

IMPLEMENTASI STRATEGI MANAJEMEN FUNGSIONAL: PERANANNYA PADA PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN KAYU BERSKALA BESAR DI KOTA PALU

H. Mohammad Iqbal

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako, Palu
Kampus Bumi Bahari Tadulako, Tondo, Palu, Sulawesi Tengah
E-mail: moh.iqbal43@yahoo.co.id

***Abstract:** In effort to win competition and reach purpose of company hence company management ought to form management areas (functional management) having organization structure and activity, available to cooperating harmoniously, as well as giving description clearly concerning activity, duty, authority line, and different responsibility in company. This is done by functional management have role for translating, strategy implementation, and responsible to the functional area to reach purpose of company. This research aim is to know role of functional management in implementation companies strategy that consist: production management, marketing management, financial management, human resource management to attainment of wood company performance either jointly or partially.*

***Keywords:** functional management, performance company*

PENDAHULUAN

Teknologi informasi dan manufaktur yang semakin maju, nampaknya mempengaruhi perusahaan karena memungkinkan perusahaan dapat memproduksi barang/jasa dengan cepat dan berkualitas tinggi. Kemajuan teknologi manufaktur yang ditandai dengan produksi massa disertai dengan inovasi, dapat membuat produk yang dihasilkan menjadi lebih murah dan fungsional. Pada pasar dalam negeri produk perusahaan harus bersaing dengan usaha sejenis di satu sisi, dan disisi lain juga harus bersaing dengan produk luar negeri atau lisensi luar negeri.

Dampak nyata dari krisis ekonomi tersebut adalah adanya kecenderungan jumlah perusahaan besar dan sedang terus menurun, tahun 1998 (4,31 persen), 1999 (3,55 persen), 2000 (3,87 persen), 2001 (2,24 persen) (BPS Indonesia, 2001).

Menyikapi hal yang demikian maka tidak ada pilihan lain untuk tidak ikut berkompetisi dan mempertahankan organisasi atau perusahaan. Agar organisasi tetap *survive* dalam berkompetisi di masa yang akan datang, organisasi dapat menerapkan strategi yang adaptif dan mengikuti perkembangan atas perubahan yang terjadi. Adaptif berarti tidak reaktif terhadap fenomena krisis yang terjadi melainkan bertindak proaktif mengantisipasi, mengidentifikasi, mengikuti dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mengimbangi berbagai perubahan mengenai tuntutan dan persyaratan pasar.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000: 128), "*A responsibility centre is organization unit that is headed by manager who is responsible for its activities*". Pada hakekatnya pusat pertanggungjawaban suatu unit organisasi dipikul oleh manajer yang bertanggungjawab pada aktivitasnya. Hal ini mengandung maksud bahwa kinerja perusahaan terbentuk oleh aktivi-

tas divisinya. Oleh karena itu aktivitas divisi (*midle level*) suatu perusahaan menjadi pembentuk kinerja suatu perusahaan.

Idealnya pengembangan strategi perusahaan yang efektif dan efisien tidak cukup hanya melalui pendekatan yang terpilah-pilah tetapi harus menyeluruh sebagai suatu kesatuan (*system*) yang utuh dalam konteks yang relevan. Pendekatan kesisteman menuntut pemahaman keseluruhan interaksi antara berbagai elemen penting yang mempengaruhi persaingan, yang pada hakekatnya merupakan proses dinamis karena daur ulang formulasi dan implementasi strategi bisnis perusahaan (melalui instrumen) serta evaluasinya harus mempertimbangkan berbagai elemen penting, interaksinya (termasuk antisipasi strategi pesaing) serta penyesuaian atas perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Jauch dan Glueck (2002: 6), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa suatu tujuan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Sedangkan "rencana strategi" atau lebih sering disebut "manajemen strategi" adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi adalah cara perencanaan strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

Para manajer strategi kemudian beralih ke tahapan selanjutnya dari proses tersebut yakni menerjemahkan pemikiran strategik ke dalam tindakan organisasi yaitu menggeser fokus mereka dari formulasi strategi ke implementasi strategi (Pearce dan Robin, 2002: 325). Pergeseran ini menghasilkan tiga masalah yang berkaitan yaitu:

1. Mengidentifikasi sasaran tahunan yang dapat diukur dan ditentukan bersama. Dalam sasaran tahunan, menerjemahkan

aspirasi jangka panjang kedalam target tahunan. Apabila dikembangkan dengan baik, sasaran ini memberikan kejelasan dan menjadi pemotivasi serta fasilitator yang kuat untuk implementasi strategi.

