Vol. 10 No. 1 Juni 2008

ISSN 1410-8038

Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis

Terakreditasi "B" Nomor: 55/DIKTI/ Kep./2005

Return Reversal and Trading Volume Turnover in The Malaysian Stock Market.
Tafdil Husni

Sharpe's Performance Index dan Treynor & Black's Model Dalam Evaluasi Kinerja: Studi Kasus Jakarta Islamic Index (JII).
Isni Andriana

Pengaruh Inflasi, Nilai Tukar, Tingkat Bunga, Net Profit Margin dan Return On Assets Tehadap Harga Sahan Industri Manufaktur: Jawa dan Luar Jawa
Rochmawati Daud

Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal Terhadap Efektivitas Perusahaan (Kajian Pada Industri Pengolahan Skala Menengah di Sumatera Selatan).
Agustina Hanafi

Pengaruh Heterogenitas Pekerja dan Pekerjaan Terhadap Pendapatan Karyawan Hotel Berbintang 4 di Kota Palembang
Liliana

Audit Kebijakan Pengembangan Ekonomi Wilayah dan Realisasi Kredit Perbankan: Kasus Propinsi Lampung.
Angrita Denziana

Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

JKEB	Vol. 10	No.1	Halaman 1 -.78	Palembang, Juni 2008	ISSN 1410-8038

PENGARUH KARAKTERISTIK LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL TERHADAP EFEKTIVITAS PERUSAHAAN

(Kajian Pada Industri Pengolahan Skala Menengah di Provinsi Sumatera Selatan)

Agustina Hanafi

Dosen Tetap Fakultas Ekonomo UNSRI

Staff Pengajar pada Program Studi Magister Manajemen

dan Pasca Sarjana Unsri

ABSTRACT

The objectives of this research is to pimpoint the influence of company's external enveronmental characterisitc on internal environmental charactarisitc and the implication to company's effectiveness and also to examine the realeted connection among company's external enviromental characteristic, company's internal environmental characteristic and company's effectiveness variables to other factors. The primary data for this research was collected to 50 middle scale manufacturing industries by interviewing five respondents for each Industries in eleven locations in South Sumatera Province. Analysis Model is sused to explain each affect exogen variale to endogen variabel is Structural Equation Model (SEM) and hypothesis significant test with Linear Structural Relation Porgram (LISREL) 8.50. The research resulted some following factual findings: that the effect of company's external environmental characteristic which consistef of macro (general) environmental and industry environmental moderately significant impact strong effect of industry enviromental which is 87% while the effect of macro environmental is only 13% while the effect of internal environmental characteristic has less impact on company's effectiveness.

Key Words: External environmental, Internal environmental, and Effectiviness, Middle Scale, Manufacturing Industries

ABSTRAK

Penelitian ini betujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (KLE) terhadap karakteristik lingkungan internal (KLI) dan implikasinya pada efektivitas industri pengolahan skala menengah di Propinsi Sumatera Selatan, serta mengetahui jalinan hubungan antar variabel KLE, variabel KLI dan variabel efektivitas perusahaan dengan faktor-faktor lainnya. Pengumpulan data dilapangan dilakukan terhadap 50 industri pengolahan skala menengah yang masing-masing variabel eskogen (KLE) terhadap variabel endogen (KLI) yaitu Structural Equation Model (SEM) dan pengujian signifikansi hipotesisnya melalui program Linear structural Relationship (LISREL) 8,5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh KLE terhadap efektivitas perusahaan baik langsung maupun melalui KLI yang dikonstruksikan oleh lingkungan umum dan industri berpengaruh sangat signifikan yang mana pengaruh paling kuat adalah dari lingkungan industri yaitu sebesar 87% dan 13%. Sedangkan pengaruh langsung KLI terhadap aktivitas perusahaan sangant kecil.

***Kata Kunci**: Lingkungan eksternal, Lingkungan Internal, Efektivitas, Skala Menengah, Industri Manufaktur*

PENDAHULUAN

Keberadaan suatu organisasi bisnis maupun industri memmiliki peranan penting dalam pengintegrasian tujuan yang hendak dicapai oleh seluruh unsur yang terkait dalam perusahaan. Tujuan organisasi bisnis maupun industri secara konvensional adalah pencapaian laba yang maksimal. Perkembngan ilmu teknologi serta era globalisasi dimana batas antar negara tidak mennjdai pembatas untuk melakukan kompetisi sehingga persaingan usaha semakin ketat, maka tujuan perusahaan mengalami pergeseran tidak hanya mencari laba yang maksimal tetapi efektivitas secara operasional dan ofisial (*officaialy operated effectiviness*) juga merupakan salah satu tujuan dari perusahaan. (Adig Suwandi, 2001:3-6). Efektifitas merupakan salah satu senjata ampuh untuk memenangkan persaingan global (*global competition*) yang dapat menyelamatkan perusahaan. Keberhasilan perusahaan didalam arena kompetisi sangat bergantung pada kejelian perusahaan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal, disamping ketepatan implementasi

program kerja perusahaan tersebut. Karena itu perusahaan sebaiknya sedinai mungkin megnantisipasi faktor akrakteristik lingkunga eksternal dan iinternal peruahaannya yang dapat mempengaruhi tercapainya efektivitas.

Perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang industri jasa dan pengolahan memang mengalami dampak negatif dari resesi yang terjadi beberapa tahun terakhir ini. Namun alasan yang lebih penting dari memburuknya keadaan tersebut adalah karena terjadinya penggunaan dan pemberdayaan sumber daya yang kurang efektif seperti: jalannnya sistem manajemen industri belum profesional, komitmen manajemen puncak yang rendah, semangat kerjasama dan partisipasi total dari semua orang yang terlibat dari sistem manajemen industri masih rendah, pengambilan keputusan manajemen yang kurang tepat, penempatan orang yang kurang tepat, biaya bahan baku yang tinggi, kegagalan mesin, kesalahan data dan penggunaaan teknologi informasi yang kurang tepat. (asperz,2001:1-9). Disamping itu pula, pengololaan masih banyak bersifat tradisional, yang dicirikan dengan sentralisasi pengambilan keputusan, piramida atasan-bawahan, hierarki yang berlais-lapis dan pengendalian pekerjan secara eksternal yang didasarkan atas asumsi tentang hakekat dan motivasi.(budi Soetjipto, 2003:1-3)

Kalangan industri mengakui masih banyak industri pengolahan memiliki efektivitas yang rendah akibat rendahnya skill sumber daya mansuia yang dimilikinya disamping persoalan permesinan yang sudah harus direvitalisasi dan pengaruh lainnya. Banyak industri yang tidak memperhatikan sumber daya manusianya, bahkan mereka cenderung menerapkansistem kontrak kepada tenaga kerja yang tidak mendorong kreativitas dan profesionalisme pekerja, hal ini berdampak langsung terhadap rendahnya produktivitas dan kualitas sehingga ketidak efektifan semakin meningkat. Jadi, dengan kata lain, yang berperan menentukan efektif tidaknya suatu perusahaan, kemampuan staf yang mendukung pimpinan dalam menjalankan perusahaan, serta struktur organisasinya (disebut karakteristik lingkungan

internal) dan lingkungan sekitarnya (disebut karakteristik lingkungan eksternal). (Sutrisno. 2002:1-19). Diketahui bahwa perusahaan dalam melakukan kegiatannya tidak terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal dan internal tersebut.

