

PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL, FORMULASI STRATEGI, DAN  
PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Survei pada PT BPR/BKK Milik Pemerintah dan Swasta di Wilayah Kabupaten Banyumas dan  
Purbalingga)

Dr. Eko Suyono, MSi, Ak  
email : ekyo75@yahoo.com  
(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman)

**ABSTRACT**

*The aim of this research is to examine the effect of external business environment, strategic formulation, and internal control to the firm performance. The population of this research are public and private PT BPR/BKK in Banyumas and Purbalingga with sampling techniques using simple random sampling. Total population were 48 Small and Medium Banking Firms and with using simple random sampling were collected 31 samples. The type of data in this research is primary data that could be gathered by questionair dissemination to the all respondents, that are head of BPR/BKK. All of the data were analyzed using multiple lienear regression analysis with SPSS PROGRAM.*

*Exogenous variables were the external business environment, strategic formulation, and internal control. Meanwhile endogenous variables was the firm performance. This research showed that the more certain external business environment, strategic formulation, and effective internal control implementation have positive and significant effect simultaneously and partially to the firm financial performance. It means that when BPR/BKK have more certain external business environment, good strategic formulation, and effective internal control implementation would increase the firm performance.*

*Key words : External business environment, strategic formulation, internal control , firm performance*

## **I. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumber daya, pesaing, selera pelanggan, dan

pengelolaan perusahaan. Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi, namun perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis.

Perubahan dalam bidang teknologi juga mempengaruhi perusahaan, karena perusahaan akan mengoptimalkan teknologi yang ada untuk mendukung tata kelola perusahaan yang baik yang pada akhirnya

akan mengoptimalkan kinerja mereka. Lingkungan industri juga berperan dalam mempercepat perubahan lingkungan bisnis eksternal. Lingkungan industri yang dimaksud adalah *bargaining power* pembeli, *bargaining power* penjual, masuknya pendatang baru yang potensial, adanya barang substitusi, dan intensitas persaingan perusahaan dalam industri. Kelima faktor tersebut dikenal dengan lima kekuatan bersaing dalam industri dari Porter (1996).

Dari sudut pandang perusahaan semua faktor di atas merupakan faktor yang berada di luar kendali perusahaan (faktor eksternal). Semua faktor eksternal memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Faktor eksternal tersebut tidak akan dapat dikendalikan perusahaan tanpa adanya strategi yang tepat sesuai dengan situasi perubahan lingkungan.

Manajemen sebagai pengelola sumber daya modal yang diberikan oleh pemegang saham bertanggung jawab untuk mengelola perusahaan mencapai tujuannya. Dalam manajemen perusahaan yang berskala besar, manajemen mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada jenjang manajemen yang lebih rendah untuk bersama-sama mengelola perusahaan. Tugas manajemen puncak berorientasi ke

masa depan untuk membawa perusahaan ke arah pencapaian tujuan dengan memformulasikan berbagai strategi sebagai bentuk pertanggung jawaban kepada para pemodal.

Selanjutnya berbagai strategi yang telah diformulasikan tersebut diimplementasikan oleh jenjang manajemen lainnya yang lebih rendah. Untuk memantau dan memberikan keyakinan bahwa strategi telah dilaksanakan searah dan selaras dengan yang telah diformulasikan, manajemen memerlukan pengendalian interen, termasuk dewan komisaris yang mengandalkan reliabilitas pengendalian interen untuk memberikan keyakinan bahwa apa yang telah diarahkan oleh dewan komisaris kepada manajemen benar dilaksanakan.

Pencapaian tujuan perusahaan divisualisasikan dalam kinerja bisnis. Manajemen masa kini dalam era informasi banyak memberikan perhatian pada aspek non keuangan yang sesungguhnya justru mendorong dan membangun keberhasilan aspek keuangan, terlebih dalam situasi bisnis yang semakin kompetitif saat ini dan masa depan.

Keberhasilan kinerja tidak saja dari aspek keuangan yang bersifat historis, namun lebih dari itu, faktor-faktor non

keuangan kenyataannya mempunyai kontribusi jauh lebih besar, seperti peningkatan kualitas produk dan jasa, peningkatan efisiensi usaha, keterlibatan karyawan dengan berbagai kemampuan dan inovasinya serta akhirnya bermuara pada bagaimana memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan.

Dengan demikian pengukuran kinerja yang bersifat strategis akan mampu menterjemahkan, mengkomunikasikan dan menselaraskan visi dan misi perusahaan kedalam operasi dan fungsi perusahaan. Bahkan lebih jauh dari itu akan memberikan umpan balik (*feedback*) sebagai pembelajaran strategis dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan perubahan lingkungan yang begitu pesat dan turbulen serta perkembangan teknologi informasi yang begitu radikal, manajemen harus memberikan respon dan mampu mengelola perubahan-perubahan tersebut. Hal ini diantaranya bisa dilakukan dengan mengupayakan revitalisasi dan melibatkan secara proaktif peran dewan komisaris dan para pemegang saham.

Formulasi strategi selanjutnya diimplementasikan kedalam sejumlah program, budget dan prosedur. Program merupakan berbagai tindakan yang

diperlukan untuk menjabarkan sejumlah perencanaan yang telah dirumuskan. Tindakan dalam melaksanakan program yang telah direncanakan tersebut selanjutnya dikuantifikasikan dalam bentuk budget.

