

KAJIAN EKONOMI Vol. 6 No. 2 2007 : 117 - 221

Desember 2007, Vol. 6 No. 2

ISSN : 1693-0436

TERAKREDITASI BERDASARKAN SK. No. 55/DIKTI/KEP/2005

KAJIAN EKONOMI
Jurnal Penelitian Bidang Ekonomi

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dana Alokasi Umum
Di Provinsi Sumatera Selatan**
*(Factors Influencing General Allocation Fund
in South Sumatera Province)*

**Pengaruh karakteristik Lingkungan Eksternal Terhadap Karakteristik
Lingkungan Internal dan Implikasinya Terhadap Efektivitas Perusahaan
Kajian pada Industri Pengolahan Skala Besar di Provinsi Sumatera Selatan**
*(The Effects of External Environment Characteristics on Internal
Environmental Characteristics and Implication on Industries Effectiveness,
Study in Large Scale Manufacturing Industries in South Sumatera Province)*

**Analisis Kebijakan Pembangunan dan Mutu Pendidikan Dasar
Di Sumatera Selatan**
*(The Analysis of Development Policy and Basic Education Quality
in South Sumatera)*

Kinerja Pembangunan Ekonomi Sumatera Selatan
(The Performance of South Sumatera Economic Development)

**Analisis Kinerja dan Kemandirian Keuangan Daerah Serta Pengaruhnya
Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Provinsi Sumatera Selatan**
*(The Analysis of Performance and Local Financial Independence and Its
Effect on The Economic Growth in The Province of South Sumatera)*

Diterbitkan Oleh :

PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA - UNIVERSITAS SRIWIJAYA

KAJIAN EKONOMI	Vol. 6	No. 2	Hlm. 117 - 221	Palembang, Des 2007	ISSN : 1693-0436
----------------	--------	-------	----------------	---------------------	------------------

PENGARUH KARAKTERISTIK LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP
KARAKTERISTIK LINGKUNGAN INTERNAL DAN IMPIKASINYA TERHADAP
EFEKTIVITAS PERUSAHAAN

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

*(The Effects of External Environment Characteristics on Internal Environmental
Characteristic and Implication on Industries Effectivrnness, Study in large Scale
Manufacturing Industries in South Sumatera Province)*

Oleh: **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 environmental 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 70 large scale manufacturing industries by interviewing five respondents for each Industries in eleven locations in South Sumatera Province. Analysis Model is used 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 to company's effectiveness both directly and by internal enviromental and industry enviromental moderately significant impact with the strong effect of industry enviromental which is affected by social cultural, customers and consumer's satisfaction.

Key Words: External environmental, Internal environmental, and Effectiviness

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (KLE) terhadap karakteristik lingkungan internal (KLI) dan implikasinya pada efektivitas industri pengolahan skala besar di Propinsi Sumatera Selatan, serta mengetahui jalinan hubungan antar variabel KLE, variabel KLI dan variabel efektivitas perusahaan dengan faktor-faktor lainnya. Pengumpulan data lapangan dilakukan terhadap 70 industri pengolahan skala besar yang masing-masing diambil 5 orang responden. Penelitian ini dilakukan 11 lokasi di Sumatera Selatan. Analisis yang digunakan untuk menerangkan besarnya pengaruh 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 adri variabel sosial kultur, kepuasan pelanggan dan kepuasan pembeli.

Kata-kata kunci: Lingkungan eksternal, Lingkungan Internal dan Efektivitas

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Perkembangan ilmu dan teknologi serta era gloalisasi dimana batas antar negara tidak menjadi batas untuk kompetisi sehingga persaingan usaha semakin ketat, maka tujuan perusahaan mengalami pergeseran tidak hanya untuk mencapai laba yang maksimal tetapi efektivitas secar operasional dan ofisial (*officially operated effectiveness*) juga merupakan tujuan dari perusahaan. (Adig Suwandi, 2001:36). Efektifitas merupakan salah satu senjata ampuh untuk memenangkan persaingan global (*global competition*) yang dapat menyelamatkan perusahaan. Keberhasilan perusahaan didalam arena kompetisi sangat bnergantung pada kejelian perusahaan di dalam arena kompetisi sangat bergantung pada kejelian perusahaan mengidentifikasi karakteristik lingkungan internal dan eksternal, disamping ketepatan implementasi program kerja perusahaan tersebut.

Perusahaan-perusahaan baik yang bergerak dibidang industri jasa maupun 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: jalannya 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 penggunaan teknologi informasi yang kurang tepat. (Gasperz,2001:1-9). Disamping itu pula, pengolahan masih banyak bersifat tradisional, yang dicirikan dengan sentralisasi pengambilan keputusan, piramida atasan-bawahan, hierarki yang berlapis-lapis dan pengendalian pekerjaan secara eksternal yang didasarkan atas asumsi tentang hakekat dan motivasi.(Budi Soetjipto, 2003:1-3)

Banyak industri yang tidak memperhatikan sumber daya manusianya, bahkan kecenderungan mereka menerapkan sistem 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. Dalam hal ini antara lain seperti: kemampuan pimpinan yang mengelola perusahaan tersebut, kemampuan staf yang mendukung atau membantu pimpinan dalam menjalankan perusahaan, serta struktur organisasinya (sering disebut karakteristik lingkungan internal) dan lingkungan sekitarnya (sering disebut karakteristik lingkungan eksternal). (Sutrisno. 2002:1-19). Diketahui bahwa perusahaan dalam melakukan kegiatannya tidak terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal dan internal tersebut.

Karakteristik lingkungan internal (*internal environmental characteristic*) adalah variabel-variabel yang ada dalam perusahaan, tetapi variabel-variabel tersebut tidak selalu

terlibat dalam pengawasan pimpinan untuk jangka pendek. Sedangkan karakteristik lingkungan eksternal (*external environmental charatistic*) adalah variabel-variabel yang ada diluar perusahaan dan tidak terlibat dalam pengawasan pimpinan dalam jangka pendek. (Hunger dan Wheelen, 1996; 1-11). Dengan kata lain lingkungan internal adalah elemen-elemen yang terdapat didalam perusahaan sedangkan lingkungan eksternal adalah elemen-elemen diluar perusahaan yang relevean terhadap kegiatan oraganisasi (Mamduh Hanafi, 2003:1-3). Jadi dapat dikatakan bahwa pencapaian hasil yang tidak efektif dapat disebabkan kegagalan perusahaan dalam menyikapi karakteristik lingkungannya baik internal maupun eksternal.

Hasil penelitian yang dilakukan Sutrisno, tidak jauh berbeda dengan penelitian yang diperoleh Frank Ostroff (1997:9) yang mana faktor yang dianggap penting bagi tercapainya efektivitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan mengantisipasi lingkungan disekitarnya. Kelompok peneliti lainnya yang juga dianggap pionir di dalam melakukan penelitian mengenai efektifitas perusahaan seperti: Schwab and Iwanichi (1982) (Dalam *Journal of Career Development*, 1990: 17); Gmelch Torelli, Blix and Day (1994: 53) menghasilkan suatu bukti empiris yang senada dengan peneliti-peneliti tersebut diatas bahwa efektivitas perusahaan sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal. Begitu pula peneliti lainnya seperti: Jong-One Kim (1996:31-35); Gmelch, Walter Hand adn Gordom Ct.TI (1998:72); Dowdy (1999:112); Delbirge and Kerry Allison, (1999:23) dan Allen, Joice and Dobbins (200:93).