2. Mengembangkan strategi fungsional secara spesifik. Strategi fungsional ini menerjemahkan strategi umum perusahaan di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan untuk unit perusahaan. Para manajer fungsional berperan dalam pengembangan strategi serta mengimplementasikan strategi umum.
3. Mengkomunikasikan kebijakan sebagai pedoman pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan pedoman spesifik bagi para manajer operasional dan bawahan dalam mengimplementasikan strategi fungsional dan sasaran jangka panjang.

Sekarang yang menjadi persoalan adalah bagaimana menerapkan strategi tersebut. Kebanyakan strategi hanyalah menjadi sebuah konsep yang tidak pernah diaplikasikan. Strategi bersifat *top-down*, tetapi agar dapat berjalan dengan baik harus melibatkan semua tingkatan dalam organisasi. Di sinilah peran setiap tingkatan manajemen perusahaan dalam menerjemahkannya ke setiap unit atau departemen.

Certo dan Peter (2001:110) memberikan definisi strategi fungsional sebagai berikut:

"Functional strategies are devised by specialist in each functional area of a business. Collectively, functional spell out the specific tasks that must be performed to implement the business strategy. Business-level and functional area managers must coordinate their activities to ensure that the strategies all are pursuing are consistent. Companies vary in the organizations and responsibilities of their functional areas, but the major functional areas are research

and development, operations, finance, marketing, and human resources”.

Pandangan dari Pearce dan Robin (2002: 334), strategi fungsional adalah kegiatan yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam suatu perusahaan guna mengimplementasikan strategi umum. Strategi ini harus dikembangkan dalam bidang manajemen pemasaran, keuangan, produksi/operasi, riset dan pengembangan, dan sumber daya manusia.

Manajemen riset dan pengembangan, berperan dalam menghasilkan produk baru dan mengembangkan inovasi produk lama, untuk bisnis dan perusahaan secara keseluruhan dengan cara menemukan ide produk baru dan mengembangkan sampai produksi dan memasuki pasar.

Manajemen produksi berperan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kapasitas pabrik, tataletak (*layout*) pabrik dan proses produksi serta pengelolaan persediaan. Manajemen keuangan bertanggung jawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi usulan investasi, menjamin keamanan dalam segala investasi serta pengendalian sumberdaya. Manajemen pemasaran menitikberatkan pada segmen pasar, menentukan target dan *positioning*, juga memusatkan diri pada perencanaan dan pengembangan secara tepat dan cermat bauran pemasaran yang efektif. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan rekrutmen, penyeleksian, penilaian, motivasi, serta mempertahankan jumlah dan tipe pekerja yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha secara efektif.

Untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar mencapai keberhasilan di masa depan dengan strategi bersaing, akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal mengembangkan suatu alat penilaian kinerja yang disebut *Balanced Scorecard* (*selanjutnya disingkat BS*). BS merupakan mekanisme untuk menerjemahkan strategi dan taktik secara simultan, sehingga kebijakan dan aktivitas

dapat diukur mulai dari rencana, implementasi sampai pada hasil. Menurut Kaplan dan Norton (2001: 8, 24, 25) BS adalah:

“Many companies already have performance measurement system that incorporate financial and non-financial measurement. What is new about that in corporate financial and non-financial measures? While virtually organizations do indeed have financial and non-financial measures, many use their non-financial measures for local improvement, at their front line customer-facing operations. The balanced scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s vision and strategy into coherent set of performance drive those outcomes, and between hard objectives measures an softer, more subjective measures.”

Menurut Ancela Hermawan (1996:53):

“Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai pada semua tingkatan organisasi. Tujuan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih dan nyata”.

BS mengkaji empat perspektif yang dinilai relevan dalam menilai kinerja perusahaan terdiri dari: (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2001:44; Horngren, Foster, dan Datar: 2000: 463).

Pernyataan di atas tersirat bahwa kebutuhan informasi penilaian kinerja perusahaan untuk Manajemen puncak dapat disediakan oleh

penilaian kinerja perusahaan dengan BS. Hal ini mempercepat perusahaan tanggap terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Orientasi perusahaan yang tanggap terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan dapat memperkuat perusahaan mencapai keunggulan bersaing.

