

# Journal of Economics and Business Aseanomics

Journal homepage <http://academicjournal.yarsi.ac.id/jeba>

## Analisis Pengaruh Dinamisme Lingkungan dan Faktor Manajerial Terhadap Perencanaan Strategis dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi Non-Profit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Siti Khusnul Rifani<sup>1</sup> dan Tengku Ezni Balqiah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trilogi, Jakarta

<sup>2</sup>Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Depok

### Article

#### Information

*History of article:*

Received: 2021-03-15

Accepted: 2021-06-28

*Keywords:* External business environmental dynamism, managerial factors, strategic planning, nonprofit organization's performance, balanced scorecard

### Abstract

External environment changes and managerial factors are important to be considered in the preparation of strategic planning. Strategic planning is very important for the organization, not only for profit organizations but also for nonprofit organizations because a formal strategic planning can guide them to assess how far their goals have been achieved and how to achieve them. This study discusses how the dynamism of the external environment and managerial factors influence strategic planning and its implications for WWF Indonesia's performance using the *Balanced Scorecard* approach. The research method used is to use a survey of employees at WWF Indonesia and processed with SmartPLS 3.0. The results show that external business environment dynamism and managerial factors can influence strategic planning which ultimately affects the improvement of WWF Indonesia's performance.

*Kata kunci:*

Dinamisme lingkungan eksternal, faktor manajerial, perencanaan strategis, kinerja organisasi nonprofit, balanced scorecard

JEL Classification:  
M19

### Abstrak

Perubahan dalam lingkungan eksternal bisnis dan faktor manajerial merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan strategis. Perencanaan Strategis merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, bukan hanya bagi organisasi profit tetapi juga bagi organisasi *nonprofit*. Penelitian ini membahas tentang bagaimana dinamisme lingkungan eksternal dan faktor manajerial mempengaruhi perencanaan strategis dan implikasinya terhadap kinerja WWF Indonesia dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan *survey* terhadap para karyawan di WWF Indonesia dan diolah dengan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan bisnis eksternal dan faktor manajerial dapat mempengaruhi perencanaan strategis yang akhirnya berpengaruh kepada peningkatan kinerja WWF Indonesia.

## 1. Pendahuluan

Ranah organisasi nonprofit menghadapi tantangan beragam dan kompleks yang berasal dari lingkungan dimana mereka beroperasi. Perubahan dalam lingkungan eksternal seperti krisis minyak, pergeseran demografis, perubahan nilai dan privatisasi telah menyebabkan kelangkaan dan persaingan untuk sumber daya antara organisasi nonprofit dan organisasi nonprofit lainnya.

Tantangan ini meyakinkan pentingnya untuk mengadopsi perencanaan strategis bagi banyak organisasi nonprofit. Bryson (2007) berpendapat bahwa perencanaan strategis dapat memajukan pemikiran strategis, tindakan dan pembelajaran. Hal ini tentunya dapat membantu organisasi dalam meningkatkan visinya, membantu mengidentifikasi strategi yang terbaik dan memperbaiki proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Tantangan lain di dunia nonprofit adalah bagaimana mengukur kinerja organisasi yang dikarenakan oleh sifat layanan yang diberikan oleh organisasi nonprofit. Sementara para *stakeholders* yang berbeda menggunakan kriteria yang berbeda untuk mengukur kinerja, ada beberapa parameter yang disepakati oleh banyak stakeholders sebagai tolak ukur yang universal terhadap kinerja organisasi nonprofit; langkah-langkah seperti pertumbuhan, perolehan sumber daya dan efisiensi internal telah disepakati secara luas oleh banyak stakeholders (Courtney, Marnoch & Williamson, 2009).

Hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja organisasi sangat jarang diteliti pada sektor publik dan nonprofit (Stone & Brush, 1996; Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999). Selain itu, sebagian besar penelitian hanya terbatas meneliti tentang sektor nonprofit di masyarakat barat dan sangat sedikit yang telah dilakukan di organisasi nonprofit di negara berkembang seperti Indonesia. Namun, tampaknya ada minat yang sedang berlangsung dalam studi perencanaan strategis di sektor publik dan nonprofit. Kriemadis & Theakou (2007) merekomendasikan bahwa upaya penelitian di masa depan harus menyelidiki tentang dampak perencanaan strategis pada hasil operasional dan *Financial* organisasi. Mereka juga menganjurkan perlunya memajukan studi dan praktek perencanaan strategis di sektor publik dan nonprofit.

Adanya ancaman yang terus menerus dari lingkungan eksternal; yang berupa sumber daya yang berkurang; peraturan dan kebijakan yang lebih ketat untuk pendanaan dari donor utama dan pemerintah; harapan yang semakin tinggi dari para *stakeholders*; pertumbuhan akan permintaan untuk layanan nonprofit dan persaingan untuk sumber daya dari sektor keuntungan, tampaknya membutuhkan usaha untuk mengadopsi perencanaan strategis sehingga memungkinkan organisasi nonprofit untuk mewujudkan visi mereka. Akibatnya sangat penting bagi *Senior Management Team* organisasi nonprofit untuk sepenuhnya mengadopsi sistem perencanaan strategis dalam organisasi mereka.

Perencanaan strategis bagi organisasi nonprofit dinilai sangat penting untuk menilai sejauh mana organisasi mereka telah mencapai tujuannya dan untuk menentukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan juga penilaian atas kinerja organisasi nonprofit yang telah mengadopsi sistem perencanaan strategis tersebut, salah satunya WWF Indonesia. Salah satu pendekatan dalam penilaian kinerja organisasi adalah dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Dalam *Balanced Scorecard* pada organisasi nonprofit, kinerja organisasi diukur dengan lima perspektif (Niven, 2008 dan Ghoneim, 2013), yaitu perspektif *Financial/Financial*, *Internal Business Process*, proses *stakeholders*, proses pembelajaran dan pertumbuhan dan proses *Volunteers' Development*.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian untuk menguji secara empiris pengaruh perencanaan strategis pada efektivitas kinerja WWF Indonesia sesuai rekomendasi oleh Robinson (1992). Di Indonesia sendiri, penelitian tentang pengaruh dinamisme lingkungan dan factor manajerial terhadap perencanaan strategis dalam upaya meningkatkan efektivitas kinerja organisasi nonprofit dengan *Balanced Scorecard* masih jarang dilakukan. Penilaian efektivitas kinerja akan dibuat dengan menggunakan berbagai perspektif pengukuran kinerja yang ditawarkan oleh *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard*, yang awalnya terdiri dari empat daftar perspektif, akan dimodifikasi untuk menyertakan perspektif

kelima yang merupakan *Volunteers' Development*. Alat ini dimodifikasi untuk menilai dampak dari perencanaan strategis terhadap kinerja nonprofit organisasi yang tercermin oleh kinerja masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan adanya perencanaan strategis pada WWF Indonesia.

Pertanyaan penelitian utama berdasarkan permasalahan di atas adalah “Apakah faktor lingkungan bisnis eksternal dan faktor manajerial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perencanaan strategis yang diterapkan oleh WWF Indonesia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi tersebut?”.

## 2. Tinjauan Literatur dan Hipotesis

### 2.1 Tinjauan Literatur

Dalam penelitian ini ingin melihat pengaruh dari faktor lingkungan bisnis eksternal dan faktor manajerial terhadap perencanaan strategis dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi nonprofit. Teori-teori untuk mendukung penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### 2.1.1 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah sebuah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama, tentang prioritas utama bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi (Allison & Kaye, 2005). Perencanaan strategis dapat digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi dapat digunakan secara optimal dalam mencapai misi organisasi itu. Artinya, perencanaan strategis bisa menjadi pedoman bagi sebuah organisasi untuk harus selalu tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diprediksi.

Berdasarkan penelitian para ahli secara umum, disimpulkan bahwa organisasi yang memiliki perencanaan strategis dapat mengalahkan organisasi non-perencana, hal ini disebabkan karena organisasi yang memiliki perencanaan formal lebih unggul dibandingkan dengan mereka yang hanya memiliki perencanaan informal (Hopkins & Hopkins, 1997; Rue & Ibrahim, 1998; Shrader *et al.*, 1989). Pendapat ini juga didukung oleh penelitian dari Robinson & Pearce (1984) yang dikutip oleh Shrader *et al.* (1989) bahwa semakin baik proses perencanaan maka makin baik pula kinerja organisasi.

Proses perencanaan strategi terdiri dari tiga komponen utama (Armstrong, 1982 dalam Shrader *et al.*, 1989; Robinson & Pearce, 1984) yaitu : (1) formulasi strategi, dimana tahap terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi strategi, (3) pengawasan/control dari implementasi strategi tersebut.

Perencanaan strategi seharusnya dimiliki oleh semua organisasi, baik organisasi profit maupun nonprofit karena dengan manajemen strategi, organisasi akan dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengomunikasikan tujuan organisasi serta alternatif cara yang akan diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut (Nurwening, 1997). Proses perencanaan strategis ini adalah suatu pemikiran strategis (*strategic thinking*) dari para pemilik, pengurus, atau pendiri organisasi. Perencanaan strategis tidak harus bersifat formal tapi pemikiran strategis ini setidaknya mensistesisasikan intuisi dan kreativitas kedalam visi masa depan (Rambat, 2002).

Perencanaan strategis adalah sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang menyatakan misi dan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memberikan pengaruh dimana kinerja organisasi dapat dikontrol dan diukur (Rue & Ibrahim, 1998; Shrader *et al.*, 1989). Ditambahkan pula menurut Hopkins & Hopkins (1997), perencanaan strategi adalah sebuah proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal.