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

Berangkat dari fenomena dan kondisi diatas maka penelitian ini memfokuskan perhatian dan pembahasan pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas perusahaan, dengan menganalisis faktor lingkungan eksternal dan internal secara sistematis dan komprehensif (multidimensional) pada industri pengolahan berskala besar di Provinsi Sumatera Selatan.

Sampai sejauh ini penelitian tentang pengaruh karakteristik lingkungan eksternal dan internal secara komprehensif terhadap efektifitas perusahaan dengan kajian pada industri pengolahan besar di Provinsi Sumatera Selatan belum pernah dilaksanakan. Dengan demikian pengaruh kedua faktor tersebut diatas cukup menarik untuk dijadikan objek penelitian.

2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dan penjelasan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas industri pengolahan skala besar?
2. Bagaimana pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik lingkungan internal pada industri pengolahan skala besar?
3. Bagaimana pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas industri pengolahan skala besar?
4. Bagaimana pengaruh tidak langsung karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan melalui karakteristik lingkungan internal?

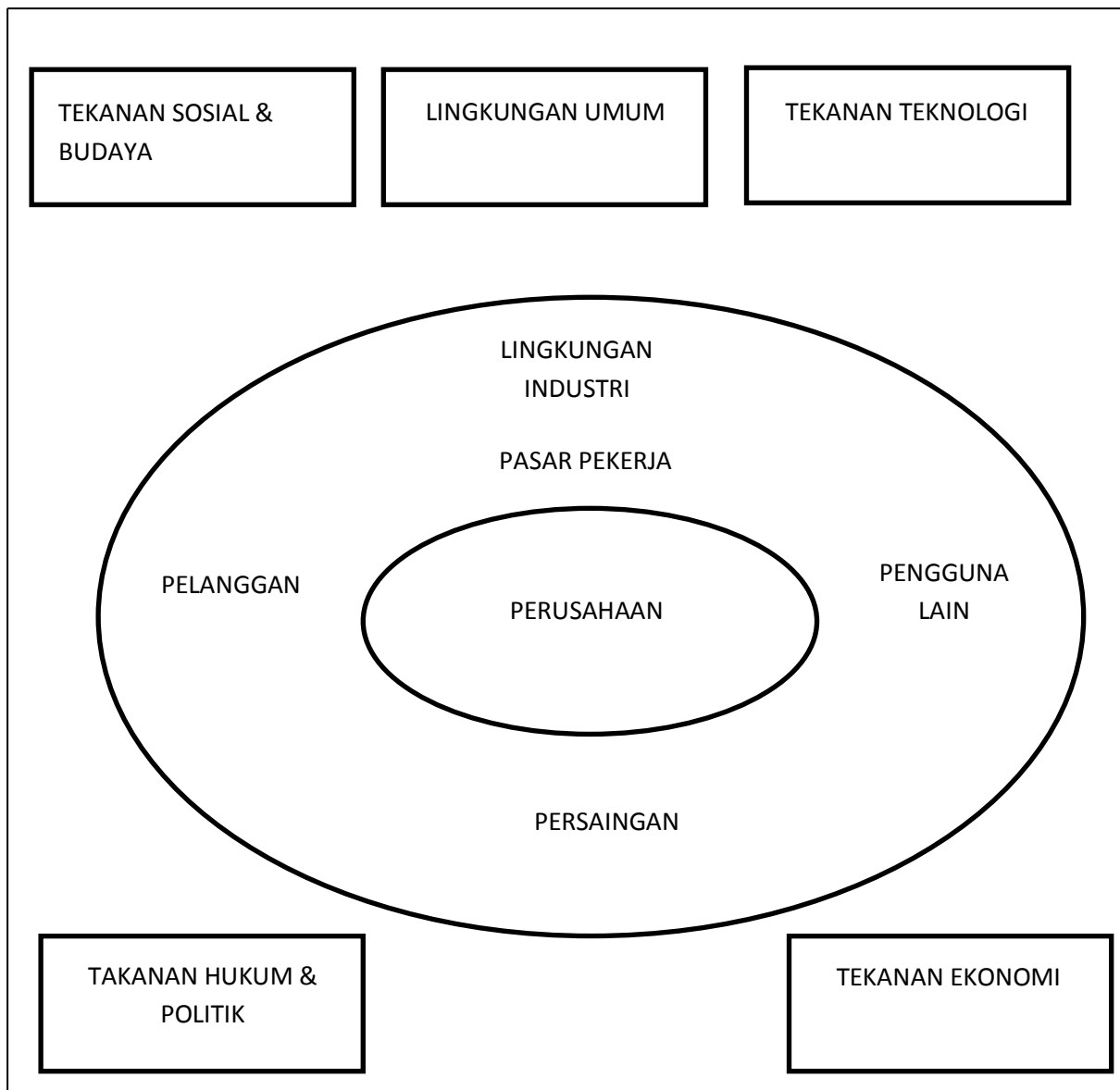
TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Karakteristik Lingkungan Eksternal

Anthony Perrewe dan Kacmar (1995:61-65) mendefinisikan bahwa “ *the environment is an ambiguous mass Information. Of course not everything in the external environment is of equal importance for the organization. Information in some sectors deserves closer monitoring than information in other sectors*”. Para ahli tersebut menekankan empat konsep

menangani lingkungan eksternal yaitu: *The enacted Environment, The Domain and Domain Consensus, The Task Environment and The Environmental Scanning*.

