

# **PENGARUH PERUMUSAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI TERHADAP KINERJA KEUANGAN (Survei pada BUMN yang Menderita Kerugian)**

**Eddy Mulyadi Soepardi\*\***

## *Abstrak*

*Secara umum strategi terdiri atas dua tahapan utama yaitu perumusan dan implementasi. Sebagian besar BUMN memiliki kinerja keuangan yang belum menggembirakan. Hal ini mencerminkan adanya gap antara kondisi riil dengan kondisi yang diharapkan. Fenomena ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh perumusan strategi dan implementasi strategi terhadap kinerja keuangan, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian dilakukan pada 10 BUMN yang saat ini menderita kerugian. Metode estimasi yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan software AMOS 5.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan dan implementasi strategi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, baik secara parsial maupun simultan. Variabel implementasi strategi memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan variabel perumusan strategi terhadap kinerja keuangan, yakni masing-masing sebesar 43,16% dan 20,19%.*

*Kata Kunci : Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, Kinerja Keuangan.*

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang**

*Strategy is company's game plan* (Pearce dan Robinson, 2005). Strategi merupakan rencana permainan yang akan dijalankan perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Rencana yang baik mengandung tujuan dan sasaran yang hendak dicapai serta menguraikan secara garis besar bagaimana

---

**\*\* Eddy Mulyadi Soepardi**, Dosen Tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan

cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan dalam permainan yang sesungguhnya, manajemen perusahaan akan mengambil kebijakan dan tindakan yang diperlukan. Permainan yang baik akan mencapai tujuan dan sasaran yang telah direncanakan.

Sejumlah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) saat ini menderita kerugian. Kerugian ini ditunjukkan oleh rendahnya kinerja keuangan. Kerugian merupakan hasil yang tidak diinginkan. Terjadinya kerugian atau kinerja yang tidak diinginkan mengindikasikan adanya permasalahan dalam perencanaan dan permainan perusahaan. Permasalahan dapat terjadi pada perencanaan yang dalam manajemen strategi berada dalam tahap perumusan strategi, namun bisa juga berada dalam permainan perusahaan berupa implementasi strategi.

Penulis tertarik untuk meneliti tahapan strategi mana yang paling berpengaruh pada pencapaian kinerja keuangan yang rendah ini.

### **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis mengidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perumusan strategi dan implementasi strategi secara parsial terhadap kinerja keuangan?
2. Bagaimana pengaruh simultan perumusan strategi dan implementasi strategi terhadap kinerja keuangan?

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan identifikasi permasalahan, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Perumusan strategi dan implementasi strategi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja keuangan
2. Perumusan strategi dan implementasi strategi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja keuangan?

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Pengertian Strategi

Strategi memiliki akar kata dari bahasa Yunani yaitu *strategos*. *Strategos* merupakan kata kerja yang mengandung pengertian suatu rencana untuk menghancurkan kekuatan musuh melalui penggunaan sumber daya yang efektif (dikutip dari Mintzberg *et al*, 1995). Dalam dunia modern saat ini banyak pengertian strategi yang dikemukakan oleh sejumlah pakar. Berikut ini sebagian dari definisi strategi:

- Anthony dan Govindarajan (2004) mengemukakan strategi sebagai arahan umum rencana organisasi dalam mencapai dan mempertahankan sasaran yang telah ditetapkan.
- Hunger dan Wheelen (2004) mendefinisikan strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
- Pearce dan Robinson (2005) mendefinisikan strategi sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan hasil formulasi dan implementasi dari rencana yang telah didesain untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian strategi ini pada intinya adalah adanya rangkaian kegiatan dalam mencapai kinerja yang direncanakan. Pearce dan Robinson (2005) dalam definisi strategi menggambarkan dengan jelas bahwa strategi ini pada intinya terdiri atas dua bagian, yakni formulasi atau perumusan dan implementasi strategi.

### 2.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal dan memfokuskan pada kekuatan dan kelemahan internal perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2004 : 10). Sebelum merumuskan strategi, maka manajer harus melakukan analisis secara seksama terhadap lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun internal. Analisis lingkungan ini menggunakan teknik analisis SWOT.

Pada saat perumusan strategi menurut Wheelen dan Hunger (2004) setidaknya terdapat empat aktivitas yang perlu dijalankan. Aktivitas tersebut

antara lain: (1) penetapan misi; (2) penetapan tujuan; (3) penetapan strategi; dan (4) penetapan kebijakan.