Sulawesi Tengah yang merupakan salah satu daerah penghasil kayu yang potensial, khususnya daerah Kota Palu. Perkembangan sektor industri di Sulteng dalam waktu terakhir menunjukkan pertumbuhan positif, yakni berkisar 4 persen sampai dengan 5 persen kontribusi pertumbuhan ini didominasi oleh perusahaan kayu olahan. Hal ini karena potensi hasil hutan kayu di Sulawesi Tengah cukup besar, yaitu sekitar 81,28 persen dari luas Sulawesi Tengah atau mencakup lebih 5,176 hektar. Dari luas tersebut terdapat potensi hutan komersial seluas lebih 2,032 hektar (Masri Kanra, 2001: 2).

Meskipun potensi kayu demikian besarnya namun pemanfaatannya belum maksimal. Salah satu kendala yang banyak dihadapi para pengusaha adalah belum mampu bersaing di pasaran baik lokal, nasional, dan internasional, karena produk kayu olahan belum optimal memenuhi standar kualitas. Sejak tahun 2001 lalu, lembaga perkayuan internasional ITTO (*International Tropical Timber Organization*) telah mensyaratkan sertifikat PHPL (Pengolah-

an Hutan Produksi Lestari) dalam setiap perdagangan hasil hutan, baik kayu lapis, kayu olahan, maupun dalam bentuk furnitur. Syarat ini juga berdasar pada pedoman kelompok negara pembeli sebagai manifestasi *ecolabeling* oleh WWF (*World Wide Foundation*).

Volume kayu (m^3) yang diproduksi sampai dikirim ke tempat tujuan (konsumen industri) pada tahun 1999 sampai tahun 2002, nampak dalam *Tabel 1*.

Pencapaian target peningkatan ekspor kayu telah dilakukan untuk meningkatkan daya saing produk. Salah satu faktor yang menentukan tingkat daya saing barang ekspor khususnya produk kayu di pasar internasional adalah kualitas.

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini sebagai berikut:

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi, misi organisasi, melalui rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Perencanaan yang rasional (*rational planning*) tersebut erat kaitannya dengan strategi yang dipergunakan untuk mencapai tujuan

Tabel 1. Volume Produksi Kayu (m^3)

No	Uraian	Tahun			
		1999 (m^3)	2000 (m^3)	2001 (m^3)	2002 (m^3)
1	Volume kayu yang diolah	6.642,4376	7.863,0572	6.649,4631	8.824,7385
2	Volume kayu yang apkir selama dalam proses produksi	1.391,0233	1.847,2670	551,1114	2.476,9771
3	Volume kayu yang dikirim ke (konsumen industri)	5.251,4143	6.015,7902	6.098,3517	6.347,7614
4	Volume kayu yang apkir setelah tiba di tempat tujuan	1.423,6434	759,5703	611,1943	1.046,3738

Sumber: Data Perusahaan



Sumber: Anthony dan Govindarajan (1998:622) yang dikutip dari E. W. Helms (1980:3)

Gambar 1. Hirarki Tujuan (*A Hierarchy of Goals*)

perusahaan. Jauch dan Glueck (2002:11) menyatakan:

“A strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment. It is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved through proper execution by the organization.”

Anthony dan Govindarajan (2000:622) menggambarkan “*a hierarchy of goals*” seperti dalam Gambar 1.

Strategi erat kaitannya dengan perencanaan yang rasional (*rational planning*). Dalam hal ini organisasi atau perusahaan yang menerapkan strategi adalah organisasi yang mempunyai tujuan serta mengalokasikan sumber daya yang dimiliki.

Setiap perusahaan manufaktur pada umumnya memiliki struktur organisasi yang terdiri dari tiga tingkatan manajemen, yaitu pimpinan puncak, manajer dan pelaksana. Proses penerjemahan misi (*output top level*) ke dalam implementasi yang dilaksanakan oleh *lower level* diformulasikan ke dalam *action plans* (strategi) oleh *middle level*. Kondisi ini menempatkan *middle level* menjadi penghubung antara *top level* dengan *lower level*, sehingga kebera-

daannya sangat penting dalam menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi perusahaan.

Pearce dan Robinson (2002:358) menyatakan implementasi strategi yang berhasil sebagian besar bergantung pada struktur organisasi perusahaan. Struktur membantu mengidentifikasi kegiatan, dikoordinasi untuk mencapai tujuan strategi perusahaan. Kemudian, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chadler 1909-1959 membuktikan bahwa perubahan strategi perusahaan akan mengakibatkan terjadinya perubahan struktur organisasi (Robin, 1996:140). Berlandaskan pemikiran tentang struktur organisasi perusahaan di dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi tersebut, maka perusahaan perlu membangun struktur organisasi yang tepat.