Kegagalan perusahaan menyikapi karakteristik lingkungannya, internal maupun eksternal, akan menyebabkan pencapaian hasil dari peruashaan tidak efektif. Pencapaian hasil yang tidak efektif ini terjadi pula pada sebagian besar industri pengolahan di Provinsi Sumatera Selatan. Padahal industri pengolahan tersebut terjadinya resesi ekonomi telahmemberikan kontribusi yang cukup besar terhadap pendapatan asli daerah bahkan juga devisa negara antara tahun 1980an sampai tahun 1996 (Sumber: Kanwil Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Tingkat I Sumatera Selatan, 1999).

Berangkat dari fenomena dan kondisi diatas maka penelitian ini memfokuskan perhatian dan pembahasan pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas perushaan, dengan menganalisis faktor lingkungan eksternal dan internal secara sistematis dan komprehensif pada industri-industri pengaolahan berskala menengah di Provinsi Sumatera Selatan. Dengan demikian permasalahan dalam penelitain ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh karakterisitk lingkungan eksternal terhadap efektivitas industri pengolahan skala menengah?
2. Bagaimana pengaruh karakteristik lingkungan ekternal terhadap karakteristik lingkungan internal pada industri pengolahan skala menengah?
3. Bagaimana pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas industri pengolahan skala menengah?
4. Bagaimana pengaruh tidak langsung karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan melauli karakteristik lingkungan internal?

KAJIAN LITERATUR

Karakteristik Lingkungan Internal dan Eksternal

Menurut Setiawan dan Zulkieflimansyah (2002: 41-49), karakteristik lingkungan internal adalah: lingkungan perusahaan yang ada didalam perusahaan tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khususnya pada perusahaan. Komponen dari lingkungan internal merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan utnuk membentuk market position tertentu.

Sedangkan karakteristik lingkungann eksternal (*external environmental characteristic*) adalah variabel-variabel yang berada di luar perusahaan dan tidak terlibat dalam pengawasan pimpinan untuk jangka pendek Hunger dan Wheelen (1996:1-11). Menurut Syafri Mangkuprawira (2003: 37-41), karakteristik lingkungan eksternal mancakup: 1). Tekanan Lingkungan Umum (kekuatan politik dan hokum, kekuatan sosial budaya, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi), 2) Tekanan lingkungan Industri (para pesaing, pelanggan, tenaga kerja, lembaga keuangan, para penyelia dan pemerintahan). Dengan demikian lingkungan internal adalah elemen-elemen yang terdapat di dalam perusahaan yang relevan terhadap kegiatan organisasi Mamduh Hanafi (2003:1-3).

Untuk mengatasi kedua karakteristik lingkungan tersebut lebih lagi memasuki milenium baru yang penuh tanntangan ini, berarti perusahaan juga telah memiliki andil besar dalam upaya pemantapan daya saing melalui peningkatan efektivitas perusahaan. Sejauh ini banyak perusahaan menilai kefektivan perusahan melalui ukuran-ukuran finansial semata-mata (seperti ROI, ROA, ROE, dan sebagainya), padahal diketahui bahwa ukuran finansial merupakan indikator primer yang bersifat statis karena dihitung dari laporan keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu. Perusahaan merupakan organisasi yang dinamis sehingga perlu diadakan penilaian terhadap faktor-faktor penunjang pengelolaan sumber daya manusia

maupun sumber daya lainnya. Sebelum menghasilkan suatu ukuran akhir dari perusahaan, perlu mengukur faktor-faktor yang mendukung kefektifan secara menyeluruh aspek operasional perusahaan Sri Maimunah Soeharto (1996:3-9).

Efektivitas

Efektivitas merupakan salah satu pengukuran kinerja perusahaan. Pandangan yang terlalu sederhana mengenai dinamika perusahaan ini cenderung mengabaikan aspek terpenitng dari keseluruhan prosesnya yaitu dengan memperhatikan terlebih dahulu faktor-faktor korelasi atau variabel-variabel penentu yang mempengaruhi efektivitas sebuah perusahaan Ivancevich and Matteson (1999: 19-20). Sejalan dengan pendapat Ivancevich and Matteson; Gibson, Ivancevich dan Donnelly, Jr (2000: 14-16), ,memberikan gambaran penyebab-penyebab keefektifan perusahaan. Pertama yang dimulai dengan keefektifan individu/personel dalam perusahaan yang disebabkan karena individu tadi memilik kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tingkat stress. Setelah individu efektif maka penekanan selanjutnya pada keefektifan kelompok tersebut mempunyai *Cohesiveness* (keeratan), kepemimpinan, strukur/susunan, status, peran dan norma-norma yang jelas. Bila individu dan kelompok tadi sudah efektif: dengan sendirinya akan mencerminkan pula keefektifan perusahaan yang penyebabnya tentunya lebih secara komprehnsif antara lain: faktor lingkungan, teknologi, pilihan-pilihan, strategi, struktur, proses dan kultur.

Penelitian mengenai efektivitas perusahaan, selalu dimulai dengan meneliti faktor-faktor tersebut, akan tetapi hanya sedikit sekali usaha menyelidiki faktor-faktor tersebut secara sistematis dan menyeluruh terhadap faktor-faktor korelasi atau faktor penentu itu. Bahkan banyak peneliti terdahulu pembahasannya bersifat parsial dan semata-mata menekankan efektivitas perusahan jika tujuan perusahaan tersebut telah tercapai.