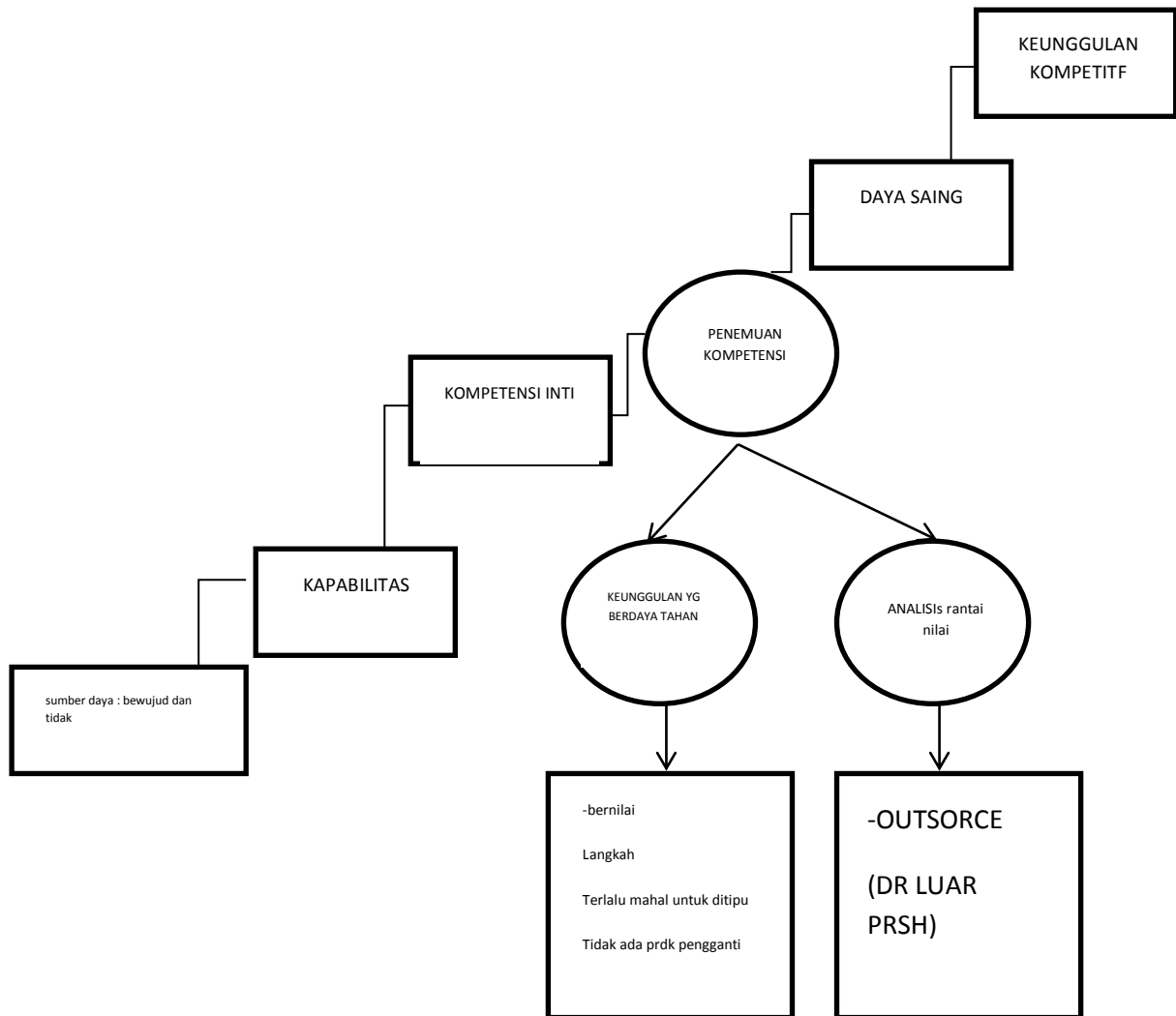
Menurut ahli yang lain Syafri Mangkuprawira (2003: 37-41), menurut beliau karakteristik lingkungan eksternal mencakup: 1). Tekanan Lingkungan Umum (kekuatan politik dan hukum, kekuatan sosial budaya, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi), 2) Tekanan lingkungan Industri (para pesaing, pelanggan, tenaga kerja, lembaga keuangan, para penyelia dan pemerintahan). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1 berikut berikut ini:



Gambar 1. Lingkungan Luar : Tekanan Lingkungan Industri & Masyarakat
 Sumber: Syafitri Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, 2003: 36

2. Pengertian Karakteristik Lingkungan Internal

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, adapun komponen dari lingkungan internal merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan utnuk membentuk market position tertentu. Komponen-komponen tersebut dapat diilustrasikan pada gambar 2 berikut ini:

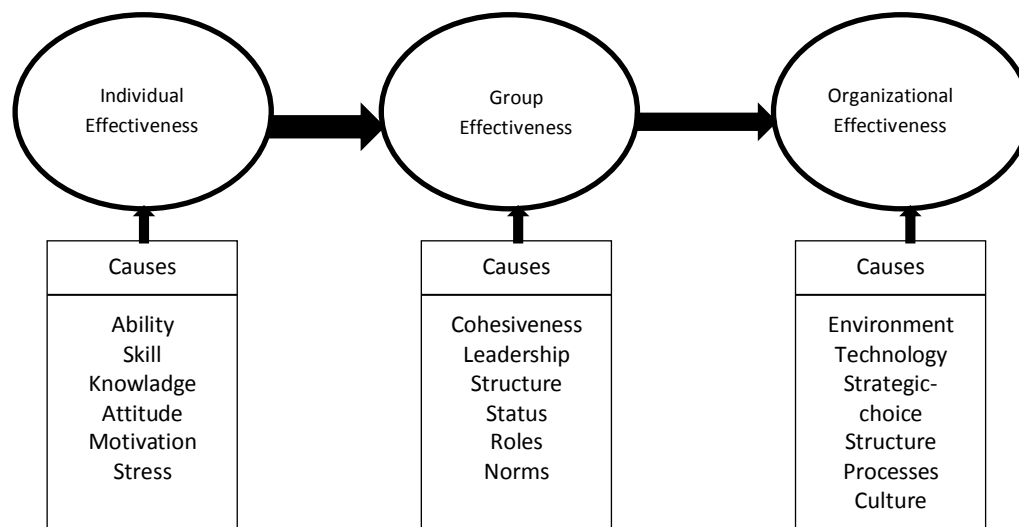


Gambar 2. Komponen Analisis Lingkungan Internal
 Sumber: Setiawan dan Zulkieflimansyah, Strategix Management, 2002:44

3. Pengertian Efektivitas

Efektivitas merupakan salah satu pengukuran kinerja perusahaan. Sayangnya pandangan yang terlalu sederhana mengenai dinamika perusahaan ini cenderung mengabaikan apa yang boleh menjadi merupakan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya yaitu dengan memperhatikan terlebih dahulu faktor-faktor korelasi atau variabel-variabel penentu yang memoengaruhi 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 memiliki 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 komprehensif (menyeluruh) antara lain: faktor lingkungan, teknologi, pilihan-pilihan strategi, struktur, dan kultur yang secara rinci nampak pada gambar 3 berikut ini:



Gambar 3. Causes of effectiveness
Sumber: Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000

Pada dasarnya dalam 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 perusahaan jika tujuan perusahaan tersebut telah tercapai atau dengan kata lain mereka menggunakan Pendekatan Tujuan (Goal Approach) (gibson, Ivancevich dan Donnelly, Jr; 1994: 31-49).

Penelitian yang dilakukan oleh Thorndike pada tahun 1980 (Dalam Journal of Organizational Behavior, 2000: 22) menekankan efektivitas perusahaan dalam rancangan yang lebih dini yaitu produktivitas saja ataupun laba bersih, pertumbuhan serta stabilitas organisasi saja (Dalam Journal of Organizational Behavior, 2000: 22).

Gibson et.al (1994:17) mendefinisikan bahwa efektivitas adalah kemampuan memilih dan mencapai tujuan yang tepat. Ahli yang lain mengemukakan bahwa “*effectiveness is the degree to which the process has the right output at the right place, at the right time, at the right price. Often referred to as quality. It measures how well the process output meets all of its customers expectation*”, (Efektivitas adalah tingkat proses yang menghasilkan output yang tepat pada tempat yang benar, waktu yang tepat dan harga yang pantas (Haringgton and Lomax., 2000: 330-331). Sedangkan Daft and Steers (1996: 39) menambahkan efektifitas perusahaan menyangkut hasil tujuan operatif, yang mencakup profitabilitas, produktivitas, kesejahteraan karyawan dan kepuasan konsumen.