### 2.1.2 Perencanaan Strategis pada Organisasi Nonprofit

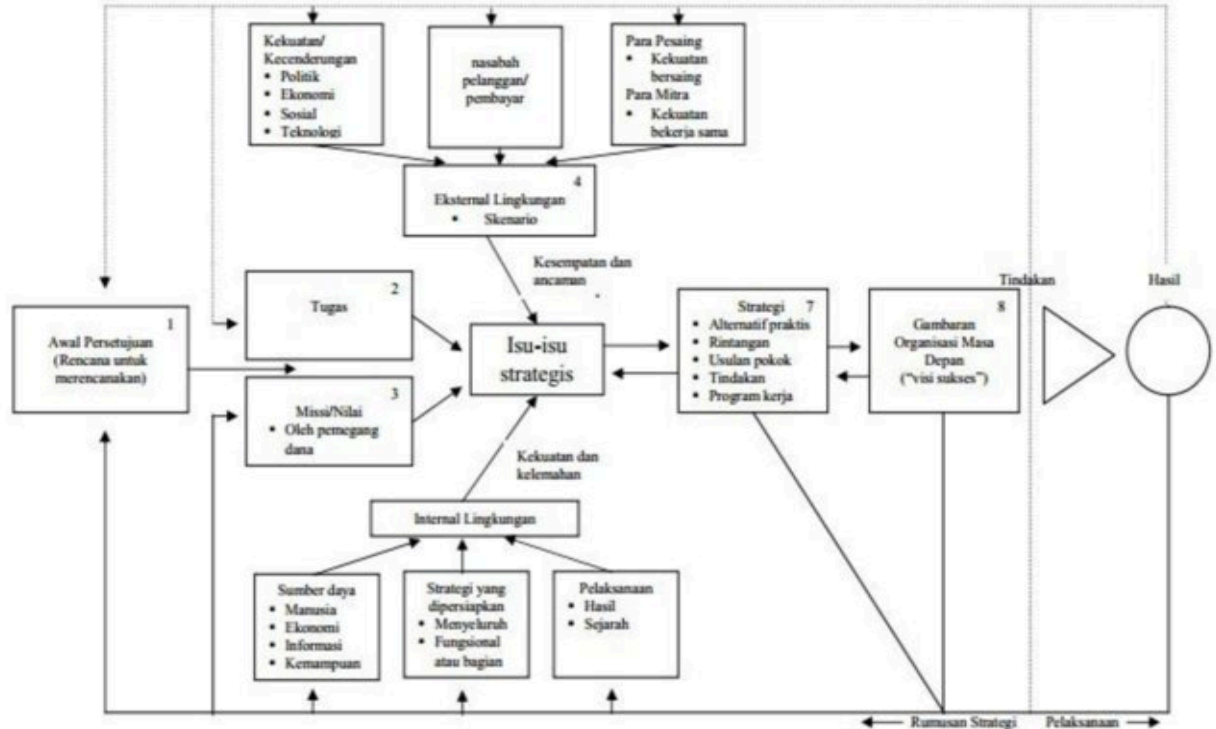
Perencanaan strategis sangat penting untuk organisasi nonprofit (Ramanathan, 1982). Griggs (2003) mengakui bahwa perencanaan strategis mengarah pada peningkatan kinerja organisasi yang lebih baik untuk mendapat keuntungan atau tidak bagi organisasi nonprofit. Hal ini disebabkan oleh kemampuannya untuk menyelaraskan perilaku organisasi dengan keinginan masa depan dan juga untuk fakta bahwa aturan dalam strategi, alat, dan teori-teori perencanaan strategis berlaku sama untuk kedua jenis organisasi.

Perencanaan strategis memungkinkan organisasi nonprofit untuk lebih memahami lingkungan eksternal mereka kemudian merumuskan rencana strategis untuk kinerja yang efektif (Moxley, 2004). Beliau berargumen bahwa organisasi nonprofit menggunakan perencanaan strategis berbasis misi untuk mengkomunikasikan tujuan mereka ke berbagai kelompok stakeholders. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan legitimasi mereka dan mengamankan dukungan stakeholder yang penting untuk pencapaian misi.

Bryson & Roering (1999) berpendapat bahwa perencanaan strategis adalah suatu sistem dimana para manajer membuat, mengimplementasikan, dan mengendalikan keputusan penting lintas fungsional dan level dalam organisasi tersebut. Sistem perencanaan strategis harus dapat menjawab empat pertanyaan mendasar yaitu kemana organisasi ini akan pergi (misi), bagaimana organisasi dapat mencapainya (strategi), apakah ada blue print untuk tindakan organisasi (anggaran), dan bagaimana organisasi dapat mengetahui jalan yang dilaluinya (pengendalian).

Bryson (2007) menjelaskan bahwa perencanaan strategis adalah suatu upaya yang dapat diimplementasikan dalam pengambilan keputusan dan tindakan penting yang dapat membentuk dan mengarahkan bagaimana suatu organisasi atau entitas lain dan mengapa organisasi (entitas lain) bekerja seperti itu. Perencanaan strategis di sektor publik dilaksanakan untuk kepentingan militer dan praktik ketatanegaraan secara besar-besaran. Bryson juga menjelaskan bahwa ada delapan tahapan perencanaan strategis, yaitu:

- a) Memulai dan menyepakati proses perencanaan strategis.
- b) Memperjelas mandat organisasi.
- c) Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
- d) Menilai lingkungan eksternal.
- e) Kaji lingkungan internal.
- f) Mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi.
- g) Merumuskan strategi untuk mengelola masalah.
- h) Menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan.



Gambar 1. Proses Perencanaan Strategis  
Sumber: Bryson (2007)

### 2.1.3 Dinamisme Lingkungan Bisnis Eksternal

Sebuah perencanaan strategis dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungannya dalam menganalisa, mengevaluasi, mengimplementasi strategi atas kekuatan eksternal dari sebuah organisasi. Faktor lingkungan eksternal sangat berperan terhadap keadaan organisasi, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi mana yang akan dijalankan (Covin & Covin, 1990; Miller & Friesen, 1982). Berdasarkan hal ini, studi yang dilakukan oleh Miller (1997) menyatakan bahwa strategi organisasi telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan. Maka fokus dari penelitian tersebut adalah menguji hubungan antara faktor-faktor lingkungan sebagai pengaruh perencanaan strategi.

Lingkungan eksternal memiliki peranan yang cukup penting dalam memengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Keats & Hitt, 1988). Oleh karenanya, lingkungan eksternal harus selalu dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan proses yang penting dalam manajemen yang strategis karena observasi adalah rangkaian yang pertama dalam rangkaian tindakan dan pandangan yang memungkinkan suatu organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan.

Observasi lingkungan merupakan kunci para manajer dalam organisasi karena dapat berperan sebagai pengawasan, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan (Snyder, 1981). Wheelen & Hunger (1992) menyatakan bahwa sebelum CEO merumuskan strategi organisasi, mereka perlu meneliti lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasinya.

Ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pilihan organisasi dalam menentukan arah dan tindakan yang akhirnya juga akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal bisnisnya. Faktor yang membentuk lingkungan eksternal bisnis organisasi yaitu lingkungan operasi, lingkungan jauh dan lingkungan industri. Variabel pertama dalam penelitian ini yaitu, lingkungan bisnis eksternal yang terdiri dari: lingkungan makro yaitu kekuatan politik dan hukum; kekuatan ekonomi; kekuatan teknologi dan kekuatan sosial & budaya.

Porter (1980) berpendapat bahwa isi dari formulasi strategi yang kompetitif adalah strategi yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi dengan lingkungannya dan inti dari faktor lingkungan organisasi adalah industri-industri dimana organisasi itu bersaing. Tan & Lischert (1994); Van Egeren & O'Connor (1998) menyatakan bahwa terdapat dimensi-dimensi lingkungan eksternal yang terdiri dari 3 dimensi yaitu :

1. Dukungan lingkungan (*environmental munificence*) yaitu sejauh mana sumber daya yang tersedia pada lingkungan dapat mendukung pertumbuhan & stabilitas yang diperlukan oleh organisasi.
2. Dinamisme lingkungan (*environmental dynamism*) yang merupakan tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dan sulit direncanakan sebelumnya dalam elemen-elemen lingkungan, misal sektor pelanggan, pesaing, pemerintah dan teknologi.
3. Kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*) yang merupakan keberagaman dari aktivitas-aktivitas lingkungan yang mempengaruhi organisasi.

Penilaian terhadap lingkungan eksternal dianggap sebagai kegiatan pendahuluan bagi perumusan tujuan tertentu. Dalam penelitian ini, dinamisme lingkungan dan kompleksitas lingkungan digabung menjadi 1 dimensi, yaitu dimensi dinamisme dan kompleksitas lingkungan yang menunjukkan tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dan heterogenitas lingkungan dimana organisasi nonprofit tersebut beroperasi.

#### 2.1.4 Faktor Manajerial

Perencanaan strategis terkait dengan organisasi yang ditentukan dengan derajat kompetensi organisasi dalam perencanaan strategis. Proses perencanaan strategis tergantung pada faktor manajerial, misalnya faktor personalitas manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategis dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja (Hopkins & Hopkins, 1997).

Henry (1980) menyatakan bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategis dikarenakan kebutuhan akan pemahaman dalam menyakinkan bahwa proses perencanaan strategi dilaksanakan secara komprehensif, keahlian yang dimiliki tim manajemen menjadi perhatian untuk menjalankan proses tersebut. Kinerja organisasi biasanya akan lebih baik pada organisasi yang memiliki perencanaan strategis. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keyakinan manajer tentang manfaat yang diberikan perencanaan strategis bagi organisasi yang dipimpinya. Keahlian dalam perencanaan strategi merupakan pengetahuan dan keahlian dalam penerapan perencanaan strategis. Higgins & Vince (1993) menemukan teori bahwa kompetensi dalam perencanaan strategis dapat menentukan derajat organisasi untuk menerapkan perencanaan strategis.

Tingkat efektifitas seorang pemimpin tergantung pada keadaan organisasi dan perilaku yang efektif pada suatu keadaan organisasi tertentu belum tentu efektif juga pada kondisi lain. Pendekatan *contingency* menegaskan bahwa sesuatu hal tergantung pada hal lainnya sehingga untuk menjadi pemimpin yang efektif harus memiliki kesesuaian antara perilaku pemimpin dan gaya pemimpin pada kondisi dan situasi di dalam organisasi tersebut.

#### 2.1.5 Penilaian Kinerja Organisasi dengan Balanced Scorecard

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja organisasi merupakan *outcome* yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi dari suatu organisasi dalam berbagai ukuran yang telah disepakati. Penilaian kinerja dibutuhkan untuk menilai *outcome* yang dihasilkan oleh organisasi tersebut.

Penilaian kinerja organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses atau sistem penilaian dari pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi berdasarkan standar tertentu yang telah disepakati (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997). Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi bagi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar operasional yang telah disepakati sebelumnya, agar dapat menghasilkan tindakan dan *outcome* yang ingin dicapai oleh

organisasi. Standar operasional biasanya merupakan kebijakan atau perencanaan formal yang dituangkan dalam rencana strategis, program dan anggaran dari organisasi tersebut. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menghindari hal-hal yang tidak seharusnya terjadi dan untuk merangsang dan menegakan standar yang semestinya, melalui umpan balik hasil kinerja yang biasanya disertai dengan reward and punishment system.

