

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR MANAJERIAL, FAKTOR LINGKUNGAN,
KULTUR ORGANISASI DAN PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP
KEUNGGULAN BERSAING PT SEMEN TONASA**

***EFFECT ANALYSIS OF MANAGERIAL FACTORS, ENVIRONMENTAL
FACTORS, ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC PLANNING ON
COMPETITIVE ADVANTAGES PT SEMEN TONASA***

¹Arif Kurniawan, ²Nurdin Brasit, ³Indrianty Sudirman

¹PT. Semen Tonasa (arif.kurniawan_st@yahoo.com)

²Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(nurdinbrasit0044@yahoo.co.id)

³Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(indrianty_sudirman@yahoo.com)

ABSTRAK

Dinamika perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat merupakan salah satu faktor utama pendorong meningkatnya persaingan dalam pasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui untuk mengetahui pengaruh faktor manajerial, pengaruh faktor lingkungan, pengaruh kultur/ budaya organisasi, dan perencanaan stratejik terhadap keunggulan bersaing di PT Semen Tonasa. Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perencanaan stratejik, serta perencanaan stratejik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Begitu pula keunggulan bersaing berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Faktor Manajerial, Faktor Lingkungan, Kultur Organisasi, Perencanaan Strategis dan Keunggulan Bersaing

ABSTRACT

The dynamics of rapidly changing business environment is one of the main factors driving the increasing competition in the market. This study aims to know to know the effect of managerial factors, the influence of environmental factors, the influence of culture / organizational culture, and strategic planning on the competitive advantage in PT Semen Tonasa. This research is included in the type of causal research that is to identify the causal relationships among variables, the researcher looks for the real type of facts to help understand and predict relationships. The result of test that has been done show that managerial factor, environmental factor, organizational culture have positive and significant influence to strategic planning, and strategic planning have positive and significant influence to company performance. Similarly, competitive advantage positively and significantly influence the company's performance.

Keywords: Managerial Factors, Environmental Factors, Organizational Culture, Strategic Planning and Competitive Advantage

PENDAHULUAN

Secara nasional, Industri semen di Indonesia mengalami pergeseran dari oligopoli ketat menuju monopsoni dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Peluang pertumbuhan konsumsi semen per kapita di Indonesia, ditanggapi oleh pelaku industri dengan cara berinvestasi pada peningkatan kapasitas produksi dengan diiringi adanya peningkatan jumlah pemain semen di Indonesia. Namun tingginya pasokan akibat peningkatan kapasitas tidak diimbangi angka permintaan, sehingga persaingan pada industri semen di Indonesia semakin ketat. Kebijakan yang dikeluarkan pemerintah untuk menurunkan harga semen semakin meningkatkan intensitas persaingan harga di pasar. Salah satu cara keluar dari jebakan persaingan harga adalah menciptakan keunggulan bersaing.

Berbagai persoalan diatas dapat diatasi apabila produsen semen mampu mengembangkan usahanya secara kreatif dan inovatif dengan selalu berorientasi pada pasar, peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan selalu mengikuti perkembangan informasi dan teknologi. Oleh karena itu perlu kebijakan pembinaan dan pengembangan industri persemenan untuk dapat mendorong ke arah yang lebih maju dan mandiri serta mampu meningkatkan perannya dalam perekonomian nasional (Riyadi,2001).

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya disusun rencana (*plan*), kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja unsur diatas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan stratejik, dimana perencanaan stratejik ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison &Kaye, 2005).

Salah satu kunci keberhasilan dari perencanaan stratejik adalah pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada (Hooley,Moller & Broderick,1998; Sashi & Stern,1995). Letak dari persaingan adalah diferensiasi produk dan jasa dalam pasar yang terpilih bagi para pesaing mereka. Mengacu pada ide Porter (1980) mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu *cost leadership*, *differentiation* maupun *focus*.

Perkembangan dunia usaha dalam bidang perusahaan industri yang berubah dengan cepat dan metode perencanaan strategis yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masa depan, makapenerapan perencanaan strategis merupakan suatu kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan semaksimal mungkin, mengingat lingkungan juga selalu berubah dan masa depan kian sulit diprediksikan (Basri,2005).