Gibson et.al (1994:17) mendefenisikan bahwa efektivitas adalah kemampuan memilih. Haringgton and Lomax., (2000: 330-331) menyatakan efektivitas adalah tingkat proses yang menghasilkan output yang tepat pada tempat yang benar, waktu yang tepat dan harga yang pantas sedangkan Daft and Steers (1996: 39) menambahkan efektifitas perusahaan menyangkut hasil tujuan operatif, yang mencakup profitabilitas, produktivitas, kesejahteraan karyawan dan kepuasan konsumen. Pada dasarnya pengukuran efektivitas perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan tunggal (uvariate) dan jamak (multivariate). Pendekatan tunggal umumnya menggunkan tolak ukur profitabilitas walaupun pada saat ini tolak ukur profitabilitas bukan satu-satunya tujuan yang dicapai.

Dari beberapa penjelasan yang ada dikemukakan para ahli dan hasil penelitian sebelumnya para ahli dan hasil penelitiian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengertian efetivitas adalah: pencapaian sasaran yang sesuai dengan keinginan semua pihak yang berkepentingan (Stakeholders) dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi proses tercapainya efektivitas perusahaan itu sendiri.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan mengenai pendapat para ahli antara lain: Arnold and Feldman (1986), Ivacevich and Donelly (200), Hunger dan Wheelen (2000), Syafri Mangkuprawira (2003) maka efektivitas perusahaan harus ditinjau secara komprehensif (menyeluruh) terhadap faktor-faktor penentu yang mempengaruhinya, yaitu: 1) karakteristik Lingkungan Eksternal Perusahaan, meliputi (a) Lingkungan Umum yang mencakup: kekuatan politik dan hukum, kekuatan sosial, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, (b) Lingkungan Industri: kekuatan pelanggan, kekuatan pemasok, kekuatan pesaing, kekuatan serikat buruh, kekuatan masyarakat sekitar; 2) kekuatan Internal Perusahaan meliputi: struktur organisasi, perilaku karyawan, peranan manajemen; 3)

Efektivitas Perusahaan terdiri dari faktor-faktor: profitabilitas, pertumbuhan, adaptasi, produktivitas, kepuasan pelanggan.

Penelitian Terdahulu

Faktor yang dianggap penting bagi tercapainya efektivitas perusahaanadalah kemampuan perusahaan mengantisipasi lingkungan disekitarnya seperti: struktur organiasi yang baik akan mencerminkan efektivitas peruashaan, yang ditandai dengan tingkat pertumbuhan laba. Penelitian yang dilakukan Frank Ostroff (1997:9) menyimpulkan bahwa faktor yang dianggap penting bagi tercapainya efektivitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan mengantisipasi lingkungan disekitarnya seperti; struktur organisasi yang baik akan mencerminkan efektivitas perusahaan, yang ditandai dengan tingkat pertumbuhan laba. Sementara peneliti yang lain Soeroso, Sarwono dan Putranta (2000) juga di Yogyakarta menyimpulkan bahwa pentingnya memperhatikan perilaku sumber daya manusia baik ditingkat pimpinan maupun karyawan yang mengelola perusahaan untuk tercapainya efektivitas perusahaan yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan laba bersih perusahaan tersebut.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sutrisno (2000) di Yogyakarta, di mana hasil diperoleh berupa: (1). Bahwa industri pengolahan perlu memperhatikan pengembangan dan pegelolaan sumber daya manusianya; (2). Perbaikan kinerja industri dapat dicapai apabila indutri tersebut membentuk dan menyusun struktur organisasinya dengen cermat, rapi dengan kehandalan yang tinggi sehingga efektivitasnya tercapai dan mampu berdaptasi dengen perubahan.

Kelompok peneliti lainnya yang juga dianggap pionir di dalam melakukan penelitian mengenai efektivitas perusahaan seperti: Schwab and Iwanichi (1990:17) menghasilkan suatu bukti empiris yang senadan dengan penelitian tersebut diatas bahwa efektivitas perusahaaan

sangat dipengaruhi oleh perilaku personal yang ada di peruahaan serta strukutur organisasi yang berlaku, sehingga laba perusahaan dapat ditingkatkan. Penelitian yang dilakukan oleh Thorndike pada tahun (2002:22) menekankan efektivitas perusahaan dalam rancanngan yang lebih dini yaitu produktivitas saja ataupun laba bersih, pertumbuhan serta stabilitas organisasi

Mencermati dari apa yang telah dilakukan dan yang dihasilkan oleh peneliti-peneliti terdahulu, mereka lebih menekankan pada pencapaian tujuan perusahaan (*goal approach*) dengan memasukkan secara parsial variabel-variabel yang dapat mempengaruhi tercapainya efektivitas perusahaan dan tolak ukur finansial semata-mata (*undimensional*).

HIPOTESIS

1. Karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan melalui karakteristik lingkungan Internal
2. Karakteristik eksternal berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan.
3. Karakteristik lingkungan internal berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan.
4. Karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh terhadap karakteristik lingkungan Internal

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan melihat hubungan karakteristik lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap efektivitas perusahaan. Obyek penelitian ini adalah 50 Industri Pengolahan Skala Menengah dengan responden dari Pimpinan Tingkat atas sampai Kepala Bagian. Sampel yang akan diambil sebagai responden adalah 250 orang karyawan dari masing-masing perusahaan sebanyak 5 orang karyawan. Dalam penelitian ini responden diambil secara purposive sampling method, karena para responden pembuat kebijakan dan pengembalian keputusan. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan yang subtansinya

menggali informasi terkait variabel independen karakteristik lingkungan ekternal dan internal serta variabel dependen yaitu efektivitas perusahaan.

Rancangan kuesioner menggunakan skala Likert dengan tingkat 1 sampai dengan 5 yang dikelompokkan sebagai berikut: sangat tidak sesuai =1, tidak sesuai =2, kurang sesuai =3, sudah sesuai =4, dan sangat sesuai =5. Untuk jawaban skala 1 adalah ekstrim negatif dan skla 5 adalah ekstrim positif dilengkapi dengan alasan atau penjelasan jawaban.

Variabel dalam penelitian ini adalah Lingkungan Ekternal, Lingkungan Internal dan Efektivitas Perusahaan. Lingkungan Eksternal meliputi Lingkungan Umum dan Lingkungan Industri, terdiri dari; kekuatan politik dan hukum, kekuatan sosial, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan pelanggan, kekuatan pemasok, kekuatan pesaing, kekuatan serikat buruh dan kekuatan masyrakat sekitar. Lingkungan Internal terdiri dari faktor-faktor: struktur organisasi, perilaku karyawan dan peranan manajemen. Variabel Efektivitas Perusahaan meliputi: profotabilitas, pertumbuhan, adaptasi, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Semua variabel ini diukur dengan skala ordinal, kecuali variabel pertumbuhan dan produktivitas yang diukur dengan skala rasio.