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi nonprofit dengan mengumpulkan data dari lima perspektif. Proses pengukuran ini menggambarkan hubungan kausal antara dampak dari perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi secara lebih bertanggung jawab (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced Scorecard* diadaptasi untuk diterapkan pada organisasi nonprofit dimana misi menjadi titik fokus karena menyediakan arah yang jelas untuk organisasi (Niven, 2003). Niven (2008) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* dalam organisasi nonprofit berpusat pada strategi (yaitu, rencana strategis) sebagai intinya dengan maksud untuk mencapai misi sebagai tujuan akhir. Ia menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* penting untuk organisasi nonprofit karena kemampuannya untuk memberikan umpan balik tentang kemajuan organisasi dalam mencapai misinya sebagai dipandu oleh strategi konkret yang dimiliki.

Dalam organisasi publik dan nonprofit, perspektif keuntungan pelanggan lebih berat karena kepuasan mereka membenarkan pencapaian misi (Niven, 2008). Dia berargumen bahwa organisasi nonprofit memiliki basis *diverse customer* termasuk donor yang menyediakan dana bagi organisasi, penerima manfaat yang menerima layanan tanpa biasanya membayar dan masyarakat umum (Kaplan dan Norton, 2001). Dengan demikian, perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard* menggabungkan efektivitas kinerja seperti yang dirasakan oleh berbagai segmen pelanggan. Berdasarkan informasi penilaian yang diperoleh dari perspektif pelanggan, organisasi dapat dengan mudah mengidentifikasi langkah-langkah penting kinerja dalam empat perspektif lain (*Internal Business Process*, pembelajaran dan pertumbuhan, proses *Financial*, dan *Volunteers' Development*).

Kaplan dan Norton (1992) juga berpendapat bahwa pemantauan proses pelanggan melalui *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi nonprofit mengumpulkan informasi tentang nilai yang dirasakan, kualitas layanan, waktu pengiriman dan biaya, dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, mereka akan dapat menyelaraskan rencana strategis mereka untuk pencapaian keintiman yang lebih tinggi terhadap pelanggan, persepsi kualitas layanan yang unggul, dan operasional yang lebih baik.

Perspektif *Financial* dari *Balanced Scorecard* penting untuk organisasi nonprofit karena dapat menangkap informasi tentang seberapa efisien mereka menggunakan sumber daya yang langka dan dana publik / donor untuk menawarkan layanan yang berkualitas. Informasi yang diperoleh dari perspektif ini meningkatkan akuntabilitas organisasi terhadap masyarakat dan meningkatkan potensi penggalangan dana tersebut sehingga membuat prestasi pencapaian misi lebih dekat (Niven, 2008).

Perspektif *Internal Business Process* menangkap tindakan yang berkaitan dengan operasi dan proses yang diperlukan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan dan meningkatkan kepuasan mereka (Kaplan dan Norton, 2000; Niven, 2008). Dengan kata lain, *Internal Business Process* tentang manajemen rantai nilai. Merevisi dan meningkatkan *Internal Business Process* tergantung pada ukuran kinerja diidentifikasi oleh perspektif proses pelanggan *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, perspektif ini dapat mengejar beragam tujuan yang semua bertujuan untuk meningkatkan nilai persepsi pelanggan (Niven, 2008).

Keberhasilan organisasi nonprofit tergantung pada penyimpanan keterampilan dan kompetensi secara implisit dimiliki oleh stafnya yang mewakili *capital*. Makadari itu, ada kewajiban dari organisasi nonprofit untuk terus meningkatkan pembelajaran dan pertumbuhan potensial karyawan, mengelola berbagi informasi, dan memberikan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi yang diwakili oleh prestasi misi (Niven, 2008).

Pembelajaran dan pertumbuhan karyawan menangkap informasi tentang sumber daya manusia dan teknologi informasi yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Kaplan dan Norton, 2000). Dimensi ini

terutama berkaitan dengan mengevaluasi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh modal manusia organisasi dan mencari tahu cara untuk terus meningkatkan mereka. Karena meningkatnya tekanan profesionalisme dalam manajemen sumber daya manusia dalam organisasi nonprofit, mereka dipanggil untuk menerapkan kontrol internal yang luas dan pelatihan dan pengembangan teknik relawan canggih (Stirling, Kilpatrick, dan Orpin, 2011).

Paul R. Niven (2003) menyatakan banyak organisasi yang merasa perlu untuk melakukan modifikasi terhadap Perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan budaya atau keadaan unik mereka. Sehingga peneliti menambah satu perspektif dalam *Balanced Scorecard* untuk WWF Indonesia; yaitu perspektif *Volunteers' Development* karena sebagai sebuah organisasi yang memiliki jumlah relawan yang banyak, maka *Volunteers' Development* adalah penting. Seperti yang dinyatakan oleh Paul R. Niven (2003) bahwa pada akhirnya, pilihan perspektif dalam *Balanced Scorecard* harus berdasarkan pada apa yang diperlukan untuk menceritakan *strategic story* dari organisasi.

Dalam menentukan pernyataan-pernyataan yang akan diajukan kepada responden untuk setiap perspektif, peneliti berdiskusi dengan Senior Advisor WWF Indonesia. Peneliti juga menggunakan komponen-komponen yang dijelaskan oleh Paul R. Niven (2003) sebagai berikut:

1. *Stakeholder*: Bagaimana menambah nilai bagi stakeholder? Apa yang harus dilakukan untuk memuaskan stakeholder?
2. *Internal Business Process*: proses yang mana yang harus dikuasai untuk memberi nilai tambah bagi stakeholder dan memenuhi kebutuhan para stakeholder?
3. Pembelajaran dan Pertumbuhan: Apakah telah ada iklim yang baik dalam organisasi?, keahlian apa yang harus dimiliki untuk berhasil?
4. *Finacial*: Apa yang paling kritis bagi organisasi?
5. *Volunteers' Development*: hubungan dengan relawan yang bagaimana yang penting bagi keberlangsungan project dari organisasi?

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh Dinamisme Lingkungan Terhadap Perencanaan Strategis

Ketika merumuskan strategi, sebuah organisasi akan memperhatikan jumlah perbedaan dan penyebaran elemen dalam lingkungan mereka sehingga mereka bisa menghadapi kompleksitas lingkungan. Kompleksitas lingkungan adalah keberagaman dan konsentrasi elemen dalam suatu lingkungan eksternal organisasi.

Hubungan antara perubahan lingkungan dengan perencanaan strategi sangatlah kuat, sehingga membutuhkan perhatian dalam jumlah besar untuk mengantisipasi perubahan dan kondisi yang tidak menentu (Ansoff, 1991; Moller & Friesen, 1983). Bird (1991) menyatakan bahwa kompleksitas dan perubahan pada lingkungan suatu industri dapat mempengaruhi intensitas perencanaan strategis. Dengan meningkatnya jumlah industri yang menggunakan sistem perencanaan strategis membuktikan bahwa lingkungan yang kompleks dan cepat berubah dapat memicu adanya perencanaan strategis yang lebih intensif. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpastian dan perubahan lingkungan menjadi faktor penentu yang terkuat pada perencanaan strategis. Dari penjelasan diatas mengenai variabel faktor lingkungan yang terdiri dari indikator kompleksitas perubahan lingkungan dan dukungan lingkungan dapat ditarik hipotesis pertama yaitu:

H1: Dinamisme lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perencanaan strategis

### 2.2.2 Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategi tergantung dari tingkat keahlian manajernya dalam menyusun perencanaan strategis yang ditentukan dengan kompetensi dalam perencanaan strategi. Keterlibatan manajemen dalam proses perencanaan strategi adalah karena adanya pemahaman untuk menyakinkan bahwa proses perencanaan



strategi tersebut dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses (Henry, 1980).

Steiner (1979) menjelaskan bahwa kinerja *Financial* yang unggul pada organisasi bukan merupakan hasil langsung dari perencanaan strategis, tetapi merupakan hasil dari keseluruhan kemampuan manajerial dalam suatu organisasi. Kemampuan tersebut meliputi keahlian dan pengetahuan untuk sukses dalam melakukan perencanaan strategis.

Penelitian ini berdasarkan pada satu pendapat, bahwa dalam suatu organisasi yang memiliki keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup besar untuk mempengaruhi karyawannya. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat keyakinan manajemen bahwa perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar (Leontiades & Tezek, 1980)

Penjelasan teoritis mengenai variabel faktor manajerial diatas, ditarik kesimpulan bahwa variabel tersebut dilihat dari 3 indikator yaitu terdiri dari keahlian manajerial, kepercayaan manajerial dan profesionalitas staff dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H2: Faktor manajerial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perencanaan strategis

### 2.2.3 Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Organisasi

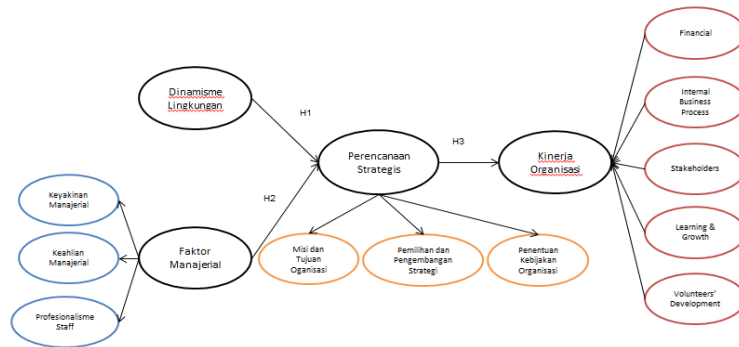
Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan variabel yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi sebuah organisasi. Namun, masalah penilaian kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik. Hal ini disebabkan oleh sifat multi dimensi dari kinerja yang didalamnya memuat bermacam tujuan dan tipe organisasi (Bhargava, et.al, 1994; Lumpkin & Dess, 1996). Maka dari itu, kinerja organisasi biasanya dikonseptualisasikan dalam banyak cara dan metode dimana pengukurannya juga beragam (Bhargava, et.al, 1994).

Aram Cowen (1991) menyatakan bahwa perencanaan strategis dapat meningkatkan keuntungan dan perencanaan yang baik merupakan kunci menuju kesuksesan (Rue dan Ibrahim, 1998). Penelitian Rue & Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989) membuktikan bahwa organisasi yang secara formal memiliki perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan organisasi yang tidak memiliki perencanaan strategis.