Beberapa penelitian mengenai perencanaan stratejik (Amstrong,1982) serta adanya teori yang dikemukakan (Hax and Majluf,1991; Higgins and Vienze,1993; Pearce and Robinson,1994) bahwa proses perencanaan stratejik terdiri dari 3 komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol. Adapun fokus utama dari kegiatan perencanaan stratejik dalam perusahaan dapat dilihat dari komponen-komponen diatas.

Hartanto (1999) mengemukakan, bahwa gejolak yang dihadapi dunia bisnis ini bukan saja terjadi karena perubahan pada lingkungan eksternalnya, tetapi juga konsekuensi dari

perkembangan dan perubahan internalnya dari masing-masing perusahaan tersebut. Perubahan pada lingkungan eksternal biasanya berkisar pada perkembangan atas kebutuhan masyarakat, pelanggan, perubahan tatanan ekonomi, perubahan demografi, perubahan mobilitas sosial dan geografik. Sebaliknya perubahan dalam lingkungan internal perusahaan timbul karena dua kekuatan yaitu (1) kesadaran baru manajemen tentang respons strategik yang perlu mereka ambil untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya atau dinamakan perubahan strategi dan (2) timbul dari pendewasaan perusahaan.

Faktor lingkungan berperan penting bagi perusahaan terutama dalam pemilihan arah dan formulasi strategi perusahaan. Adanya perubahan dalam lingkungan baik internal ataupun eksternal menuntut kapabilitas perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup (*survival*) perusahaan tetap bertahan. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja perusahaan sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing.

Teori mengenai perencanaan strategik menjelaskan bahwa perencanaan strategik tersebut kompleks dan terdiri dari beberapa aspek (Boyd & Reuning-Elliot,1998; Hitt,Ireland & Hoskisson,2001; Johnson and Scholes,2002; Kukalis,1991; Veliyath and Shortell,1993; Wheelan and Hunger,2002) dimana mempunyai pengaruh pada tujuan perusahaan, pembelajaran, manajemen inovatif, positioning kompetitif dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kemampuan manajemen dalam berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan & Fahy,1993; Grant,1995; Mahonney & Pandian,1992; Rumelt,1984). Sehingga penelitian ini menarik untuk dilakukan karena untuk dapat mencapai keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang panjang dapat diawali dengan sebuah perencanaan strategik yang matang.

Pertumbuhan industri semen meningkat dari jumlah konsumsi maupun kapasitas terpasang pabrik domestik yang berdampak kepada jumlah tenaga kerja dan kebutuhan bahan baku mengalami peningkatan. Dalam kondisi tersebut, PT Semen Tonasa merupakan salah satu produsen semen di wilayah Indonesia timur yang turut mengambil share dari pasar domestik sebesar 7-9%. Permasalahan lain yang terjadi adalah adanya kelebihan produksi dan pemain baru dalam industry persemenan berdampak kepada pemain lama seperti PT Indocement, Holcim dan PT Semen Indonesia group (PT Semen Padang, PT Semen Gresik dan PT Semen Tonasa).

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand,2000).

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah dimana penelitian tersebut akan dilakukan, adapun penelitian yang dilakukan oleh penulis mengambil lokasi di PT Semen Tonasa yang terdapat di daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan Provinsi Sulawesi Selatan yang dilaksanakan Bulan April 2018.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf pegawai PT Semen Tonasa eselon (1, 2 dan 3) dengan jumlah 233 orang. Berikut data kepegawaian PT Semen Tonasa. Perhitungan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin maka pengambilan

sampel yang di ambil sebanyak 147 responden / karyawan yang bekerja di PT Semen Tonasa agar data yang didapat cukup representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan metode angket / kuesioner untuk mendapatkan data tentang dimensi dari konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Pada penelitian ini *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yakni *Confirmatory Factor Analysis* atau analisa faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel serta *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel penelitian yang saling mempengaruhi.

HASIL

Lampiran 1 tentang persepsi responden mengenai faktor manajerial menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap faktor manajerial cenderung tinggi. Persepsi tertinggi responden berada pada indikator “Keahlian Manajerial.” (rata-rata 4,490) sedangkan persepsi terendah responden berada pada indikator “Kepercayaan kinerja manajerial.” (rata-rata 4,429).