Penelitian ini melakukan uji Validitas, Uji Realibilitas dan Uji Koefesien korelasi. Uji validitas untuk mengkur tingkat validitas dari data yang digunakan dalam penelitian dari hasil jawaban kuesioner. Uji realibilitas mengukur akurasi dan ketelitian dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian dan uji koefesien Korelasi membuktikan ada tidaknya hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Sedangkan model analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* dengan persamaan matematis sebagai berikut (merujuk pada formula kajian industri manufaktur skala besar, Hanafi, Agustina; Jurnal Penelitian Bidang Ekonomi, Vol 6 No. 2, 2007)

$\acute{\eta}_1 = \gamma\ \xi + \zeta_1,$

$\acute{\eta}_2 = \gamma\zeta + \beta\ \acute{\eta}_1 + \zeta_2,$

$X_1 = \lambda_1\xi + \delta_1,$

$X_2 = \lambda_2\xi + \delta_2,$

$Y_1 = \lambda_3\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_1,$

$Y_2 = \lambda_4\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_2,$

$Y_3 = \lambda_5\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_3,$

$Y_4 = \lambda_6\ \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_4,$

$Y_5 = \lambda_7\ \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_5,$

$Y_6 = \lambda_8\ \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_6,$

$Y_7 = \lambda_9\ \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_7,$

$Y_8 = \lambda_{10}\ \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_8$

Variabel eksogen (ξ): karakteristik lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari variabel laten :X_1: lingkungan umum (makro), dan X_2 : lingkungan industri. Sedangkan Variabel endogen terdiri dari variabel endogen ($\acute{\eta}_1$) dan variabel endogen ($\acute{\eta}_2$). Vaiabel endogen ($\acute{\eta}_1$): karakteristik lingkungan internal perusahaan terdiri dari variabel laten : Y_1: struktur organisasi, Y_2:perilaku karyawan dan Y_3: peranan manajemen. Variabel endogen ($\acute{\eta}_2$): efektivitas perusahaan terdiridari variabel laten: Y_4: profitabilitas, Y_5: pertumbuhan, Y_6: adaptasi, Y_7: produktivitas, Y_8: kepuasan pelanggan dan ζ_1 dan ξ_2 : variabel yang tidak diteliti.

PEMBAHASAN

I. Pengujian Model *Structural Eqaution Modelling* (SEM) Pada Industri Pengolahan Skala Menengah

Penelitian ini utnuk mengetahui pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) terhadap karakteristik lingkungan internal ($\acute{\eta}_1$) dan implikasinya terhadap efektivitas peruahaan ($\acute{\eta}_2$) baik secara simultan maupun parsial. Metode yang digunakan dalam menganalisi data adalah *Structural Eqaution Modelling* (SEM). Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 1 dan persamaan Strukturalnya adalah sebagai berikut:

Tabel 1

Hasil Pengukuran Variabel pada Industri Pengolahan Skala Menengah

NO	Persamaaan	Varansi Kesalahan	Niali R^2	T Value (min 1,96)
1	Y_1=0.55 $ή_1$	0.70	0.30	-
2	Y_2= 0.94 $ή_1$	0.11	0.89	9.08
3	Y_3= 0.75 $ή_1$	0.39	0.59	8.69
4	Y_4= 0.31 $ή_1$	0.90	0.095	-
5	Y_5= 0.38 $ή_2$	0.85	0.15	5.86
6	Y_6= 0.85 $ή_2$	0.021	0.98	5.08
7	Y_7= 0.50 $ή_2$	0.011	0.99	5.08
8	Y_8= 0.12 $ή_2$	0.98	0.015	1.89
9	X_1 = 0.38 ξ	0.82	0.14	5.36
10	X_2= 1.02 ξ	-0.048	1.05	9.69

$ή_1$ = 0,64ξ, Errovar. = 0.59, R^2= 0.41
(0.11) (0.15)
6.04 3.97
$ή_1$ = 0.41$ή_1$ + 0.30 ξ, Errorvar. = 0.27, R^{2+}=0.73
(0.13) (0.11) (0.24)
3.32 2.69 2.47

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa setiap varaibel manifes memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel lain, sedangkan untuk variabel Y_8 tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai t nya lebih kecil dari 1,96.

Kriteria untuk menentukan apakah suatu variabel manifes secara nyata mewakili suatu varabel laten adalah dengan melihat bobot faktornya (*liading* faktor). Nilai koefesien dari persamaan struktural setiap variabel manifes terhadap variabel latennya. Semakin tinggi bobot faktornya, semakin tinggi pula pengaruh variabel manifes terhadap terbentuknya variabel laten.

II. *Validitas Konstruksi Variabel Laten Karakteristik Lingkungan Eksternal*

Persamaan strukutral dari analisis konfirmatori faktor utnuk variabel laten Karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ) dapat dilihat pada Lampiran 1. Tinggi rendahnya validitas konstruksi setiap indikator (variabel manifes) dalam mengukur variabel laten ditunjukkan oleh besar kecilnya nilai *loading* (λ) terstandarkan. Nilai *loading* (λ) tersatandarkan adalah nilai korelasi (R) antara indikator yang bersangkutan dengan variabel latennya. Dengan demikian validitas konstruksi untuk setiap indikator dari varaibel laten karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ) adalah sebagai berikut:

Validitas kontruksi indikator pengaruh kekuatan lingkungan umum yang terdiri dari kekuatan: politik dan hukum, sosial kultur, ekonomi dan teknologi $(X_1)_{umum}$= 0.38 (kevalidan sendang, Guilford). Nilai *loading* $(\lambda)_1$ standarkan positif yang berarti indikator kekuatan pengaruh lingkungan umum berhubungan positif yang berarti indikator kekuatan pengaruh lingkungan umum berhubungan positif atau mempunyai arah kontruksi yang sedang dan positif dengan variabel latennya, yaitu semakin kuat pengaruh lingkungan umum, maka semakin kuat pula pengaruh karakteristik lingkungan eksternal. Determinasi kevalidan konstruksi indikator ini sebesar R^2 =14%. Kevaliditan kontruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan t_{hitung}> ($t_{0,025(248)}$= 1,96).