Dari hasil penjelasan mengenai hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja organisasi di atas, dapat dirangkum dan dihipotesiskan sebagai berikut :

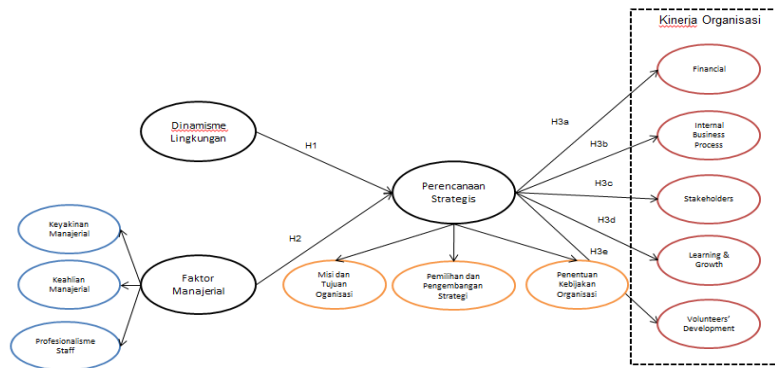
- H3 : Perencanaan strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi
- H3a : Perencanaan strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dari perspektif *Financial*
- H3b : Perencanaan strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dari perspektif Internal Business Process
- H3c : Perencanaan strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dari perspektif stakeholders
- H3d : Perencanaan strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan
- H3e : Perencanaan strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dari perspektif *Volunteers' Development*

Berdasarkan ketiga hipotesis major di atas, model penelitian dan variable pengukurannya bisa digambarkan secara lengkap sebagai berikut:



Gambar 2. Model Konseptual dengan Hipotesis Major

Untuk hipotesis minor, model penelitian dan variable pengukurannya bisa digambarkan dengan model konseptual di bawah ini:



Gambar 3. Model Konseptual dengan Hipotesis Minor

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survei. Pendekatan survei ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada sampel dari populasi yang sudah ditentukan. Sebelum melakukan penyebaran kepada sampel penelitian, dilakukan *wording test* dan *pretest* untuk kuesioner yang akan digunakan untuk penelitian ini. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dengan SPSS dan teknik pemodelan statistik SEM PLS untuk memenuhi tujuan penelitian.

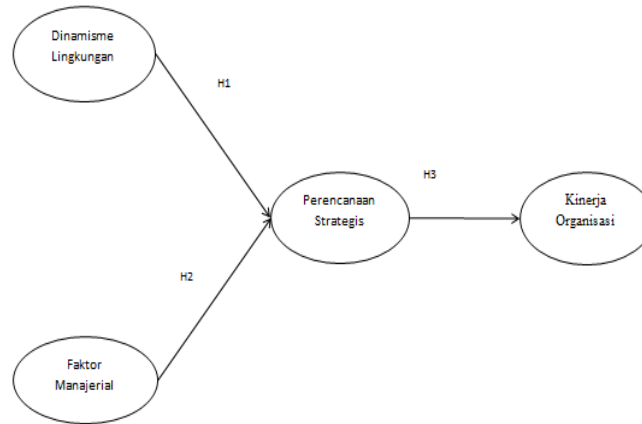
#### 3.2 Populasi dan Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 118 responden yang tersebar di tiga tingkatan manajemen. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yang merupakan manajemen dan staff dari WWF Indonesia yang tersebar di seluruh Indonesia. Masing-masing individu memberikan penilaian sesuai dengan persepsi masing-masing.

#### 3.3 Model Penelitian

Penelitian ini mengembangkan model konseptual yang dimulai dari asumsi bahwa lingkungan bisnis sebagai faktor eksternal akan mempengaruhi perencanaan strategis dari organisasi; demikian pula faktor manajerial sebagai faktor internal organisasi akan mempengaruhi perencanaan strategis. Selanjutnya perencanaan strategis

diasumsikan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Selain itu, kerangka konseptual penelitian ini dijelaskan pada Gambar 1.



Gambar 4 Model Penelitian

## 4. Hasil Penelitian

### 4.1 Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan dengan bantuan program Smart PLS. Jumlah variabel yang dianalisis adalah sebanyak empat variabel yaitu Dinamisme Lingkungan (X1), Faktor Manajerial (X2), Perencanaan Strategis (X) dan Kinerja Organisasi (Y). Masing-masing variabel diukur dengan jumlah indikator yang berbeda-beda. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan berdasarkan pada model struktural yang dibangun.

#### 4.1.1 Diagram Path PLS

Pemodelan PLS pada dasarnya ada dua hal yang perlu dilakukan antara lain menyusun model struktural dan menyusun model pengukuran. Model struktural (inner model) adalah model yang fungsinya untuk melihat hubungan antar variabel. Sedangkan, model pengukuran (outer model) fungsinya melihat hubungan antara indikator dengan variabelnya. Langkah yang harus dilakukan adalah menyusun diagram jalur yang menghubungkan antara model pengukuran dan model struktural di dalam satu diagram.

Variabel Dinamisme lingkungan yang memiliki 4 (empat) indikator (ED1-ED4). Variabel Faktor Manajerial (MF) memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu keyakinan manajemen, keahlian manajemen dan profesionalisme staff. Masing-masing dimensi memiliki 3 (tiga) indikator (MT1-MT3, ME1-ME3, SP1-SP3). Variabel Perencanaan Strategis (TI) memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu pemilihan dan pengembangan strategi, misi dan tujuan organisasi, dan penentuan pedoman kebijakan. Masing-masing dimensi memiliki 3 (tiga) indikator (SCD1-SCD3, MOO1-MOO3, DPG1-DPG3). Variabel kinerja organisasi memiliki 5 (lima) dimensi yaitu Financial; Internal Business Process, kebijakan dan prosedur; kecukupan proses; sistem informasi dan sistem pengendalian. Dimensi Financial memiliki 6 indikator yaitu (FIN1-FIN6). Dimensi lainnya memiliki 10 (sepuluh); 8 (delapan) indikator; 12 (dua belas) indikator; dan 5 (lima) indikator (IBP1-IBP8, SHP1-SHP8, LNG1-LNG12, VD1-VD5). Model konseptual penelitian terdapat dalam Bab 4.7 yang dijelaskan dalam subbab operasionalisasi variabel.

#### 4.1.2. Evaluasi *Goodness of Fit*

SEM dengan PLS dalam pendugaan parameternya menggunakan proses perhitungan secara iterasi dengan metode kuadrat terkecil, sehingga tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi tertentu. Berdasarkan hal tersebut, teknik parametrik untuk menguji atau mengevaluasi signifikansi dalam PLS tidak diperlukan. Oleh karena itu, untuk mengevaluasi model PLS dapat dilakukan dengan menilai model pengukuran dan model struktural (Chin dan Newsted 1999).

#### 4.1.3. Evaluasi Model Pengukuran untuk Model Penelitian Major

Model pengukuran untuk model penelitian major ini dievaluasi pada masing-masing variabel dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas variabel. Ukuran suatu indikator dikatakan valid jika memiliki nilai loading dengan variabel yang ingin diukur  $> 0.5$  dan memiliki nilai *t-statistics*  $> 1.96$ .

Hasil dari uji validitas terhadap 68 item pernyataan kuesioner yang dilakukan pada 118 responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Indikator Model Penelitian Major**

Measurement Model	Hasil			Evaluasi Model				
	Indikator	<i>Cross Loading</i>	T-Stat.	Evaluasi Model	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	Validitas	Reliabilitas
Dinamisme Lingkungan	ECD1	0.826	46.6659	Valid	0.8374	0.9536	Valid	Reliable
	ECD2	0.927	22.2646	Valid				
	ECD3	0.937	40.321	Valid				
	ECD4	0.964	3.9856	Valid				
Keyakinan Manajemen	MT1	0.841	14.7979	Valid	0.7094	0.8795	Valid	Reliable
	MT2	0.781	4.8309	Valid				
	MT3	0.901	11.828	Valid				
Keahlian Manajemen	MS1	0.799	18.1585	Valid	0.6379	0.8408	Valid	Reliable
	MS2	0.825	15.3957	Valid				
	MS3	0.771	17.2218	Valid				
Profesionalisme Staff	SPr1	0.67	13.6018	Valid	0.6781	0.8615	Valid	Reliable
	SPr2	0.885	9.2229	Valid				
	SPr3	0.896	15.5415	Valid				
Pemilihan dan Pengembangan Strategi	SCD1	0.841	13.4973	Valid	0.6698	0.8587	Valid	Reliable
	SCD2	0.837	17.7534	Valid				
	SCD3	0.775	11.1974	Valid				
Misi dan Tujuan Organisasi	MOO1	0.774	14.4208	Valid	0.6004	0.818	Valid	Reliable
	MOO2	0.832	22.9549	Valid				
	MOO3	0.745	11.7968	Valid				
Penentuan Pedoman Kebijakan	DPG1	0.823	14.469	Valid	0.6373	0.8396	Valid	Reliable
	DPG2	0.707	14.9134	Valid				
	DPG3	0.857	11.3853	Valid				

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 1 di atas, melalui pengukuran (*outer loading*) seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi kriteria (*rule of thumbs*). Untuk itu seluruh indikator dalam variabel dinamisme lingkungan (ED1-ED4), manajerial faktor (MT1-MT3, MS1-MS3, dan SPr1-SPr3), dan perencanaan strategis (SCD1-SCD3, MOO1-MOO3, dan DPG1-DPG3) tersebut diikuti sertakan pada uji selanjutnya.

Metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas variabel adalah dengan melihat nilai *AVE* pada setiap dimensinya. Berdasarkan Tabel 1, nilai *AVE* untuk setiap variabel memiliki nilai  $> 0.5$ , ini mengindikasikan bahwa setiap variabel indikator valid untuk mengukur dimensinya. Selanjutnya suatu

variabel dikatakan cukup konsisten apabila variabel tersebut mempunyai nilai composite reliability  $> 0.7$ . Tabel 5.3 menunjukkan bahwa semua nilai composite reliability  $> 0.7$ , oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini mempunyai reliabilitas yang baik atau mampu untuk mengukur variabel.

Sedangkan untuk variable kinerja organisasi, reliabilitas dan validitas diukur dengan nilai weight dan t-statistics. Hal ini dikarenakan variable kinerja organisasi memiliki konstruk yang formatif, yaitu perspektif dalam Balanced Scorecard yang apabila salah satu dimensi dalam kinerja organisasi dihilangkan maka variable tersebut akan kehilangan artinya dan masing-masing dimensi memiliki keterikatan yang sangat kecil. Variable kinerja organisasi dibentuk oleh dimensi keuangan, proses bisnis internal, proses pemangku kepentingan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, serta pengembangan relawan.

**Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Penerapan Perencanaan Strategis**

<b>Indikator</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics</b>
FIN1 <- FIN	0.2455	16.417
FIN2 <- FIN	0.2298	14.642
FIN3 <- FIN	0.1928	17.622
FIN4 <- FIN	0.2072	11.733
FIN5 <- FIN	0.2142	15.920
FIN6 <- FIN	0.2011	24.172
IBP1 <- IBP	0.1639	17.983
IBP2 <- IBP	0.1805	13.482
IBP3 <- IBP	0.167	12.763
IBP4 <- IBP	0.1726	13.810
IBP5 <- IBP	0.1621	15.828
IBP6 <- IBP	0.1646	18.202
IBP7 <- IBP	0.1829	13.092
IBP8 <- IBP	0.1711	14.736
LNG1 <- LNG	0.124	86.994
LNG2 <- LNG	0.1524	10.923
LNG3 <- LNG	0.1244	11.263
LNG4 <- LNG	0.1476	12.081
LNG5 <- LNG	0.0959	4.343
LNG6 <- LNG	0.0902	4.669
LNG7 <- LNG	0.0138	2.715
LNG8 <- LNG	0.124	11.732
LNG9 <- LNG	0.1758	10.769
LNG10 <- LNG	0.1421	16.374
LNG11 <- LNG	0.1578	10.444
LNG12 <- LNG	0.1342	14.536
SHP1 <- SHP	0.1227	79.596
SHP2 <- SHP	0.1776	13.761

Lanjutan Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Penerapan Perencanaan Strategis

Indikator	Original Sample (O)	T Statistics
SHP3 <- SHP	0.2054	13.005
SHP4 <- SHP	0.2115	13.010
SHP5 <- SHP	0.1709	17.914
SHP6 <- SHP	0.1898	12.342
SHP7 <- SHP	0.1776	13.525
SHP8 <- SHP	0.1154	4.331
VD1 <- VD	0.2468	21.319
VD2 <- VD	0.2497	20.991
VD3 <- VD	0.2982	12.565
VD4 <- VD	0.2573	19.562
VD5 <- VD	0.1451	25.468

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan tabel 2 nilai t-statistics yang dihasilkan lebih besar dari 1.96 dengan signifikansi level yang digunakan 5%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator dalam konstruk tersebut valid.

#### 4.1.4. Evaluasi Model Pengukuran untuk Model Penelitian Minor

Untuk model penelitian major, model pengukuran dievaluasi pada masing-masing variabel dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas variabel. Ukuran suatu indikator dikatakan valid jika memiliki nilai loading dengan variabel yang ingin diukur  $> 0.5$  dan memiliki nilai t-statistics  $> 1.96$ .

Hasil dari uji validitas terhadap 68 item pernyataan kuesioner yang dilakukan pada 118 responden adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Indikator Model Penelitian Minor

Measurement Model	Indikator	Hasil			Evaluasi Model			
		Cross Loading	T-Statistics	Evaluasi Model	AVE	Composite Reliability	Validitas	Reliabilitas
Dinamisme Lingkungan	ED1	0.925	47.635	Valid	0.8339	0.9525	Valid	Reliable
	ED2	0.951	93.483	Valid				
	ED3	0.857	38.819	Valid				
	ED4	0.916	35.558	Valid				
Keyakinan Manajemen	MT1	0.8	51.768	Valid	0.6963	0.8729	Valid	Reliable
	MT2	0.83	49.739	Valid				
	MT3	0.872	71.624	Valid				
Keahlian Manajemen	MS1	0.791	42.412	Valid	0.6378	0.8408	Valid	Reliable
	MS2	0.811	70.807	Valid				
	MS3	0.794	25.845	Valid				
Profesionalisme Staff	SPr1	0.935	12.822	Valid	0.8434	0.9417	Valid	Reliable
	SPr2	0.943	16.301	Valid				
	SPr3	0.975	8.366	Valid				
Pemilihan dan	SCD1	0.842	36.286	Valid	0.6698	0.8587	Valid	Reliable

Pengembangan Strategi	SCD2	0.838	18.695	Valid				
	SCD3	0.774	3.082	Valid				
Misi dan Tujuan Organisasi	MOO1	0.748	15.635	Valid	0.6005	0.8181	Valid	Reliable
	MOO2	0.833	28.197	Valid				
	MOO3	0.743	14.029	Valid				
Penentuan Pedoman Kebijakan	DPG1	0.822	24.435	Valid	0.6369	0.8395	Valid	Reliable
	DPG2	0.709	15.349	Valid				
	DPG3	0.856	24.603	Valid				
Keuangan	FIN1	0.841	28.901	Valid	0.5993	0.8992	Valid	Reliable
	FIN2	0.785	15.507	Valid				
	FIN3	0.768	15.502	Valid				
	FIN4	0.65	14.537	Valid				
	FIN5	0.797	24.339	Valid				
	FIN6	0.79	17.606	Valid				
Proses Bisnis Internal	IBP1	0.715	13.203	Valid	0.5359	0.9021	Valid	Reliable
	IBP2	0.809	23.299	Valid				
	IBP3	0.677	24.025	Valid				
	IBP4	0.766	18.018	Valid				
	IBP5	0.681	14.353	Valid				
	IBP6	0.717	13.076	Valid				
	IBP7	0.744	15.265	Valid				
	IBP8	0.738	17.001	Valid				
Proses Pemangku Kepentingan	SHP1	0.523	6.846	Valid	0.5125	0.8912	Valid	Reliable
	SHP2	0.733	12.303	Valid				
	SHP3	0.806	25.679	Valid				
	SHP4	0.855	6.922	Valid				
	SHP5	0.719	16.979	Valid				
	SHP6	0.77	26.458	Valid				
	SHP7	0.728	13.286	Valid				
	SHP8	0.519	4.625	Valid				
Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan	LNG1	0.579	7.999	Valid	0.5114	0.8845	Valid	Reliable
	LNG2	0.723	10.082	Valid				
	LNG3	0.782	3.003	Valid				
	LNG4	0.685	6.523	Valid				
	LNG5	0.674	5.448	Valid				
	LNG6	0.639	13.328	Valid				
	LNG7	0.761	12.494	Valid				
	LNG8	0.479	2.527	Tidak Valid				
	LNG9	0.448	4.635	Tidak Valid				

	LNG10	0.1	3.483	Tidak Valid				
	LNG11	0.686	3.819	Valid				
	LNG12	0.841	5.558	Valid				
Pengembangan Relawan	VD1	0.901	22.613	Valid	0.6764	0.9069	Valid	Reliable
	VD2	0.924	26.966	Valid				
	VD3	0.876	21.224	Valid				
	VD4	0.902	21.757	Valid				
	VD5	0.367	20.179	Tidak Valid				

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 3 di atas, melalui pengukuran (outer loading) tidak semua indikator dinyatakan valid dan memenuhi kriteria (rule of thumbs). Ada beberapa indikator dalam variable Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan, yaitu LNG8, LNG9, dan LNG10 serta indikator VD5 dalam variable Pengembangan Relawan tidak diikuti sertakan pada uji selanjutnya.

Metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas variabel adalah dengan melihat nilai AVE pada setiap dimensinya. Berdasarkan Tabel 3, nilai AVE untuk setiap variabel memiliki nilai  $> 0.5$ , ini mengindikasikan bahwa setiap variabel indikator valid untuk mengukur dimensinya. Selanjutnya suatu variabel dikatakan cukup konsisten apabila variabel tersebut mempunyai nilai composite reliability  $> 0.7$ . Tabel 3 menunjukkan bahwa semua nilai composite reliability  $> 0.7$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini mempunyai reliabilitas yang baik atau mampu untuk mengukur variabel.

#### 4.1.5. Evaluasi Model Struktural Major

Evaluasi dari model struktural dapat dilihat dari besarnya nilai R-square pada variabel endogennya.

**Tabel 4. Nilai R-Square Variabel**

Variabel	R-Square
Dinamisme Lingkungan	0
Faktor Manajerial	0
Perencanaan Strategis	0.6097
Kinerja Organisasi	0.4996

Sumber: Hasil output SmartPLS 2.0

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai R-square dari variable perencanaan strategis memiliki nilai sebesar 60.97% artinya keragaman perencanaan strategis yang dapat dijelaskan oleh dinamisme lingkungan dan faktor manajerial sebesar 60.97% sisanya sebesar 39.03% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Nilai R-square kinerja organisasi sebesar 0.4996% menunjukkan bahwa keragaman kinerja organisasi yang dapat dijelaskan oleh perencanaan strategis sebesar 49.96%, sisanya sebesar 50.04% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Chin (1998) menyatakan bahwa hasil R-square dengan nilai sebesar 30%-67% menunjukkan bahwa model sudah cukup baik. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa keragaman pada variable perencanaan strategis sudah cukup baik dijelaskan oleh variable faktor lingkungan eksternal bisnis dan faktor manajerial. Sementara



keragaman kinerja organisasi sudah cukup baik dijelaskan oleh perencanaan strategis. *Goodness of fit test* dari model struktural dapat dilihat dari nilai berikut:

$$\begin{aligned} Q2 &= 1-(1-0.4996) (1-0.6097) \\ &= 0.805 \end{aligned}$$

Karena nilai yang dihasilkan mendekati nilai 1, maka model structural dalam penelitian ini fit dengan data yang diperoleh. Hasil evaluasi model pengukuran dan model struktural menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini secara keseluruhan fit dengan data, sehingga hasil penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

#### 4.1.6. Evaluasi Model Struktural Minor

Evaluasi dari model struktural dapat dilihat dari besarnya nilai R-square pada variabel endogennya.