### **2.3 Implementasi Strategi**

*Strategy implementation is the process by which strategies and policies are put into action through the development programs, budgets, and procedures* (Wheelen dan Hunger, 2004). Implementasi strategi adalah sekumpulan aktivitas dan pilihan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana strategis. Inti dari definisi ini adalah adanya tindakan untuk melaksanakan rencana strategis yang telah disusun sebelumnya. Implementasi strategi merupakan bagian kunci (*key part*) dari manajemen strategi keseluruhan (Wheelen dan Hunger, 2004).

Tahapan implementasi strategi menurut Wheelen dan Hunger (2004) terdiri dari tiga tahapan. Ketiga tahap ini antara lain: (1) penetapan program; (2) penetapan anggaran; dan (3) penetapan prosedur.

### **Kinerja Keuangan**

Laporan keuangan menggambarkan kondisi kinerja perusahaan dalam periode tertentu. Laporan keuangan merupakan dokumen bisnis yang menginformasikan mengenai informasi keuangan dari suatu entitas kepada para pengguna (Horngren, 1996).

Informasi kinerja perusahaan tercermin dalam laba bersih (*net income*). Komponen pembentuk laba bersih adalah pendapatan (*revenue*) dan beban (*expense*). *Revenue* adalah peningkatan dalam laba ditahan yang diperoleh dari operasi normal perusahaan, seperti penjualan barang atau layanan jasa. Sedangkan beban adalah penurunan dalam laba ditahan sebagai hasil operasi, atau biaya untuk menjalankan usaha (Horngren, 1996).

Dalam kinerja keuangan ini penulis menetapkan 6 buah rasio yang akan digunakan dalam mengukur pengaruh yang diberikan oleh tahapan perumusan strategi dan implementasi strategi. Rasio yang digunakan antara lain: perbandingan antara realisasi dan anggaran penjualan, perbandingan antara realisasi dan anggaran beban usaha, pencapaian tingkat laba, jumlah asset dan modal, *Return on Asset* (ROA), dan *Return on Equity* (ROE).

### 3. Metodologi

Penelitian dilakukan secara sampel pada populasi BUMN yang mengalami kerugian. Rata-rata jumlah BUMN yang mengalami kerugian setiap tahun berjumlah 40 BUMN. Dari jumlah ini penulis menetapkan secara acak 10 BUMN untuk dijadikan unit observasi penelitian.

Penelitian akan dilakukan dengan menggunakan *explanatory survey* melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah manajer dalam BUMN yang penulis tetapkan sebagai unit observasi. Jumlah manajer yang dipilih antara 5 – 7 orang yang berasal dari jenjang direksi dan kepala bagian/biro.

Penulis merumuskan kuesioner berdasarkan kegiatan yang dilakukan dalam tahapan perumusan strategi dan implementasi strategi sebagaimana yang didefinisikan oleh Wheelen dan Hunger (2004). Sedangkan dalam kinerja keuangan, penulis telah merumuskan sejumlah rasio keuangan yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja keuangan. Metode pendugaan yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM).

### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Hasil Penelitian

Dalam bagian ini akan dipaparkan analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), hasil estimasi dan pengujian hipotesis.

#### Analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Dalam SEM variabel penelitian bersifat *unobservable* sehingga masing-masing indikator digunakan untuk mendefinisikan variabel laten penelitian tersebut. Deskripsi masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Variabel Perumusan Strategi

Variabel perumusan strategi dapat dijelaskan dari empat indikator yakni indikator penetapan misi ( $X_1$ ), penetapan tujuan ( $X_2$ ), penetapan strategi ( $X_3$ ), dan penetapan kebijakan ( $X_4$ ). Dengan menggunakan SEM, hasil pengolahan AMOS 5 menunjukkan hasil *construct* variabel perumusan strategi sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1  
*Loading Factor* pada Variabel Perumusan Strategi

Indikator	Simbol	<i>Loading Factor</i>	Besar Pengaruh
Penetapan Misi	X <sub>1</sub>	0,635	40,32%
Penetapan Tujuan	X <sub>2</sub>	0,304	9,24%
Penetapan Strategi	X <sub>3</sub>	0,445	19,80%
Penetapan Kebijakan	X <sub>4</sub>	0,335	11,22%