Lampiran 2 tentang persepsi responden mengenai faktor lingkungan menunjukkan persepsi responden terhadap faktor lingkungan cenderung tinggi. Persepsi tertinggi responden berada pada indikator “Dinamika Lingkungan” (rata-rata 4,490) sedangkan persepsi terendah responden berada pada indikator “Kompleksitas Lingkungan.” (rata-rata 4,306).

Lampiran 3 tentang persepsi responden mengenai kultur organisasi menunjukkan persepsi responden terhadap kultur organisasi cenderung tinggi. Persepsi tertinggi responden berada pada indikator “Komitmen Organisasi.” (rata-rata 4,497) sedangkan persepsi terendah responden berada pada indikator “Keterlibatan.” (rata-rata 4,265).

Lampiran 4 tentang persepsi responden mengenai perencanaan strategik menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap perencanaan strategik cenderung tinggi. Persepsi tertinggi responden berada pada indikator “Pemilihan dan pengembangan strategi.” (rata-rata 4,422) sedangkan persepsi terendah responden berada pada indikator “Misi.” (rata-rata 4,293).

Lampiran 5 tentang persepsi responden mengenai keunggulan bersaing menunjukkan bahwa bahwa persepsi responden terhadap keunggulan bersaing cenderung tinggi. Persepsi tertinggi responden berada pada indikator “Tidak mudah ditiru.” (rata-rata 4,503) sedangkan persepsi terendah responden berada pada indikator “Sumber daya yang bernilai.” (rata-rata 4,374).

Lampiran 6 tentang persepsi responden mengenai kinerja perusahaan menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja perusahaan cenderung tinggi. Persepsi tertinggi responden berada pada indikator “Efisiensi” dan “Efektivitas” (rata-rata 4,408) sedangkan persepsi terendah responden berada pada indikator “Adaptabilitas” (rata-rata 4,367).

Lampiran 7 tentang pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keseluruhan hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan sehingga hipotesis dalam penelitian ini diterima.

PEMBAHASAN

1. Faktor Manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,295 dengan probabilitas sebesar 0,046. Dimana nilai probabilitas lebih kecil dari $\alpha=5\%$ atau 0.05. Nilai *estimate* yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik Faktor Manajerial maka cenderung dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 terpenuhi.

Dalam suatu perusahaan dimana keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah. Hasil ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Leontiades & Tezek (1980) yang menunjukkan bahwa semakin yakin manajemen perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar dan juga mendukung penelitian dari Hopkins & Hopkins (1997).

2. Faktor Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,464 dengan probabilitas sebesar 0,016. Dimana nilai probabilitas kurang dari $\alpha=5\%$ atau 0.05. Nilai *estimate* yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik Faktor Lingkungan maka cenderung dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 terpenuhi.

Semakin baik lingkungannya akan semakin baik perencanaan strategiknya. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan yang dikemukakan Ansoft (1991) serta Moller & Friesen (1983) bahwa hubungan antara perubahan lingkungan dengan perencanaan strategi sangatlah kuat, jumlah besar untuk mengantisipasi perubahan dan kondisi yang tidak menentu. Selain itu oleh Bird (1991) mengemukakan bahwa kompleksitas dan perubahan pada lingkungan suatu industri mungkin berpengaruh pada intensitas perencanaan strategis. Meningkatnya jumlah industri yang menggunakan sistem perencanaan strategis menunjukkan betapa lingkungan yang kompleks dan berubah cepat dapat memacu adanya perencanaan strategis yang lebih intensif.

3. Kultur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,481 dengan probabilitas sebesar 0.005. Dimana nilai probabilitas lebih kecil dari $\alpha=5\%$ atau 0,002. Nilai *estimate* yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik Kultur Organisasi maka cenderung dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 terpenuhi.

