

Jurnal Akuntansi

Lamp. B.A

VOLUME XV/01/Januari/2011

ISSN1410-3591

Akuntansi Akrual Pada Pelaporan Keuangan Daerah
Studi Kasus Di Pemerintah Kabupaten Sleman
↳ Santi Kristinningrum, Bayu Tri Cahya, Djoko Suhardjanto

Pengaruh Dana Alokasi Umum Dan Pendapatan Asli Daerah Terhadap Belanja Daerah
(Survei Pada Kabupaten/Kota Se Sulawesi)
↳ Ridwan

Kemampuan Lingkungan Eksternal Dan Standarisasi Produk Dalam Menginteraksi
Pengaruh EDI Terhadap Sistem Informasi Manajemen Biaya
↳ F.X. Kurniawan Tjakrawala & Andrie

Analisis Komparatif Persepsi Etika Berdasarkan Pada Atribut Individual Auditor
Internal Pemerintah
↳ Wiwik Utami & Anggun Wibowo

Pengaruh Karakteristik Perusahaan Dan Reputasi Auditor Terhadap Pengungkapan
Sosial Perusahaan Dalam Laporan Tahunan Perusahaan Yang Terdaftar Di BEI
↳ I Cenik Ardana & Regina Maharani

Pengaruh Kandungan Informasi Amortisasi *Goodwill* Dalam Laporan Keuangan
Terhadap *Market-Adjusted Return*
↳ Rahmawati Hanny Y & Angelina

Pengaruh Anggaran Pembiayaan, *Balanced Scorecard* Terhadap
Perbaikan Mutu Pendidikan
↳ Mukhneri

Pengaruh Peningkatan Laba Akuntansi, Kas Dan Utang Terhadap
Kekayaan Pemegang Saham
↳ Indra Widjaja

Pengaruh Lingkungan Organisasi Dan Implementasi Strategi Terhadap Evaluasi
Dan Pengendalian Serta Kinerja Industri Minyak Sawit Sumatera Utara
↳ Timbul Sinaga ✓

Analisis Penerapan *Fair Value Based* Pada Aktiva Tetap
(Studi Kasus Pada PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk)
↳ Sparta & Perwita Sari

Jurnal Akuntansi	Volume XV	Nomor 01	Hlm. 1 - 123	Jakarta Januari 2011	ISSN 1410 - 3591
------------------	-----------	----------	--------------	----------------------	------------------

PENGARUH ANGGARAN PEMBIAYAAN, *BALANCED SCORECARD*
TERHADAP PERBAIKAN MUTU PENDIDIKAN
Mukhneri

78-90

PENGARUH PENINGKATAN LABA AKUNTANSI, KAS DAN UTANG
TERHADAP KEKAYAAN PEMEGANG SAHAM
Indra Widjaja

91-100

PENGARUH LINGKUNGAN ORGANISASI DAN IMPLEMENTASI
STRATEGI TERHADAP EVALUASI DAN PENGENDALIAN SERTA
KINERJA INDUSTRI MINYAK SAWIT SUMATERA UTARA
Timbul Sinaga

101-110

ANALISIS PENERAPAN *FAIR VALUE* BASED PADA AKTIVA TETAP
(Studi Kasus Pada PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk)
Sparta & Perwita Sari

111-123

PENGARUH LINGKUNGAN ORGANISASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI TERHADAP EVALUASI DAN PENGENDALIAN SERTA KINERJA INDUSTRI MINYAK SAWIT SUMATERA UTARA

Timbul Sinaga*

Abstract: The purpose of this research is to find out the influence of the organization internal environment and strategy implementation on evaluation and control and its impact on the performance of the palm oil industry in North Sumatera. The type of this research is causal relationship between variables applying the census method in collecting the primary data through the use of questionnaires to 219 respondents at 73 analysis units using the Likert Scale as the measurement basis of data collected. Data analyses were carried out through structural equation modeling. The findings of the research showed that there are positive influences of the three variables on the performance of the palm oil industry in North Sumatera. The conclusions of the research are: (1) the organization internal environment influences the strategy implementation positively and significantly, (2) the organization internal environment and strategy implementation partially and simultaneously influence evaluation and control positively; (3) the organization internal environment, strategy implementation, and evaluation and control partially influence the entity's performance positively; and the organization internal environment, strategy implementation, and evaluation and control simultaneously influence the entity's performance positively and significantly, and (4) evaluation and control have the greatest influence on the entity's performance if they are compared to the organization internal environment and strategy implementation, meaning that evaluation and control were the most important cause of the industry's trend of performance decreasing.