Stoner dan Freeman (2001: 195) menyatakan:

“Three level of strategy: corporate-level, line-of-business or business-unit level, and functional-level strategy”,

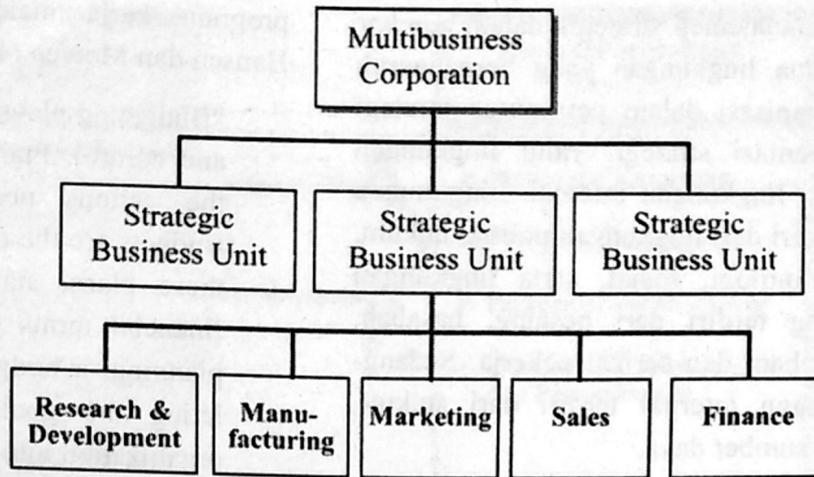
dalam Gambar 2.

Wheelen dan Hunger (2002: 10) menggambarkan model manajemen strategik, seperti nampak dalam Gambar 3.