Validitas konstruksi indikator pengaruh kekuatan lingkungan industri yang terdiri dari kekuatan: pelanggan, pemasok, pesaing, serikat buruh dan masyarakat sekitar (X_2):$\lambda_{2industri}$= 1,02 (kevalidan sangat tinggi). Niali Loading λ2 terstandarkan positif atau mempunyai arah konstruksi yang sangat tinggi dan positif dengan variabel latennya, artinya semakin kuat pengaruh lingkungan industri, maka semakin kuat pada pengaruh karakteristik lingkungan eksternal. Determinasi kevalidan konstruksi inidikator ini sebesar R^2= 105 %. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan t_{hitung}(9,69) > ($t_{0,025(248)}$= 1,96).

Dari deksriptif validitas konstruksi kedua indikator diatas, indikator kekuatan pengaruh dari lingkungan industri (X_2) yang mempunyai tingkat validitas konstruk yang paling tinggi yaitu dengan nilai t= 9,69.

III. Validitas Konstruksi Variabel Laten Karakteristik Lingkungan Internal dan Efektivitas Perusahaan

Persamaan struktural dari analisis konfirmatori faktor untuk variabel laten Karakteristik Lingkungan Internal ($ή_1$) dan variabel laten Efektivitas Perusahaan ($ή_2$) pada lampiran 2. Berdasarkan diagram dan persamaan hasil diatas, dapat diuraikan validitas konstruksi untuk setiap indikator dari variabel laten Karakteristik Lingkungan Internal ($ή_1$) dan variabel Laten Efektivitas Perusahaan ($ή_2$) adalah sebagai berikut:

Validitas kontruksi indikator pengaruh stuktur organisasi yang terdiri dari: kompleksitas, formalitas dan sentralisasi (Y_1): $\lambda_{3\ strk.orgns}$ = 0,55 (kevalidan sedang). Nilai *loading*λ_3 terstandarkan positif yang berarti indikator kekuatan pengaruh struktural organisasi berhubungan positif atau mempunyai arah kontruksi yang sedang dan positif dengan variabel latennya, artinya semakin kuat pengaruh struktur organiasi, maka semakin kuat pula pengaruh karakteristik lingkungan internal. Determinasi kevalidan konstruksi indikator ini sebesar R^2 = 30 %. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahn 5% dengan t_{hitung} (~) > ($t_{0,\ 025(128)}$ = 1, 96).

Validitas kontruksi indikator pengaruh perilaku karyawan yang terdiri dari tujuan, motivasi dan sikap (Y_2): $\lambda_{4\ prlk.kryw}$ = 0,94 (kevalidan sangat tinggi). Nilai *loading*λ_4 terstandarkan positif yang berarti indikator kekuatan pengaruh perilaku karyawan berhubungan positif atau mempunyai arah kontruksi yang tinggi dan positif dengan variabel latennya, artinya semakin kuat pengaruh perilaku karyawan, maka semkain kuat pula pengaruh karakteristik ligkungan internal. Determinasi kevalidan kontruksi ini sebesar R^2=

89%. Kevalidan konstruksi ini signofikan pada taraf kesalahan 5% degnan t_{hitung} (9,08)> ($t_{0,025(248)}$ = 1,96).

Validitas konstruksi indikator pengaruh peranan manajemen yang terdiri dari peranaan antar pribadi, peranan anatar informasional, peranan keputusan dan gaya kepemimpinan situasional (Y_3): $\lambda_{5\ prn.mnj}$ = 0,77 (kevalidan tinggi). Nilai *loading* λ_5 berhubungan positif atau mempunyai arah konstruksi yang tinggi dan positif variabel latennya, artinya semakin kuat pengaruh peranan manajemen, maka semakin kuat pula pengaruh karakteristik lingkungan internal. Determinanasi kevalidan kontruksi inidikator ini sebesar R^2= 59 %. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5 % degan t_{hitung}(8,69)> ($t_{0,025(248)}$ = 1,96).

Dari deskripsi kontruksi ketiga indikator diatas, indikator kekuatan pengaruh dari perilaku karyawan (Y_2) yang mempunyai tingkat validitas konstruk yang sangat tinggi yaitu degnan nilai t=9,04

Validitas konstruksi indikator profitabilitas yang terdiri dari: keuntungan dan pembagian deviden (Y_4): $\lambda_{6\ profitbls}$ =0,31 (kevalidan rendah tapi pasti). Nilai *loading* λ_6 terstandarkan positif yang berarti indikator profitabilitas berhubungan positif atau mempunyai arah konstruksi yang rendah dan positif variabel latennya, artinya semakin tinggi profitabilitas yang dicapai, maka semakin tinggi pula pencapaian efektivitas. Determinasi kevalidan konstruksi inidikator ini sebesar R^2 = 9,5 %. Kevalidan konstruksi inin signifikan pada taraf kesalshan 5% dengan t_{hitung}(tidak ada) > ($t_{0,025(248)}$ = 1,96.

Validitas indikator pertumbuhan yang terdiri dari: pertumbuhan laba, pertumbuhan pendapatan dan volume penjualan (Y_5): $\lambda_{7\ prtbh}$ = 0,38 (kevalidan rendah tapi pasti). Nilai *loading* λ_7 terstandarkan postif yang berarti indikator pertumbuhan berhubungan positif atau mempunyai arah konstruksi yang rendah dan positif dengan variabel latennya, artinya semakin tinggi pertumbuhan yang dicapai, maka semakin tunggi pula pencapaian efektivitas.

Determinasi kevalidan konstruksi indikator ini sebesar R^2 = 15%. kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan t_{hitung}(5,86) > ($t_{0,025(248)}$ = 1,96).

Validitas kontruksi indikator adapatasi yang terdiri dari mengantisipasi pemasok, pelanggan dan pesaing (Y_6):$\lambda_{8\ adpts}$= 0,97 (kevalidan sangat tinggi). Niali *loading* λ_8 terstandarkan positif berarti indikator adaptasi berhubungan positif dengan variabel latennya, artinya semakin tinggi perusahaan berdaptasi dengan pengaruh lingkungan luar dan dalam, makas semakin tinggi pula pencapaian efektivitas. Determinasi kevalidan konstruksi ini sebesar R^2 = 98%. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan t_{hitung}(5,21) > ($t_{0,025(248)}$ = 1,96)

Validitas konsruksi inidikator kepuasan pelanggan syaitu kemampuan perusahaan memeuaskan pelanggan (Y_8): $\lambda_{10\ kep.plg}$ = 0,12 (kevalidan sangat rendah). Nilai *loading* λ_{10} terstandarkan positif yang berarti inidkator produktivitas berhubungan positif akan tetapi mempunyai arah konstruksi yang sangat rendah dengan variabel latennya, artinya semakin tinggi perusahaan memberikan kepuasan kepada pelanggann, sangat rendah keterkaitannya dengan pencapaian efektivitas. Determinasi kevalidan konstruksi inidikator ini sebesar R^2 = 1,5%. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan t_{hitung}(1,89) > ($t_{0,025(248)}$ = 1,96)

Dari deskriptif validitas konstruksi kelima indikator di atas, indikator kekuatan pengaruh dari pertumbuhan (Y_5) yang mempunyai tingkat validitas konstruk yang paling tinggi, dengan nilai t = 5,86.