Key Words: strategy, organization internal environment, strategy implementation, evaluation and control, entity's performance.

PENDAHULUAN

Indonesia sering diidentikkan sebagai negara yang kaya akan sumber-sumber daya alam. Salah satu kekayaan sumber daya alam tersebut adalah suburnya tanah Indonesia. Kesuburan tanah Indonesia dapat dijadikan sebagai dasar utama di dalam mendirikan usaha perkebunan yang terintegrasi dengan industri tertentu, yaitu agroindustri. Salah satu agroindustri potensial untuk dikembangkan, sesuai dengan kesuburan tanah Indonesia, adalah industri minyak sawit.

Industri minyak sawit baik sebagai industri hulu maupun sebagai industri hilir meliputi industri pengolahan yang menghasilkan: minyak sawit (*CPO*), inti kelapa sawit (*Kernel*), *Olein*, *Stearine*, *Freefatted Acid*, *Palm Kernel Teller Cake*, dan *Palm Kernel Oil*.

* Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan (Email: timbul@nommensen.org)

Industri minyak sawit mengalami perkembangan yang pesat seiring dengan semakin luasnya lahan perkebunan kelapa sawit. Perkembangan industri minyak sawit didorong oleh beragamnya manfaat dan tingginya permintaan. Produk industri minyak sawit dapat dimanfaatkan sebagai bahan baku sabun, minyak goreng (saat ini sudah merupakan industri hilir), makanan ternak, kosmetika, dan bahan bakar minyak.

Industri minyak sawit, bagi Propinsi Sumatera Utara, bukan hanya sebagai industri primadona, tetapi produk yang dihasilkan juga ditujukan menjadi salah satu produk ekspor andalan Indonesia. Kedua hal di atas menjadi sangat beralasan karena jumlah dan kapasitas produksi Industri minyak sawit di Indonesia berturut-turut sebanyak 38% dan 32,50% berada di Propinsi Sumatera Utara dan luas perkebunan kelapa sawit adalah 59% dari total luas perkebunan Propinsi Sumatera Utara (Dinas Perkebunan Propinsi Sumatera Utara, 2003).

Industri minyak sawit merupakan industri unggulan pertama dari 20 industri unggulan Propinsi Sumatera Utara (BPS Propinsi Sumatera Utara, Analisis Perkembangan Industri Produk Unggulan Orientasi Ekspor: 2003). Penjulukan suatu industri sebagai industri unggulan didasarkan pada jumlah perusahaan, penyerapan tenaga kerja, dan nominal penjualan dan nominal laba bersih yang dihasilkan. Dari seluruh industri unggulan, industri minyak sawit menduduki peringkat pertama ditinjau dari ketiga dasar tersebut (Biro Pusat Statistik Propinsi Sumatera Utara, 2003).

Secara total Propinsi Sumatera Utara masih membubuhkan kapasitas pabrik kelapa sawit sebanyak 52 ton per jam. Di satu pihak beberapa kabupaten mengalami kelebihan kapasitas pabrik, dan di pihak lain beberapa di antaranya justru mengalami kekurangan kapasitas pabrik. Daerah kabupaten yang mengalami kelebihan kapasitas pabrik yang menonjol adalah Kabupaten Labuhan Batu sebanyak 151 ton perjam dan Kabupaten Asahan sebanyak 143 ton per jam. Daerah kabupaten yang mengalami kekurangan kapasitas pabrik yang menonjol adalah Kabupaten Simalungun sebanyak 170 ton perjam dan Kabupaten Tapanuli Selatan 112 ton perjam.

Industri minyak sawit dibangun sesuai dengan iklim perusahaan perkebunan kolonial. Secara struktural hubungan atasan-bawahan masih sangat kental seperti hubungan "tuan dan hamba". Lingkungan internal organisasi seperti ini mempunyai peran penting di dalam efektif tidaknya implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian, dan meningkat tidaknya kinerja perusahaan. Dengan berubahnya struktur organisasi industri minyak sawit yang dimiliki oleh BUMN dari bentuk fungsional menjadi bentuk bisnis unit dan dibangunnya budaya organisasi yang baru tidak akan mempunyai manfaat yang berarti tanpa adanya perubahan hubungan atasan-bawahan yang dapat mendukung perubahan tersebut.