Corporate-Level Strategy

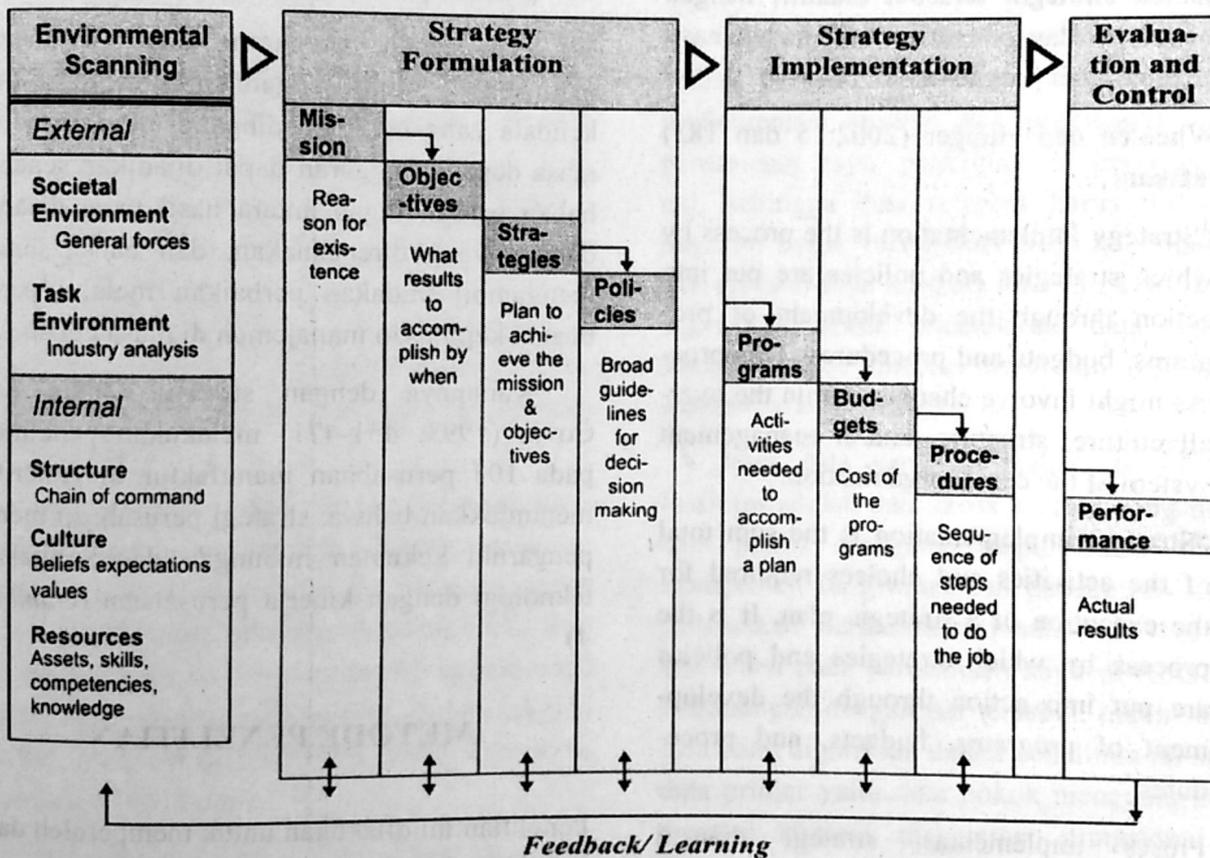
Business Unit Strategy

Functional-Level Strategy



Sumber: Stoner dan Freeman (1996:195) yang dikutip dari Robert H. Hayes dan Steven C. Wheelwright (1994:28)

Gambar 2. Three Levels of Strategy



Sumber: Wheelen dan Hunger (2002:10)

Gambar 3. Strategic Management Model

Model manajemen strategik dalam *gambar 3* terdapat dua lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi dalam perumusan strategi dan implementasi strategi, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan politik, hukum, ekonomi, teknologi, sosial, serta lingkungan industri yang terdiri dari pesaing, nasabah, pemegang saham dan serikat pekerja. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari stuktur, budaya, dan sumber daya.

Proses manajemen strategik diawali dengan tahap perumusan strategi meliputi misi, tujuan, strategi dan kebijakan, dan selanjutnya diikuti dengan tahap implementasi strategi yang meliputi program, *budget* dan prosedur. Proses manajemen strategik tersebut diakhiri dengan tahap evaluasi dan pengawasan terhadap hasil yang dicapai oleh perusahaan.

Wheelen dan Hunger (2002:15 dan 183) menyatakan:

“Strategy implementation is the process by which strategies and policies are put into action through the development of programs, budgets and procedures. This process might involve changes within the overall culture, structure, and/or management system of the centre organization.”

“Strategy implementation is the sum total of the activities and choices required for the execution of a strategic plan. It is the process by which strategies and policies are put into action through the development of programs, budgets, and procedures.”

Proses implementasi strategi diawali dengan pembuatan program yang merupakan daftar aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana jangka pendek sesuai perencanaan strategi perusahaan. Pelaksanaan dan pengembangan program membutuhkan pembiayaan, sehingga untuk mengupayakan dan mengatur pembiayaan pelaksanaan

program kerja maka disusunlah anggaran. Hansen dan Mowen (1998: 677) menyatakan:

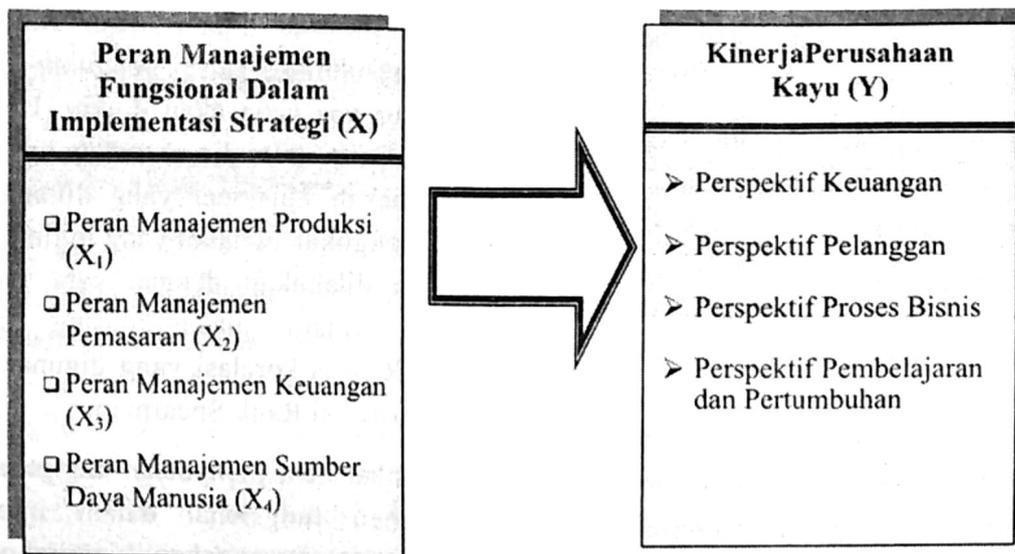
“Budgeting plays a crucial role in planning and control. Plans identify objectives and the actions needed to achieve them. Budgets are the quantitative expressions of these plans, stated in their physical or financial terms or both. When used for planning, a budget is a method for translating the goals and strategies of an organization into operational terms. Budget can also be used in control. Control is the process of setting standards, receiving feedback on actual performance, and taking corrective action whenever actual performance deviates significantly from planned performance.”