IV. ***Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap karakteristik Lingkungan Internal dan Implikasinya terhadap Efektifitas Perusahaan***

Persamaan struktural dari analisis jalur dapat dilihat pada Lampiran 3. Besarnya pengaruh variabel eksogen secara simultan terhadap variabel endogen ditunjukkan oleh besar

kecilnya nilai koefesien determinasi R^2 atau $1-R^2_{error}$. Kuat lemahnya pengaruh variabel eksogen secara simultan terhadap variabel eksogen secara simultan terhadap variabel endogen ditinjau oleh besar kecilnya nilai koefesien korelasi multiple R yang merupakan akar dari R^2. Sedangkan kuat-lemahnya pengaruh suatu variabel eksogen secara parsial terhadap variabel enodgen ditunjukkan oleh besar kecilnya nilai γ terstandarkan adalah koefesien jalur antara suatu variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Dengan demikian, hasil analisis pengaruh karakteristik lingkungan ekternal (ξ) terhadap karakterisitk lingkungan internal ($ή_1$) dan efektivitas perusahaan ($ή_2$), baik secara parsial maupun secara simultan adalah sebagai berikut:

Secara parsial, pengaruh karakterisitik ligkungan eksternal (ξ) terhadap karakterisitik lingkungan internal ($ή_1$) ditunjukkan oleh nilai γ terstandarkan: γ_1 = 0,64 (pengaruh ξ secara parsial kuat). Nilai γ_1 terstandarkan positif yang berarti pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) secara parsial berpengaruh positif dan kuat terhadap karakteristik lingkungan internal ($ή_1$), yaitu semakin tingginya pengaruh karakteristik lingkungan ekternal terhadap lingkungan internal, maka semakin tinggi pula tercapainya efektivitas perusahaan. Pengaruh parsial ini signifikan dengan t_{hitung} (5,83) > ($t_{0,025(347)}$=1,96). Dengan demikian H_0 ditolak: karalterisitk lingkungan eksternal (ξ) berpengaruh kuat secara parsial terhadap karakteristik lingkungan internal ($ή_1$) pada α = 5%.

Secara simultan, besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) terhadap karakteristik lingkungan internal ($ή_1$) dan efektivitas perusahaan ($ή_2$) adalah R^2 = 0,41. Besarnya variasi efektivitas peruahaan ($ή_2$) yang dapat dijelaskan oleh pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) melalui pengaruh karakteristik lingungan internal ($ή_{1)}$ adalah sebesar 41%.Sisa variasi, sebesar 59% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Sedangkan kuatnya pengaruh secara simultan: R = 0,64 (pengaruh ξ dan $ή_1$ secara simultan sangat kuat). Pengaruh simultan ini signifikan dengan F_{hitung} (8,523)> ($F_{0,05(2,347}$ = 4,82).

Pengaruh simultan ini signifikan dengan $F_{hitung} > F_{tabel,}$ maka hipotesisnol (H_0) ditolak, yang berarti karakteristik lingkungan eksternal perusahaan (ξ) melalui karakteristik lingkungan internal ($ή_1$) berpengaruh sangat kuat terhadap efektivitas perusahaan ($ή_2$) pada taraf kesalahan 5%.

V. Pengaruh karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ) terhadap Karakteristik Lingkungan Internal ($ή_1$).

Keeratan hubungan atau kuat-lemahnya pengaruh akan dikategorikan merujuk kepada standar kategori Guilford, seperti dinyatakan pada Tabel 2. Berdasarkan standar Guilford dan diagram *Structural Equation Modeling* dapat diketahui kuat-lemahnya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Tabel 2. Nilai Koefesien Korelasi dari Guilford

Koefesien Korelasi/ Jalur	*Kategori*
< 0,20	*Keeratan hubungan sangat rendah hampir dapat diabaikan*
0,20-0,40	*Keeratan hubungan rendah, tapi pasti*
0,40-0,70	*Keeratan hubungan sedang*
0,70-0,90	*Keeratan hubungan tinggi*
0,90-1,00	*Keeratan hubungan sangat tinggi*

Hasil perhitungan dengan menggunakan program *LISREL*dan dinyatakan dengan diagram *Structural Equation Modeling* menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik lingkungan internal (Hipotesis I) sangat signifikan dengan nilai t = 5,82. Besarnya pengaruh karakterisitk lingkungan eksternal terhadap lingkungan internal adalah 0,64 yang berarti bahwa aktivitas perusahaan dalam jangka pendek memang ada pengaruh dari karakteristik lingkungan eksternal. Karaktersitik

terdiri dari lingkungan industri 1,02 dan lingkungan umum hanya sebesar 0,38. Untuk jangka panjang, karaktersitik lingkungan eksternal dipengaruhi indikator struktur organisasi (0,55), indikator prelaku karyawan (0,94), dan indikator peranan manajemen (0,77).

Hasil pengujian Hipotesis I ini senada dengan hasil penelitian Thorndike (1982:22) serta Delbridge dan Kerry Allison (1999:23) yang menyatakan bahwa karakteristik lingkungan berpengaruh terhadap karakteristik lingkungan internal.

VI. Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ) terhadap efektivitas Perusahaan ($\acute{\eta}_2$)

Pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan adalah positif artinya semakin sulitnya karakteristik lingkungan eksternal diprediksi dan dideteksi, maka perusahaan harus sedini mungkin dan berkesinambungan mengantisipasi pengaruh tersebut terhadap pencapaian efektivitas perusahaan, hal ini dapat terlihat pada gamabr berikut ini:

Pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan (Hipotesiss II) memberikan pengaruh yang sangat berarti (signifikan). Adapun besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas peruashaan adalah sebesar 0,30 yang mana pengaruh paling besar adalah dari lingkungan industri sebesar 1,02 sedangkan lingkungan umum hanya sebesar 0,38. Degnan demikian, tercapainya efektivitas perusahaan yang dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan eksternal dan pengaruh yang paling besar adalah dari lingkungan industri.