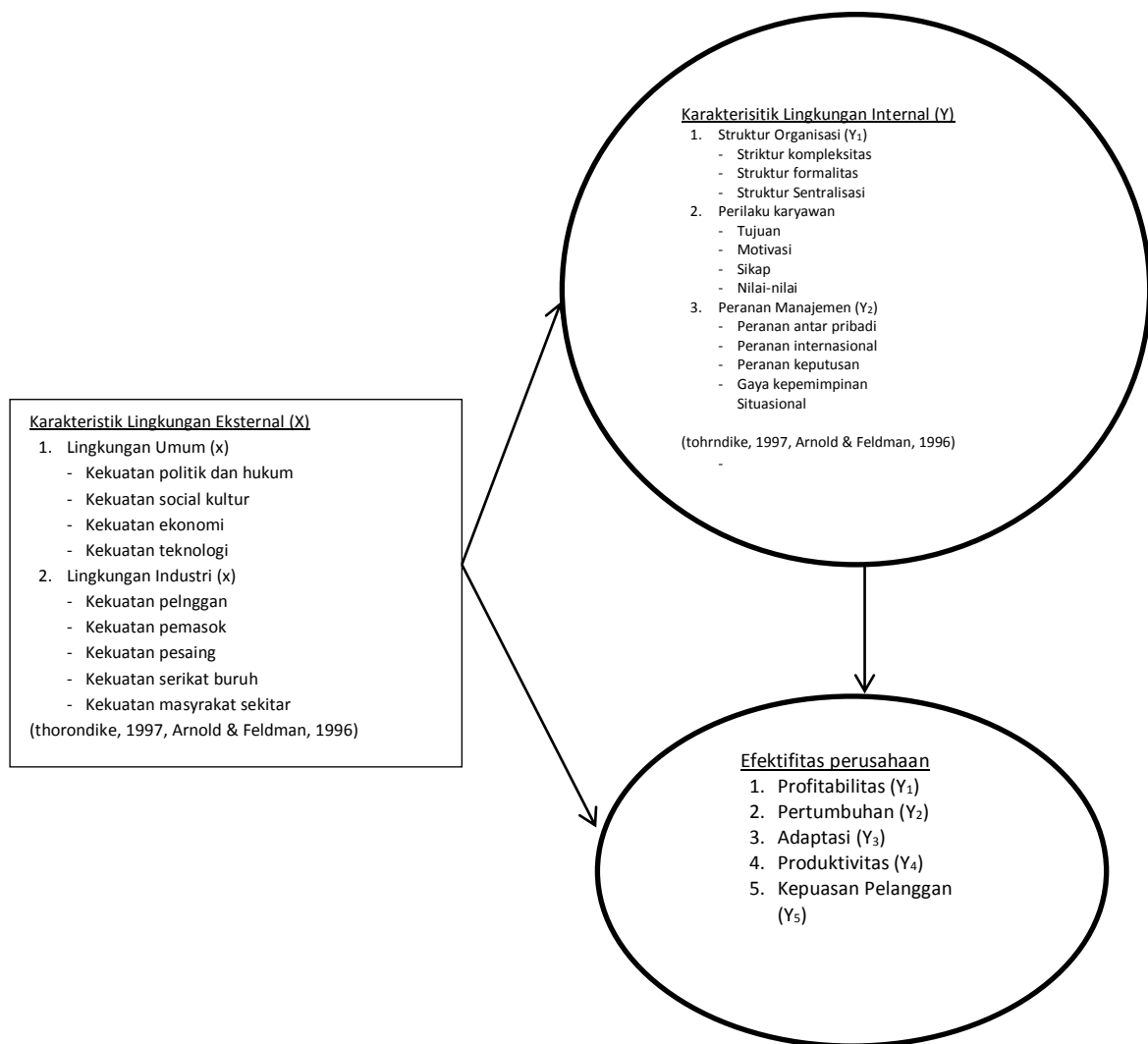
Pada dasarnya pengukuran efektivitas perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan tunggal (univariate) dan jamak (multivariate). Pendekatan tunggal umumnya menggunakan tolak ukur profitabilitas walaupun pada saat ini tolak ukur profitabilitas bukan satu-satunya tujuan yang dicapai.

4. Penelitian Terdahulu

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

Peneliti Frank Ostroff (1997:9) yang mana 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.

5. Kerangka Konseptual



6. Hipotesis

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

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian bersifat kausalitas, yaitu menunjukkan suatu hubungan sebab akibat yang definif. Peneliti akan melihat hubungan variabel yang independen yaitu karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik lingkungan internal dapat mempengaruhi variabel dependen yaitu efektivitas perusahaan.

Obyek yang akan dijadikan dalam penelitian ini adalah karyawan dari 70 industri pengolahan besar. Responden terdiri dari Pimpinan Tingkat atau sampai Kepala Bagian. Sampel yang akan diambil sebagai responden adalah 350 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 pengambilan keputusan.

Untuk melakukan pengukuran hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, maka dilakukan pembatasan pada lokasi obyek yang meliputi data dan data sekunder. Data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan. Rancangan kuesioner menggunakan skala Likert dengan tingkat 1 sampai dengan 5.

Variabel dalam penelitian ini adalah Lingkungan Eksternal, 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 masyarakat sekitar. Lingkungan Internal terdiri dari faktor-faktor: struktur organisasi, perilaku karyawan dan peranan manajemen. Variabel Efektivitas Perusahaan meliputi: profitabilitas, 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 Koefisien korelasi Model analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan persamaan matematis sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma \xi + \zeta_1, & Y_4 &= \lambda_6 \eta_2 + \epsilon_4, \\ \eta_2 &= \gamma \zeta + \beta \eta_1 + \zeta_2, & Y_5 &= \lambda_7 \eta_2 + \epsilon_5, \\ X_1 &= \lambda_1 \xi + \delta_1, & Y_6 &= \lambda_8 \eta_2 + \epsilon_6 \\ X_2 &= \lambda_2 \xi + \delta_2, & Y_7 &= \lambda_9 \eta_2 + \epsilon_7 \\ Y_1 &= \lambda_3 \eta_1 + \epsilon_1, & Y_8 &= \lambda_{10} \eta_2 + \epsilon_8 \\ Y_2 &= \lambda_4 \eta_1 + \epsilon_2, \\ Y_3 &= \lambda_5 \eta_1 + \epsilon_3\end{aligned}$$

Variabel eksogen (ξ): karakteristik lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari variabel laten : X_1 : lingkungan umum (makro), dan X_2 : lingkungan industri. Variabel endogen (η_1): karakteristik lingkungan internal perusahaan terdiri dari variabel laten : Y_1 : struktur organisasi, Y_2 : perilaku karyawan dan Y_3 : peranan manajemen. Variabel endogen (η_2): efektivitas perusahaan terdiri dari variabel laten: Y_4 : profitabilitas, Y_5 : pertumbuhan, Y_6 : adaptasi, Y_7 : produktivitas, Y_8 : kepuasan pelanggan dan ζ_1 dan ζ_2 : variabel yang tidak diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengujian Model *Structural Equation Modeling (SEM)* Pada Industri Pengolahan Skala Besar