Penyusunan anggaran akan membantu manajemen untuk mengantisipasi peluang dan kendala yang mungkin dihadapi perusahaan di masa depan. Anggaran dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan yang direncanakan, dan bahan untuk mengambil tindakan perbaikan melalui pembuatan keputusan manajemen di masa depan.

Kaitannya dengan strategi, Zahra dan Covin (1993: 451-471) melakukan penelitian pada 103 perusahaan manufaktur di Amerika menunjukkan bahwa, strategi perusahaan mempengaruhi kekuatan hubungan dan kebijakan teknologi dengan kinerja perusahaan (*Gambar 4*)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data informasi tentang peranan manajemen fungsional dalam implementasi strategi pada pencapaian kinerja perusahaan kayu berskala besar di kota Palu. Oleh karena itu yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan kayu berskala besar di Kota Palu.



Gambar 4. Paradigma Konseptual Penelitian

Sesuai dengan maksud di atas, maka metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yakni peneliti mengambil semua populasi yang ada, jenis penelitian yang digunakan adalah *deskriptif – verifikatif*, metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey*, yang bertujuan untuk memberikan kejelasan hubungan antarvariabel dan melakukan pengujian terhadap hipotesis, sedangkan teknik yang digunakan adalah *Cross Sectional*.

Penggunaan analisis regresi berganda akan mampu mengetahui apakah secara bersama-sama variabel independen (X_{1...4}) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Hal ini dapat dilihat dari hasil peluang galatnya (p) secara total, sehingga dengan tingkat keyakinan tertentu akan dapat diputuskan untuk menerima atau menolak hipotesis.

Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah regresi dengan pendekatan statistik parametrik. Dalam pengujian yang menggunakan regresi mensyaratkan bahwa data yang dianalisis sekurang-kurangnya merupakan data yang berskala interval.

Adapun data dalam variabel yang diteliti adalah peranan manajemen fungsional dalam implementasi strategi dan pencapaian kinerja perusahaan kayu, penelitian ini berskala ordinal, sehingga data tersebut harus ditransformasikan untuk menaikkan tingkat pengukuran dari skala ordinal ke skala *interval*. Teknik yang digunakan untuk menaikkan data tersebut adalah metode interval berurutan (*method of successive intervals*).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section* yang berupa data pokok mengenai implementasi strategi manajemen fungsional dan pencapaian kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan kayu di Kota Palu. Sehubungan dengan hal tersebut, maka sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data pokok mengenai implementasi strategi manajemen fungsional dan pencapaian kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard*.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara menyampaikan kuisisioner secara langsung kepada responden (manajer produksi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia) pada 10 (sepuluh) perusahaan kayu berskala

besar di Kota Palu yang ditetapkan menjadi subjek penelitian.

Penulis menyampaikan secara langsung kuisisioner dengan pertimbangan agar dapat memberikan pengarahannya secara jelas kepada responden dalam menjawab berbagai pertanyaan dalam kuisisioner penelitian, ini dilakukan untuk mencegah terjadinya kesalahan persepsi dalam menjawab berbagai pertanyaan sebagai akibat dari adanya pertanyaan yang mungkin kurang dapat dipahami oleh para responden, sehingga diharapkan hasil jawaban yang diberikan tidak bias.

Periode waktu yang digunakan penulis selama tiga bulan Mei, Juni, Juli 2003, selama kurun waktu tiga bulan, penulis memperoleh hasil jawaban pertanyaan kuisisioner secara langsung dari para responden sesuai dengan jumlah keseluruhan kuisisioner yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Dengan demikian jumlah hasil jawaban kuisisioner telah sesuai dengan subjek penelitian.