Sumberdaya alam yang memadai dan terintegrasinya usaha perkebunan dengan industri pengolahan tidaklah cukup untuk menjadikan suatu agroindustri menjadi lebih menguntungkan jika dibandingkan dengan industri-industri lainnya. Fenomena-fenomena tersebut di atas seperti: bertumbuhnya industri minyak sawit dari waktu ke waktu, kurang terpadunya perencanaan penyebaran PKS secara regional, adanya hubungan atasan-bawahan yang belum tepat sesuai dengan tuntutan organisasi modern, dan adanya kecenderungan penurunan kinerja dan peran industri minyak sawit membuktikan bahwa banyak faktor yang perlu dibenahi, antara lain, lingkungan internal organisasi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian secara lebih tepat dan baik.

Untuk mewujudkan suatu industri menjadi industri yang menguntungkan diperlukan suatu pengelolaan yang terpadu. Pengelolaan terpadu merupakan proses pengelolaan suatu perusahaan yang mempertimbangkan seluruh aspek yang dapat mempengaruhinya, yang dituangkan dalam suatu sistem atau model, yaitu dimulai dari perumusan strategi, implementasi strategi, dan sampai kepada evaluasi dan pengendalian.

Tujuan utama pembenahan lingkungan internal organisasi dan implementasi strategi adalah untuk mengantisipasi, meminimalkan, dan bahkan untuk memanfaatkan pengaruh eksternal sebagaimana disebutkan sebelumnya. Dengan tercapainya tujuan pembenahan tersebut diharapkan akan dapat mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

Manajemen strategik pada dasarnya mempelajari seluruh aspek yang terdapat pada suatu manajemen strategik terpadu (*A Comprehensive Strategic Management Model*). Model manajemen strategik ditujukan untuk membantu manajemen melakukan mulai dari langkah-langkah strategik sampai kepada aktivitas sehari-hari. Model manajemen strategik terpadu di samping akan mendorong adanya perbaikan atau penyesuaian lingkungan internal organisasi dengan implementasi strategi, juga akan mendorong perlunya pelaksanaan evaluasi dan pengendalian secara terus-menerus.

Dalam melakukan kegiatan sehari-harinya, manajemen membutuhkan suatu komitmen yang tinggi dari seluruh tingkatan atau lapisan manajemen. Untuk itu, diharapkan bahwa lingkungan internal organisasi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian dapat bersinergi di dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan tergantung kepada sejauh mana suatu rencana strategi dapat diimplementasikan secara tepat bukan kepada sebaik dan serelevan apa rencana strategi tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Dale McConkey (1988) berikut: "secara teknik rumusan rencana strategi yang kurang baik jika diimplementasikan dengan baik akan mencapai tujuan perusahaan secara lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang baik tetapi tidak diimplementasikan dengan baik". Rumusan strategi yang baik dalam implementasinya sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi (Wheelen and Hunger, 2004, David, 2001, Pearce and Robinson, 2003, dan Anthony dan Govindarajan, 2003). Dengan demikian pengelolaan lingkungan internal organisasi yang tepat akan memberikan pengaruh yang positif terhadap implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian, serta kinerja keuangan perusahaan. Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan akan dapat ditemukan dan dianalisis kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh manajemen dalam lingkungan internal organisasi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu.

Pada dasarnya setiap organisasi haruslah dapat memahami posisinya, keunggulan dan bahkan kelemahannya. Di dalam perkembangannya, semua industri termasuk industri minyak sawit dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Pengaruh lingkungan eksternal organisasi merupakan suatu pengaruh yang umumnya tidak dapat dihindari tetapi masih mungkin dapat diantisipasi, diminimalisasi, dan bahkan dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Kemampuan untuk mengantisipasi, meminimalisasi, dan bahkan memanfaatkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi sangat tergantung kepada sejauh mana lingkungan internal organisasi meresponsnya.

Strategi. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang harus diimplementasikan oleh manajemen dalam rangka mencapai tujuan perusahaan melalui pengoptimalan segala sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan lingkungan yang dihadapinya. Dalam perumusan strategi, manajemen selalu mempertimbangkan seluruh aspek yang dapat mempengaruhi kualitas dan idealitas rumusan strategi bersangkutan, oleh karenanya manajemen diharapkan mempunyai kemampuan bukan hanya manajerial tetapi juga mempunyai pengetahuan yang lengkap tentang manajemen strategik. Berikut ini adalah pendapat beberapa ahli mengenai strategi dan manajemen strategik.