Formulasi dan implementasi strategi berikutnya perlu dievaluasi dan dikendalikan sebagai suatu proses yang berkesinambungan untuk memantau kinerja sesuai dengan perencanaan semula. Jika terjadi penyimpangan-penyimpangan dari yang sudah direncanakan perlu dikoreksi sebelum penyimpangan tersebut menjadi lebih besar. Proses demikian dikenal dengan manajemen strategic, yaitu proses tindakan manajerial yang dapat memberikan keyakinan bahwa formulasi strategi telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Setelah rencana diimplementasikan organisasi juga perlu melakukan sebuah proses pengendalian. Pengendalian merupakan media yang dapat menghindari terjadinya kekeliruan dan penyimpangan. Hal ini diturunkan dalam bentuk kebijakan, metode, prosedur, program, dan alat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memantau dan mengevaluasi apakah informasi yang diberikan dapat diandalkan, serta apakah operasi telah berjalan secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tingkat kepastian lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan telah banyak dilakukan, diantaranya oleh Covin and Stevin, 1991; Dess et al, 1997; dan Rauch et al, 2004 (dalam Alarape dan Aderimi, 2009). Penelitian serupa juga telah dilakukan oleh Zuboff dan Maxim, 2000; Becker et al, 2001; Hammonds, 2003 (dalam Neblett, 2006). Sedangkan Commander et al (2010) menemukan bukti empiris bahwa lingkungan bisnis eksternal yang meliputi peraturan pemerintah, hukum, lembaga keuangan, serta sistem kenegaraan yang bisa mewujudkan kepastian lingkungan berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan.

Miller dan Cardinal, 1994; Foster dan Brown, 1996; Rogger et al, 1999, Miller dan Faughan, 2001; serta Hill dan Gavin, 2004 (dalam Prevos, 2005) menemukan bukti empiris bahwa keberadaan formulasi strategi yang dirancang secara formal dan teratur berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Campbel et al (2008) menemukan bukti empiris bahwa balanced scorecard sebagai pengukuran dan pengevaluasian strategi perusahaan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Cih (2007) menemukan bukti empiris bahwa penerapan pengendalian intern yang baik berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Kinney, 2000; Bowling dan Rieger, 2005; Lin dan Wu, 2006; Shenkir dan Walker, 2006, Hoyt et al, 2006; serta Noco dan Stuls, 2006 (dalam Cih, 2007).

Berdasarkan latar belakang di atas, sebagai judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal, Formulasi Strategi, dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perusahaan (Survey pada BPR/BKK di Wilayah Kabupaten Banyumas dan Purbalingga)”**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian di atas, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- (1) Seberapa besar pengaruh lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi dan pengendalian intern secara simultan terhadap kinerja perusahaan.
- (2) Seberapa besar pengaruh lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi dan pengendalian intern secara parsial terhadap kinerja perusahaan.

### 1.3 Tujuan Penelitian :

- (1) Untuk menganalisis besarnya pengaruh lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, dan pengendalian intern secara simultan terhadap kinerja perusahaan
- (2) Untuk menganalisis besarnya pengaruh lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, dan pengendalian intern secara parsial terhadap kinerja perusahaan

## II. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

### 2.1. Kerangka Pemikiran

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment*, atau *specific environment* yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, yang mencakup pesaing, pemasok, pelanggan, dan serikat dagang. Sedangkan lingkungan yang tidak secara langsung mempengaruhi organisasi disebut dengan *general environment* atau *remote environment* (Robbins, 2009).

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan-keputusan perusahaan. Aktivitas

keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja (Dill, 1958 dalam Brooks 1997). Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, supplier, serikat dagang dan pemegang saham.

Lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi lingkungan intern dan lingkungan eksternal. Lingkungan intern terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*). (Wheelen dan Hunger, 2005). Lingkungan intern perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering juga disebut dengan rantai komando dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai level karyawan operasional. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional (Peter *at al.*, 1996).

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark *et al.*, 1994; Tan dan Litschert, 1994). Perspektif kedua memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritical bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumber daya intern yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumber daya intern yang dimiliki perusahaan (Clark *et al.*, : 1994). Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya. Hal ini berhubungan dengan kemampuan

anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (Clark *et al.*, 1994).

Kaitan lingkungan eksternal dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori-teori seperti : teori ekologi populasi (*population ecology theory*), teori kontingensi (*contngency theory*), dan teori ketergantungan pada sumber daya (*resource dependence theory*). Teori ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh lnsung terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999).

Teori kontingensi menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee & Miller, 1996). Teori kontingensi juga bermakna bagaimana perencanaan strategi mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategi dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunnya kinerja sehingga memunculkan krisis organisasi.

Analisis terhadap lingkungan bisnis eksternal dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) yang perlu diantisipasi. Untuk itu dalam analisis ini manajemen perlu mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada di luar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata.

Strategi merupakan suatu pola dalam membuat keputusan tersusun. Strategi juga diartikan sebagai perencanaan menyeluruh yang didesain untuk memberikan keyakinan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai (Hill dan Jones, 1995). Strategi berarti berfikir secara menyeluruh dan jangka panjang ke depan untuk memenuhi harapan pihak yang berkepentingan. Strategi adalah arah dan jangkauan suatu organisasi dengan berbekal sumber daya yang tersedia di dalam lingkungan yang berubah-ubah untuk memenuhi pasar dan harapan-harapan pihak yang berkepentingan (Johnson dan Scholes, 1997).

Dengan berfikir strategik diharapkan perusahaan mampu menghadapi kompetisi berdasarkan kemampuan sumber daya yang dimiliki (*core competencies*), sehingga dapat

mencapai *sustainable advantages*. Perencanaan perusahaan sebagai suatu proses yang sistematis harus mampu mengantisipasi adanya ancaman dan kesempatan, serta mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada

Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dapat membantu memberikan keyakinan bahwa formulasi organisasi dan penyelenggaraan yang bermanfaat sesuai dengan lingkungannya. Manajemen strategik ini mencakup penelaahan lingkungan (baik intern maupun eksternal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian (Hunger dan Wheelen, 2005).

Berdasarkan hasil penelaahan lingkungan dengan pendekatan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman berbagai faktor intern dan ekstern berikutnya menetapkan formulasi strategi mengenai misi, tujuan, dan kebijakan. Dengan formulasi strategi, memungkinkan manajemen melakukan penelaahan terhadap kecenderungan perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri yang diperkirakan akan berdampak pada perusahaan. Hasil penelaahan tersebut digunakan untuk menggambarkan kondisi masa depan perusahaan yang akan

diwujudkan, agar seiring dengan kecenderungan perubahan lingkungan bisnis.