Variabel perumusan strategi di-*construct* oleh indikator dengan *loading factor* masing-masing sebesar 0,635, 0,304, 0,445, dan 0,335. Berdasarkan *loading factor* tersebut dapat diketahui bahwa variabel perumusan strategi dapat dijelaskan secara berurut oleh masing-masing indikator penetapan misi (X<sub>1</sub>) sebesar 40,32%, penetapan tujuan (X<sub>2</sub>) sebesar 9,24%, penetapan strategi (X<sub>3</sub>) sebesar 19,80%, dan penetapan kebijakan (X<sub>4</sub>) sebesar 11,20%.

#### b. Variabel Implementasi Strategi

Variabel implementasi strategi dapat dijelaskan dari tiga indikator yakni indikator penetapan program (X<sub>5</sub>), penetapan anggaran (X<sub>6</sub>), dan penetapan prosedur (X<sub>8</sub>). Hasil *construct* variabel implementasi strategi disajikan pada Tabel 2 berikut.

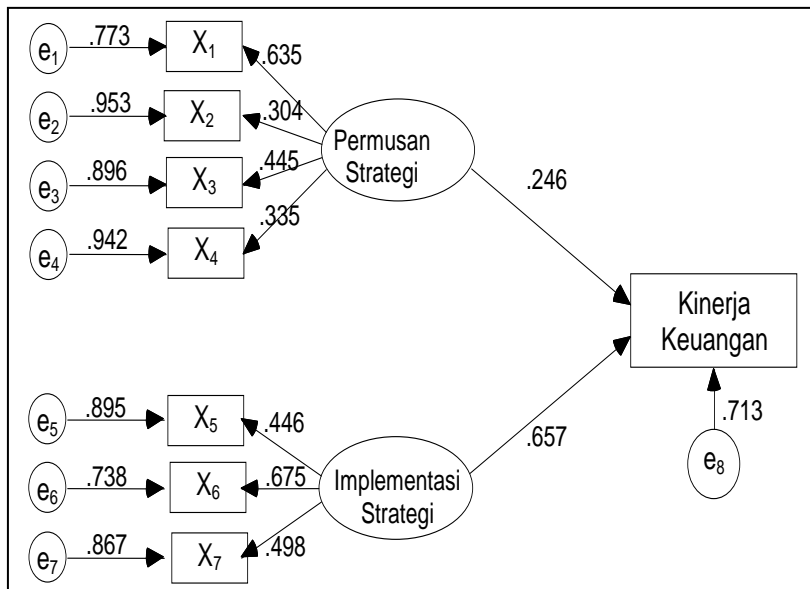
Tabel 2  
*Loading Factor* dan Pengaruh Indikator meng-*construct*  
 Variabel Implementasi Strategi

Indikator	Simbol	<i>Loading Factor</i>	Besar Pengaruh
Penetapan Program	X <sub>5</sub>	0,446	19,89%
Penetapan Anggaran	X <sub>6</sub>	0,675	45,56%
Penetapan Prosedur	X <sub>7</sub>	0,498	24,80%

Variabel implementasi memiliki *loading factor* indikator masing-masing sebesar 0,446, 0,675, dan 0,498. Berdasarkan *loading factor* tersebut dapat diketahui bahwa variabel implementasi strategi dapat dijelaskan secara berurut oleh masing-masing indikator penetapan program (X<sub>5</sub>) sebesar 19,89%, penetapan anggaran (X<sub>6</sub>) sebesar 45,56%, dan penetapan prosedur (X<sub>7</sub>) sebesar 24,80%.

## Hasil Estimasi

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory factor analysis*), maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model SEM* dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 1 dan Tabel 3.



Gambar 1.  
Hasil Estimasi Parameter dengan *Structural Equation Modeling*

Tabel 3.  
*Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling*

			Std. Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	<---	Perumusan Strategi	0,635	0,118	6,780	0,0000	par_1
X2	<---	Perumusan Strategi	0,304	0,083	4,855	0,0008	par_2
X3	<---	Perumusan Strategi	0,445	0,072	5,472	0,0000	par_3
X4	<---	Perumusan Strategi	0,335	0,110	6,991	0,0033	par_4
X5	<---	Implementasi Strategi	0,446	0,079	2,342	0,0000	par_5
X6	<---	Implementasi Strategi	0,675	0,153	6,915	0,0001	par_6
X7	<---	Implementasi Strategi	0,498	0,161	5,950	0,0030	par_7
Kinerja Keuangan	<---	Perumusan Strategi	0,246	0,135	0,081	0,0421	par_8
Kinerja Keuangan	<---	Implementasi Strategi	0,657	0,081	5,198	0,0000	par_9

Hasil kelayakan pengujian (*goodness of fit*) disajikan pada Tabel 4 berikut.