VII. Pengaruh Karakteristik Lingkungan Internal ($\acute{\eta}_1$) terhadap Efektivitas Perusahaan ($\acute{\eta}_2$).

Pengaruh karakteristik lingkungan internal ini sebagaimana yang diketahui akan mempengaruhi aktivitas perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil

pengujian pengaruh karakteristik lingkungan internal ($ή_1$) terhadap efektivitas perusahaan ($ή_2$) (Hipotesis III) menunjukkan pengaruh yang sangat kuat (signifikan) (t=3,15). Adapun besarnya pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektifitas peruahaan adalah sebesar 0,41 yang dominan ditentukan oleh indikator perilaku karyawan sebesar 0,94. Hasil pengujian hipotesis ke III ini mendukung hasil penelitian Campbell (1990: 45) dan Frank Osroff (1997:9) dan peneliti-peneliti lainnya yang menyatakan karakteristik lingkungan internal berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan.

VIII. *Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ)terhadapEfektif Perusahaan ($ή_2$)* melalui Pengaruh Karakteristik Lingkungan Internal ($ή_1$)

Paradigma Hipotesis IV sesuai dengan paradigma penelitian dilakukan guna menguji oengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) terhadap efektivitas peruahaan ($ή_2$) melalui karaktersitik lingkungan internal ($ή_1$). Hasil pengujian menunjukkan tingkat signifikansi yng sangat tinggi dengan nilai t sebesar 5,88. Besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan 0,30; sedangkan besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal teradap efektivitas perusahaan melalui lingkungan internal adalah 0,41. Hasil ini memberikan makna bahwa pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan melalui karakteristik lingkungan internal yang positif menunjukkan semakin sulit diantisipasinya dan diprediksi lingkungan eksternal. Kesesignifikan sangat dominan ditentukan oleh indikator peranan manajemen. Besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan dominan ditentukan oleh indikator lingkungan industri. Variabel lain yang perlu dipertimbangkan antara lain *strategic fit* antara eleme-elemen karakteristik lingkungan eksternal dengan elemen-elemen karakteristik lingkungan internal perusahaan, misalnya: strategi yang berbasikan inovasi dan menciptakan peluang-peluang (*strategic entrepreneurial/ prospector* dan *Innovationi).*

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan efektivitas pada Industri Pengolahan Skala Menengah di Provinsi Sumatera Selatan. Pengaruh paling besarnya adalah dari lingkungan industri. Adapun besarnya pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas perusahaan yagn dominan ditentukan oleh indikator perilaku karyawan.

Saran

1. Industri Pengolahan Skala Menengah di Provinsi Sumatera Selatan haruslah memperhatikan pengaruh dari karakteristik lingkungan eksternalnya, karena hal ni datangnya dari luar perusahaan dan sangat sulit untuk dideteksi sedini mungkin. Seperti pesaing, pelanggan dan masyarakat sekitar yang mana faktor-faktor tersebut kuat sekali pengaruhnya dan kuga merupakan faktor yang strategis sebagai daya saing industri.
2. Dalam menghadapai era perdagangan bebas diharapakan Industri Pengolahan di Provinsi Sumatera Selatan agar lebih siap untuk mengantisipasi baik pengaruh langsung maupun tidak langsung pengaruh karakteristik lingkungan eksernal terhadap karakteristik lingkungan internal karena pengaruhnya sangat kuat.
3. Untuk memperkuat posisi industri pengolahan skala menengah yang tak kalah pentingnya agat diperhatikan juga lingkungan internal seperti perilaku karyawan dan peranan manajemen yang kesemuanya merupakan *key success factor*.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad Bachrudin dan Harapan L.Tobing, 2003. *Analisis Untuk Penelitain Survai Dengan Menggunakan LISREL* 8 FMIPA UNPAD, Bandung.

Adig Suwandi Mei 2001, Arah Privatisasi BUMN, *Manajemen Usahawan Indonesia*. Lembaga Manajemen, FE-UI..jakarta

Hanafi, Agustina. 2007, The Effects of External Environmental Characteristics on Internal Environmental Characteristics and Implementation on Industries Effectiveness (Study in Large Scale Manufacturing Industries in South Sumatera Province), Kajian Ekonomi *Jurnal Penelitian Bidang Ekonomi,* Vol. 6 No.2

Allen Trammy D Russel, Joice E.A Poteet and Dobbins, gregory A. 2000. Learning and Development Factors Related to Percep-tion of job Content and Hearachical Pleateaning. *Journla of Organiation Behavior*, No.20.

Arnold, Hugh J, and Daniel C. Feldman. 1996. *Organizational behavior*. Mc. Graw Hill Book Company.

Budi Soetjipto, 1999. Organisasi Horisontal, *majalah SWA*, no.20

Delbidge, kerry allison, 1999. The Effect of Goal Orientation on Peformance Evalution across Occupation. California Stae University (Disertation)

Deft, Richard L and Steers. 1996. *Organizational Theory and Design*. Sicth edition. South Western Collaege Publishing.

Frank Ostroff. 1997. A Good Organizational Structure reflect The Company's effectiviness *Journal of Organizational behaviour*, 12.

Gasperz, Vincent. 2001.*product planing and Inventory Control: Berdasarkan Pendekatan Sistem Terintegrasi MPR II dan JIT Menuju manufakturing Abad 21*. Jakarta: PT. Garamedia Pustaka Utama.

Gibson, et al.2000. *organizational Behaviour Structure*. Eight Efition, Irwin Inc.

Harrington, james H and Kenneth C. Lomax. 2000. *Performance Improvment Method*, Mc. Graw hill.

Hunger, David Jand Thomas L. Wheelen. 1996. *Strategic Management.* Fifth Edition, New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Ivancevich, Jhon M and Michael T. Matteson. 1999. *Organizational Behaviour and Management*. Fifth Edition, Irwin Mc. Graw-Hill.

Ivancevich, Jhon M and Michael T. Matteson adm Donnely, Yr. 2000. *Fundamentals of Management*. Fifth Edition, Texas: Business Publication Inc.

Krisdarto Atmosoeprapto. 200. *Performansi Produktivitas.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Miftahul Huda 2000 *Hubungan antara Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja Sebuah Analisis Perbedaan antara KAP Besar dan Kecil*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 2 (1)

Soeroso, Sarwono dan Putranta Panawa. 2000. *Presdiksi Hubungan Sikap Kerja dan Perilaku Keanggotaan Organiasasional Karyawan*, Jurnal Bisnis dan Kinerja. 4(1)

Schwab and Iwanichi, 1990; *Personal Behaviour and Organizational Sructure Influence The Level of Company's Profitability*. Journal of Creer Development. 18(3)

Sutrisno, 2002. *Industri Manufaktur Amerika, Jepang, Korea dan Menggapai Pengembangan Industri dan Teknologi Indonesia.* Katgama, Yogyakarta.