Tabel 1

Model Pengukuran Variabel Industri Pengolahan Skala Besar

NO	Persamaan	Varansi Kesalahan	Niali R ²	T Value (min 1,96)
1	$Y_1 = 0.64 \eta_1$	0.58	0.42	-
2	$Y_2 = 0.88 \eta_1$	0.22	0.78	12.90
3	$Y_3 = 0.74 \eta_1$	0.45	0.55	11.57
4	$Y_4 = 0.39 \eta_1$	0.85	0.15	-
5	$Y_5 = 0.56 \eta_2$	0.69	0.31	8.21
6	$Y_6 = 0.85 \eta_2$	0.28	0.72	6.73
7	$Y_7 = 0.50 \eta_2$	0.75	0.25	5.76
8	$Y_8 = 0.47 \eta_2$	0.78	0.22	5.67
9	$X_1 = 0.51 \xi$	0.74	0.26	9.56
10	$X_2 = 0.98 \xi$	0.04	0.96	18.20

$$\eta_1 = 0,79\xi, \text{ Errovar.} = 0.38, R^2 = 0.62$$

$$(0.078) \quad (0.080)$$

$$10,14 \quad 4,68$$

$$\eta_1 = 0.60\eta_1 + 0.30 \xi, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^{2+} = 0.73$$

$$(0.13) \quad (0.11) \quad (0.088)$$

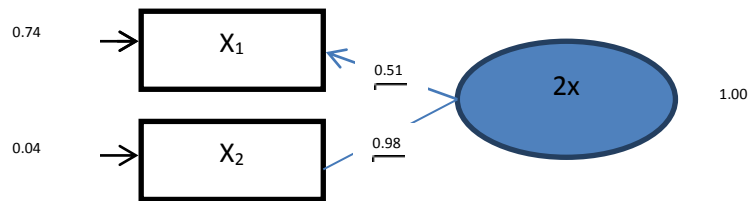
$$4.52 \quad 2.80 \quad 3.04$$

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa setiap varaibel manifes memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel lain, sedangkan untuk variabel Y_1 dan Y_4 tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai t sama dengan nol atau lebih kecil dari 1,96 ($t < 1,96$)

a. Analisis Validitas Konstruksi Variabel Laten Karakteristik Lingkungan Eksternal

Diagram dalam bentuk terstandarkan (dengan data yang dinormal bakukan) dan persamaan struktural dari analisis konfirmatori faktor untuk variabel alten Karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ) adalah sebagai berikut:

X model (standardized)



$$X_1 = \lambda_1 \xi_1 + \delta_1$$

$$X_1 = 0.52 \xi_1 + \delta_1, \text{ Errorvar.} = 0.74 \text{ } R^2 = 0.26$$

$$(0.054)$$

$$(0.059)$$

$$9.56$$

$$12.44$$

$$X_1 = 0.52 \xi_1 + \delta_1, \text{ Errorvar.} = 0.74 \text{ } R^2 = 0.26 \text{ (terstandarkan)}$$

$$X_2 = \lambda_2 \xi_2 + \delta_2$$

$$X_2 = 0.98 \xi_2 + \delta_2, \text{ Errorvar.} = 0.04 \text{ } R^2 = 0.96$$

$$(0.054)$$

$$(0.074)$$

$$18.20$$

$$0.53$$

$$X_2 = 0.98 \xi_2 + \delta_2, \text{ Errorvar.} = 0.04 \text{ } R^2 = 0.96 \text{ (terstandarkan)}$$

Validitas kontruksi indikator pengaruh kekuatan lingkungan umum yang terdiri dari kekuatan: politik dan hukum, sosial kultur, ekonomi dan teknologi (X_1) umum = 0.51 (kevalidan sedang, Guilford). Nilai *loading* (λ_1) terstandarkan 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 kontruksi indikator ini sebesar $R^2 = 16\%$. Kevaliditan kontruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana:

$$t_{\lambda 1} = \frac{\lambda_1}{se\lambda_1} = \frac{0,51}{0,054} = 9,44$$

Validitas kontruksi indikator pengaruh kekuatan lingkungan industri yang terdiri dari kekuatan: pelanggan, pemasok, pesaing, serikat buruh dan masyarakat sekitar (X_2): $\lambda_{2\text{industri}} = 0,98$ (kevalidan sangat tinggi). Nilai Loading λ_2 terstandarkan positif atau mempunyai arah kontruksi 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 indikator ini sebesar $R^2 = 96\%$. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana:

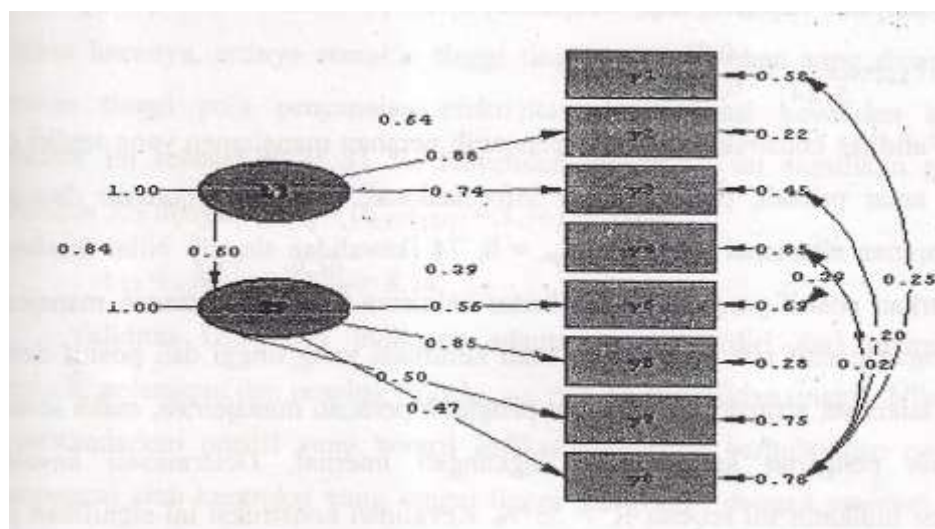
$$t_{\lambda^2} = \frac{\lambda^2}{se\lambda^2} = \frac{0,98}{0,054} = 18,15$$

Dari deskriptif validitas konstruksi kedua indikator diatas, indikator kekuatan pengaruh dari lingkungan industri (X_2) yang mempunyai tingkat validitas konstruk yang paling tinggi yaitu dengan nilai $t = 18,15$

b. Analisis Validitas Konstruksi Variabel Laten Karakteristik Lingkungan Internal dan Efektivitas Perusahaan

Diagram dalam bentuk terstandarkan (dengan data yang dinormalkan bakukan) dan persamaan struktural dari analisis konfirmatori faktor untuk variabel laten Karakteristik Lingkungan Internal (η_1) dan variabel laten Efektivitas Perusahaan (η_2) adalah sebagai berikut:

Y Model (Standardized)



Berdasarkan diagram dan persamaan hasil diatas, dapat diuraikan validitas konstruksi untuk setiap indikator dari variabel laten Karakteristik Lingkungan Internal (η_1) dan variabel Laten Efektivitas Perusahaan (η_2) adalah sebagai berikut:

Validitas kontruksi indikator pengaruh stuktur organisasi yang terdiri dari : kompleksitas, formalitas dan sentralisasi (Y_1): $\lambda_3_{strk.orgns} = 0,64$ (kevalidan sedang). Nilai $loading\lambda_3$ 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 $R^2 = 42 \%$. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahn 5% dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(128)} = 1,96)$ dimana :

$$t_{\lambda 3} = \frac{\lambda_3}{se\lambda_3} = \frac{0,64}{0} = \text{tidak ada}$$