**Tabel 5. Nilai R-Square Variabel**

Variabel	R-Square
Dinamisme Lingkungan	0
Faktor Manajerial	0
Perencanaan Strategis	0.640
Kinerja Organisasi – Keuangan	0.3975
Kinerja Organisasi - Proses Bisnis Internal	0.5439
Kinerja Organisasi - Proses Pemangku Kepentingan	0.5012
Kinerja Organisasi - Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan	0.4971
Kinerja Organisasi - Pengembangan Relawan	0.5183

Sumber: Hasil output SmartPLS 2.0

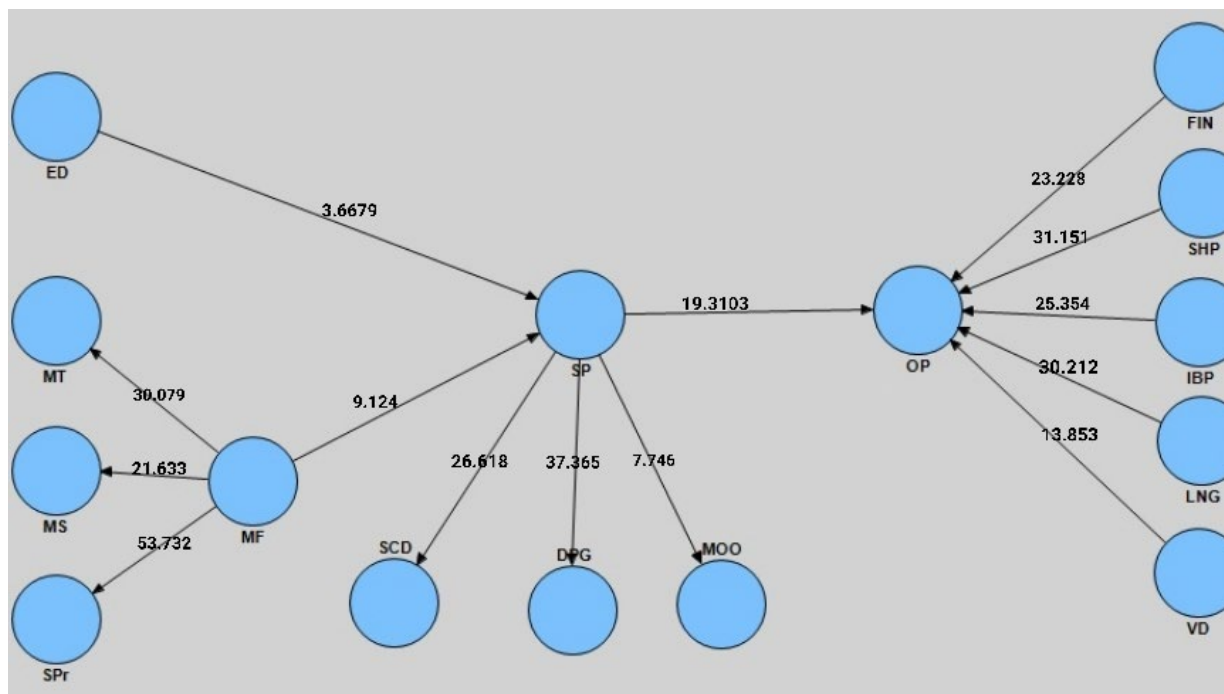
Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai R-square dari variable perencanaan strategis memiliki nilai sebesar 0.740 yang artinya keragaman perencanaan strategis yang dapat dijelaskan oleh dinamisme dan faktor manajerial sebesar 74% sisanya sebesar 26% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Nilai R-square kinerja organisasi - keuangan sebesar 0.3975 menunjukkan bahwa keragaman kinerja organisasi - keuangan yang dapat dijelaskan oleh perencanaan strategis sebesar 39.75%, kinerja organisasi – proses bisnis internal memiliki nilai R-square sebesar 54.39%, kinerja organisasi – proses pemangku kepentingan sebesar 50.12%, kinerja organisasi – pembelajaran dan pertumbuhan karyawan memiliki nilai r-square 49.71%, dan kinerja organisasi – pengembangan karyawan bernilai 51.83%. Chin (1998) menyatakan bahwa hasil R-square dengan nilai sebesar 30%-67% menunjukkan bahwa model sudah cukup baik. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa keragaman pada variable perencanaan strategis sudah cukup baik dijelaskan oleh variable faktor lingkungan eksternal bisnis dan faktor manajerial. Sementara keragaman kinerja organisasi sudah cukup baik dijelaskan oleh perencanaan strategis. *Goodness of fit test* dari model struktural dapat dilihat dari nilai berikut:

$$\begin{aligned} Q2 &= 1-(1-0.64) (1-0.3975) (1-0.5439) (1-0.5012) (1-0.4971) (1-0.5183) \\ &= 0.988 \end{aligned}$$

Karena nilai yang dihasilkan mendekati nilai 1, maka model structural dalam penelitian ini fit dengan data yang diperoleh. Hasil evaluasi model pengukuran dan model struktural menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini secara keseluruhan fit dengan data, sehingga hasil penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

## 5. Pembahasan

Pada gambar hasil model SEM di bawah ini, dapat dilihat hasil dari pengujian hipotesis untuk model struktural major pada penelitian ini.



Gambar 5. Model SEM PLS - Major

Penjelasan gambar model di atas penulis rangkum menjadi tabel di bawah ini:

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Major**

Hubungan	<i>Path Coefficient</i>	<i>T Statistics</i>
Dinamisme Lingkungan-> Perencanaan Strategis	0.4041	3.6679
Faktor Manajerial -> Perencanaan Strategis	0.5512	9.9124
Perencanaan Strategis -> Kinerja Organisasi	0.9457	19.3103

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan hasil pada Tabel 6, nilai *t-statistics* yang diperoleh dari hubungan antara variabel dinamisme lingkungan dan faktor manajerial dengan perencanaan strategis. Selain itu, hubungan dari perencanaan strategis dengan kinerja organisasi seluruhnya lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara dinamisme lingkungan dan faktor manajerial terhadap perencanaan strategis yang mempengaruhi kinerja organisasi. Nilai positif pada masing-masing *path coefficient* artinya adalah semakin

besar perubahan lingkungan dan semakin baik manajerial dalam organisasi maka hubungan dengan perencanaan strategis semakin tinggi sehingga kinerja organisasi akan semakin meningkat.

### 5.1. Pengaruh Dinamisme Lingkungan terhadap Perencanaan Strategis

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *t-statistics* dari variabel faktor lingkungan eksternal bisnis terhadap perencanaan strategis bernilai 3.668 yang lebih dari nilai minimal signifikansi yaitu 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara dinamisme lingkungan terhadap perencanaan strategis. Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa lingkungan bisnis eksternal memiliki pengaruh terhadap perencanaan strategis yang ditunjukkan dengan semakin besar dan rumit perubahan yang terjadi pada lingkungannya, maka akan semakin membutuhkan perencanaan strategis yang lebih intensif.

Hasil ini mendukung penelitian Ansoff (1991) dan Moller & Friesen (1983) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara perubahan lingkungan bisnis eksternal dengan perencanaan strategisnya, sehingga membutuhkan perhatian dengan jumlah besar untuk mengantisipasi perubahan dan kondisi yang tidak menentu. Selain itu, Bird (1991) menyatakan bahwa kompleksitas perubahan pada lingkungan dalam suatu industri kemungkinan dapat mempengaruhi perencanaan strategis. Meningkatnya jumlah industri yang menggunakan sistem perencanaan strategis menunjukkan betapa lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat dapat memicu adanya perencanaan strategis yang lebih intensif.

Perubahan faktor lingkungan eksternal yang terjadi dengan cepat dan bersamaan terkadang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Sebagai organisasi yang bergantung pada donatur, WWF Indonesia harus lebih memberikan perhatian terhadap perubahan lingkungan bisnis eksternalnya. Dengan meningkatkan kewaspadaan akan perubahan lingkungan eksternalnya, WWF Indonesia akan lebih berhasil dalam melakukan proses perencanaan strategisnya.

### 5.2. Pengaruh Faktor Manajerial terhadap Perencanaan Strategis

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *t-statistics* dari variabel faktor manajerial terhadap perencanaan strategis bernilai 9.921 lebih dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor manajerial terhadap perencanaan strategis. Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari faktor manajerial terhadap perencanaan strategis. Sehingga dapat dikatakan apabila semakin baik faktor manajerial akan semakin baik perencanaan strategisnya.

Hasil pengujian dari hipotesis kedua yang diterima ini, membuktikan bahwa faktor manajerial memiliki pengaruh terhadap perencanaan strategis. Ketika suatu organisasi yang memiliki keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk melaksanakan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi karyawannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Leontiades & Tezek (1980) yang membuktikan bahwa semakin besar keyakinan manajemen dalam perencanaan strategis maka kinerja yang dihasilkan akan lebih baik dan semakin besar kemungkinan perencanaan strategis dapat diterapkan

dengan intensitas yang lebih tinggi. Penelitian ini juga mendukung penelitian Hopkins & Hopkins (1997) yang menyatakan adanya hubungan antara faktor manajerial dengan perencanaan strategis.

### 5.3. Pengaruh Faktor Manajerial terhadap Kinerja Organisasi

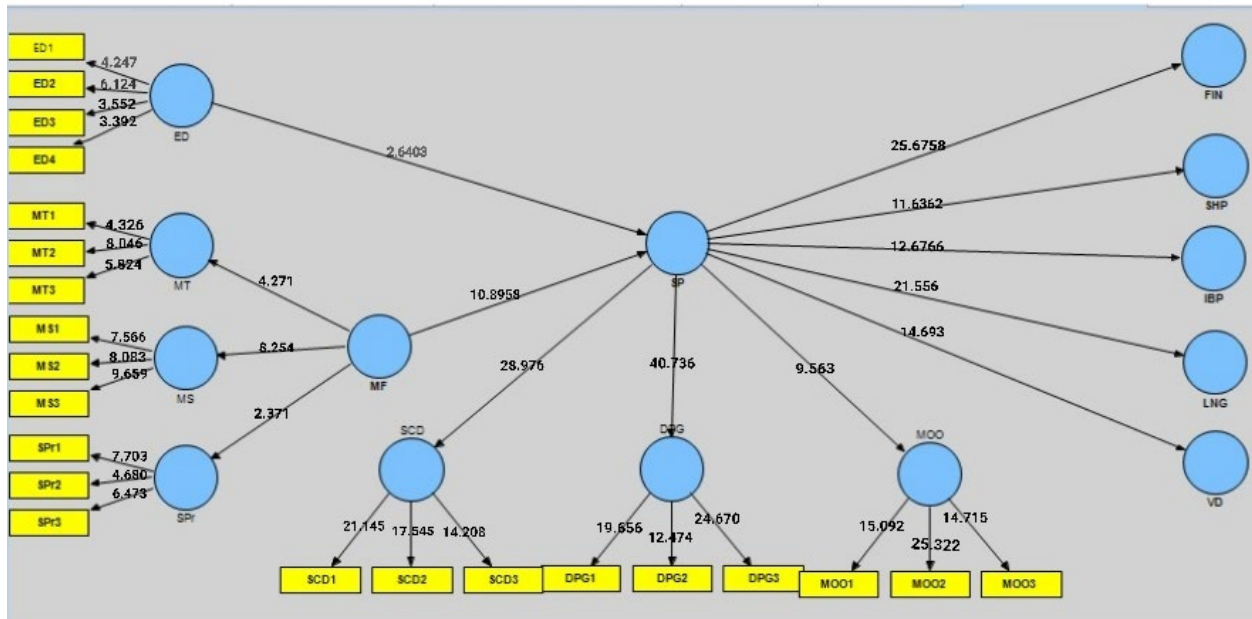
Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa nilai t-statistics dari variable faktor manajerial terhadap perencanaan strategis bernilai 2.7304 lebih dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor manajerial bisnis terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa faktor manajerial mempengaruhi kinerja organisasi keseluruhan. Semakin baik faktor manajerial akan semakin baik kinerja organisasinya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor manajerial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dalam suatu organisasi dimana manajer memiliki keahlian perencanaan strategi yang tinggi, maka para manajer cenderung akan melaksanakan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup besar untuk mempengaruhi karyawannya.