Hasil jawaban kuisisioner penelitian yang telah dikumpulkan, kemudian dilakukan tabulasi data dengan memberikan skor terhadap hasil jawaban untuk setiap pertanyaan berdasarkan skala Likert, pemberian skor terhadap hasil jawaban untuk setiap pertanyaan perlu dilakukan karena indikator-indikator dalam variabel penelitian ini keseluruhan menggunakan skala ordinal. Skor hasil jawaban untuk setiap pertanyaan dengan nilai tertinggi 5 (lima) dan secara berurutan ke skor terendah dengan nilai 1 (satu).

Untuk pengolahan data selanjutnya, maka terlebih dahulu data yang diperoleh lewat jawaban kuisisioner yang ditunjukkan pada tabulasi data dilakukan pengujian data yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Agar proses pengujian, pengolahan data dapat dilakukan secara tepat, maka penulis memanfaatkan *software SPSS for Windows* dalam penelitian ini.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana alat pengukur itu dapat mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuisisioner yang digunakan telah dapat mengukur variabel yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan (item). Rumus korelasi yang digunakan adalah rumus korelasi Rank Spearman.

Jumlah item pernyataan mengenai peranan manajemen fungsional dalam implementasi strategi dan pencapaian kinerja perusahaan kayu masing-masing terdiri: manajemen produksi 22 item, manajemen pemasaran 24 item, manajemen keuangan 23 item, manajemen SDM 23 item dan pencapaian kinerja 132 item. Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap keseluruhan item pernyataan semuanya masuk kategori valid dan dapat dilanjutkan untuk uji reliabilitas.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik belah dua (*Split-half Method*). Dalam teknik ini, pernyataan untuk masing-masing kelompok dibelah menjadi dua yaitu pernyataan ganjil dan genap, kemudian masing-masing belahan dijumlahkan, sehingga menghasilkan dua skor total untuk masing-masing kelompok pernyataan. Skor total belahan pertama dan skor total belahan kedua, kemudian dicari korelasinya dengan menggunakan rumus korelasi Rank Spearman, kemudian angka tersebut disesuaikan untuk mendapatkan angka reliabilitas secara keseluruhan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Strategi Manajemen Fungsional

Salah satu langkah penting dalam implementasi strategi adalah membagi-bagi sasaran jangka panjang ke dalam berbagai sasaran jangka pendek (jangka waktu tahunan) yang saling berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional ini mengarah kepada bidang fungsional dalam perusahaan yang sifatnya spesifik, strategi fungsional ini menjadi penun-tun untuk melaksanakan berbagai aktivitas.

Dalam tahap penyusunan program, inisiatif dari para manajer terhadap strategi yang komprehensif kemudian dijabarkan kedalam program-program disertai taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan yang akan diperoleh dari pelaksanaan program tersebut. Dalam tahap penyusunan program jangka pendek, program yang komprehensif tersebut mesti dijabarkan menjadi rencana kegiatan jangka pendek.

Pengaruh Manajemen Fungsional terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan Kayu

Hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan di atas, pada dasarnya merupakan upaya untuk memecahkan masalah pokok yang diidentifikasi dalam penelitian ini dari pendekatan statistik, sehubungan dengan itu maka perlu dilakukan langkah selanjutnya untuk menginterpretasikan hasil perhitungan statistik ke dalam bentuk deskripsi hasil penelitian.

Mengacu pada maksud dan tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh data yang menunjukkan gambaran implementasi strategi oleh manajemen fungsional dan menjelaskan menge-

nai peranannya baik secara bersama-sama dan parsial terhadap pencapaian kinerja perusahaan kayu di Kota Palu. Adapun uraian dalam pembahasan ini tetap berpedoman pada analisis data dan pengujian hipotesis statistik yang dilakukan, dan juga akan didukung dengan teori yang menjelaskan rasionalitas dari hasil penelitian ini.

