?: The case of Greek listed firms</i>	Greece	<i>Technical efficiency</i>	<i>Environmental Performance</i>	<i>Technical efficiency</i> berpengaruh signifikan terhadap environmental performance
13.	Robert Arasa dan Prof. Peter K'Obonyo (2012)	<i>The Relationship Between Strategic Planning and Firm Performance</i>	Kenya (Afrika Timur)	<i>Strategic Planning</i>	<i>Firm Performance</i>	<i>Strategic planning</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
14.	Abayomi Olarewaju dan Ayobami Folarin (2012)	<i>The Impacts of External Business Environment on Organizational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria</i>	Nigeria	<i>External Business Environment (X₁)</i>	<i>Organizational Performance</i>	<i>External business environment</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>organizational performance</i>
15.	Pulung Peranginangin (2013)	<i>Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Bisnis, dan Kebijakan Teknologi Terhadap Kinerja Perusahaan</i>	Perusahaan Tekstil dan Garmen	<i>Ketidakpastian lingkungan, Strategi bisnis, Kebijakan teknologi</i>	<i>Kinerja Manajerial</i>	<i>Ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis</i> tidak berpengaruh signifikan, <i>kebijakan teknologi</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>kinerja manajerial</i>

Sumber : di olah dari berbagai sumber

Berdasarkan tabel 1.2, dapat ditemukan beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya terkait dengan kinerja manajerial. Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda antara signifikan dan tidak signifikan untuk pencapaian kinerja manajerial.

Fenomena yang terjadi dalam perusahaan otomotif membutuhkan manajer untuk menghasilkan kinerja dan secara kompeten dapat menghadapi persaingan. Penulis akan melakukan penelitian pada perusahaan otomotif yang berada di Jakarta, karena dianggap cukup mewakili kondisi kinerja manajerial terutama dalam menghadapi kondisi lingkungan eksternal, internal, formulasi strategi, dan implementasi strategi. Berdasarkan kondisi-kondisi yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dapat diperoleh gambaran latar belakang situasional, kondisional, serta empirik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Untuk itu, penulis merumuskan tema sentral sebagai berikut :

“walaupun belum jelas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial pada Perusahaan otomotif di Jakarta, tetapi terdapat kecenderungan awal lingkungan eksternal, lingkungan internal, formulasi strategi dan implementasi strategu mempengaruhi kinerja manajerial. Untuk itu, dibutuhkan penelitian secara empirik pada Perusahaan otomotif di Jakarta dalam rangka memperoleh kejelasan fenomena ini”.

Melihat fenomena yang ditemukan penulis, judul untuk penelitian ini “pengaruh lingkungan eksternal, lingkungan internal, formulasi strategi terhadap kinerja manajerial dengan implementasi strategi sebagai variabel moderasi (studi empirik pada perusahaan otomotif di Jakarta)”

1.2 Identifikasi Masalah

Fenomena kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel independen (lingkungan eksternal, lingkungan internal, formulasi strategi) dan variabel moderasi (implementasi strategi). Secara lebih spesifik, identifikasi masalah penelitian ini adalah : (1) bagaimana pengaruh lingkungan eksternal, lingkungan internal, formulasi strategi, dan implementasi strategi terhadap kinerja manajerial (baik secara parsial maupun simultan), (2) bagaimana pengaruh lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan formulasi strategi terhadap kinerja manajerial dengan implementasi strategi sebagai variabel moderasi (baik secara parsial maupun simultan).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

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

Maksud penelitian ini secara deduksi (logik) dan melakukan pengujian secara induksi (empirik) fenomena mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, dengan *proxy*variabel faktor lingkungan eksternal, faktor lingkungan internal, strategi formulasi dan implementasi strategi sebagai variabel moderasi. Pengujian empirik penelitian ini dilakukan pada perusahaan otomotif yang berada di Jakarta.

Penelitian ini bertujuan memperoleh bukti empirik, sesuai dengan identifikasi masalah pengaruh faktor lingkungan eksternal, faktor lingkungan

internal, formulasi strategi, dan implementasi strategi sebagai variabel moderasi terhadap kinerja manajerial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yakni kontribusi yang diharapkan secara akademik, empirik, dan simpifikasi dengan praktik nyata. Kegunaan penelitian ada dua aspek yakni (1) kegunaan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan (2) bagi aspek guna laksana (praktis).

Telahaan filsafat ilmu terdapat tiga tatanan meliputi aspek ontologi, epistemologi, aksiologi. Tatanan aksiologi bermakna sebagai kegunaan ilmu di kaitkan 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 dalam kaitannya dengan kinerja manajerial. Diharapkan dengan menerapkan tata kelola yang baik kinerja manajerial akan berdampak pada performa perusahaan. Variabel-variabel faktor lingkungan eksternal, faktor lingkungan internal, formulasi strategi, dan implementasi strategi akan memberikan kontribusi bagi kinerja manajerial pada masa yang akan datang. Menganalisis variabel tersebut diharapkan akan memperbaiki yang lemah,

memperkuat yang sudah baik melalui reposisi strategi dalam pencapaian tujuan manajerial.