Setelah perumusan strategi, selanjutnya strategi tersebut perlu diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi melalui sejumlah aktivitas dan pilihan dalam melaksanakan rencana strategik tersebut. Proses ini dilakukan dengan serangkaian tindakan melalui pengembangan program, anggaran (*budget*), dan prosedur. Kelemahan dalam mengimplementasikan strategi menunjukkan kegagalan berbagai strategi. Melalui sistem implementasi, perusahaan mengimplementasikan rencana kedalam tindakan nyata, untuk memanfaatkan berbagai sumber daya perusahaan secara bertanggung jawab untuk mewujudkan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan.

Secara periodik implementasi strategi dievaluasi dan dikendalikan untuk melihat sejauh mana kinerja perusahaan telah dicapai dan jika terjadi perbedaan tak segan-segan untuk ditindak lanjuti dan dijadikan umpan balik pada periode berikutnya. Evaluasi dan pengendalian dalam manajemen strategik melalui sistem pelaporan informasi yang berisi data kinerja dan aktivitas pelaporannya. Pengukuran kinerja selain menggunakan pendekatan

pengukuran keuangan, juga termasuk pengukuran non keuangan yang mendorong kinerja keuangan dimasa depan melalui pengukuran kepuasan pelanggan, proses bisnis intern, dan aktivitas pembelajaran dan pertumbuhan. Proses pengukuran ini selanjutnya dikenal dengan *balanced scorecard* (Hunger dan Wheelen, 2005)

Penetapan tiga strategi, yaitu *operating strategies*, *investment strategies*, dan *financial strategies* dimaksudkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan memaksimalkan kesejahteraan para pemegang saham (Dockery, Herbert, dan Taylor : 2000). Penetapan strategi operasi yaitu suatu cara untuk memperbaiki tingkat efisiensi ekonomis, mengurangi biaya operasi melalui perbaikan efisiensi faktor-faktor masukan untuk memperoleh profitabilitas. Penerapan strategi investasi melalui penyesuaian kapasitas produksi, proses teknologi, atau dengan restrukturisasi korporasi, diversifikasi atau divestasi untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Penetapan strategi keuangan meliputi pemilihan alternatif ekuitas atau pinjaman, pembayaran deviden, dan restrukturisasi model keuangan dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan.

Pengendalian merupakan serangkaian metode dan alat yang digunakan

oleh anggota organisasi untuk melakukan pengawasan dalam pencapaian tujuan. Untuk memberikan keyakinan dalam pencapaian kinerja, seorang manajer membutuhkan dan menyelenggarakan jenis-jenis pengendalian yang cukup efektif, yang terdiri dari preventif, detektif, korektif dan direktif, serta pengendalian kompensasi (Ratliff, 1988; Atkinson, 1997)

Pengendalian preventif ialah pengendalian yang didasarkan untuk mencegah terjadinya kesalahan sebelum transaksi terjadi. Pengendalian detektif yaitu pengendalian yang didesain untuk mendeteksi adanya kesalahan setelah terjadi suatu transaksi. Pengendalian korektif yaitu pengendalian yang dirancang untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan yang telah terjadi yang telah teridentifikasi dari pengendalian detektif. Sedangkan pengendalian direktif yaitu pengendalian yang dirancang untuk mengarahkan dan menempatkan hasil yang lebih positif dari jenis pengendalian sebelumnya. Pengendalian kompensasi adalah pengendalian yang dirancang untuk mengganti jenis pengendalian yang seharusnya dengan pengendalian lain berdasarkan pertimbangan biaya dan manfaat.

Pengendalian intern terdiri dari disain dan operasi, seperti yang dinyatakan dalam standar profesional intern audit bahwa kecukupan pengendalian menunjukkan manajemen telah merencanakan dan mengorganisir (*mendisain*) bisnis sehingga dapat memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efisien, efektif, dan ekonomis. Sehingga pengendalian intern melekat pada setiap siklus bisnis.

Menurut *Committee of Sponsoring Organization (COSO, 2009)*, pengendalian intern didefinisikan sebagai proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personal lainnya yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian ketiga golongan tujuan sebagai berikut : efektivitas dan efisiensi operasi, dapat dipercayanya laporan keuangan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Dari definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa pengendalian intern merupakan serangkaian tindakan yang menembus ke seluruh organisasi. Pengendalian intern ada dalam proses manajemen, baik perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan, yang melibatkan dewan komisaris, manajemen dan personal lainnya.

Manajemen sebagai agen yang telah menerima wewenang penuh dalam mengendalikan sumber daya yang dimiliki dari prinsipal, secara periodik harus memberikan pertanggung jawaban atau akuntabilitasnya secara penuh. Pertanggung jawaban suatu bisnis merupakan kewajiban untuk melaporkan sejauh mana pelaksanaan program sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Laporan tersebut berupa sebuah laporan kinerja bisnis yang berupa laporan keuangan maupun laporan tahunan.

Kinerja berarti prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang. Hasil upaya manajemen dari yang direncanakan, dilaksanakan dan hasil yang dicapai merupakan sebuah kinerja bisnis. Kinerja (*performance*) adalah hasil akhir atau capaian atas suatu kegiatan. Jika hasilnya menunjukkan kesesuaian dengan yang telah direncanakan, hal ini menunjukkan prestasi manajemen dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

Kinerja keuangan sebagai hasil upaya manajemen yang menunjang suatu keberhasilan. Keberhasilan ini dapat dicapai karena kesesuaian antara pengarahan dan pengawasan yang ditentukan oleh dewan komisaris dengan formulasi manajemen

strategi dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya jika manajemen mengalami kesulitan keuangan juga menjadi tanggung jawab bersama antara pengelola dan pengawas.