Tabel 4.  
Indeks Kelayakan Pengujian

<i>Goodness of Fit</i>	Kriteria <i>Fit</i>	Hasil Penelitian	Evaluasi Model
$\chi^2$ ( <i>chi-square</i> )	$P \geq 0,05$	6,834	Baik
<i>Significant probability</i>	$P \leq 0,05$	0,009	Baik
RMSEA	$< 0,08$	0,015	Baik
ECVI	ECVI < ECVI Independence	0,362 < 0,665	Baik
AIC	AIC < AIC Independence	22,834 < 43,867	Baik

Dari beberapa kriteria di atas, dapat dinyatakan bahwa model yang dibangun sesuai (*fit*) dengan data penelitian, sebagaimana ditunjukkan oleh kriteria *goodness of fit* pada Tabel 4.

### Pengujian Hipotesis

Pengaruh perumusan dan implementasi strategi terhadap kinerja keuangan dapat dinyatakan dalam model persamaan berikut :

$$\text{Kinerja Keuangan} = 0,246 \text{ Perumusan Strategi} + 0,657 \text{ Implementasi Strategi}$$

Pengaruh masing-masing variabel dapat dinyatakan secara ringkas sebagai berikut.

Tabel 5.  
Besarnya Pengaruh dan Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien Jalur	P Value	Uji Hipotesis	Pengaruh		
				Langsung	Tidak Langsung	Total
Perumusan Strategi	0,246	0.0421	Signifikan	0.0605	0.1414	0.2019
Impelemntasi Strategi	0,657	0.0000	Signifikan	0.4316	0.1414	0.4316
Total Pengaruh secara simultan						0,6336

Secara parsial pengaruh langsung (*direct effect*) variabel perumusan strategi adalah 6,05% dan variabel implementasi strategi adalah 43.16%. Sedangkan secara simultan, total pengaruh langsung variabel perumusan strategi adalah 20,19% dan variabel implementasi strategi sebesar 43.16%. Secara simultan total pengaruh kedua variabel tersebut adalah 63,36%.

## Pembahasan

Hasil estimasi penelitian ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas perumusan strategi dan implementasi strategi memiliki tanda parameter yang positif. Jika perumusan strategi pada BUMN semakin baik dan disertai dengan implementasi strategi yang juga semakin baik, maka dampak kedua variabel ini akan meningkatkan kinerja keuangan pada BUMN yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja keuangan lebih besar dibandingkan perumusan strategi terhadap kinerja keuangan. Hal ini mempertegas dalam kasus ini pencapaian kinerja suatu entitas sangat dipengaruhi oleh tahapan implementasi strategi. Implementasi strategi yang baik akan berdampak pada kinerja keuangan yang dihasilkan juga baik. Dan sebaliknya semakin lemah implementasi strategi maka akan berpengaruh pada melemahnya kinerja keuangan.

Pencapaian kinerja keuangan yang rendah mengindikasikan adanya implementasi strategi yang tidak sesuai dengan seharusnya. Dalam implementasi strategi terdapat tiga kegiatan utama yang bersifat teknis yaitu

penetapan program, penetapan anggaran, dan penetapan prosedur. Dari ketiga kegiatan ini, penetapan anggaran merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh erat dengan pencapaian kinerja keuangan.

Dalam anggaran, manajemen akan menetapkan anggaran pendapatan dan anggaran beban serta anggaran investasi yang akan dijalankan dalam satu periode yang akan datang. Masing-masing anggaran ini memiliki pengaruh dalam pencapaian kinerja keuangan.

Anggaran pendapatan akan mengacu pada hasil operasi yang dijalankan oleh perusahaan dalam satu periode. Manajemen selalu berupaya untuk memperoleh pendapatan yang ditargetkan setiap periodenya. Hasil penelitian juga menunjukkan perbandingan antara anggaran dan realisasi penjualan tiap perusahaan meningkat dan selalu berada dalam kondisi melebihi target yang ditetapkan. Berdasarkan hal ini maka pendapatan bukan merupakan penyebab dari ruginya suatu perusahaan.