### 5.4. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi Keseluruhan

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa nilai t-statistics dari variable perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi bernilai 19.303 lebih dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi. Hipotesis ketiga ini diterima dan membuktikan adanya hubungan positif perencanaan strategis dan kinerja organisasi. Semakin baik perencanaan strategis yang diterapkan, kinerja organisasi akan semakin meningkat. Dengan adanya perencanaan strategis yang baik, maka organisasi akan dengan lebih mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Miller & Cardinal (1994) menyimpulkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi.

Untuk melihat pengaruh perencanaan strategis pada masing-masing perspektif kinerja *Balanced Scorecard* maka dilakukan pengujian hipotesis yang terpisah. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya multicollinearity antar variable. Pengujian dilakukan dengan menggunakan PLS, sama dengan pengujian hipotesis sebelumnya. Akan tetapi, pengaruh dari perencanaan strategis diukur langsung ke masing-masing perspektif kinerja organisasi menurut *Balanced Scorecard*. Maka hasil dari pengujian hipotesis untuk model structural minor pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar model hasil pengolahan di bawah ini:



Gambar 6. Model SEM PLS - Minor

Penjelasan gambar model di atas penulis rangkum menjadi table di bawah ini:

**Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Minor**

Hubungan	<i>Path Coefficient</i>	<i>T Statistics</i>
Dinamisme Lingkungan -> Perencanaan Strategis	0.3177	2.6403
Faktor Manajerial -> Perencanaan Strategis	1.1346	10.8958
Perencanaan Strategis -> <i>Financial</i>	0.7491	25.6758
Perencanaan Strategis -> Internal Business Process	0.9714	12.6766
Perencanaan Strategis -> Learning & Growth	0.9482	21.5516
Perencanaan Strategis -> Stakeholders	0.9492	11.6362
Perencanaan Strategis -> Volunteers' Development	0.9009	14.693

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan hasil pada Tabel 7, nilai *t-statistics* yang diperoleh menunjukkan hubungan antara variabel dinamisme lingkungan dan faktor manajerial dengan perencanaan strategis. Selain itu, hubungan dari perencanaan strategis dengan kinerja organisasi seluruhnya lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara dinamisme lingkungan dan faktor manajerial terhadap perencanaan strategis yang mempengaruhi kinerja organisasi, baik keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, proses pemangku kepentingan, maupun pengembangan karyawan. Nilai positif pada

masing-masing *path coefficient* artinya adalah semakin besar perubahan lingkungan dan semakin baik manajerial dalam organisasi maka hubungan dengan perencanaan strategis semakin tinggi sehingga kinerja organisasi pada masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* akan semakin meningkat.

### **5.5. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi Dilihat dari Perspektif *Financial***

Berdasarkan Tabel 7 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *t-statistics* dari variable perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi dilihat dari perspektif *Financial* bernilai 25,6758, yaitu lebih dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja *Financial* organisasi. Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa perencanaan strategis mempengaruhi kinerja organisasi dari perspektif *Financial*. Semakin baik perencanaanstrategis akan semakin baik kinerja *Financial* organisasinya.

Sebagai organisasi *nonprofit*, WWF Indonesia menganggap keuntungan *Financial* sama sekali bukan tujuan. Meskipun demikian bukan berarti perspektif ini tidak menjadi perhatian dalam mengelola organisasi atau program karena keefektifan organisasi akan dinilai juga melalui kinerja *Financial*nya.

Untuk organisasi *nonprofit*, *Balanced Scorecard* menyarankan untuk melakukan pengukuran yang mencakup target penggalangan dana serta pengeluaran administrative dan penggalangan dana sebagai alternatif sebagai presentase dari dana keseluruhan yang dapat dihimpun (Norton & Kaplan, 1996; 163). Dalam diskusi dengan pihak WWF Indonesia, dapat disimpulkan berdasarkan Laporan *Financial* (terlampir dalam Lampiran 6), kinerja organisasi WWF Indonesia dalam peningkatan jumlah dana dari donator sangat baik dan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Akan tetapi, dalam penggunaan dana dari donor dan pelaporannya hampir baik sehingga perlu upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan.

Sama seperti organisasi yang bersifat *nonprofit*, maka WWF Indonesia perlu melakukan identifikasi dan menetapkan tujuan kegiatan. Dengan demikian program bukan hanya sekedar mengurangi pengeluaran saja tapi dengan anggaran yang terbatas dapat meningkatkan hasil dan manfaat dari masing-masing kegiatan yang dijalankan. Selain itu perlu juga dilakukan analisis biaya untuk melihat keterkaitan antara biaya langsung dan tidak langsung.

### **5.6. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi Dilihat dari Perspektif *Internal Business Process***

Perspektif *Internal Business Process* menangkap tindakan yang berkaitan dengan operasi dan proses yang diperlukan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan dan meningkatkan kepuasan mereka (Kaplan dan Norton, 2000; Niven, 2008). Dengan kata lain, *Internal Business Process* tentang manajemen rantai nilai. Merevisi dan meningkatkan *Internal Business Process* tergantung pada ukuran kinerja diidentifikasi oleh perspektif proses

pelanggan *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, perspektif ini dapat mengejar beragam tujuan yang semua bertujuan untuk meningkatkan nilai persepsi pelanggan (Niven, 2008).

Berdasarkan Tabel 7 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *t-statistics* dari variable perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi dilihat dari perspektif proses bisnis eksternal bernilai 12.6766 yang lebih dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja *Internal Business Process* organisasi. Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa perencanaan strategis mempengaruhi kinerja WWF Indonesia dari perspektif *Internal Business Process*. Semakin baik perencanaan strategis akan semakin baik kinerja organisasinya dari perspektif *Internal Business Process*.

### **5.7. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi Dilihat dari Perspektif Stakeholders Process**

Berdasarkan Tabel 7, dapat dilihat bahwa nilai *t-statistics* dari variable perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi dilihat dari perspektif *stakeholders* bernilai 21.5516 lebih dari 1.96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi dari perspektif *stakeholders process*. Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa perencanaan strategis mempengaruhi kinerja WWF Indonesia dari perspektif *stakeholders process*. Semakin baik perencanaan strategis akan semakin baik kinerja organisasinya dari perspektif *stakeholders process*.

Dalam organisasi publik dan *nonprofit*, perspektif *stakeholders* lebih berat karena kepuasan mereka membenarkan pencapaian misi (Niven, 2008). Berdasarkan informasi penilaian yang diperoleh dari perspektif *stakeholders*, organisasi dapat dengan mudah mengidentifikasi langkah-langkah penting kinerja dalam empat perspektif lain (*Internal Business Process*, pembelajaran dan pertumbuhan, proses *Financial*, dan *Volunteers' Development/karyawan*).

Sebagai organisasi *nonprofit* yang tergantung pada *stakeholders*-nya, WWF Indonesia sendiri sangat memperhatikan keuntungan bagi *stakeholders*-nya. WWF Indonesia selalu berusaha untuk membuat program-program yang memberikan value kepada *stakeholders*-nya, terutama masyarakat Indonesia dalam bidang pelestarian lingkungan hidup. Kaplan dan Norton (1992) juga berpendapat bahwa pemantauan *stakeholders process* melalui *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi *nonprofit* mengumpulkan informasi tentang nilai yang dirasakan, kualitas layanan, biaya, dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, WWF Indonesia akan dapat menyelaraskan rencana strategis mereka untuk pencapaian keintiman yang lebih tinggi terhadap para *stakeholders*, persepsi kualitas layanan yang unggul, dan operasional yang lebih baik.

### **5.8. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi Dilihat dari Perspektif Employees' Learning and Growth**

Berdasarkan Tabel 7 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *t-statistics* dari variable perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi dilihat dari perspektif *learning and growth* bernilai 11.6362 yang lebih dari 1.96. Hal ini

menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi dari perspektif learning and growth. Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa perencanaan strategis mempengaruhi kinerja WWF Indonesia dari perspektif learning and growth. Semakin baik perencanaan strategis akan semakin baik kinerja organisasinya dari perspektif learning and growth.

Keberhasilan organisasi *non-profit* tergantung pada penyimpanan keterampilan dan kompetensi secara implisit dimiliki oleh stafnya yang mewakili capital. Maka dari itu, ada kewajiban dari organisasi *non-profit* untuk terus meningkatkan pembelajaran dan pertumbuhan potensial karyawan, mengelola berbagi informasi, dan memberikan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi yang diwakili oleh prestasi misi (Niven, 2008).

WWF Indonesia telah membuat program-program yang mendukung karyawannya, mulai dari memberikan pelatihan, mengirim karyawannya untuk melanjutkan pendidikan, sampai mengadakan pengajian (siraman rohani) rutin setiap minggunya bagi karyawannya yang beragama muslim. hal ini dilakukan agar para karyawan dapat meningkatkan potensi dirinya.

#### **5.9. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Organisasi Dilihat dari Perspektif *Volunteers' Development***

Berdasarkan Tabel 7 di atas, maka dapat dilihat bahwa nilai *t-statistics* dari variabel perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi dilihat dari perspektif *Volunteers' Development* bernilai 14.693, yaitu lebih dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi dari perspektif *Volunteers' Development*. Hipotesis ini diterima dan membuktikan bahwa perencanaan strategis mempengaruhi kinerja WWF Indonesia dari perspektif *Volunteers' Development*. Semakin baik perencanaan strategis akan semakin baik kinerja organisasinya dari perspektif *Volunteers' Development*.