1.4.2 Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Prasyarat dikatakan ilmu apabila memenuhi tiga kriteria yakni deduksi (koherensi), induksi (korespondensi) dan pragtisme. Kegunaan penelitian ini dikaitkan dengan pengembangan ilmu mengacu pada tiga hal tersebut. Secara deduksi penelitian ini berguna dalam mengembangkan ilmu ekonomi akuntansi dengan menyusun kerangka pemikir logis berdasarkan hipotesis, atau berdasarkan hal-hal normatif dengan logika matematis. Pada tatanan induksi yaitu berpikir secara statistik sebagai penentu pengujian empirik untuk memperoleh konsistensi dengan logika deduksi-induksi yang teruji. Kedua jalinan deduksi-induksi ini diharapkan harus memberikan makna sebagai sebuah pengujian dan memberikan suatu kontribusi baru.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku :

- Anthony dan Govindrajana. (1995). *Management Control Systems*. Chicago : Irwin.
- Anthony, R.N. (1995). *Perencanaan Dan Pengendalian : Kerangka Untuk Analisis*. Jakarta: BPFE.
- Armstrong, M and Baron, A. (2001). *Performance Management : The New Realities*. London : Institute of Personnel and Development.
- Basri, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga.
- Bittci,U.S, Carrie,A.S, & McDevit,L. (1997) *Integrated Performance Measurement System A Development Guide*.
- Bonoma, Thomas U. (1984). *The Marketing Edge*.
———. (1984). *Making Your Marketing Strategy Work*. Harvard Business Review.
- Budiono, Herlina dan Sarwono, Jonathan. (2012). *Statistik Terapan Aplikasi Untuk Riset Skripsi, Tesis, Dan Disertasi Menggunakan SPSS, AMOS, Dan Excel*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Brownell, L.E. and Young, E.H. (2005). *Human Resource Management Process*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Certo, Samuel C and Peter, Paul J. (1990). *Strategic Management*.
- Chandler, Alfred D., Jr. 1962/1998, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- 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. (1993). *Concep Of Strategic Management*. 4th ed. Macmillan Company.
———. (2009). *Strategic Management*. 12th ed. Macmillan Company.

- Freeman, R. Edward. (2006). *Strategic Management : A Stockholder Approach*. England : Cambridge University Press.
- George Ritzer, Douglas J. Goodman. (2004). *Teori Sosiologi Klasik*. Kreasi Wacana : Yogyakarta.
- Glueck dan Jauch. (1998). *Strategic Management And Business Policies*. 3rd ed. New York : McGraw Hill.
- Griffin, Ricky W. (2002). *Management*. Jakarta: Erlangga.
- Hadari, Nawawi. (2005). *Evaluasi Dan Manajemen Biaya Di Lingkungan Perusahaan Dan Industri*. Gajah Mada.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. (1995). *Management Accounting*, 3rd ed., Ohio : South Western Publishing Co.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. BPFYogyakarta, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Humphrey, Abbert. (2005). *SWOT Analysis For Management Consulting*.
- Husein, Umar. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*.
- Issakh dan Goernawan. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar*. Bekasi.
- John Witmore. (1997). *Coaching For Performance*.
- Judge, Timothy A and Robbins, Stephen P. (2008). *Organisation Behavior*. Jakarta : Salemba.
- Kezner, Harold R. (2002). *Strategic Planning For Project Management Event*.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., and Carroll, S.J. (1963). *Management Accounting On Managerial Performance*. New York : McGraw Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang. (2006). *Manajemen Personalia*. Jakarta : Gajah Mada University Press.
- . (1996). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Chalia Indonesia.

- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Strategik : Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan*. Jakarta : Gadjah Mada University Press.
- 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.
- Rangkuti, Freddy. (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko. 1999. *Organisasi Perusahaan : Teori Struktur, Perilaku*. Yogyakarta : BPFE.
- 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.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Organizational Behaviour : Concepts, Controversies, Applications*. 6th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2008). *Organizational Behavior*. 12th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P and Coulter, Marry. (1996). *Management*.
- Robinson, Richard B. and Pearce, John A. (2011). *Strategic Management : Formulation, Implementation, Control*. 12th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Sholikah, Miryanti. (2011). *Analisis IFE Dan EFE*. Universitas Mataram.
- Soekanto, Soerjono. (2000). *Analisis Lingkungan Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Press.
- Stoner, James and Freeman, Edward. (1996). *Management*. 6th
- Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supriyono. (1990). *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Bisnis*. 1th. Yogyakarta : BPFE.
- Suseno, Franz Magnis. (1999). *Pemikiran KARL MARX “Dari Sosialisme Utopis ke Perselisihan Revisionisme”*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Terry, George R. (2006). *Principles of management*. America : McGraw Hill.
- Thompson and Stickland. (1996). *Crafting and Implementating Strategy*. 6th.
- Umar, Husein. (2005). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahab, Solichin Abdul. (2001). *Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Strategi Perusahaan*. Edisi kedua. Jakrta : PT. Bumi Aksara.
- Wahyudi, Bambang. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management And Business Policy : Achieving Sustainability*. 12th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- . (2012). *Strategic Management : Business Policy, Entering 21st Century Global Society*. USA: Adison Wesley-Longman Inc.
- Wood, Wallace, and Zeffane. (1998) *Organisational behavior: An Asia Pasific Perspective*. Australia: Castlemine.
- Zikmund, William. (1997). *Business Research Methods*. 5th ed. California : The Dryden Press.