Glueck dan Jauch (1998), Wilson (1995), dan Wheelen dan Hunger (2004) mengatakan bahwa "strategi adalah suatu kesatuan yang komprehensif yang menghubungkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya dan bagaimana mengalokasikan sumberdaya yang ada untuk menjamin agar tujuan perusahaan tercapai".

Strategi memiliki sedikitnya 3 hal penting, yaitu: Adanya pernyataan tujuan yang akan dicapai. Pernyataan tujuan dapat dilakukan melalui analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan peluang, Adanya pernyataan tentang sumber daya apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan adanya pernyataan tentang bagaimana sumber daya dialokasikan. Pengalokasian sumber daya sedapat mungkin harus berdasarkan prinsip prioritas, efisiensi, efektivitas, dan ekonomis.

Lingkungan Internal Organisasi. Lingkungan internal organisasi merupakan faktor-faktor atau kondisi internal perusahaan baik yang dimiliki maupun yang sengaja dirancang. Umumnya, lingkungan internal suatu organisasi perusahaan meliputi: struktur organisasi, budaya perusahaan, asset, keahlian, kepemimpinan, kompetensi, dan pengetahuan. Wheelen dan Hunger (2004) mengatakan bahwa lingkungan internal organisasi meliputi: struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber-sumber daya.

Pembenahan lingkungan internal organisasi sangat penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sebaik atau sekondusip apapun faktor eksternal perusahaan tanpa didukung oleh lingkungan internal organisasi yang baik, tujuan perusahaan tidak akan dapat dicapai. Setiap perusahaan atau organisasi memiliki individu-individu yang kemungkinan mempunyai kepentingan sendiri-sendiri dan berbagai sumber daya. Perbedaan kepentingan individu tersebut haruslah dikelola sedemikian rupa untuk dijadikan sebagai kepentingan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi. Perbedaan kepentingan dan pemanfaatan sumber daya juga harus ditata, diatur, dikoordinasikan, dan diarahkan sedemikian rupa sehingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara lebih efektif dan sumber daya yang dikorbankan akan lebih efisien. Untuk menata, mengatur, mengkoordinasikan, dan mengarahkan seluruh lapisan manajemen secara proporsional haruslah tergambar dalam struktur organisasi. Perusahaan memiliki sumberdaya baik berupa finansial maupun non finansial. Farjoun (1998) mengatakan bahwa sumber daya yang terdiri dari keuangan, fisik dan keahlian, pengetahuan dan kompetensi secara bersama akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kesiapan lingkungan internal organisasi dapat juga dilihat dari bagaimana mereka membagi tugas dan wewenang, bagaimana tingkat profesional pemimpin di dalam memotivasi dan mengkoordinasi bawahan, bagaimana keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, dan nilai-nilai organisasi bersangkutan dapat menjadi suatu kekuatan organisasi, bagaimana tingkat efisiensi dan efektivitas alokasi sumber-sumber atau asset, dan sejauh mana tingkat ketersediaan sumber daya baik secara kuantitas maupun kualitas.

Implementasi Strategi. Implementasi strategi merupakan suatu eksekusi dari rencana strategi yang umumnya dilakukan melalui penyusunan program, anggaran, dan prosedur. Wheelen dan Hunger (2004) dan David (2001) mengatakan bahwa implementasi strategi merupakan seluruh aktivitas yang berhubungan dengan rencana strategi yaitu, proses di mana strategi dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur sehingga tercapai efisiensi. Implementasi strategi adalah inti dari tahapan atau proses manajemen strategik. Dalam implementasi strategi akan diuji apakah rumusan strategi yang telah dibuat benar-benar dapat diimplementasikan (*implementable*) atau tidak. Oleh karena itu implementasi strategi merupakan tugas utama dari seorang manajemen, yaitu mengalokasikan sumber daya perusahaan seefisien dan seefektif mungkin. Efisiensi dan efektivitas alokasi sumber daya merupakan salah satu jaminan akan tercapainya kinerja perusahaan sebagaimana diharapkan.