Validitas kontruksi indikator pengaruh perilaku karyawan yang terdiri dari tujuan, motivasi dan sikap (Y_2): $\lambda_4_{prlk.kryw} = 0,88$ (kevlidan tinggi). Nilai $loading\lambda_4$ terstandarkan positif yang berarti indikator kekuatan pengaruh perilaku karyawan berhubungan [ositif 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 $R^2 = 78\%$. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% degnan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana

$$t_{\lambda 4} = \frac{\lambda_4}{se\lambda_4} = \frac{0,88}{0,068} = 12,94$$

Validitas konstruksi indikator pengaruh peranan manajemen yang terdiri dari peranaan antar pribadi, peranan anatar informasional, peranan keputusan dan gaya kepemimpinan situasional (Y_3): $\lambda_5_{prn.mnj} = 0,74$ (kevalidan tinggi). Nilai $loading\lambda_5$

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. Determinasi kevalidan konstruksi indikator ini sebesar $R^2 = 55\%$. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5 % dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana:

$$t_{\lambda 5} = \frac{\lambda 5}{se\lambda 5} = \frac{0,74}{0,064} = 11,56$$

Dari deskripsi konstruksi ketiga indikator diatas, indikator kekuatan pengaruh dari perilaku karyawan (Y_2) yang mempunyai tingkat validitas konstruk yang sangat tinggi yaitu dengan nilai $t = 12,94$

Validitas konstruksi indikator profitabilitas yang terdiri dari: keuntungan dan pembagian deviden (Y_4): $\lambda_{6 \text{ profitbls}} = 0,38$ (kevalidan rendah tapi apsti). 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 pencapaian efektivitas tidak begitu dipengaruhi. Determinasi kevalidan konstruksi indikator ini sebesar $R^2 = 0,15\%$. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana:

$$t_{\lambda 6} = \frac{\lambda 6}{se\lambda 6} = \frac{0,39}{0} = \text{tidak ada}$$

Validitas indikator pertumbuhan yang terdiri dari: pertumbuhan laba, pertumbuhan pendapatan dan volume penjualan (Y_5): $\lambda_{7 \text{ prtbn}} = 0,56$ (kevalidan sedang). Nilai *loading* λ_7 terstandarkan positif 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 tinggi pula pencapaian efektivitas. Determinasi

kevalidan konstruksi indikator ini sebesar $R^2 = 31\%$. kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana:

$$t_{\lambda 7} = \frac{\lambda 7}{se\lambda 7} = \frac{0,56}{0,068} = 8,24$$

Validitas konstruksi indikator adaptasi yang terdiri dari mengantisipasi pemasok, pelanggan dan pesaing (Y_6): $\lambda_{8 \text{ adpts}} = 0,85$ (kevalidan tinggi). Nilai *loading* λ_8 terstandarkan positif berarti indikator adaptasi berhubungan positif dengan variabel latennya, artinya semakin tinggi perusahaan beradaptasi dengan pengaruh lingkungan luar dan dalam, maka semakin tinggi pula pencapaian efektivitas. Determinasi kevalidan konstruksi ini sebesar $R^2 = 72\%$. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana:

$$t_{\lambda 8} = \frac{\lambda 8}{se\lambda 8} = \frac{0,85}{0,13} = 6,54$$

Validitas konstruksi indikator produktivitas yang terdiri dari jumlah produk yang dapat diproduksi (Y_7): $\lambda_{9 \text{ produk}} = 0,50$ (kevalidan sedang). Nilai *loading* λ_9 yang terstandarkan positif yang berarti indikator produktivitas berhubungan positif atau mempunyai arah konstruksi yang sangat tinggi dan positif dengan variabel latennya, artinya semakin tinggi kemampuan perusahaan memproduksi, maka semakin sangat tinggi pula pencapaian efektivitas. Determinasi kevalidan konstruksi indikator ini sebesar $R^2 = 25\%$. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana:

$$t_{\lambda 9} = \frac{\lambda 9}{se\lambda 9} = \frac{0,50}{0,087} = 5,75$$

Validitas konstruksi indikator kepuasan pelanggan yaitu kemampuan perusahaan memuaskan pelanggan (Y_8): $\lambda_{10 \text{ kep,plg}} = 0,47$ (kevalidan sedang). Nilai *loading* λ_{10} terstandarkan positif yang berarti indikator produktivitas berhubungan positif akan tetapi

mempunyai arah konstruksi yang sangat rendah dengan variabel latennya, artinya semakin tinggi perusahaan memberikan kepuasan kepada pelanggann, maka akan berpengaruh terhadap pencapaian efektivitas. Determinasi kevalidan konstruksi inidikator ini sebesar $R^2 = 1,5\%$. Kevalidan konstruksi ini signifikan pada taraf kesalahan 5% dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(248)} = 1,96)$ dimana:

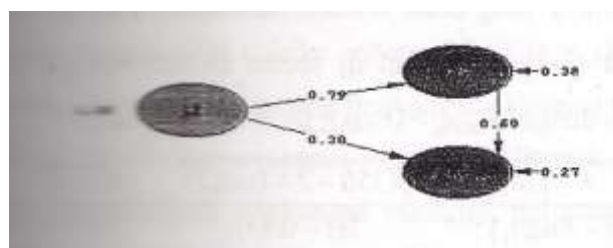
$$t_{\lambda 10} = \frac{\lambda 9}{se \lambda 9} = \frac{0,47}{0,083} = 5,66$$

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 $t = 8,24$

c. Analisis Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap karakteristik Lingkungan Internal dan Implikasinya terhadap Efektifitas Perusahaan

Diagram bentuk berstandarkan (dengan data yang dinormalkan bakukan) dari persamaan struktural dari analisis jalur adalah sebagai berikut:

Structure Model (Standardized)



$$\eta_1 = \gamma_1 \xi, \text{ Errorvar.} = 0,38, R^2 = 0.62$$

$$\eta_1 = 0.79\xi, \text{ Errorvar.} = 0,38, R^2 = 0.62 \text{ (terstandarkan)}$$

(0,078)	(0,080)
10,14	4,68

$$\eta_2 = \beta \eta_1 + \gamma_2 \xi, \text{ Errorvar.} = 0,38, R^2 = 0.62$$

$$\eta_2 = 0.60 \eta_1 + 0.30\xi, \text{ Errorvar.} = 0,27, R^2 = 0.73 \text{ (terstandarkan)}$$

(0,13)	(0,11)	(0,080)
4.52	2.80	3,04

Secara parsial, pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) terhadap karakteristik lingkungan internal (η_1) ditunjukkan oleh nilai γ terstandarkan: $\gamma_1 = 0,79$ (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 (η_1), yaitu semakin tingginya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap lingkungan internal, maka semakin tinggi pula tercapainya efektivitas perusahaan. Pengaruh parsial ini signifikan dengan $t_{hitung} > (t_{0,025(347)} = 1,96)$ dimana:

$$T \gamma_1 = \frac{\gamma_1}{se\gamma_1} = \frac{0,79}{0,078} = 10,13$$

$$H_0: \gamma_1 = 0$$

$$H_1: \gamma_1 \neq 0$$

Dengan demikian H_0 ditolak: karakteristik lingkungan eksternal (ξ) berpengaruh kuat secara parsial terhadap karakteristik lingkungan internal (η_1) pada taraf kesalahan 5%.