Pengukuran kinerja pada awalnya memusatkan pada masalah keuangan yang dihasilkan oleh sistem akuntansi dan kejadian-kejadian masa lalu yang berjangka pendek. Kinerja non keuangan yang menjadi penyebab terwujudnya kinerja keuangan masih relatif diabaikan. Pendong kinerja keuangan seperti pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya, proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, serta potensi kemampuan karyawan dalam menghasilkan untuk kepentingan pelanggan. Pengukuran kinerja selain dari aspek keuangan juga dapat dilakukan dengan pendekatan non keuangan.

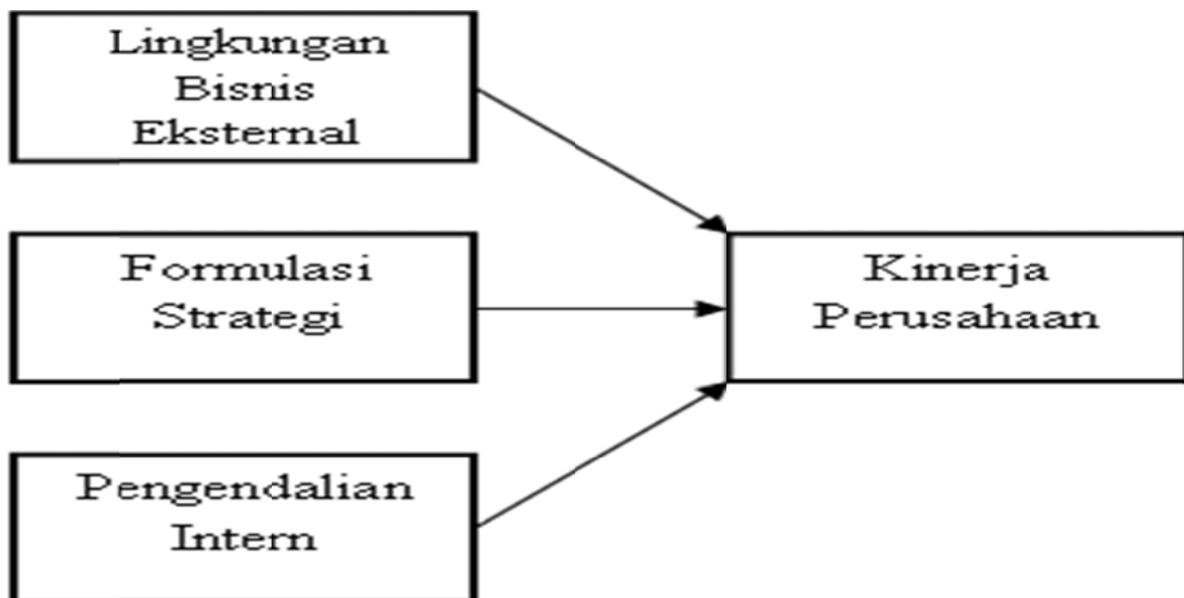
Pengukuran kinerja non keuangan dikenal dengan *balanced scorecard*, dimana pengukuran ini menyajikan kerangka yang menyeluruh bagi pemimpin dalam mewujudkan visi dan strategi ke dalam seperangkat pengukuran yang berbeda, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan dan Norton, 1996).

Selanjutnya Anthony dan Govindarajan (2010) menjelaskan pula

bahwa *balanced scorecard* merupakan satu contoh dari sistem pengukuran kinerja. Setiap unit bisnis dapat menetapkan tujuan dan kemudian diukur dari keempat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hoque dan James (2000) menyampaikan hasil penelitiannya bahwa

organisasi yang lebih besar lebih banyak menggunakan *balanced scorecard*, karena mampu mendukung keputusan strategik dan lebih komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas kerangka pikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



## 2.2 Hipotesis

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

2. Lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi dan pengendalian intern secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

## III. Metode Penelitian

### 3.1 Objek Penelitian

### 3.2

Obyek penelitian adalah lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, penerapan pengendalian intern dan kinerja

perusahaan. Sebagai unit analisis dalam penelitian ini adalah PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR/BKK) milik swasta maupun pemerintah di Wilayah Kabupaten Banyumas dan Purbalingga.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Sebagai responden dalam penelitian ini, yaitu PT BPR/BKK dan PT BPR/Swasta di Wilayah Banyumas dan Purbalingga, sebagai berikut :

Tabel 1  
Data BPR/BKK di Wilayah Kabupaten Banyumas dan Purbalingga

No.	Nama Bank	Alamat
1	PT BPR Gunung Simping Artha	Jl. Jend. Soedirman No. 98 Sokaraja, Banumas
2	PT BPR Wangon Artha Kencana	Jl. Raya Utara Wangon No. 73, Banyumas
3	PT BPR Baligema Mandiri	Jl. Raya Pancasan No. 99 Ajibarang, Banyumas
4	PT BPR Danamitra Sokaraja	Jl. Jenderal Soedirman No. 3 Sokaraja, Banyumas
5	PT BPR Soka Panca Artha	Jl. Suparjo Rustam Sokaraja, Banyumas
6	PT BPR Artha Mekar Sokaraja	Jl. Jend Gatot Subroto No. 604 Sokaraja, Banyumas
7	PT BPRS Khasanah Umat	Jl. Sunan Bonang, Tambak Sari Kidul, Kec. Kembaran, Banyumas
8	PT BPRS Bina Amanah Satria	Jl. Pramuka No. 219 Purwokerto
9	PT BPRS Artha Leksana	Ruko No. 7, Pasar Wangon, Wangon, Banyumas
10	BPR/BKK Karang Lewas	Jl.Kertawibawa No. 51 Karang Lewas, Banyumas
11	BPR/BKK Pekuncen	Jl.Raya Banjaranyar No. 354 Pekuncen, Banyumas
12	BPR/BKK Kalibagor	Jl. Raya Kalibagor No. IV Kalibagor, Banyumas
13	BPR/BKK Sokaraja	Jl.Jenderal Soedirman No. 153 Sokaraja, Banyumas
14	BPR/BKK Wangon	Jl. Raya Utara No. 17 Wangon, Banyumas
15	BPR/BKK Gumelar	Jl. Raya Gumelar No. 364 Gumelar, Banyumas
16	BPR/BKK Purwokerto Barat	Jl. H. Mashuri No. 6 Purwokerto Barat
17	BPR/BKK Purwokerto Timur	Jl. Dr. Suparno No. 770 Purwokerto Timur
18	BPR/BKK Kebasen	Jl. Raya PUK No. 50 Kebasen, Banyumas
19	BPR/BKK Lumbir	Jl. Raya Lumbir No. 1 Lumbir, Banyumas
20	BPR/BKK Jatilawang	Jl. Raya Jatilawang No. 7 Jatilawang, Banyumas
21	BPR/BKK Baturaden	Jl. Raya Rempoah Timur No. 37 Baturaden, Banyumas
22	BPR/BKK Purwokerto Utara	Jl. Prof. Bunyamin No. 3 Purwokerto
23	BPR/BKK Rawalo	Jl. Raya Rawalo No. 9 Rawalo, Banyumas
24	BPR/BKK Kembaran	Jl. Raya Kembaran No. 20 Kembaran, Banyumas
25	BPR/BKK Sumbng	Jl. Raya Kebanggan, Sumbang, Banyumas
26	BPR/BKK Somagede	JL.Raya Somagede No. 290 Somagede,