Evaluasi dan Pengendalian. Evaluasi dan pengendalian merupakan konsep utama dalam akuntansi dan manajemen. Evaluasi dan pengendalian dapat dimulai dari pengembangan sistem evaluasi dan pengendalian sehingga semua tahapan-tahapan kegiatan berjalan secara sistemik. Sunder (2002) mengibaratkan evaluasi dan pengendalian dalam suatu organisasi sebagai *an expectational equilibrium* atau merupakan suatu korespondensi antara apa yang dilakukan agen dengan apa yang diharapkan pihak lain dilakukan agen-agen tersebut.

Garrison dan Noreen (2003) mengatakan bahwa "evaluasi dan pengendalian merupakan langkah-langkah yang diambil oleh manajemen untuk meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam rencana dan untuk memastikan apakah seluruh pihak dalam perusahaan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut". Evaluasi lebih cenderung bertitik tolak dari pencapaian target kemudian dibandingkan dengan rencana yang dibuat sebelumnya, sedangkan pengendalian merupakan tindakan yang lebih cenderung untuk menjaga supaya bagaimana tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana tertuang dalam rencana yang dibuat sebelumnya. Tetapi evaluasi dan pengendalian sangat berhubungan satu sama lain sehingga istilah evaluasi dan pengendalian sering digunakan secara bersamaan atau sering disebut sebagai dua sisi dari satu mata uang koin.

Dengan memahami bahwa evaluasi dan pengendalian bertujuan untuk memastikan apakah aktivitas sehari-hari, apakah setiap elemen yang ada dalam perusahaan bekerja sama untuk memberhasilkan program, anggaran, prosedur, kebijakan, dan peraturan-peraturan lainnya sehingga tujuan perusahaan tercapai secara efektif dan efisien sebagaimana tertuang dalam perencanaan, maka aspek evaluasi dan pengendalian meliputi aspek *control activity* dan *monitoring*, dan *audit*.

Kinerja Perusahaan. Sebagai suatu konstruk, kinerja bersifat multidimensional akan bias jika diukur dengan menggunakan pengukuran atau standar tunggal (Collins dan Mary, 1992; Bhargava *et al*, 1994; Li dan Simerly, 1998). Umumnya kinerja diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai kriteria atau standar (Murphy *et. al*, 1996 dan Wiklund, 1999).

Mengukur kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting, di samping ingin mengetahui sejauh mana prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan di masa lalu, juga dapat digunakan sebagai dasar untuk memperkirakan keberadaan perusahaan di masa yang akan datang. Sistem pengukuran kinerja harus dibangun sedemikian rupa sehingga

informasi mengenai kinerja dapat diperoleh sebanyak dan seakurat mungkin. "Karena kinerja suatu perusahaan memiliki banyak dimensi, maka semakin banyak ukuran yang digunakan yaitu berdasarkan perbandingan dengan berbagai kriteria dan standar akan semakin memberikan informasi kinerja yang semakin baik" (Lumpkin dan Dess, 1996; dan Wiklund: 1999). Brandon dan Drtina (1998) mengatakan bahwa "langkah pertama dalam merancang sistem pengukuran kinerja adalah memilih ukuran-ukuran yang tepat sesuai dengan seluruh aspek dan kepentingan perusahaan".

Kinerja merupakan suatu prestasi kerja yang diukur berbagai cara baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan. Pengukuran kinerja pada umumnya menggunakan pengukuran kinerja non keuangan (*non financial performance measurement*) dan pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measurement*). Sifat pengukuran kinerja non keuangan adalah kualitatif dan sifat pengukuran kinerja keuangan adalah kuantitatif. Dari sudut akuntansi, ukuran-ukuran yang lazim digunakan adalah ukuran-ukuran kuantitatif antara lain adalah pertumbuhan, kemampuan, dan efisiensi (Murphy *et al*, 1996).

METODE

Objek penelitian ini adalah Lingkungan Internal Organisasi, Implementasi Strategi, Evaluasi dan Pengendalian, dan Kinerja Perusahaan. Unit analisis adalah seluruh perusahaan yang bergerak dalam industri minyak sawit yang ada di Propinsi Sumatera Utara baik yang dimiliki Pemerintah maupun swasta, yaitu sebanyak 101 perusahaan industri minyak sawit (Dinas Perkebunan Sumatera Utara: 2003, *Kebutuhan dan Ketersediaan Sarana Pengolahan Hasil Perkebunan*). Industri minyak sawit adalah meliputi industri pengolahan yang menghasilkan: CPO (minyak sawit), Kernel (inti kelapa sawit), *Olein, Stearine, Freefatted Acid, Palm Kernel Teller Cake*, dan *Palm Kernel Oil* (BPS Propinsi Sumatera Utara, *Direktori Industri Pengolahan*, 2003). Sebagai responden dalam penelitian ini adalah Direktur, Pimpinan SPI, dan Kepala Bagian Akuntansi.