Secara simultan, besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) terhadap karakteristik lingkungan internal (η_1) dan efektivitas perusahaan (η_2) adalah $R^2 = 73\%$. Besarnya variasi efektivitas perusahaan (η_2) yang dapat dijelaskan oleh pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) melalui pengaruh karakteristik lingkungan internal (η_1) adalah sebesar 73%. Sisa variasi, sebesar 27% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Sedangkan kuatnya pengaruh secara simultan: $R = 0,854$ (pengaruh ξ dan η_1 secara simultan sangat kuat). Pengaruh simultan ini signifikan dengan $F_{hitung} > (F_{0,05(2,347)} = 4,82)$ dimana:

$$F = \frac{\sqrt{(n-k-1)Rn\xi\eta_1}}{k(1-Rn\xi\eta_1)} = \frac{\sqrt{(350-2-1) \times 0,73}}{2(1-0,73)} = \frac{\sqrt{253,31}}{0,54} = 15,916$$

$$H_0: \beta = 0$$

$$H_1: \text{sekurang-kurangnya } \beta \neq 0$$

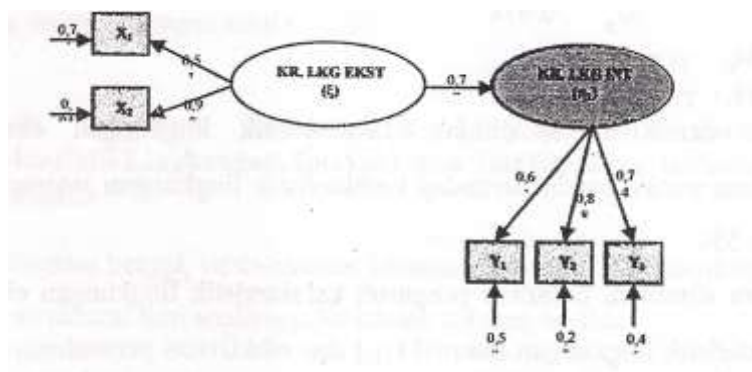
Pengujian hipotesis tersebut di atas menghasilkan $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, yang berarti karakteristik lingkungan eksternal perusahaan (ξ) melalui

karakteristik lingkungan internal (η_1) berpengaruh sangat kuat terhadap efektivitas perusahaan (η_2) pada taraf kesalahan 5%.

2. Pembahasan dan Analisis terhadap Pengujian Hipotesis (Industri Pengolahan Skala Besar)

- 1) Hasil pengujian Hipotesis I: pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ) terhadap Karakteristik Lingkungan Internal (η_1).

Hasil pengujian hipotesis ke satu adalah pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) terhadap pengaruh karakteristik lingkungan internal (η_1). Gambar berikut ini menyajikan diagram *Structural Equation Modelling* yang merupakan hasil perhitungan dengan menggunakan program *LISREL*

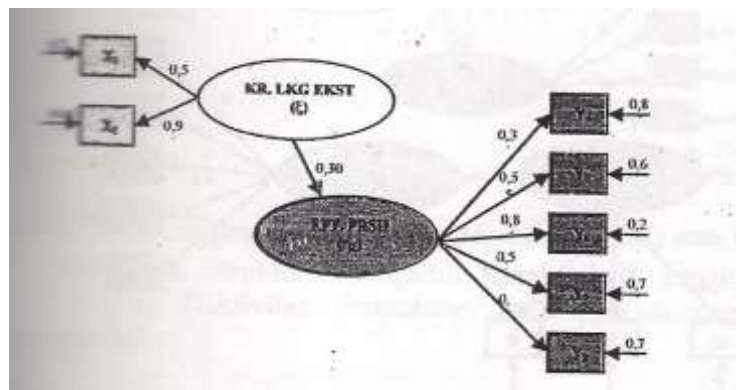


Gambar 1: Path diagram *Structural Equation Modelling*(SEM) atau Model Persamaan Struktural Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap Karakteristik Lingkungan Internal.

Dari hasil analisis pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik lingkungan internal memberikan hasil yang sangat tinggi signifikannya hal ini ditunjukkan dengan nilai *t value* sebesar 10,13 ($t=10,13$). Gambaran ini menjelaskan bahwa pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik lingkungan internal memberikan pengaruh yang sangat berarti (signifikan). Adapun besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap lingkungan internal adalah sebesar 0,79 yang terdiri dari lingkungan industri 0,98 dan lingkungan umum hanya sebesar 0,51, sedangkan variabel lainnya pengaruhnya masing-masing 0,04 dan 0,74. Artinya, 0,79 aktivitas perusahaan jangka pendek dan panjang memang ada pengaruh dari karakteristik lingkungan eksternal terhadap

lingkungan internal perusahaan yaitu dengan kemampuan menjelaskan variabel struktur organisasi (0,64) variabel perilaku karyawan (0,88) dan variabel peranan manajemen (0,74). Variabel lainnya diluar penelitian masing-masing sebesar 0,58, 0,22 dan 0,45.

- 2) Hasil pengujian Hipotesis II: pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ) terhadap efektivitas Perusahaan (η_2).

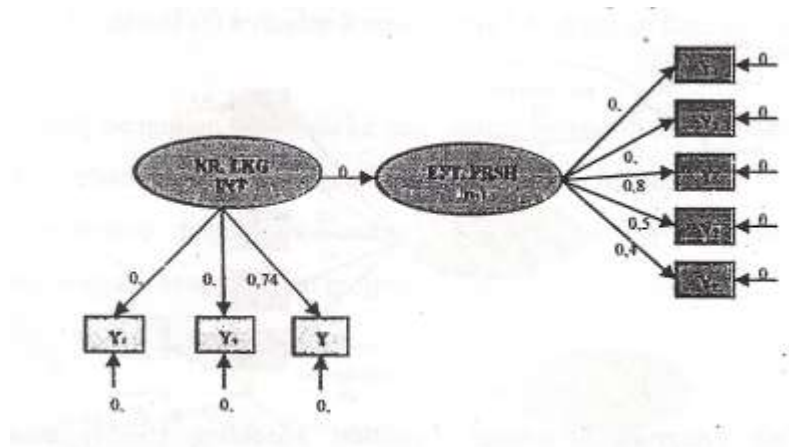


Gambar 2: Path diagram *Structural Equation Modelling*(SEM) atau Model Persamaan Struktural Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap Efektivitas Perusahaan

Dari hasil analisis pengaruh karakteristik lingkungan eksternal (ξ) terhadap efektivitas perusahaan (η_2) memberikan makna yang sangat signifikannya, hal ini ditentukan dengan nilai t value sebesar 2,73 ($t=2,73$). Gambaran ini menjelaskan bahwa pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan memberikan pengaruh yang rendah tapi pasti adapun besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan adalah sebesar 0,30 yang mana pengaruhnya paling besar adalah dari lingkungan industri sebesar 0,98 sedangkan lingkungan umum hanya sebesar 0,51. Artinya hanya 0,30 tercaainya efektivitas perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan eksternal dari lingkungan industri, dengan pengaruhnya pada variabel profitabilitas sebesar 0,39, variabel pertumbuhan sebesar 0,55 dan variabel kemampuan beradaptasi 0,85; variabel produktivitas 0,50 dan variabel kepuasan pelanggan 0,47. Sedangkan pengaruh variabel lainnya masing-masing sebesar 0,85, 0,69, 0,28, 0,75, dan 0,78. Dalam kondisi lingkungan seperti ini peluang yang tersedia (*exploitable opportunities*) relative sedikit (Hitt. Et. Al., 2001:39)

- 3) Hasil pengujian Hipotesis III: pengaruh Karakteristik Lingkungan Internal (η_1) terhadap efektivitas Perusahaan (η_2).