		Banyumas
27	BPR/BKK Kemranjen	Jl.Raya Kemranjen No. 27 Kemranjen, Banyumas
28	BPR/BKK Kedung Banteng	Jl. Raya Kedung Banteng No. 13, Banyumas
29	BPR/BKK Ajibarang	Jl. Raya Ajibarang No. 5 Ajibarang, Banyumas
30	BPR/BKK Sumpyuh	Jl. Raya Timur No. 4 Sumpyuh, Banyumas
31	BPR/BKK Purwojati	Jl. Raya Impres No. 8 Purwojati, Banyumas
32	BPR/BKK Cilongok	Jl. Raya Cilongok No. 17 Cilongok, Banyumas
33	BPR/BKK Tambak	Jl. Raya Tambak No. 15, Tambak, Banyumas
34	BPR/BKK Banyumas	Jl. Jend. Gatot Subroto No. 2 Banyumas
35	PT BPR Arta Perwira	Purbalingga
36	PT BPRS Buana Mitra Perwira	Jl. MT. Haryono No. 267 Purbalingga
37	BPR/BKK Purbalingga	Jl. Let. Kol. Isdiman No. 103, Purbalingga
38	BPR/BKK Kalimanah	Jl. M. Jend. Sungkono, Kalimanah, Purbalingga
39	BPR/BKK Mrebet	Jl. Mangunegara No. 2, Mrebet, Purbalingga
40	BPR/BKK Bobotsari	Jl.RS. Yosomihardjo No. 1, Bobot Sari, Purbalingga
41	BPR/BKK Bukateja	Jl. Purwandaru 165 Bukateja, Purbalingga
42	BPR/BKK Karang Reja	Jl. Raya Karang Reja, Purbalingga
43	BPR/BKK Kutasari	Jl. Raya Tobong No. 17, Kutasari, Purbalingga
44	BPR/BKK Kaligondang	Jl. Raya Kaligondang No. 304 Purbalingga
45	BPR/BKK Karanganyar	Jl. Raya Karanganyar, Purbalingga
46	BPR/BKK Rembang	Jl. Lapangan Utara No. 3, Rembnag, Purbalingga
47	BPR/BKK Kemangkon	Jl.Raya Panican No. 1, Kemangkon, Purbalingga
48	BPR/BKK Kejobong	Jl. Raya Kejobong, Purbalingga

Sumber : BI, 2010

Dari sebanyak 48 PT BPR/BKK milik pemerintah maupun swasta seperti dalam tabel di atas, diambil beberapa sampel melalui teknik penarikan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Namun sebelumnya terlebih dahulu ditentukan jumlah sampel minimal dari total populasi yang tersedia, jumlah sampel dihitung menggunakan pendapat Gay dan Diehl (1992) yang menyatakan bahwa untuk populasi besar maka jumlah sampel minimal adalah 10% sedangkan untuk populasi kecil

maka jumlah sampel minimal adalah 20 %. Dalam penelitian ini ukuran populasinya berjumlah 48 BPR/BKK, termasuk dalam kategori populasi kecil sehingga dengan pendapat tersebut sampel minimalnya adalah 9,6 (dibulatkan menjadi 10) BPR/BKK.

### 3.3 Operasionalisasi Variabel

Pengukuran terhadap variabel penelitian dengan cara menguraikan lebih lanjut variabel penelitian ke dalam operasionalisasi variabel sebagai berikut :

Tabel 2  
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Lingkungan bisnis eksternal (X1)	1. Lingkungan makro 2. Lingkungan industri	Ordinal
Formulasi Strategi (X2)	1. Strategi operasional 2. Strategi investasi 3. Strategi modal	Ordinal
Pengendalian Intern (X3)	1. Sistem Pemantauan dan Pengendalian 2. Masalah agensi 3. Iklim organisasi	Ordinal
Kinerja Bisnis (Y)	1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

### 3.4 Analisis Data

Data penelitian dari para responden selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple linier regression*). Berhubung pertanyaan terhadap setiap responden menggunakan skala pengukuran *likert* yang masing-masing terdiri dari lima pilihan jawaban yang bersifat ordinal, maka sebelum data hasil penelitian tersebut dianalisis, perlu diuji terlebih dahulu instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas.

#### 3.4.1 Uji Kesahihan (Test of Validity)

Terdapat beberapa teknik statistik yang dapat digunakan untuk uji validitas, diantaranya adalah statistik korelasi momen tangkar (*product moment correlation*),

statistik korelasi dwiserial pilah (*point biserial correlation*) dan statistik uji t (*t-test*) (Sutrisno Hadi, 1995). Penulis menggunakan product moment correlation dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini.

Secara statistik, angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi nilai r. Dengan tingkat kepercayaan pada 95% ( $\alpha = 0,05$ ), maka kaidah keputusannya adalah :

- Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka penelitian menghasilkan data yang mempunyai tingkat validitas yang tinggi.
- Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  berarti data yang diteliti tidak menghasilkan tingkat validitas yang tinggi.