Jumlah responden adalah 303 orang yang terdiri dari: 101 orang direktur, 101 orang pimpinan SPI, dan 101 orang kepala bagian akuntansi. Sesuai dengan unit analisis adalah 101 unit industri minyak sawit maka kuesioner diajukan sebanyak 101 paket kuesioner kepada masing-masing responden. Penelitian ini menggunakan teknik sensus yaitu semua perusahaan industri minyak sawit di Propinsi Sumatera Utara yang berjumlah 101 perusahaan dan akan digunakan sebagai unit analisis penelitian.

Desain Penelitian. Penelitian ini akan menggunakan metode sensus dan bersifat deskriptif dan eksploratif. Menggunakan desain penelitian empirikal yang bertolak dari variabel yang akan diteliti (bukan dari fakta). Selanjutnya akan diteliti pengaruh atau hubungan masing-masing variabel yang diobservasi guna mendapatkan hasil penelitian yang optimal sesuai dengan tujuan penelitian yang telah diuraikan terdahulu.

Oleh karena penelitian ini mengenai pengaruh antar variabel yang diteliti dan menguji pengaruh satu atau lebih variabel terhadap variabel lainnya, maka tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian kausal. Sehubungan dengan sering terjadinya hubungan pengaruh antara variabel penyebab terhadap variabel lainnya dalam penelitian kausal, maka tipe penelitian kausal lebih tepat dikatakan sebagai penelitian *causal relationship* (Cooper dan Schindler, 2003).

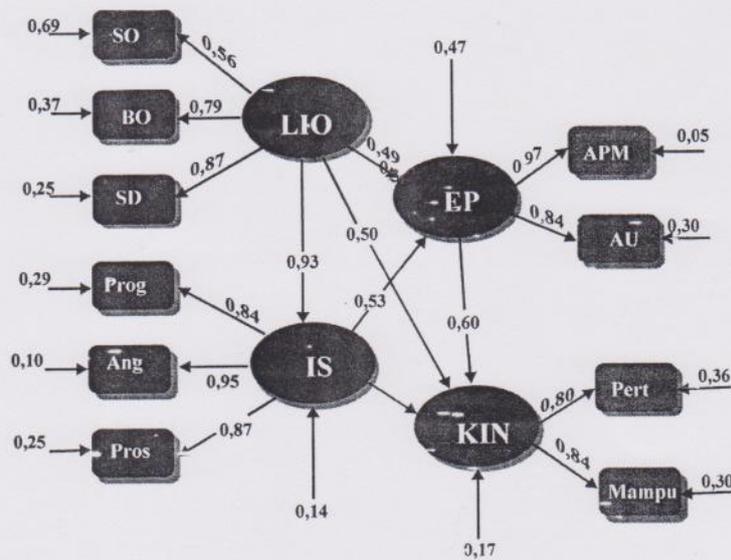
Operasionalisasi Variabel. Variabel yang akan diteliti diukur melalui operasionalisasi variabel berikut ini: (1) Lingkungan Internal Organisasi mengikuti konsep Wheelen dan Hunger (2004) yang selanjutnya diberi simbol X yaitu yang terdiri dari: Struktur Organisasi (X_1), Budaya Perusahaan (X_2), Sumber Daya (X_3); (2) Implementasi Strategi mengikuti konsep Wheelen dan Hunger (2004) yang selanjutnya diberi simbol Y_1 yaitu yang terdiri dari: Program (Y_{11}), Anggaran (Y_{12}), dan Prosedur (Y_{13}); (3) Evaluasi dan Pengendalian mengikuti konsep Glueck dan Jauch (1998) yang selanjutnya diberi simbol (Y_2) yaitu yang terdiri dari: Aktivitas Pengendalian dan *Monitoring* (Y_{21}), dan Audit (Y_{22}), mengikuti konsep Arens *et.al* (2005) yaitu pemeriksaan laporan keuangan, pemeriksaan operasional, dan pemeriksaan ketaatan.; (4) Kinerja Perusahaan mengikuti konsep yang dimodifikasi dari Murphy *et.al* (1996) yang selanjutnya diberi simbol (Y_3) yang diukur dengan: Pertumbuhan (Y_{31}), dan Kemampuan (Y_{32}).