Sri maiminah Soeharto, 1996. *Pengelompokan BUMN dalam rangka Penyusunan Tolak Ukur Pada Evaluasi Kinerja di Indonesia*, Universitas Airlangga.

Syafri Mangkuprawira. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Setiawan hari Purnomo dan Zulkielimansyah 2002. *Manajemen Strategi*: *Sebuah Konsep Pengantar, Fakultas Ekonomi UI*, Jakarta.

Thorndike. 1997. *The Effect of Productivity and Organizational Stability on Company'sEffectiviness*, Journal Of Organizational Behaviour, Jhon Wiley. 3(1)

Lampiran 1:

$X_1 = \lambda_1 \xi + \delta_1$,

$X_1 = 0.38\ \xi_1 + \delta_1$, Errorvar. = 0.86 R^2=0.14

(0.069) (0.077)

5.36 10.58

$X_1 = 0.38\ \xi_1 + \delta_1$, Errorvar. = 0.86 R^2=0.14 (terstandarkan)

$X_2 = \lambda_2 \xi_2 + \delta_2$

$X_2 = 1.02\ \xi_2 + \delta_2$, Errorvar. =- 0.048 R^2=1.05

(0.11) (0.020)

9.69 -0.25

$X_2 = 1.02\ \xi_2 + \delta_2$, Errorvar. =- 0.048 R^2=1.05 (terstandarkan)

$$t_{\lambda 1} = \frac{\lambda 1}{Se\lambda 1} = \frac{0{,}38}{0{,}069} = 5{,}51$$

$$t_{\lambda 2} = \frac{\lambda 2}{Se\lambda 2} = \frac{1{,}02}{0{,}11} = 9{,}69$$

Lampiran 2:

$Y_1 = \lambda_3\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_1$,

$Y_1 = 0.55\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_1$, Errorvar. = 0.70 R^2=0.30

(0.064)

10.67

$Y_1 = 0.55\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_1$, Errorvar. = 0.70 R^2=0.30 (terstandarkan)

$$t_{\lambda 3} = \frac{\lambda 3}{Se\lambda 3} = \frac{0{,}55}{0} = \text{tidak ada}$$

$Y_2 = \lambda_4\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_2$,

$Y_2 = 0.94\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_2$,Errorvar. = 0.11 R^2=0.89

(0.10) (0.044)

9.08 2.57

$Y_2 = 0.94\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_2$,Errorvar. = 0.11 R^2=0.89 (terstandarkan)

$$t_{\lambda 4} = \frac{\lambda 4}{Se\lambda 4} = \frac{0{,}94}{0.10} = 9.08$$

$Y_3 = \lambda_5\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_3$

$Y_3 = 0.75\ \acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_3$, Errorvar. = 0.39 R^2=0.59

(0.87) (0.045)
8.69 8.76

Y_3= 0.75 $\acute{\eta}_1 + \acute{\varepsilon}_3$, Errorvar. = 0.39 R^2= 0.59 (terstandarkan)

$t_{\lambda 5} = \frac{\lambda 5}{Se\lambda 5} = \frac{0,75}{0,087} = 8,59$

$Y_4 = \lambda_6 \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_4$,

Y_4= 0.31 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_4$, Errorvar. = 0.91 R^2= 0.95
(0.080)
11.19

Y_4= 0.31 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_4$, Errorvar. = 0.91 R^2= 0.95 (terstandarkan)

$t_{\lambda 6} = \frac{\lambda 6}{Se\lambda 6}$ = tidak ada

$Y_5 = \lambda_7 \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_5$,

Y_5=0.38 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_5$, Errorvar. = 0.85 R^2= 0.15
(0.065) (0.076)
5.86 11.24

Y_5=0.38 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_5$, Errorvar. = 0.85 R^2= 0.15 (terstandarkan)

$t_{\lambda 7} = \frac{\lambda 7}{Se\lambda 7} = \frac{0,38}{0,065} = 5.86$

$Y_6 = \lambda_8 \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_6$,

Y_6= 0.99 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_6$Errorvar. = 0.021 R^2= 0.98
(0.19) (0.012)
5.08 1.69

Y_6= 0.99 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_6$ Errorvar. = 0.021 R^2= 0.98 (terstandarkan)

$t_{\lambda 8} = \frac{\lambda 8}{Se\lambda 8} = \frac{0,99}{0,19} = 5,21$

$Y_7 = \lambda_9 \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_7$,

Y_7= 0.99 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_7$Errorvar. = 0.011 R^2= 0.99
(0.20) (0.012)
5.08 0.94

Y_7= 0.99 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_7$Errorvar. = 0.011 R^2= 0.99 (terstandarkan)

$t_{\lambda 9} = \frac{\lambda 9}{Se\lambda 9} = \frac{0,99}{0,20} = 4,95$

$Y_8 = \lambda_{10} \acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_8$

Y_8= 0.12 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_8$, Errorvar. = 0.99 R^2= 0.0.15
(0.064) (0.087)
1.86 11.19

Y_8= 0.12 $\acute{\eta}_2 + \acute{\varepsilon}_8$, Errorvar. = 0.99 R^2= 0.0.15 (terstandarkan)

$$t_{\lambda 10} = \frac{\lambda 9}{Se\lambda 9} = \frac{0,12}{0,064} = 1,89$$

Lampiran 3:

ή $_1$ = γ_1 ξ, Errorvar. = 0,59, R^2 = 0.41
ή $_1$ = 0.64ξ, Errorvar. = 0,59, R^2 = 0.41 (terstandarkan)
(0,11) (0,15)
5.82 3.97
ή $_2$ =β ή $_1$ + γ_2 ξ, Errorvar. = 0,59, R^2 = 0.41
ή $_2$ = 0.41 ή $_1$ + 0.30ξ, Errorvar. = 0,59, R^2 = 0.41 (terstandarkan)
(0,13) (0,11) (0,080)
4.52 2.80 3,04

$$T\ \gamma_1 = \frac{\gamma 1}{Se\gamma 1} = \frac{0,64}{0,011} = 5,82$$

$$F = \frac{\sqrt{(n-k-1)Rn\xi ή 1}}{k(1-Rn\xi ή 1)} = \frac{\sqrt{(250-2-1)x0,41}}{2(1-0.41)} = 8,523$$