Gambar berikut ini menyajikan diagram *Structural Equation Modelling* yang merupakan hasil perhitungan dengan menggunakan program *LISREL*.

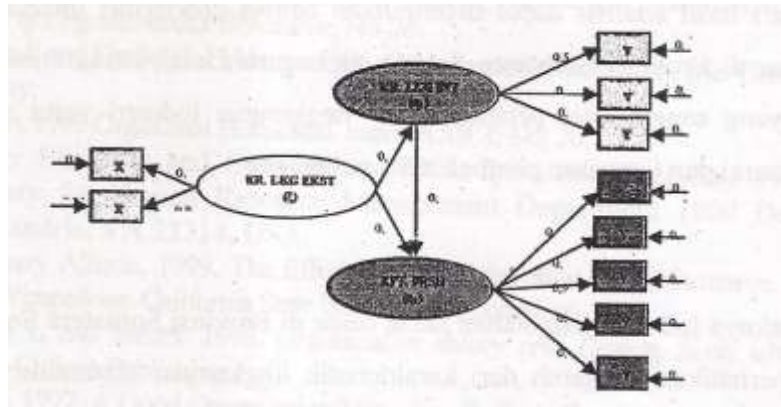


Gambar 3: Path diagram *Structural Equation Modelling*(SEM) atau Model Persamaan Struktural Pengaruh Karakteristik Lingkungan Internal terhadap Efektivitas Perusahaan.

Dari hasil analisis pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas perusahaan memberikan makna yang signifikan, hal ini ditunjukkan dengan nilai t value sebesar 4,62 ($t = 4,62$). Gambaran ini menjelaskan bahwa pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas perusahaan memberikan pengaruh yang sangat kuat (signifikan). Adapun besarnya pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas perusahaan adalah sebesar 0,60 yang mana pengaruh paling besar adalah dari perilaku karyawan sebesar 0,64, sedangkan struktur organisasi hanya sebesar 0,88 dan peranan manajemen sebesar 0,74, terhadap variabel profitabilitas sebesar 0,39, variabel pertumbuhan sebesar 0,55 variabel kemampuan beradaptasi 0,85; variabel produktivitas 0,50 dan variabel kepuasan pelanggan 0,47.

- 4) Hasil pengujian Hipotesis IV: Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal (ξ) terhadap Efektivitas Perusahaan (η_2) melalui Pengaruh Karakteristik Lingkungan Internal (η_1)

Gambar berikut ini menyajikan diagram *Structural Equation Modelling* yang merupakan hasil perhitungan dengan menggunakan program *LISREL*.



Gambar 4: Path diagram *Structural Equation Modelling* (SEM) atau Model Persamaan Struktural Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal terhadap Efektivitas Perusahaan melalui Karakteristik Lingkungan Internal

Pengujian hipotesis IV memberikan makna bahwa karakteristik lingkungan eksternal mempunyai pengaruh terhadap efektivitas perusahaan melalui karakteristik lingkungan internal. Pengaruh karakteristik lingkungan terhadap efektivitas perusahaan melalui karakteristik lingkungan internal hasilnya menunjukkan positif artinya semakin sulit diantisipasi dan diprediksi lingkungan eksternal maka semakin besar pengaruhnya terhadap karakteristik lingkungan internal yang mana akan mengganggu jalannya aktivitas perusahaan sehari-hari dan akhirnya menyebabkan rendahnya efektivitas perusahaan.

Pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap aktivitas perusahaan melalui karakteristik lingkungan internal memberikan hasil yang sangat tinggi artinya (sangat signifikan), hal ini ditunjukkan dengan t value sebesar 7,35 ($t=7,35$). Hasil ini memberikan makna bahwa pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan yang melalui pengaruh karakteristik lingkungan internal memberikan pengaruh yang sangat signifikan (berarti). Besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap efektivitas perusahaan melalui karakteristik lingkungan internal adalah sebesar 0,79 dan 0,60. Sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,30.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa efektivitas industri pengolahan skala besar di Provinsi Sumatera Selatan dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan eksternal yang sangat kuat pengaruh dari lingkungan industri yaitu pengaruh dari sosial-kultural dan kepuasan pembeli serta pelanggan.

Saran

1. Selayaknya industri pengolahan skala besar di Provinsi Sumatera Selatan haruslah memperhatikan pengaruh dari karakteristik lingkungan eksternalnya, karena hal ini datangnya dari luar perusahaan dan sangat sulit untuk dideteksi sedini mungkin.
2. Perusahaan harus segera mengantisipasi kondisi eksternal yang tidak ramah yang banyak dihadapi perusahaan di Indonesia sekarang, akibatnya dari krisis ekonomi yang menghantam Asia sejak pertengahan tahun 1997 sekitar bulan Juli). Krisis ini ekonomi ini mempunyai dampak berantai (*contagious effects*) terhadap politik dan sosial, sehingga krisis yang melanda Indonesia bisa disebut sebagai krisis multidimensional. Krisis multidimensional ini membawa perubahan yang sangat cepat hampir di setiap sektor lingkungan eksternal perusahaan misalnya berubahnya pola konsumsi dan kemampuan membeli masyarakat.

Dalam menghadapi persaingan yang tajam di industri pada era globalisasi hari ini, yang mana menyebabkan sektor industri nasional harus semakin mengoptimalkan dan mengefektifkan seluruh penunjang industri tidak terkecuali sumber daya manusianya, dengan cara pemanfaatan sumber daya alam-sumber alam yang ada sebagai bahan substitusi pengganti bahan-bahan yang selama ini masih diimpor.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, Michael. 2003. *Mengelola Karyawan*, Seri The Art of HRD, Alih Bahasa: Ramelan dan Dwi Prabaningtyas. 2003. Jakarta: penerbit Pt Bhuanan Ilmu Populer.
- Achmad Bachrudin dan Harapan L.Tobing, 2003. *Analisis Untuk Penelितain Survai Dengan Menggunakan LISREL 8* FMIPA UNPAD, Bandung.
- Adig Suwandi Mei 2001, Arah Privatisasi BUMN, *Manajemen Usahawan Indonesia*. Lembaga Manajemen, FE-UI..jakarta
- 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 Heararchical 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
- Burke, Mary Elizabeth and Esen, Evren. 2005. *Research Worlplace Productivity*. Society for Human Resource Management Departemen 1800 Duke Street, Alezandria, VA 22314, USA.
- 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 Collaage Publishing.
- Frank Ostroff. 1997. A Good Organizational Structure reflect The Company's effectiveness *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 Efiton, 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