Hasil pengujian hipotesis di atas menunjukkan bahwa perencanaan strategis periode 2014-2018 yang telah diterapkan oleh WWF Indonesia selama 3 tahun terakhir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dilihat dari perspektif *Volunteers' Development*. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan jumlah relawan setiap tahunnya dan kepuasan para relawan saat bekerja dalam program-program WWF Indonesia.

### **6. Simpulan**

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana sebuah organisasi nonprofit dapat meningkatkan kinerja organisasinya dengan menganalisis pengaruh antara faktor lingkungan bisnis eksternal dan faktor manajerial dengan perencanaan strategis pada WWF Indonesia. Semakin baik perencanaan strategis suatu organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Perencanaan strategis dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu :

- a. Dinamisme Lingkungan



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perencanaan strategis. Perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi dapat memicu organisasi untuk membuat sebuah perencanaan strategis yang lebih baik dan intensif. Hal ini dilakukan agar organisasi tersebut dapat bertahan di lingkungan yang terus berubah. Semakin cepat lingkungan eksternal bisnis organisasi tersebut berubah, maka kebutuhan akan perencanaan strategis yang lebih baik dan intensif semakin tinggi.

b. Faktor Manajerial

Hasilnya diketahui bahwa faktor lingkungan dan faktor manajerial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perencanaan strategis yang diterapkan oleh WWF Indonesia selama tiga tahun terakhir, serta perencanaan strategis tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ini, baik dilihat dari perspektif *Financial, Internal Business Process, Stakeholders Process, Employees' Learning and Growth*, serta *Volunteers' Development*.

Penerapan konsep-konsep teoritis yang dapat dieksplorasi dan diberikan dukungan empiris dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini mendukung teori Ansoff (1991) dan Moller & Friesen (1983) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara perubahan lingkungan dengan perencanaan strategi, maka dibutuhkan perhatian lebih untuk mengantisipasi perubahan dan kondisi lingkungan yang tidak menentu. Bird (1991) menyatakan bahwa kompleksitas dan perubahan pada lingkungan eksternal memiliki pengaruh yang signifikan pada intensitas perencanaan strategis. Faktor lingkungan eksternal sendiri memiliki tiga indikator yang signifikan yang dapat mempengaruhi perencanaan strategis yaitu: kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*), perubahan lingkungan (*environmental dynamism*) dan dukungan lingkungan (*environmental munifence*).
- b. Selanjutnya, penelitian ini juga mendukung penelitian dari Leontiades & Tezek (1980) , Hopkins & Hopkins (1997) yang menunjukkan bahwa semakin besar keyakinan manajemen dalam perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis dapat diterapkan dengan intensitas yang lebih besar. Dalam suatu organisasi yang memiliki keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk melakukan proses perencanaan strategis dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi karyawannya. Faktor manajerial mempunyai tiga indikator yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perencanaan strategis yaitu: keahlian manajerial, keyakinan manajerial dan profesionalisme staff. Kemampuan seorang manajer dalam bidangnya, adanya keyakinan dan dukungan dari profesionalisme staffnya akan mampu membuat perencanaan strategis yang lebih baik.
- c. Selain itu penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan strategis memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Miller & Cardinal (1994).

Semakin baik perencanaan strategis yang dilakukan akan meningkatkan kinerja organisasi. Adanya perencanaan strategis yang baik organisasi akan dengan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- d. Penelitian ini mendukung penelitian Blackmon (2008), dan Ghoneim (2012) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis dapat memberikan dampak pada kinerja organisasi nonprofit. Penilaian kinerja organisasi nonprofit dapat diukur dengan Balanced Scorecard yang pertama kali dirancang oleh Kaplan & Norton (1993) dan kemudian dikembangkan untuk organisasi nonprofit dan public oleh Niven (2008). Semakin baik perencanaan strategis yang dilakukan, semakin meningkat pula kinerja organisasi. Dengan adanya perencanaan strategis, maka organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi untuk manajerial sebagai berikut:

- a. Faktor lingkungan yang perlu diperhatikan adalah bagaimana organisasi dapat menyesuaikan perubahan lingkungan yang terjadi sehingga organisasi dapat dengan mudah mengimplementasikan perencanaan strategisnya.
- b. Yang harus diberi perhatian dari sisi faktor manajerial adalah meningkatkan kemampuan manajerial dari tim manajemen yang dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan atau mengirim untuk pendidikan lanjutan. Serta meningkatkan keyakinan karyawan bahwa mereka mampu untuk mengerjakan tugas yang diberikan dan mengapresiasi pekerjaan karyawannya. Sekaligus menekankan pada tim manajemen untuk selalu melakukan pengawasan dalam pelaksanaan tiap program/project, terutama pengawasan pelaporan Financial, agar tidak terjadi penyelewengan dana anggaran.
- c. Dari sisi perencanaan strategis dibutuhkan untuk lebih memperhatikan adanya visi, misi dan tujuan organisasi yang jelas sehingga dapat melaksanakan dan mengembangkan perencanaan strategis dengan lebih baik.
- d. Dari sisi kinerja organisasi, adalah peningkatan efisiensi dan efektifitas organisasi dalam menjalankan kegiatannya serta bagaimana karyawan dapat berinovasi dan kreatif sehingga dapat menciptakan value lebih untuk stakeholders-nya.

#### **Batasan dan Saran untuk Penelitian Lanjutan**

Untuk penelitian lanjutan disarankan melibatkan responden yang lebih luas lagi yaitu dengan memasukkan lebih banyak responden dari berbagai organisasi nonprofit lain di Indonesia yang menerapkan perencanaan strategis di organisasinya. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya pengaruh dari faktor manajerial dan lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategis dan implikasinya terhadap kinerja organisasi nonprofit. Selain itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variable budaya organisasi untuk melihat bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi perencanaan strategis karena pengintegrasian budaya organisasi dengan perencanaan strategis dinilai akan dapat mengatasi perubahan

lingkungan dengan lebih baik. Penelitian berikutnya juga disarankan untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi jawaban responden seperti level manajemen dan unit kerja responden. Responden di level manajemen dan unit kerja responden yang berbeda bisa memiliki cara berpikir yang berbeda sehingga akan menarik jika dapat diteliti pengaruhnya.

## Daftar Referensi

- Allison, K. (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta.: Yayasan Obor Indonesia.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique Henry Mintzberg. The Design School: Reconsidering The Basic Premise of Strategies Management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461.
- Ansoff, H. I., Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (2001). Planning And Firm Performance Planning And Firm Performance A Synthesis Of More Than Two Decades Of Research. *Academic Management Journal*, 37, 1649–1665.
- Bryson, J. M. (2007). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass Publisher.
- C.C, M., & Cardinal, L. . (1994). Strategic Planning And Firm Performance. *A Synthesis Of More Than Decades Of Research*, 37(6), 1649-1665.
- Franklin, P. W. (2011). *Relationship Between Strategic Planning And Nonprofit Organizational Performance*. Ph.D. Dissertation, Capella University From Proquest Dissertations And Theses: Full Text Database. (Publication No.3440040). United States. Retrieved August.
- Griggs, H. E. (2003). Corporatization Of The Not-For-Profit Sector: Strategic Planning And Organizational Performance In Disability-Based Organizations. *International Journal Of Disability, Development And Education*, 50(2), 197–220.
- Hassan, M. S. (2010). *To What Extent Do The Legal Restrictions On Non-Government Organizations In Egypt Undermine Ngos' Ability To Achieve Their Goals?* The American University In Cairo.
- Hitt, M. ., Ireland, R. ., & Hoskinsson, R. . (2001). *Manajemen Strategis. Daya Saing Dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hopkins, & Hopkins. (1997). Strategic Planning – Financial Performance Relationship In Bank ; A Causal Examination. *Strategic Management Journal*, 18(8), 635–652.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. (Cover Story). *Harvard Business Review*, 87(7–8), 172–180. Retrieved from From The Business Source Premier Database.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176. Retrieved from Retrieved Saturday, August, 20, 2011 From The Business Source Premier Database.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management: Part Ii. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160. Retrieved from Retrieved Saturday, August, 30, 2011 From The Business Source Premier Database.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard:

Business Press.

- Kaplan, & Robert, S. (2005). How The Balanced Scorecard Complements The Mckinsey 7-S Model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41.
- Kaplan, Robert, S., Norton, & David, P. (n.d.). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mintzberg, & Henry. (1993). *Structure In Fives: Designing Effective Organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall International.
- Moxley, D. P. (2004). Factors Influencing The Successful Use Of Vision-Based Strategy Planning By Nonprofit Human Service Organizations. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 7(1), 107-132.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies (2nd Ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley And Sons.
- Niven, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard Step By Step For Government And Non Profit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (2007). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Ramanathan, K. V. (1982). *Management Control In Nonprofit Organizations*. New York: John Wiley And Sons.
- Robinson, J. H. (1992). *Strategic Planning Processes Used By Not-For-Profit Community Social Service Organizations And A Recommended Strategic Planning Approach*. Ph.D. Dissertation, Webster University, United States. Retrieved August, 2011, From Proquest Dissertations And Theses. United States.
- Salim Ibrahim Ali, et. a. (2017). 'Legal Research of Doctrinal and Non-Doctrinal. *International Journal of Trend in Research and Development*, 4(1), 493.
- Shad, M. K., Lai, F., W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2018). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. *Journal of Cleaner Production*, (208), 415–425.
- Stirling, C., Kilpatrick, S., & Orpin, P. (2011). A Psychological Contract Perspective To The Link Between Non-Profit Organizations' Management Practices And Volunteer Sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3), 321–336.
- Stone, M. M., B., B., & Crittenden, W. (1999). Research On Strategic Management In Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, And Future Directions. *Administration And Society*, 31(3), 378–423.
- Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). Planning In Ambiguous Contexts: The Dilemma Of Meeting Needs For Commitment And Demands For Legitimacy. *Strategic Management Journal*, 17(8), 633.
- Tan, J. ., & R.J, L. (1994). "Environment – Strategy Relationship And Its Performance Implication : An Empirical Study Of The Chinese Electronics Industry. *Strategy Management Journal*", 15, 1–20.
- Van Zyl, C. & Botha, C. (2004). Motivational factors of local residents to attend the Aardklop National Arts Festival. *Event Management*, 8(4), 213–222.

Wheelen, L., & Hunger, J. (2008). *Strategic Management And Business Policy. (11th Edition)*. London: Pearson International Edition.

Wuellner, M., Vincent, L., & Felts, B. E. (2017). Environmental Mental Models of College Students. *International of Environmental & Science Education.*, 12(2), 105–116.