Metode Analisis. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan SEM (*Structural Equation Modeling*). Analisis deskriptif diperlukan untuk melihat karakteristik populasi yang terjaring. SEM merupakan analisis multivariate yang hanya mengenal skala metrik (interval/ratio) dan skala non-metrik. Skor yang diperoleh dalam ukuran ordinal akan ditransformasikan ke dalam skala interval secara otomatis. Skala pengukuran minimal adalah interval.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian dan Pembahasan Hipotesis: Pengaruh Lingkungan Internal Organisasi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi dan Pengendalian Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan baik secara parsial maupun secara simultan.

Pengujian hipotesis Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ), Implementasi Strategi atau IS (η_1), dan Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2) berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) baik secara parsial maupun secara simultan dilakukan dengan menggunakan SEM. Terdapat enam sub hipotesis yang akan diuji, yaitu: (1) Pengaruh langsung Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3), (2) Pengaruh langsung Implementasi Strategi atau IS (η_1) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3), (3) Pengaruh langsung Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3), (4) Pengaruh tidak langsung Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ) melalui Implementasi Strategi atau IS (η_1) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3), (5) Pengaruh tidak langsung Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ) melalui Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3), dan (6) Pengaruh tidak langsung Implementasi Strategi atau IS (η_1) melalui Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3). Hasil perhitungan dengan menggunakan program Lisrel dapat dilihat pada Gambar 1 dan Tabel berikut.



Gambar 1

Hasil Pengujian Variabel Eksogen LIO, Variabel Endogen IS, dan Variabel Endogen EP terhadap Variabel Endogen KIN

Tabel 1. Persamaan Struktural Variabel Endogen KIN

KIN =	0.30*IS + 0.60*EP + 0.50*LIO	Errorvar. = 0.17	R ² = 0.83
	(0.14) (0.15) (0.20)	(0.29)	
	2.14 4.00 2.50	1.58	

Berdasarkan Gambar 1 dan Tabel 1 di atas dapat diuraikan besaran pengaruh Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ), Implementasi Strategi atau IS (η_1), Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2), dan variabel lain (ζ) yang tidak diteliti terhadap Terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) sebagaimana terlihat pada Tabel 2.

Dari Tabel 2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa: (1) Pengaruh langsung Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) adalah sebesar $(0.50 \times 0.50 \times 100\%) = 25\%$; (2) Pengaruh langsung Implementasi Strategi atau IS (η_1) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) sebesar $(0.30 \times 0.30 \times 100\%) = 9\%$; (3) Pengaruh langsung Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) adalah sebesar $(0.60 \times 0.60 \times 100\%) = 36\%$; (4) Pengaruh tidak langsung Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) melalui Implementasi Strategi atau IS (η_1) adalah sebesar $(2 \times$

0,50 x 0,02 x 0,30) x 100% = 0,6%.; (5) Pengaruh tidak langsung Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) melalui Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2) adalah sebesar $(2 \times 0,50 \times 0,03 \times 0,60) \times 100\% = 1,8\%$.; (6) Pengaruh tidak langsung Implementasi Strategi atau IS (η_1) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) melalui Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2) adalah sebesar $(2 \times 0,30 \times 0,30 \times 0,60) \times 100\% = 10,8\%$.; (7) Pengaruh simultan Lingkungan Internal Organisasi atau LIO (ξ), Implementasi Strategi atau IS (η_1), dan Evaluasi dan Pengendalian atau EP (η_2) terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) adalah sebesar $(0,25 + 0,09 + 0,36 + 0,06 + 0,006 + 0,018 + 0,108) = 83,2\%$ atau dibulatkan menjadi 83%.; (8) Pengaruh Variabel lain (ζ) yang tidak diuji dalam penelitian ini terhadap Kinerja Perusahaan atau KIN (η_3) adalah sebesar $(100\% - 83\%) = 17\%$.

Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung LIO (ξ), IS (η_1) dan EP (η_2) serta variabel lain yang tidak diuji (ζ) Terhadap KIN (η_3)

Keterangan	Perhitungan	Hasil Perhitungan (R^2)
Pengaruh langsung LIO terhadap KIN	$(0,50 \times 0,50) \times 100\%$	25%
Pengaruh langsung IS terhadap KIN	$(0,30 \times 0,30) \times 100\%$	9%
Pengaruh langsung EP terhadap KIN	$(0,60 \times 0,60) \times 100\%$	36%
Pengaruh tidak langsung LIO terhadap KIN melalui IS	$(2 \times 0,50 \times 0,02 \times 0,30) \times 100\%$	0,6%
Pengaruh tidak langsung LIO terhadap KIN melalui EP	$(2 \times 0,50 \times 0,03 \times 0,60) \times 100\%$	1,8%
Pengaruh tidak langsung IS terhadap KIN melalui EP	$(2 \times 0,30 \times 0,30 \times 0,60) \times 100\%$	10,8%
Total Pengaruh langsung dan tidak langsung LIO, IS dan EP terhadap KIN	$(0,25 + 0,09 + 0,36 + 0,006 + 0,018 + 0,108)$	83,2% atau 83%
Pengaruh variabel lain yang tidak diuji terhadap KIN	$(100\% - 83,2\%)$	16,8% atau 17%

PENUTUP

Penelitian ini menemukan perlunya suatu rekonseptualisasi, yaitu berupa sinergi antara konsep lingkungan internal organisasi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Alasan ini didasarkan pada temuan penelitian bahwa pengaruh parsial masing-masing variabel terhadap kinerja perusahaan tergolong lemah, sebaliknya pengaruh simultannya (merupakan sinergi variabel-variabel dimaksud) tergolong kuat. Alasan ini didasarkan kepada teori kontinjensi khususnya *Theory of Organizational Adaptation* yang mengatakan bahwa penerapan suatu konsep atau metode dipengaruhi lingkungan di mana konsep atau metode tersebut diterapkan (Luthans, 1995, dan Wheelen dan Hunger, 2004).

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. (2003). *Management Control Systems*, Eleventh Edition, McGraw-Hill International Editions.

- Arens, Alvin A., Randal J. Randal & Mark S. Beasley.(2005). *Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach*, Tenth Edition, Prentice Hall International Edition.
- Bartol, Kathryn. M. & David C. Martin. (1998). *Management*, third edition., Irwin McGraw-Hill.
- BPS Propinsi Sumatera Utara. (2003). *Sumatera Utara Dalam Angka, Kerja Sama Bappeda Propinsi Daerah TK I dan Kantor Pusat Statistik Sumatera Utara*. Medan.
- 2003. *Direktori Industri Pengolahan (Manufacturing Industry Directory)*, Medan.
- (2002) dan (2003). *Analisis Perkembangan Industri Produk Unggulan Orientasi Ekspor Sumatera Utara, Kerja Sama Bappeda Propinsi Daerah TK I dan Kantor Pusat Statistik Sumatera Utara*. Medan.
- Brandon, Charles H. & Ralph E. Drtina. (1998). *Management Accounting Strategy and Control*, Canada: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cooper, Donald R. & Pamela S. Schindler. (2003). *Business Research Method*. 8th Edition. McGraw-Hill international Edition.
- David, Fred R. (2001). *Strategic Management; Concepts & Cases*, Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Dinas Perkebunan Sumatera Utara. (2003). *Kebutuhan dan Ketersediaan Sarana Pengolahan Hasil Perkebunan*, Medan.
- Garrison, Ray H. & Eric W. Noreen. (2003). *Managerial Accounting*, Tenth Edition, McGraw-Hill International Edition.
- Glueck, William F. & Lawrence R. Jauch. (1998). *Business Policy and Strategic Management*, Fifth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Li, Mingfang & Simerly, R.L. (1998). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and performance Relationship. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. p 169-179.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W. & R.C. Hill. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*. Vol. 36.
- Pearce, John A. & Robinson Richard B., Jr.(2003). *Strategic Management; Formulation, Implementation, and Control*, 8th Edition, McGraw-Hill International Editions.
- Simerly, Roy L. & Mingfang Li. (2000). Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test, *Strategic Management Journal*., Vol. 21. No. 1., P 31-49.
- Sunder, Shyam. (2002). Management Control, Expectations, Common Knowledge, and Culture. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 14. p 173-187.
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. (2004). *Strategic Management and Business Policy*, 9th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Whittington, O. Ray & Kurt Pany. (2004). *Principles of Auditing and Other Assurance Services*., Fourteenth Edition., International Edition., Irwin McGraw-Hill.