### 3.4.2 Test of Reliability (Uji Keandalan)

Penerapan test ini untuk mengetahui apakah pengumpulan data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan dan konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu-waktu yang berbeda. Dengan kata lain test ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih, terhadap gejala yang sama, dengan alat pengukur yang sama.

Salah satu teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan teknik belah dua (Singarimbun dan Effendi, 1989), dengan rumus sebagai berikut :

$$r.\text{tot} = \frac{2(r.\text{tt})}{1 + r.\text{tt}}$$

dimana :

$r.\text{tot}$  = angka reliabilitas keseluruhan item

$r.\text{tt}$  = angka korelasi belahan pertama dan belahan kedua

Sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), maka kaidah keputusannya adalah :

- Jika  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  maka penelitian menghasilkan data

yang mempunyai tingkat reabilitas yang tinggi.

- Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  berarti data yang diteliti tidak menghasilkan tingkat reabilitas yang tinggi.

Untuk skor yang mempunyai tingkat pengukuran ordinal, sebelum dianalisis, indikator-indikator variabel tersebut akan ditransformasikan dari skala ordinal ke skala interval menggunakan *Method of Succesive Interval (MSI)*. Setelah skala pengukuran berubah menjadi skala interval kemudian dilakukan analisis terhadap data yang ada.

### 3.4.3 Uji asumsi klasik

Salah satu syarat untuk menggunakan persamaan regresi berganda agar model regresi yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square*) menunjukkan persamaan yang valid atau BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) adalah dengan terpenuhinya asumsi klasik. Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi :

- a. Normalitas
- b. Multikolinearitas
- c. Heteroskedastisitas

### 3.4.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara

variabel independen terhadap variabel dependen dengan persamaan sebagai berikut (Gujarati, 1995)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Perusahaan

$X_1$  = Lingkungan Bisnis Eksternal

$X_2$  = Formulasi Strategi

$X_3$  = Pengendalian Intern

$b_0$  = konstanta

$b_{1-3}$  = koefisien regresi

e = kesalahan (*error*)

### 3.5 Pengujian Hipotesis

#### 5.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

1).  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$   
(lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, dan pengendalian intern secara simultan tidak berpengaruh signifikan kinerja perusahaan)

2).  $H_a : \beta_1; \beta_2; \beta_3 \neq 0$   
(lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, dan pengendalian

intern secara simultan berpengaruh signifikan kinerja perusahaan)

b. Menentukan kriteria pengujian

Dengan derajat kepercayaan sebesar 95% dan derajat kebebasan (k-1) dan (n-k) maka kriteria pengujian dapat ditentukan sebagai berikut :

1). Jika F hitung  $\leq$  F tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

2). Jika F hitung  $>$  F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

c. Mencari besarnya nilai F hitung dengan rumus (Gujarati, 1995)

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan :

$R^2$  = koefisien determinasi

n = besar kecil

k = besar variabel

Sedangkan besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Gujarati, 1995):

$$R^2 = \frac{\beta_2 \sum y_i x_{2i} + \beta_3 \sum y_i x_{3i}}{\sum y_i^2}$$

d. Menarik kesimpulan mengenai diterima atau tidaknya hipotesis dengan cara membandingkan hasil pada langkah (b) dan (c).

## 5.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dilakukan dengan langkah-langkah berikut :

### a. Merumuskan hipotesis

1).  $H_0 : \beta_1 = 0$  (lingkungan bisnis eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan)

$H_a : \beta_1 \neq 0$  (lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan)

2).  $H_0 : \beta_1 = 0$  (formulasi strategi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan)

$H_a : \beta_1 \neq 0$  (formulasi strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan)

3).  $H_0 : \beta_1 = 0$  (pengendalian intern tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan)

$H_a : \beta_1 \neq 0$  (pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan)

### b. Menentukan kriteria pengujian

Dengan derajat kepercayaan sebesar 95% dan derajat kebebasan (n-k) maka kriteria pengujian dapat ditentukan sebagai berikut :

1). Jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

2). Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

c. Mencari besarnya nilai t hitung dengan rumus (Gujarati, 1995)

$$t_{hitung} = \frac{\beta_1}{S_e(\beta_1)}$$

Keterangan :

$\beta_i$  : koefisien regresi masing-masing variabel independen

$Se(\beta_i)$  : standar deviasi dari koefisien regresi masing-masing variabel independen

d. Menarik kesimpulan mengenai diterima atau tidaknya hipotesis dengan cara membandingkan pada langkah (b) dan (c)

## IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.1 Hasil Penelitian

#### 4.1.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Semua koefisien korelasi butir pernyataan dalam penelitian ini dengan skor total  $\geq 0,30$  maka semua data adalah valid. Koefisien reliabilitas menunjukkan angka yang lebih besar dari 0.70 maka secara

keseluruhan pernyataan dinyatakan andal (reliabel).

**4.1.2 Uji Asumsi Klasik**

(1) Normalitas

Uji normalitas dengan analisis *kolmogorof-Smirnov* dapat kita lihat dari hasil output pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 3

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
N		31
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0039854
	Std. Deviation	.94868332
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.056
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.496
Asymp. Sig. (2-tailed)		.966

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

Terlihat dari hasil analisis bahwa nilai Asymp. Sig sebesar 0,966 yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa normalitas data terpenuhi.

(2) Heteroskedastisitas

Hasil output analisis untuk pengujian heteroskedastisitas dengan pendekatan *Park Gleyser* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4

	373
	119
	119
	168

Pengujian di atas menunjukkan nilai probabilitas semua variabel independen yang mempunyai signifikansi lebih besar dari 0,05, yang berarti asumsi model tidak mengandung heteroskedastisitas terpenuhi.