Kultur organisasi yang sesuai akan meningkatkan perencanaan stratejik yang baik. Dalam melakukan perencanaan stratejik perlu melihat kultur (budaya) organisasi agar tidak timbul masalah dikemudian hari. Hasil ini sesuai pendapat Porter, (1984) bahwa perencanaan stratejik merupakan proses manajemen yang mengembangkan dan mengelola agar dapat berjalan dan sesuai antara tujuan perusahaan, sumber daya dan peluang serta kesempatan dalam lingkungan eksternal dan internal sehingga diharapkan bahwa adanya perubahan dalam lingkungan dan kondisi ekonomi dapat diatasi dengan baik melalui pengintegrasian antara perencanaan stratejik dengan budaya perusahaan.

4. Perencanaan Strategic berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,188 dengan probabilitas sebesar 0.037. Dimana nilai probabilitas lebih kecil dari $\alpha=5\%$ atau 0,032. Nilai *estimate* yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik Perencanaan Strategic maka cenderung dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 terpenuhi.

Semakin baik perencanaan strategik yang dilakukan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya perencanaan strategik yang baik perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989), menyatakan bahwa perusahaan menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi. Selain itu Miller,C.C & Cardinal,L.B (1994) juga menyimpulkan bahwa Perencanaan strategik memiliki pengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

5. Keunggulan Bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,838 dengan probabilitas sebesar 0.000. Dimana nilai probabilitas kurang dari $\alpha=5\%$ atau 0,000. Nilai *estimate* yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik Keunggulan Bersaing maka cenderung dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 terpenuhi.

Semakin tinggi kinerja perusahaan akan meningkatkan keunggulan bersaing. Berkaitan antara pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing dapat tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian,1992; Rumelt,1984).

KESIMPULAN DAN SARAN

Keunggulan bersaing akan tercipta bila kinerja perusahaan baik dimana kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh perencanaan strategik. Semakin baik perencanaan strategik suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing khususnya pada industri Persemenan. Selengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Manajerial

Faktor manajerial mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu: keahlian manajerial, keyakinan manajerial dan profesionalitas staff. Ketiga indikator dari faktor manajerial bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut keyakinan manajerial, keahlian manajerial dan profesionalitas staff. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai *estimate* yang dihasilkan faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik, artinya bahwa semakin baik Faktor Manajerial, maka cenderung dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing, dengan demikian semakin baik memiliki keunggulan bersaing maka kinerja perusahaan semakin meningkat.

2. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu : kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*), perubahan lingkungan (*environmental dynamism*) dan, dukungan lingkungan (*environmental munifence*). Dariketiga indikator dari faktor lingkungan bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut kompleksitas lingkungan, perubahan lingkungan dan

dukungan lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai *estimate* faktor lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik, Faktor Lingkungan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, artinya bahwa semakin baik Faktor Lingkungan, maka cenderung dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing

3. Kultur Organisasi

Kultur organisasi mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu : Keterlibatan, Konsistensi, dan komitmen organisasi. Dari ketiga indikator dari faktor lingkungan bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut konsistensi, keterlibatan dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai *estimate* kultur organisasi yang dihasilkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik, artinya bahwa semakin baik Kultur Organisasi, maka cenderung dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing

4. Perencanaan Strategik

Perencanaan Strategic berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing. Nilai *estimate* yang dihasilkan bernilai positif. Artinya bahwa semakin baik Perencanaan Strategic, maka cenderung dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing

5. Keunggulan Bersaing

Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Nilai *estimate* yang dihasilkan bernilai positif. Artinya bahwa semakin baik Keunggulan Bersaing, maka cenderung dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil uji Hipotesis dapat disimpulkan bahwa variable Faktor Manajerial lebih dominan mempengaruhi Kinerja PT Semen Tonasa. Dengan demikian variabel Faktor Manajerial lebih dominan berpengaruh untuk meningkatkan keunggulan bersaing demi meningkatkan Kinerja.