Jurnal-Jurnal :

- André A. de Waal, Vincent Coevert, (2007) "*The effect of performance management on the organizational results of a bank*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 Iss: 5/6, pp.397 – 416.
- Arasa, Robert and Peter K'Obonyo. (2012). *The relationship between strategic planning and firm performance*. International Journal of Humanities and Social Science. Vol 2. No. (22). p. 201-213.
- Dipang, Ludfia. (2013). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal EMBA. Vol 1. No. (3). hal. 1080-1088.
- Ehtesham, Ul Mujeeb; Muhammad, Tahir Masood and Muhammad, Shakil Ahmad. (2011). *Relationship Between Organizational Cultures and Performance Management Practises : A Case of University in Pakistan*. Journal of Competitiveness. Vol 4. p. 78-86.
- Greiling, Dorothea. (2007). *Trust and Performance Management in Non-Profit Organizations*. Journal of Public Sector Innovation. Vol 12. p. 1-20.
- 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 Teknik. Vol 12. No. (1). hal. 10-20.
- Ilias Alexopoulos, Kostas Kounetas, Dimitris Tzelepis, (2012) "*Environmental performance and technical efficiency, is there a link?: The case of Greek listed firms*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 61 Iss: 1, pp.6 – 23
- 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.
- Jie-Shin Lin and Po-Yu Lee. (2011). *Performance Management in Public Organizations: A Complexity Perspective*. Journal of International Public Management Issue. Vol 12. p. 81-96.

- Kurnianingsih, Indrianto. (2004). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TWM (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*. Jurnal Riset Akuntansi. Vol 4. No.(1). hlm 28-43.
- Mason, E.S. (1953). *Price and Production Policies Of Large Scale Enterprises*. American Economic Review. Vol 29. p. 61-74.
- May-Chiun Lo, Abang Azlan Mohammad, Maw King La. (2009). *The relationship between human resource management and firm performance in Malaysia*. International Journal of Economics and Science. Vol 1. No. (1). p. 103-109.
- Mile, Yuldi. (2011). *Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Asuransi*. Jurnal Ekonomi Bisnis. Vol 16. No. (1). hal.36-43.
- M.K. Nandakumar, Abby Ghobadian, Nicholas O'Regan, (2011) "*Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 Iss: 3, pp.222 – 251
- Nurdin dan Usman. (1989). *Warta Ekonomi*. Vol 15. P. 18-26.
- Porter, Michael E. (1981). *The Contributions Of Industrial Organization To Strategic Management*. Academy of Management Review. Vol 6. No. (4). p. 609-620.
- Thoryib, Armanu. (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 7. No.(1). hal. 60-73.
- Peranginangin, Pulung. (2013). *Pengaruh Ketidakpastian lingkungan, Strategi Bisnis, dan Kebijakan Teknologi Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan. Vol (1). No. (1). hal 1-27.
- Wibowo, Edi. (2006). *Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderasi Hubungan Antara Partisipatif Anggaran dengan Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi. Vol 5. No. (1). hal 39-51.

Lain-Lain dan Sumber http :

Chandler, Alfred D (1962). *Strategy and structure : chapter in history of United States Industry Enterprise*.

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.

Jonathan, H. Turner. (1981). *The emergence of sociological theory*. Illinois : The Dorsey Press.

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

Rusdiarti, Suma Riella. (2008). *Struktur dan sifatnya dalam pemikiran Michel Foucault*. Jakarta : Universitas Indonesia.

Suseno, Frans Magnis. (1999). *Pemikiran Karl Marx : dari sosialisme utopis ke perselisihan revisionisme*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Stephen, R.C. (2004). *Explaining postmodernism, skepticism, and socialism from Rousseau to Foucault*. New York : Scholargy Publishing.

Pemikiran Michel Foucault. <http://ssantoso.blogspot.com/2007/08/pemikiran-michel-foucault-1926-1984.html>

The Scribner-Bantam English Dictionary (1979).

Webster (*An American Dictionary of The English Language*. (1828)

Winarno Adhi Prasetyo. (2012). *Artikel Evaluasi Dan Pengendalian Manajemen Strategi*.

Wikipedia, *the free encyclopedia*.