### (3) Multikolinearitas

Hasil output analisis untuk pengujian multikolinearitas dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5

Coefficients		a	
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Lingkungan Bisnis Eksternal	.993	1.007
	Formulasi Strategi	.992	1.008
	Pengendalian Intern	.985	1.015

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian di atas menunjukkan nilai *variance inflation factors* (VIF) masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya lebih kecil dari 10. Hal ini berarti dalam model ini tidak terdapat multikolinearitas

### 4.1.2 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi pada hasil penelitian ini dengan menggunakan paket program SPSS, ditemukan adanya pengaruh dan variasi arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Untuk mengetahui pengaruh dan variasi arah hubungan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6

ANOVA <sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.694	3	3.898	11.027	.003 <sup>a</sup>
	Residual	102.487	27	3.796		
	Total	114.181	30			

a. Predictors: (Constant), Penerapan Pengendalian Intern, Lingkungan Bisnis Eksternal, Formulasi Strategi

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Tabel 7

Coefficients <sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.048	.609		2.864	.008
	Lingkungan Bisnis Eksternal	.455	.108	.025	5.139	.021
	Formulasi Strategi	.254	.147	.317	4.729	.005
	Penerapan Pengendalian Intern	.322	.138	.075	4.410	.035

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Hasil analisis regresi pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel lingkungan bisnis eksternal ( $X_1$ ), formulasi strategi ( $X_2$ ), dan penerapan pengendalian intern ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja

perusahaan (Y), kemudian hasil analisis ini dimasukan kedalam persamaan regresi menjadi :

$$Y = 0,048 + 0,455X_1 + 0,254X_2 + 0,322X_3 + \varepsilon$$

### 2.3 Pengujian Terhadap Hipotesis

#### Penelitian

Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan sebanyak dua hipotesis, yaitu secara bersama-sama dan secara parsial. Alat analisis untuk hipotesis pertama (secara

bersama-sama) dengan menggunakan uji f dan untuk hipotesis kedua (secara parsial) digunakan uji t. Adapun pembuktian terhadap hipotesis yang diajukan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8  
Ikhtisar Hasil Uji F dan Uji t

Variabel	Analisis Uji F dan Uji t					Kesimpulan
	Fhitung	Ftabel	thitung	ttabel	Signifikan	
Pengujian bersama-sama	11.027	2.69			0,003	Signifikan
Pengujian secara parsial :						
- Lingkungan Bisnis Eksternal			5.139	2.042	0.021	Signifikan
- Formulasi Strategi			4.729	2.042	0.005	Signifikan
- Penerapan Pengendalian Intern			4.140	2.042	0.031	Signifikan

Sumber : lampiran hasil pengolahan data dengan analisis regresi Tabel 6 dan Tabel 7

1. Pengujian Hipotesis Pertama (secara bersama-sama)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 11.027 sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 30$  adalah sebesar 2.69. Jadi  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $11.027 > 2.69$ ), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, penerapan pengendalian intern secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga hipotesis pertama **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (secara parsial)

Pengujian secara parsial dengan menggunakan uji t bertujuan menentukan variabel independen mana yang memiliki pengaruh terhadap

variabel dependen. Dari hasil pengujian pada tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel lingkungan bisnis eksternal ( $X_1$ ), formulasi strategi ( $X_2$ ), dan penerapan pengendalian intern ( $X_{53}$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga hipotesis kedua **diterima**.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

### 2.4.1 Pembahasan Hipotesis Pertama

Pengaruh lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, penerapan pengendalian intern secara simultan terhadap kinerja perusahaan ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) analisis regresi. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini menunjukkan proporsi atau persentase variasi total dalam variabel dependen (Y) yang

dijelaskan oleh variabel independen (X) secara bersama-sama.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,584. Hal tersebut menunjukkan bahwa besarnya variasi dari variabel kinerja keuangan yang dijelaskan oleh variabel lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, dan penerapan pengendalian intern adalah sebesar 0,584. Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama variabel independen yang digunakan sebesar 58,4% mampu menjelaskan kinerja perusahaan, sedangkan sisanya 41,6% disebabkan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis seperti tabel di atas menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $11.027 > 2,69$ ) pada  $\alpha = 0,05$ , hal ini menunjukkan variabel lingkungan bisnis eksternal, formulasi strategi, dan penerapan pengendalian intern secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Anderlini dan Feli (1994), Agrawal dan Knoeber (1996), Covin and Stevin, 1991; Dess et al, 1997; dan Rauch et al, 2004 ( dalam Alarape dan Aderimi, 2009); Zuboff dan Maxim, 2000; Becker et al, 2001;

Hammonds, 2003 (dalam Neblett, 2006); Commander et al (2010). Hasil penelitian juga sejalan dengan temuan Miller dan Cardinal, 1994; Foster dan Brown, 1996; Rogger et al, 1999, Miller dan Faughan, 2001; serta Hill dan Gavin, 2004 (dalam Prevos, 2005), serta Cih (2007).

#### **2.4.2 Pembahasan Hipotesis Ke Dua**

Untuk pengaruh parsial  $X_1$  terhadap Y, hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel lingkungan bisnis eksternal mempunyai nilai koefisien regresi yang bertanda positif sebesar 0,455, hal ini menunjukkan bahwa kondisi keuangan klien berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,455 dengan hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 5.139 > t_{tabel} = 2.042$ , ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan bisnis eksternal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian sejalan dengan temuan Covin and Stevin, 1991; Dess et al, 1997; dan Rauch et al, 2004 ( dalam Alarape dan Aderimi, 2009). Penelitian serupa juga telah dilakukan oleh Zuboff dan Maxim, 2000; Becker et al, 2001; Hammonds, 2003 (dalam Neblett, 2006). Sedangkan Commander et al (2010).

Untuk pengaruh parsial  $X_2$  terhadap Y, hasil perhitungan menunjukkan bahwa

variabel formulasi strategi mempunyai nilai koefisien regresi yang bertanda positif sebesar 0,254, hal ini menunjukkan bahwa formulasi strategi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,254 dengan hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 4.729 > t_{tabel} = 2.042$ , ini menunjukkan bahwa variabel formulasi strategi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Miller dan Cardinal, 1994; Foster dan Brown, 1996; Rogger et al, 1999, Miller dan Faughan, 2001; serta Hill dan Gavin, 2004 (dalam Prevos, 2005).

Untuk pengaruh parsial variabel X3 terhadap Y, hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel penerapan pengendalian intern mempunyai nilai koefisien regresi yang bertanda positif sebesar 0,322, hal ini menunjukkan bahwa penerapan pengendalian intern berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,322. Dengan hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 4.140 > t_{tabel} = 2.042$ , ini menunjukkan bahwa variabel pengendalian intern secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan Cih (2007) menemukan bukti

empiris bahwa penerapan pengendalian intern yang baik berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Kinney, 2000; Bowling dan Rieger, 2005; Lin dan Wu, 2006; Shenkir dan Walker, 2006, Hoyt et al, 2006; serta Noco dan Stuls, 2006 (dalam Cih, 2007).

## **V. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

- (1) Lingkungan bisnis eksternal yang lebih pasti, formulasi strategi yang direncanakan dengan baik, dan penerapan pengendalian intern yang efektif secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan BPR/BKK di wilayah Kabupaten Banyumas dan Purbalingga.
- (2) Lingkungan bisnis eksternal yang lebih pasti, formulasi strategi yang direncanakan dengan baik, dan penerapan pengendalian intern yang efektif secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan BPR/BKK di wilayah Kabupaten Banyumas dan Purbalingga.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini maka disarankan :

- (1) Segenap jajaran pimpinan beserta seluruh staf BPR/BKK di wilayah Kabupaten Banyumas dan Purbalingga harus terus berupaya mengendalikan lingkungan bisnis eksternal, karena semakin pasti lingkungan eksternal akan mampu mendorong pertumbuhan kinerja perusahaan.
- (2) Segenap pimpinan beserta seluruh staf BPR/BKK di wilayah Kabupaten Banyumas dan Purbalingga harus terus menerus memperbaiki strategi yang ada, sehingga dengan strategi yang semakin baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.
- (3) Segenap jajaran pimpinan beserta seluruh staf BPR/BKK di wilayah Kabupaten Banyumas dan Purbalingga harus terus memperbaiki penerapan pengendalian intern pada seluruh bagian yang ada, sehingga akan mencegah inefisiensi dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.
- (4) Bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengobservasi tema serupa, dapat dilakukan dengan memperluas skala populasi ke jenis usaha yang lain dan menambahkan variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti manajemen risiko perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal Anup & Knoeber Charles R, 1996. Firm Performance and Mechanism to Control Agency Problem Between Manager and Shareholders, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol 34, No. 3, September
- Alarape, dan Aderemi A, 2009. Assessing The Relationship Between Perceived Business Environment and Firm's Enterprenueral Orientation, *Ethiopian Journal of Environmental Studies and Management*, Vol. II No. 1.
- Anderlini, L & Felli, L., 1994. *Endogenous Agency Problem*. Economic Theory Discussion Paper, No. 200. Departemen of Applied Economic, University of Cambridge. *Corporate and Organizational Control in Public and Private Bank*. Corporate Governance 1.1, 2002, pp. 31-38, MCB University Press.
- Arens Alvin A, Elder Randal J & Beasley Mark S, 2010. *Auditing and Assurance Services, An Integrated*

- Approach*. Ninth Edition. PHIPE International Edition Prentice Hall.
- Campbell, D., Srikant, D., Susan, L., and Narayanan, V. G., 2008. Testing Strategy with Multiple Performance Measures, *Draft of Working Paper for Discussion at Harvard Business School*, retrived from [www.hbs.research.pdf](http://www.hbs.research.pdf) pada tanggal 20 September 2011.
- Cih, Yang Tseng, 2007. Internal Control, Enterprise Risk Management and Firm Performance, *Doctoral Thesis at School of Business, University of Maryland*, retrived from [www.drumb.lib.umd.edu](http://www.drumb.lib.umd.edu) pada tanggal 20 September 2011.
- Cooper, Donald R & Pamela, S. Schendler, 2001. *Business Research Method*, Seven Edition. McGraw-Hill, International Edition, Boston.
- Cohen J & Cohen P, 1983. *Applied Multiple Regression/Corelational Analysis for Behavioral Science*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associated Publishers, New Jersey.
- Commander, Simon., Svejnar, Jan., and Tinn, Katrin, 2010. Explaining The Performance of Firms and Countries : What Role Does The Business Environment Play, *paper conference at University of Michigram*, retrived from [www.igmort.org/conference/index/php](http://www.igmort.org/conference/index/php) pada tanggal 20 September 2011.
- Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission, 2009. *Intern Control Integrated Framework*
- Gay, L., R; and Diehl, P. L, 1999. *Research Method for Business and Management*, Mac. Millan Coll Div Publisher, USA.
- Hill, Charles W. L. & Jones, gareth R Jhones, 2001. *Strategic Management Theory : An Integrated Approach*, 5<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Jensen & Smith, 1984. *Theory of The Corporate Finance : A Historical Overview in The Modern Theory of The Corporate Finance*. McGraw-Hill, Series in Finance.
- Kaen, Fred R, 2003. *A Blueprint for Corporate Governance, Strategy*,

*Accountability and Preservation of Shareholders Value*, AMACOM.

Neblett, James, 2006. *Environmental Factors Affecting Firm's Ability to Compete*, Blackwell Publishing, USA, e-book retrived from [www.blackwellpublishing.com](http://www.blackwellpublishing.com) pada 5 oktober 2011.

Pound, John,. 2000. *The Promise of The Governed Corporation*, Harvard

Business Review on Corporate Governance, The Harvard Business Review

Prevos, Petter, 2005. *Strategic Management and Business Performance*, sebuah essay dalam [www.prevos.net](http://www.prevos.net), diambil pada 10 oktober 2011.

Tricker, Robert I,. 1994. *International Corporate Governance, Text, Reading, and Cases*. Simons & Schuster (Asia) Pte Ltd. London