Permasalahan penelitian yang dikembangkan telah mendapatkan justifikasi melalui pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasilnya diketahui bahwa faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik, serta perencanaan strategik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Begitu pula keunggulan bersaing berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Sehingga dapat dikatakan bahwa untuk PT Semen Tonasa, variabel faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi, perencanaan strategik merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengembangan dan pengujian model empiris yang dilakukan pada penelitian ini memunculkan beberapa agenda penelitian selanjutnya. Untuk penelitian selanjutnya disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk daerah penelitian yang lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan tidak terbatas pada industri Semen saja, tetapi dapat diperluas ke bidang industry yang lain. Dengan harapan akan membantu mendapatkan sampel yang lebih baik sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang lebih akurat.
2. Penelitian mendatang perlu untuk melakukan uji pada masing-masing wilayah industri Semen wilayah Sumatra dan Jawa.
3. Penelitian mendatang dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru seperti kinerja pemasaran, kinerja keuangan dan keunggulan diferensiatif yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California management Review* 33(3): pp.114-135.
- Hopkins and Hopkins (1997). "Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Bank ; A Causal Examination" *Strategic Management Journal*, Vol 18:8,pp:635-652
- Miller,C.C, Cardinal,L.B. (1994). "Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of More Than Decades of Research. "Academy ofManagement Journal"Vol 37 No 6: pp.1649-1665.
- Pearce,J.A, Freeman,E.B, Robinson,R.B. (1987). "The Tenous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance "Academy ofManagement review Vol 12: pp.658-675
- Rachmadi,P.V (2001). "Organisasi Pembelajar Bagi Usaha kecil dan Menengah Permasalahan dan Peluang. "Jurnal Administrasi Bisnis". Vol 11. No 2:pp.43-53.
- Riyadi,I.B.(2001). "Perijinan dan Sertifikat Industri Kecil dan Menengah. Juni 2001,Yogyakarta.
- Rue,L.W, Ibrahim,N.A.(1998). "The Ralationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses" *Journal of SmallBusiness Managment*" October 1998, pp.24-32.

Lampiran 1.**Persepsi Responden Mengenai Faktor Manajerial**

Variabel	Nama Indikator	Simbol	Rata-Rata
Faktor Manajerial	Keahlian Manajerial	X1	4,490
	Kepercayaan kinerja manajerial	X2	4,429
	Profesionalitas Staff	X3	4,442
Rata-Rata			4.454

Persepsi Responden Mengenai Faktor Lingkungan

Variabel	Nama Indikator	Simbol	Rata-Rata
Faktor Lingkungan	Kompleksitas Lingkungan	X4	4,306
	Dinamika Lingkungan	X5	4,490
	Dukungan Lingkungan	X6	4,408
Rata-Rata			4.401

Persepsi Responden Mengenai Kultur Organisasi

Variabel	Nama Indikator	Simbol	Rata-Rata
Kultur Organisasi	Keterlibatan	X7	4,265
	Konsistensi	X8	4,395
	Komitmen Organisasi	X9	4,497
Rata-Rata			4.385

Persepsi Responden Mengenai Perencanaan Stratejik

Variabel	Nama Indikator	Simbol	Rata-Rata
Perencanaan Stratejik	Misi	X10	4,293
	Tujuan yang hendak dicapai	X11	4,381
	Pemilihan dan pengembangan strategi	X12	4,422
	Penentuan pedoman kebijakan	X13	4,299
Rata-Rata			4.349

Persepsi Responden Mengenai Keunggulan Bersaing

Variabel	Nama Indikator	Simbol	Rata-Rata
Keunggulan Bersaing	Sumber daya yang bernilai	Y1	4,374
	Berbeda dengan daerah yang lain	Y2	4,401
	Tidak mudah ditiru	Y3	4,503
Rata-Rata			4.426

Persepsi Responden Mengenai Kinerja Perusahaan

Variabel	Nama Indikator	Simbol	Rata-Rata
Kinerja Perusahaan	Efisiensi	Y4	4,408
	Efektivitas	Y5	4,408
	Adaptabilitas	Y6	4,367
Rata-Rata			4.395

Lampiran 2.
Pengujian Hipotesis

Hubungan	Estimate	C.R.	P
Faktor Manajerial → Keunggulan Bersaing	0,295	1,992	0,046
Faktor Lingkungan → Keunggulan Bersaing	0,464	2,416	0,016
Kultur Organisasi → Keunggulan Bersaing	0,481	2,798	0,005
Perencanaan Strategic → Keunggulan Bersaing	0,188	2,148	0,032
Keunggulan Bersaing → Kinerja Perusahaan	0,838	5,534	0,000