Dalam anggaran beban, pada awalnya perusahaan sebagian besar telah menganggarkan beban yang relatif memadai untuk menghasilkan laba atau setidaknya menekan kerugian yang diderita. Namun penelitian ini menggunakan populasi BUMN yang menderita kerugian, hal ini menunjukkan adanya permasalahan antara anggaran dengan realisasi. Dalam pendapatan penulis tidak melihat adanya ketidakberdayaan BUMN dalam meraih pendapatan yang dianggarkan. Permasalahan terlihat pada realisasi beban. Realisasi beban pokok pendapatan, beban usaha, dan beban lain-lain BUMN selama ini berada pada tingkat yang melampaui anggaran. Kondisi ini menyebabkan kerugian bagi BUMN yang bersangkutan.

Penyebab permasalahan dalam implementasi anggaran beban ini mengindikasikan lemahnya pengendalian yang dilakukan manajemen dalam anggaran khususnya anggaran beban yang digunakan. Melalui pengendalian, manajemen khususnya akan dapat memantau realisasi pelaksanaan belanja beban dan investasi. Manajemen akan mengkaji kesesuaian dengan anggaran apabila ada pengeluaran yang tidak dianggarkan.

Faktor lain yang menyebabkan kondisi ini adalah adanya permasalahan dalam penentuan dan pelaksanaan program. Pelaksanaan program ini berkorelasi erat dengan penyediaan anggaran. Pelaksanaan program dalam BUMN terdapat indikasi adanya ketidaksesuaian antara program yang direncanakan dengan yang dilaksanakan. Adanya program-

program baru yang tidak direncanakan mengakibatkan timbulnya biaya yang tidak dianggarkan sebelumnya.

Kondisi-kondisi ini yang menjelaskan besarnya pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja keuangan. Perumusan strategi memiliki pengaruh yang lebih kecil terhadap kinerja keuangan sejalan dengan bukti BUMN pada awal tahun telah merencanakan pencapaian kinerja yang lebih baik. Pencapaian kinerja ini dapat berupa tercapainya laba tertentu atau menurunnya kerugian yang diderita.

Hasil penelitian ini memperkuat hipotesis yang penulis ajukan yaitu adanya pengaruh parsial dan simultan dari perumusan dan implementasi strategi terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dalam BUMN yang saat ini menderita kerugian tingkat pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja keuangan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh perumusan strategi terhadap kinerja keuangan.

## **5. Penutup**

### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, beberapa hal yang dapat penulis simpulkan adalah bahwa dalam BUMN yang menderita kerugian terdapat pengaruh perumusan strategi dan implementasi baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Hasil pengujian menyimpulkan perumusan dan implementasi strategi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, baik secara parsial maupun simultan. Pengaruh perumusan strategi dan implementasi strategi terhadap kinerja keuangan masing-masing adalah sebesar 20,19% dan 43,16%. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi strategi memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan perumusan strategi.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka penulis memiliki saran sebagai berikut: kepada manajer BUMN supaya memperbaiki implementasi strategi agar selalu sesuai atau bahkan lebih baik dibandingkan dengan yang dirumuskan, karena hasil penelitian ini membuktikan bahwa proses implementasi strategi lebih berpengaruh

dibandingkan dengan perumusan strategi. Selain itu juga, dalam penelitian ini teridentifikasi manajemen lemah dalam melakukan pengendalian khususnya terhadap beban, berdasarkan hal ini kepada manajer BUMN penulis menyarankan agar memperkuat fungsi pengendalian ini.

-----

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2003. *Management Control System*. Chicago. : Irwin Mc Graw-Hill.
- Horngren, Charles., Srikant Datar, dan George Foster. 2003. *Cost Accounting a Managerial Emphasis*. New Jersey.: Eleventh Edition. Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, and John Voyer. 1995. *The Strategy Process*. New Jersey. : Prentice Hall.
- Pearce, John A and Richard B Robinson, Jr. 2005. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. Chicago. : Eighth Edition. Irwin.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Wheelen, Thomas L. dan J David Hunger. 2004. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey : Ninth Edition. Prentice Hall.