Dalam metode analisis regresi dikemukakan asumsi-asumsi yang harus dipenuhi agar penaksiran parameter dan koefisien-koefisien regresi tidak bias dan mendekati keadaan yang sesungguhnya. Sehubungan dengan itu, sebelum dilakukan analisis data dan pengujian hipotesis maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap asumsi dalam analisis regresi tersebut. Sesuai dengan data yang digunakan dalam penelitian ini maka asumsi regresi yang akan diuji adalah multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

Multikolinieritas artinya terdapat hubungan linear yang sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi, yaitu terdapatnya lebih dari satu hubungan linear pasti. Berdasarkan teori tersebut, maka dalam penelitian ini terdapat korelasi yang rendah antara variabel bebas dapat dijelaskan. Untuk mengetahui terjadinya multikolinieritas dalam penelitian ini digunakan deteksi kolinieritas antara variabel bebas ditunjukkan pada *matriks colliniarity diagnostic*. Menurut (Montgomery dan Peck, 1992: 320), jika *condition index* lebih besar atau sama dengan 1000 (≥ 1000), maka terdapat gejala multikolinier yang sangat serius, dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa *condition index* masing-masing variabel kurang dari 1000. Oleh karena itu disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas tidak terdapat gejala multikolinier.

Selanjutnya uji multikolinieritas dapat dilihat dari toleransi value atau nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* batas dari toleransi value adalah 0.10 dan batas VIF adalah 10. Hasil uji

multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai VIF kurang dari 10 dan nilai toleransi lebih dari 0.10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas.

Heteroskedastisitas, syarat klasik ini dalam Analisis Regresi Linear adalah harus tidak terjadi gejala heteroskedastisitas yang berarti, varian residual harus sama. Dengan menggunakan paket program SPSS versi 10 untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas digunakan grafik *scatter plot*. Berdasarkan gambar tersebut terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Dalam regresi linear *disturbance error* atau variabel gangguan (e_i) berdistribusi secara normal atau acak untuk setiap nilai X_i , mengikuti distribusi normal di sekitar rata-rata. Grafik tersebut menunjukkan bahwa data (titik-titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis data dan pengujian hipotesis statistik dalam penelitian ini terhadap 10 perusahaan kayu berskala besar di Kota Palu dengan responden sebanyak 40 manajer fungsional, maka dapat disimpulkan beberapa hal:

1. Implementasi strategi yang dijalankan oleh manajer produksi, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia (SDM) secara bersama-sama berperan terhadap pencapaian kinerja perusahaan kayu di Kota Palu. Hasil analisis data dan pengujian hipotesis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa total pengaruh implementasi strategi yang dijalankan oleh manajer fungsional secara

bersama-sama adalah 76 persen terhadap pencapaian kinerja perusahaan kayu. Menurut klasifikasi dari Guilford, maka besarnya nilai pengaruh tersebut termasuk dalam tafsiran "tinggi".

2. Secara parsial manajemen fungsional dalam implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan kayu yang terdiri dari manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan secara positif dan signifikan terhadap pencapaian kinerja perusahaan kayu.
3. Implementasi strategi yang dijalankan oleh manajer produksi secara parsial berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan kayu. Hasil analisis data dan pengujian hipotesis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh implementasi strategi yang dilakukan oleh manajer produksi secara parsial adalah sebesar 3,2 persen terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan klasifikasi dari Guilford, maka besarnya nilai pengaruh ini termasuk dalam tafsiran pengaruh yang sangat rendah.
4. Implementasi strategi yang dijalankan oleh manajer SDM secara parsial berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan kayu. Hasil analisis data dan pengujian hipotesis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh implementasi strategi yang dilakukan oleh manajer SDM secara parsial adalah sebesar 30,10 persen terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan klasifikasi dari Guilford, maka besarnya nilai pengaruh ini termasuk dalam tafsiran pengaruh yang rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N & Vijay Govindarajan. 2000. *Management Control Systems*. Ninth edition. Boston: Mc.Graw Hill, Inc.
- Barbara Gunawan. 2000. *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Manajemen. September. Jakarta.
- Certo C. Samuel & Peter. J. Paul. 2001. *Strategic Management: Concept and Application*. International Edition. New York: Graw-Hill.
- Hansen, Mowen R Don dan Maryanne M. 1998, *Management Accounting*. International Thomson Publishing Co. Ohio.
- Hilton, Maher & Selto. 2000. *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. New York: Mc.Graw-Hill Companies, Inc.
- Horngren, Foster & Datar. 2000. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Jauch, Lawrence R & Glueck. William F. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. (Terjemahan) Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert & Norton. David P. 2001. *Translating Strategy into Action The Balance Scorecard*. Boston: Harvard Business School.
- Pearce II. John A & Robinson, Jr. Richard B. 2002. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Third Edition. Richard D. Irwin Inc. Illinois: Homewood.
- Stoner, James A.F & Freeman, R. Edward. 2001. *Management*. 5 Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. 8th Edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc.