

Pengaruh Derajat Kesesuaian Orientasi Strategi, Lingkungan Eksternal, Struktur Saluran Ekspor, Budaya Organisasi dan Kinerja Ekspor

Muafi

Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen dan Program Magister Manajemen UPN "Veteran" Yogyakarta.
Jl. SWK 104 Ringroad Utara Condong Catur Yogyakarta
Email: muafi2001@yahoo.com

ABSTRACT

This research therefore uses configuration and contingency theory to establish if there is a relationship between export performance and the level of 'fit' between a firm's strategic orientation and its context. The approach of configuration and contingency approach are carried in order the firm has fit. The organization will be designed and positioned better, effectively and efficiently in every its activity. The sample of research were taken from the manufacturing firms in East Java. The technique of sampling used non probability sampling. The examining of configuration and contingency approach used regression euclidience distance. The result of configuration and contingency approach explained that there is fit between strategic orientation and the elements of contingency such as external environment, export channel structure and organizational culture. However, if it be analized deeply, there is no fit between the strategic orientation of entrepreneur and contingency variable such as external environment. There is also no fit between strategic orientation of konservatif and export channel structure approach contingency.

Keywords: *configuration, contingency, external environment, export channel structure, organizational culture and export performance.*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan industri manufaktur sangat berarti bagi penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Kajian yang dilakukan oleh LPEM-FE UI tahun 2007 menjelaskan bahwa sebanyak 70% infrastruktur yang ada di Indonesia tergolong buruk. Situasinya identik sama dengan tahun 2006, tidak ada perbaikan dalam hal sarana dan manajemen. Pertumbuhan industri manufaktur terhambat oleh ketidakstabilan makro ekonomi, infrastruktur, transportasi dan manajemen. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, 2005-2007, pertumbuhan industri manufaktur di bawah pertumbuhan nasional. Tahun 2005 pertumbuhan industri manufaktur hanya 4,6%, sementara pertumbuhan ekonomi 5,7%. Tahun 2006, pertumbuhan industri manufaktur juga 4,6%, sedangkan pertumbuhan ekonomi 5,5%. Kondisi tahun 2007, pada triwulan III-2007, pertumbuhan industri manufaktur hanya 4,5%, atau hanya menyumbang 27,3% terhadap PDB. Pertumbuhan industri manufaktur pada tahun 2007 terus menurun (Juoro, www.republika.co.id, 8 September 2008). Dari gambaran tersebut bisa disimpulkan kinerja industri manufaktur terus menurun. Penurunan peran industri manufaktur dalam pertumbuhan ekonomi memperlihatkan terjadinya proses lemahnya kinerja industri manufaktur (www.media-indonesia.com, 28 Agustus 2008). Kondisi ini diprediksikan terjadi juga

pada industri manufaktur di Jawa Timur. Kinerja industri manufaktur, khususnya kinerja ekspor di Jawa Timur perlu memperoleh perhatian yang utama. Diprediksikan penyebab terjadinya penurunan ini dikarenakan belum adanya kesesuaian orientasi strategi yang telah dipilih dan diimplementasikan pemilik perusahaan manufaktur dengan variabel kontijensi yang mempengaruhi kinerja ekspor manufaktur diantaranya lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang berorientasi ekspor di Jawa Timur. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa pertumbuhan industri manufaktur akan sangat berarti bagi industri manufaktur, pemerintah dan masyarakat dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional (*pro-growth*); memperluas penyediaan lapangan kerja (*pro-job*) dan memberantas kemiskinan (*pro-poor*) khususnya di wilayah Jawa Timur.

Terkait dengan objek riset yang diteliti, maka penelitian ini menekankan pada pentingnya melakukan kesesuaian orientasi strategi dengan variabel-variabel kontijensi yang mempengaruhi kinerja ekspor baik secara konfigurasi maupun kontijensi, seperti lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi. Beberapa riset yang mengkaitkan antara orientasi strategi dengan elemen-elemen situasional (kontijensi) yang diteliti telah

dilakukan oleh beberapa ahli Lukas, *et al.* (2001), Luo (1999), Shane dan Kolvareid (1995), Robertson dan Sylvie (2000), Selto dan Celia (1995), Priyono (2004, 2003), dan Muafi (2008a, 2008c). Hasilnya secara umum menyimpulkan bahwa fit kontijensi antara strategi sebagai variabel utama dengan variabel kontijensi memiliki pengaruh terhadap kinerja meskipun tidak seluruhnya memiliki kesesuaian strategi maupun orientasi strategi dengan elemen-elemen kontijensi yang dikaji.

Penelitian ini akan menguji pengaruh kesesuaian antara orientasi strategi, lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi pada kinerja ekspor, dengan pertimbangan karena keempat variabel tersebut memiliki tipologi pada tingkat analisis organisasi, sehingga memungkinkan diuji dengan pendekatan konfigurasi dan kontijensi. Adapun variabel kontijensi pada penelitian ini dibagi menjadi dua tipologi yakni; lingkungan *hostile* dan *benign*, struktur saluran ekspor organik dan mekanik, budaya *athena* dan *apollo* serta orientasi strategi *entrepreneur* dan konservatif sebagai variabel sentral penelitian.

Hasil penelitian Covin and Slevin (1989); Robertson dan Chetty (2000) serta Muafi (2008a) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal yang *hostile* lebih sesuai untuk orientasi strategi *entrepreneur* dan lingkungan *benign* lebih sesuai untuk orientasi strategi konservatif. Hall (1980, dalam Covin dan Slevin, 1989) menemukan bahwa perusahaan yang berkinerja tinggi rata-rata bereaksi terhadap lingkungan yang *hostile* dengan menciptakan struktur-struktur administratif internal sehingga mereka dapat dengan efektif dan efisien mengatur ulang strategi-strategi bila diperlukan. Demikian juga, banyak bukti yang menunjukkan bahwa struktur organik memungkinkan perusahaan dapat bereaksi lebih cepat terhadap perubahan-perubahan kekuatan eksternal dalam lingkungan yang *hostile* dan lebih dapat meningkatkan kinerja perusahaan jika perusahaan menggunakan orientasi strategi *entrepreneur* (Lawrence dan Lorsch, 1967 dalam Covin dan Slevin, 1989; Robertson dan Chetty, 2000; Muafi, 2008a). Terkait dengan budaya organisasi, hasil penelitian Priyono (2004) menjelaskan bahwa ada pengaruh signifikan derajat kesesuaian hubungan antara strategi dengan budaya organisasi. Budaya organisasi *athena* akan fit (sesuai) dengan orientasi strategi *entrepreneur*, demikian juga sebaliknya (Muafi, 2008b).

Penelitian-penelitian empiris mengenai hubungan kesesuaian (fit) baik secara konfigurasi maupun kontijensi antara orientasi strategi dengan lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor, dan budaya organisasi masih jarang dikaji oleh peneliti di

Indonesia. Disamping itu, riset ini ingin memberikan penekanan bahwa kinerja ekspor pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur juga perlu ditingkatkan dengan memberikan pemahaman kepada perusahaan manufaktur melalui pendekatan konfigurasi dan kontijensi yang lebih tepat dalam peningkatan kinerja ekspor. Jika derajat kesesuaian (fit) bisa dicapai maka perusahaan akan semakin dapat meningkatkan kinerja ekspornya. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah kinerja ekspor perusahaan manufaktur di Jawa Timur akan meningkat jika ada kesesuaian antara orientasi strategi dengan lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor, dan budaya organisasi secara konfigurasi?
- b. Apakah kinerja ekspor perusahaan manufaktur di Jawa Timur akan meningkat jika ada kesesuaian antara orientasi strategi dengan lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor, dan budaya organisasi secara kontijensi?

TINJAUAN PUSTAKA

Pemikiran mengenai integrasi stratejik atau kesesuaian stratejik dideskripsikan sebagai “model yang cocok” yang harus diimplementasikan secara tepat oleh perusahaan. Integrasi stratejik penting untuk memberikan kesesuaian antara strategi dengan beberapa variabel kontijensi sehingga bisa membantu untuk menetapkan strategi dalam upaya agar kinerja bisnis terus meningkat (Amstrong, 2003). Strategi bisnis sebaiknya memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapabilitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal (Kay, 1999 dalam Amstrong, 2003). Suatu tipologi yang lebih komprehensif dan teliti untuk memahami strategi organisasi telah dikembangkan oleh Miles dan Snow (1978). Klasifikasi yang paling populer adalah strategi perusahaan *prospector*, *analyser*, *defender* dan *reactor* dibuat oleh Miles dan Snow (1978).

Dalam pandangan Schuler dan Jackson (1987) mengacu juga pada Porter (1994) bahwa ada tiga strategi dalam organisasi yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing; *innovation*, *quality enhancement*, and *cost reduction*. Sebenarnya jenis strategi generik Porter adalah sama (*similar*) dengan Miles dan Snow. Defender (Miles dan Snow) sama dengan Low Cost (Porter) dan Efisiensi. Prospektor (Miles dan Snow) sama dengan diferensiasi/inovasi (Porter/Miller dan Friesen's) (Kumar, *et al.*, 1997; Muafi, 2008a). Mendasarkan pada beberapa kajian di atas, dalam penelitian ini akan dipilih dua tipologi orientasi strategi dari Covin dan Slevin (1989),

Robertson dan Chetty (2000) dan Muafi (2008a) yakni *entrepreneur* dan konservatif. Ciri-ciri yang ada pada orientasi strategi *entrepreneur* sama (*similar*) dengan strategi inovasi, demikian sebaliknya. Alasannya, kedua tipe strategi ini memiliki karakteristik yang tegas, berada dalam dua titik ekstrim dan memiliki konsistensi dalam beradaptasi dengan variabel kontijensi perusahaan seperti lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi.

Berkaitan dengan lingkungan eksternal, hasil studi teoritik dan kajian empiris dari beberapa ahli telah mengkaji lingkungan eksternal dengan pengukuran yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini, lingkungan eksternal mengacu pada tipologi lingkungan *hostile* dan *benign*. Tipologi ini memiliki dua kontinum yang sangat berlawanan. Ciri lingkungan *hostile*: seting industri rawan, intensitas persaingan yang ketat, iklim bisnis yang ketat dan keras, kurangnya peluang yang bisa dieksploitasi, penuh resiko, tekanan dan dominasi. Sedangkan lingkungan ramah/*benign* dicirikan: seting aman bagi operasional bisnis karena lingkungan memiliki banyak peluang investasi dan pemasaran, aman, *munificent* dan *manipulatable* (Covin dan Dennis, 1989; Robertson dan Chetty, 2000; Muafi, 2007; 2008a, 2008c). Dikaitkan dengan orientasi strategi, lingkungan *hostile* ini lebih sesuai untuk orientasi strategi *entrepreneur* dan lingkungan *benign* lebih sesuai untuk orientasi strategi *konservatif* (Covin and Slevin., 1989; Robertson dan Chetty, 2000; Muafi, 2007, 2008a, 2008c).

Terkait dengan struktur saluran ekspor, seiring dengan pertumbuhan dan bertambah besarnya organisasi akan bertambah pula sentralisasi atau wewenang dan kekuasaan pada eselon-eselon atas manajemen. Semakin ada perbedaan jarak antara sumber-sumber informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan. Demikian juga bertambahnya desentralisasi dalam organisasi seringkali menghasilkan perbaikan pada beberapa segi dan efektivitas. Desentralisasi ternyata berhubungan dengan meningkatnya efisiensi manajemen, komunikasi umpan balik yang terbuka, kepuasan kerja dan karyawan yang semakin loyal. Dalam beberapa kasus, ternyata desentralisasi organisasi menghasilkan perbaikan karya dan peningkatan inovasi serta kreativitas dalam organisasi, sehingga kinerja organisasi juga akan meningkat meskipun tidak selalu menjamin (Steers, 1980).

Kajian mengenai struktur saluran ekspor juga tidak terlepas dari spesialisasi dan formalisasi. Spesialisasi dapat diukur dengan berbagai cara, misalnya mencakup jumlah divisi dalam sebuah

organisasi dan jumlah bagian-bagian khusus dalam setiap divisi (Hall, 1972), jumlah posisi yang berlainan dan jumlah sub unit yang berbeda dalam sebuah organisasi (Blau dan Schoenherr, 1971), serta jumlah pekerjaan dan jabatan yang terdapat dalam sebuah organisasi (Hage dan Aiken, 1967). Dengan spesialisasi akan meningkatkan kinerja karena spesialisasi akan memungkinkan setiap karyawan memiliki keahlian di bidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal ke arah tujuan. Tetapi meskipun spesialisasi kadang menguntungkan, tetapi sekaligus dapat juga merugikan karyawan dilihat dari kesehatan mental, sikap kerja dan kecenderungan untuk tetap bergabung dalam organisasi (Steers, 1980). Sedangkan formalisasi biasanya menunjukkan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja para karyawan melalui prosedur dan peraturan yang resmi (Hall, 1972). Semakin besar pengaruh peraturan, pengaturan, kewajiban kerja maka semakin besar formalisasi. Seringkali formalisasi ini dapat merugikan perusahaan karena akan menghambat perilaku kreatif, inovasi dan adaptasi tetapi faktor yang menguntungkan juga ada diantaranya bisa lebih efektif dan efisien. Dalam struktur saluran ekspor akan didefinisikan sebagai aturan arus kerja, komunikasi dan hubungan kewenangan dalam hubungan distributor-eksportir (Covin dan Slevin, 1991).

Nilai-nilai dalam organisasi merupakan dasar terbentuknya budaya organisasi dari hasil interaksi variabel strategi, struktur, sistem, keahlian, gaya kepemimpinan, dan staf (Priyono, 2004; Muafi, 2008b). Beberapa penulis mendefinisikan budaya organisasi atau *corporate culture* sebagai sebuah nilai-nilai, ideologi, filosofi, kepercayaan, ritual dan simbol serta norma yang merupakan pedoman bagi anggota organisasi sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Bourantas, *et al.*, 1990; 1996; Hatch, 1993; Muafi, 2008b). Ditambahkan oleh Bourantas, *et al.* (1996) bahwa dalam organisasi menunjukkan adanya empat tipe budaya organisasi yang diadaptasi dari Harrison (1972) dan Handi (1980) yang mendasarkan pada karakter dewa dan kelompok masyarakat dalam *mithos Yunani*; (1) *the club culture (zeus)*, lambang raja dari dewa-dewa yang ditakuti, dihormati dan mencerminkan tradisi kepala keluarga yang irasional, banyak menggunakan kata hati dalam keputusan, sering berbuat kebaikan dan mengandalkan kharisma, bekerja lebih cenderung pada kontak pribadi daripada formal, (2) *the role culture (apollo)*, dewa yang menggunakan tata tertib dan aturan dalam mengendalikan masyarakatnya. Mendasarkan pada peran dari anggota organisasi daripada hubungan pribadi, hubungan antar manusia secara rasional dan seharusnya

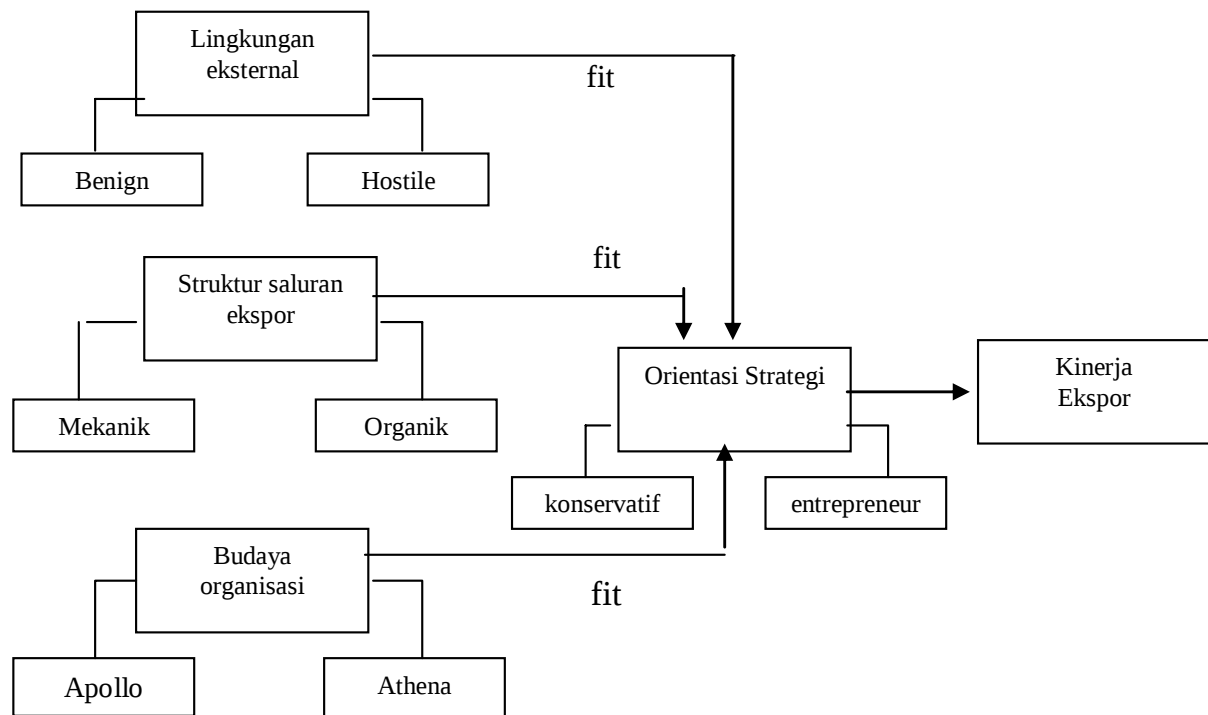
nya dapat dianalisa secara logis, (3) *the task culture (athena)*, yang mengakui bahwa basis dari kekuasaan dan pengaruh berasal dari keahlian (*expert power*). Manajemen menekankan dari kesuksesan solusi dalam pemecahan masalah, (4) *the existential culture (dionysus)*, individu membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan organisasi membantu individu untuk mencapai tujuan individu. Anggota organisasi terdiri dari para profesional yang berdiri sendiri dan tidak mengakui adanya pimpinan. Berdasarkan empat tipe budaya tersebut, maka akan dipisahkan menjadi dua tipe; (1) budaya yang bertumpu pada kekuasaan individual, yakni *the club (zeus)* dan *the existential (dionysus)*, (2) budaya yang memiliki pembagian peran dan tugas secara kelompok, *the role culture (apollo)* dan *the task culture (athena)*. Dalam kaitannya dengan pendekatan kontijensi dan konfigurasi, pada penelitian ini akan dibagi menjadi dua tipologi budaya: *apollo* dan *athena*. Alasan dipilihnya dua budaya ini karena masing-masing akan fit dengan strategi orientasi strategi *entrepreneur* dan konservatif (Priyono, 2004; Muafi, 2008b)..

MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Model konseptual penelitian ini dilakukan untuk menganalisis terjadinya derajat kesesuaian (*fit/align-*

ment) orientasi strategi dengan variabel kontijensi yang di amati seperti lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor, dan budaya organisasi. Orientasi strategi *entrepreneur* akan memiliki kesesuaian dengan lingkungan eksternal yang *hostile*, struktur saluran ekspor yang organik dan budaya organisasi *athena*, sebaliknya. Pentingnya kesesuaian ini dilakukan agar kinerja ekspor perusahaan manufaktur di Jawa Timur semakin meningkat. Adapun model penelitian yang diajukan ada pada Gambar 1. Sedangkan hipotesis penelitian ini adalah:

- H1. Secara konfigurasi, semakin ada kesesuaian (*fit*) antara orientasi strategi *entrepreneur* dengan masing-masing variabel lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi akan semakin dapat meningkatkan kinerja ekspor.
- H2. Secara kontijensi, semakin ada kesesuaian (*fit*) hubungan antara orientasi strategi dengan variabel lingkungan eksternal akan semakin dapat meningkatkan kinerja ekspor.
- H3. Secara kontijensi, semakin ada kesesuaian (*fit*) hubungan antara orientasi strategi dengan variabel struktur saluran ekspor akan semakin dapat meningkatkan kinerja ekspor.
- H4. Secara kontijensi, semakin ada kesesuaian (*fit*) hubungan antara orientasi strategi dengan variabel budaya organisasi akan semakin dapat meningkatkan kinerja ekspor.



Gambar 1. Model konseptual Pengaruh Derajat Kesesuaian Lingkungan Eksternal, Struktur Saluran Ekspor, Budaya Organisasi dan Kinerja Ekspor

METODA PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Metode penelitian ini adalah survei dengan menggunakan kuesioner secara *cross sectional*. Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Cara pengumpulan data primer dapat melalui kuesioner dan wawancara dengan beberapa manajer. Sedangkan data sekunder dapat diperoleh melalui beberapa catatan yang terkait dengan perusahaan manufaktur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang berorientasi ekspor di Jawa Timur. Desain sampling penelitian ini bersifat *nonprobability sampling*. Teknik penyusunan skala yang digunakan untuk pernyataan lingkungan eksternal, orientasi strategi, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi menggunakan skala perbedaan semantik (*semantic deferentials*), sedangkan untuk variabel kinerja menggunakan skala Likert. Skala perbedaan semantik ini digunakan untuk mengukur objek atau konsep bagi seorang responden dan merupakan skala yang mengandung dua ajektif yang bertentangan (Singarimbun dan Effendi, 1989).

Pertanyaan variabel lingkungan eksternal, responden ditanya untuk menunjukkan tingkatan penekanan variabel lingkungan eksternal dari sangat mengancam (*hostile*) sampai dengan sangat aman (*benign*). Keseluruhan indikator lingkungan eksternal selanjutnya diidentifikasi dengan meminta responden untuk memilih jawaban yang disesuaikan dengan ciri-ciri lingkungan yang *hostile* dan *benign*. Lingkungan yang mengancam termasuk dalam lingkungan *hostile* dan lingkungan yang aman termasuk dalam lingkungan *benign*. Untuk variabel orientasi strategi, responden ditanya untuk menunjukkan tingkatan penekanan dari menekankan pada orientasi strategi *entrepreneur* sampai dengan orientasi strategi yang *konservatif*. Untuk variabel struktur saluran ekspor responden ditanya untuk menunjukkan tingkatan penekanan dari menekankan pada struktur saluran ekspor *organik* sampai dengan struktur saluran ekspor yang *mekanik*. Sedangkan untuk variabel kinerja ekspor responden diminta untuk memilih jawaban dengan 7 alternatif pilihan: 1 Sangat Rendah (SR); 2 Rendah (R); 3 Agak Rendah (AR); 4 Sama; 5 Agak Tinggi (AT); 6 Tinggi (T); 7 Sangat Tinggi (ST). Hasil penyebaran kuesioner responden yang menjawab lengkap sejumlah 165 responden sehingga layak untuk dianalisis. Hasil uji validitas dan reliabilitas menyimpulkan bahwa untuk masing-masing indikator pada variabel yang diteliti menghasilkan *loading factor* >0.5 (valid) dan

signifikan. Sedangkan untuk uji reliabilitas menghasilkan cronbach alpha >0.6 (reliabel).

Adapun indikator-indikator masing-masing variabel adalah: (1) lingkungan eksternal (LE): tingkat resiko (LE.1), peluang investasi dan pemasaran (LE.2), kontrol dan manipulasi (LE.3). Indikator dari orientasi strategi (OS) diantaranya: inovasi (OS.1), *proactiveness* (OS.2), dan *risk taking* (OS.3). Indikator struktur saluran ekspor (SSE) adalah: saluran komunikasi dan akses informasi (SSE.1), gaya manajerial melalui saluran distribusi (SSE.2), teknik manajemen (SSE.3), peraturan bagi distributor (SSE.4), prosedur formal pada distributor (SSE.5), dan pengendalian formal pada distributor untuk proses operasi (SSE.6). Indikator budaya organisasi (BO) adalah: sikap pemimpin (BO.1), sikap bawahan (BO.2), sikap anggota organisasi (BO.3), perlakuan organisasi pada individu (BO.4), cara organisasi mengendalikan orang (BO.5), legitimasi kekuasaan (BO.6), dasar untuk penugasan (BO.7) dan sistem kompetisi jabatan (BO.8). Indikator dari kinerja ekspor: profitabilitas ekspor (KE.1), penjualan ekspor dibandingkan total penjualan (KE.2), diversifikasi pasar (KE.3), pertumbuhan ekspor (KE.4), dan kinerja keseluruhan ekspor (KE.5). Kesemua variabel diukur dengan mendasarkan pada persepsi manajer/pimpinan perusahaan (*perceptual measure*). Teknik statistik yang dipergunakan adalah Regresi *eucliden*-*ce distance*, juga anova (*analysis compare means one way anova*). Van de Vend an Drazin (1985 dalam Selto dan Celia, 1995; Muafi, 2008a, 2008c) menyimpulkan bahwa yang paling sesuai untuk mengoperasionalkan pendekatan konfigurasi dan kontijensi adalah pendekatan *fit system* adalah dengan mencari *Eucliden Distance* (ED). Kelebihan dari metode ini adalah koefisien regresinya sebaiknya negative dan signifikan. Semakin besar skor *eucliden distance* berarti fit antar variabel semakin kecil sehingga akan berpengaruh negative terhadap kinerja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis model kesesuaian

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini menggunakan konsep kesesuaian hubungan (*fit*). Konsep kesesuaian hubungan yang digunakan mendasarkan pada perspektif konfigurasi dan kontijensi melalui perhitungan *eucliden distance* (Riyanto, 1999: 146; Rhee dan Mehra, 2006: 510; Selto dan Renner, 1995; Delery dan Doty, 1996; Muafi, 2008a, 2008c). Pengujian hipotesis dalam

penelitian ini dilakukan dengan model regresi linier sederhana dengan persamaan, $Y = a + b\text{Dist} + e$. Dimana Y adalah kinerja, a adalah konstanta; b adalah koefisien regresi; Dist adalah *Euclidian distance* variabel. Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis seperti yang dinyatakan dalam H1, H2, H3 dan H4 dilakukan pada semua data yaitu jumlah perusahaan kelompok *entrepreneur* dan kelompok *konservatif*. Dalam persamaan regresi linier sederhana masing-masing variabel independen *euclidian distance* diuji pengaruhnya terhadap kinerja ekspor. Hasilnya terlihat pada Tabel 1.

Persamaan regresi yang digunakan dalam pengujian H1, H2, H3 dan H4 pada semua kelompok ternyata menghasilkan koefisien regresi yang negative dan signifikan pada semua model persamaan. Dalam pengujian regresi sederhana ini yang dicari memang angka yang negative dan signifikan baik pada koefisien b1, b2, b3, dan b4. Semakin besar skor *euclidian distance* berarti derajat kesesuaian antar variabel semakin kecil sehingga akan berpengaruh negative terhadap kinerja. Sebaliknya semakin kecil skor *euclidian distance* berarti derajat kesesuaian antar variabel semakin tinggi sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja ekspor. Dilihat dari hasil uji t pada tabel 1 ternyata signifikansi masing-masing hipotesis kurang dari 0.05 artinya hipotesis pertama sampai keempat diterima (H.1, H.2, H.3, dan H.4 diterima). H1 diterima artinya derajat kesesuaian hubungan variabel orientasi strategi dan ketiga variabel kontijensi yakni lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi secara konfigurasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. Artinya, secara konfigurasi semakin ada kesesuaian (fit) antara orientasi strategi dengan lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja ekspor. Demikian seterusnya untuk H2, H3, dan H4. Dapat disimpulkan bahwa secara kontijensi, ada kesesuaian masing-masing variabel yakni lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi dengan orientasi strategi pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur sehingga kinerja ekspor diprediksikan meningkat.

Secara keseluruhan orientasi strategi menghasilkan kesesuaian (fit) antara orientasi strategi dengan lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi sehingga lebih dapat meningkatkan kinerja ekspornya. Penelitian dilanjutkan dengan membuktikan apakah hipotesis 1 sampai 4 tetap konsisten untuk diimplementasikan pada kelompok *entrepreneur* dan *konservatif*. Langkah-langkahnya

sama pada waktu pengujian hipotesis, perbedaannya pada analisis regresi data dipisahkan dalam dua kelompok. *Pertama*, kelompok perusahaan dengan orientasi strategi *entrepreneur* dan *kedua* kelompok orientasi strategi konservatif. Kelompok pertama adalah perusahaan manufaktur yang menggunakan orientasi strategi *entrepreneur* dengan jumlah data 125 dan kelompok kedua perusahaan manufaktur yang menggunakan orientasi strategi *konservatif* dengan jumlah data 40. Hasil pengujian dengan anova menunjukkan bahwa nilai F signifikan, artinya memang ada perbedaan orientasi strategi yang nyata antara kelompok *entrepreneur* (kode 1) dan kelompok konservatif (kode 2).

Analisis Regresi Kelompok Orientasi Strategi *Entrepreneur*

Hasil akhir pengujian kelompok orientasi strategi *entrepreneur* menyimpulkan bahwa tidak ada kesesuaian hubungan orientasi strategi *entrepreneur* dan lingkungan eksternal terhadap kinerja ekspor dengan tingkat signifikansi 0.453. (Tabel 2).

Analisis Kelompok Orientasi Strategi Konservatif

Pada strategi kelompok *konservatif* menyimpulkan bahwa tidak ada kesesuaian hubungan orientasi strategi *konservatif* dan struktur saluran ekspor terhadap kinerja ekspor dengan tingkat signifikansi 0.425. (Tabel 3).

Pembahasan

Penelitian ini secara umum menghasilkan temuan bahwa secara keseluruhan perusahaan manufaktur di Jawa Timur telah memiliki kesesuaian orientasi strategi dengan variabel kontijensi seperti lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi. Ini berarti mendukung hasil penelitian dari Covin dan Slevin (1989), Robertson dan Chetty (2000) dan Muafi (2008a, 2008c). Tetapi pada perusahaan manufaktur yang menggunakan orientasi strategi *entrepreneur* belum memiliki kesesuaian dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya. Demikian juga pada perusahaan manufaktur yang menggunakan orientasi strategi konservatif belum memiliki kesesuaian dengan struktur saluran ekspor yang dimilikinya. Hal ini mendukung hasil penelitian Muafi (2008a, 2008c) yang menemukan hasil bahwa secara umum perusahaan manufaktur belum memiliki kesesuaian strategi bersaing ataupun orientasi strategi terhadap variabel-variabel kontijensi yang dihadapinya, meskipun memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Tabel 1. Hasil Regresi Pengujian Hipotesis Keseluruhan Orientasi Strategi (Entrepreneur dan Konservatif)

Model persamaan regresi	R ²	Konstanta	Koefisien (beta)	t hitung	sign
1. $Y = a + b_1 \text{ dist (LE.SSE.BO.OS)+e}$	0.101	5.622	-0.319	-3.832	0.000*
2. $Y = a + b_1 \text{ dist (LE.OS)+e}$	0.103	5.045	-0.321	-4.324	0.000*
3. $Y = a + b_1 \text{ dist (SSE.OS)+e}$	0.069	5.040	-0.263	-3.477	0.001*
4. $Y = a + b_1 \text{ dist (BO.OS)+e}$	0.059	4.872	-0.243	-3.201	0.002*

Sumber: data primer diolah (2008)

Ket:* sign. <0.05

Tabel 2. Hasil Regresi Pengujian Hipotesis Orientasi Strategi Entrepreneur

Model persamaan regresi	R ²	Konstanta	Koefisien (beta)	t hitung	sign
1. $Y = a + b_1 \text{ dist (LE.SSE.BO.OS)+e}$	0.086	4.999	-0.293	-3.917	0.000*
2. $Y = a + b_1 \text{ dist (LE.OS)+e}$	0.006	4.400	-0.076	-0.426	0.673
3. $Y = a + b_1 \text{ dist (SSE.OS)+e}$	0.142	5.844	-0.377	-5.195	0.000*
4. $Y = a + b_1 \text{ dist (BO.OS)+e}$	0.078	4.945	-0.278	-3.305	0.001*

Sumber: data primer diolah (2008)

Ket:* sign. <0.05

Tabel 3. Hasil Regresi Pengujian Hipotesis Orientasi Strategi Konservatif

Model persamaan regresi	R ²	Konstanta	Koefisien (beta)	t hitung	sign
1. $Y = a + b_1 \text{ dist (LE.SSE.BO.OS)+e}$	0.078	4.945	-0.278	-3.305	0.001*
2. $Y = a + b_1 \text{ dist (LE.OS)+e}$	0.049	4.933	-0.222	-2.599	0.000*
3. $Y = a + b_1 \text{ dist (SSE.OS)+e}$	0.040	4.597	-0.101	-0.055	0.957
4. $Y = a + b_1 \text{ dist (BO.OS)+e}$	0.051	4.828	-0.227	-2.653	0.009*

Sumber: data primer diolah (2008)

Ket:* sign. <0.05

Berdasarkan hasil kajian, ternyata perlu memberikan pemahaman kepada perusahaan manufaktur khususnya yang berorientasi ekspor di Jawa Timur bahwa orientasi strategi yang dipilih dan diimplementasikan sebaiknya konsisten dan sesuai dengan variabel-variabel kontijensinya. Secara konfigurasi maupun kontijensi, perusahaan manufaktur dengan orientasi strategi *entrepreneur* yang beroperasi dalam lingkungan yang *hostile*, struktur saluran ekspor yang organik dan memiliki budaya athena diharapkan akan memiliki kinerja ekspor yang semakin meningkat dibandingkan jika perusahaan dengan orientasi strategi *entrepreneur* yang beroperasi dalam lingkungan yang *benign*, struktur saluran ekspor yang mekanik dan memiliki budaya apollo.

Ketidakesesuaian bisa karena disebabkan oleh adanya tuntutan bagi para manajer perusahaan manufaktur untuk bisa menghasilkan produk/jasa yang berkualitas tinggi dan inovatif sehingga lebih *proactiveness* dan berani mengambil resiko, tetapi disatu sisi dihadapkan pada seting industri rawan, intensitas persaingan yang ketat, iklim bisnis yang ketat dan keras, kurangnya peluang yang bisa dieksploitasi, penuh resiko, tekanan dan dominasi dari

pesaing. Demikian juga, kondisi struktur saluran ekspor yang dimiliki masih memiliki keterbatasan dalam mengakses informasi keuangan dan operasi, belum seragamnya gaya manajerial dalam saluran distribusi, belum menggunakan tehnik manajemen yang fleksibel jika ada perubahan lingkungan, distributor masih kaku mengikuti saluran formal dan kontrol formal terhadap distributor masih ketat. Jika kondisi ini dibiarkan, maka akan semakin menurunkan kinerja ekspor pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur.

Merujuk pada hasil penelitian Luo (1999) menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan lingkungan *munificence* terhadap orientasi strategi khususnya strategi inovasi, proaktif dan resiko tinggi. Sebaliknya, lingkungan yang kompleks dan dinamis (*hostile*) memiliki hubungan dengan orientasi strategi inovasi, proaktif dan resiko tinggi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh D'Aveni (1994; Thompson, 1967 dalam Simerly dan Li, 2000). Demikian juga dengan Miller (1994 dalam Lefebvre, *et al.*, 1997) mengatakan lingkungan *hostile* memiliki hubungan yang positif dengan inovasi. Sedangkan Miller (1988), (1992) menegaskan kembali bahwa dalam ling-

kungan yang stabil, inovasi tidak dibutuhkan dalam kondisi tersebut. Ditambahkan oleh Lukas, *et al.* (2001); Li (2001); Shane dan Kolvereid (1995; 38) mengatakan bahwa interaksi antara lingkungan *hostile* dan orientasi strategi prospektif memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Banyak bukti-bukti yang menunjukkan bahwa struktur organik memungkinkan perusahaan dapat bereaksi lebih cepat terhadap perubahan-perubahan kekuatan eksternal dalam lingkungan yang *hostile*. Sedangkan struktur mekanistik lebih cocok untuk lingkungan yang *benign*/stabil dimana perusahaan tidak perlu melakukan respon-respon dengan cepat (Burns dan Stalker, 1961; Lawrence dan Lorsch, 1967, dalam Covin dan Slevin, 1989). Intinya, semakin dinamis dan semakin tidak menentu suatu lingkungan maka semakin besar tuntutan fleksibilitas. Oleh karenanya, struktur organik akan menuju kinerja organisasional yang lebih tinggi. Sebaliknya, pada lingkungan yang *benign* (stabil) dan dapat diramalkan, struktur mekanistik merupakan struktur yang lebih tepat. Struktur organik adalah struktur organisasi yang mengalir bebas yang dicirikan oleh sedikit peraturan dan regulasi, kerjasama tim, dan struktur pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Struktur mekanistik adalah struktur organisasi yang dicirikan oleh tugas-tugas yang didefinisikan kaku, banyak aturan dan regulasi, dan sedikit kerjasama dan tim, serta pembuatan keputusan tersentralisasi (Daft, 2006; Covin dan Slevin, 1989).

Mengkaji masalah budaya pada organisasi akan merujuk pada konsep *organizational fit theory* dari Galbraith dan Nathanson (1978) yang identik sesuai dengan yang dikemukakan oleh McKinsey dalam 7-s nya. Salah satu elemennya adalah nilai-nilai organisasi (*shared value*), *disamping strategy, stucture, system, skill, style, and staf*. Kesemuanya ini harus memiliki kesesuaian hubungan untuk mendukung kinerja organisasional (Peters and Waterman, 1982), sehingga akan mengurangi hambatan internal proses organisasi, dan akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja (dalam Priyono, 2004). Penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh budaya organisasi, strategi dan kinerja diantaranya dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992), Hickman dan Silva (1984), Priyono (2004). Hasilnya secara umum menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja melalui variabel kontijensi strategi.

Sebenarnya, esensi dari teori kontijensi adalah organisasi harus beradaptasi dengan variabel kontijensi seperti misalnya lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi bisnis jika organisasi ingin memperoleh kinerja yang tinggi (Gerdin, 2001; Edelman, *et al.*, 2005). Jelas kiranya bahwa setiap organisasi yang

beoperasi dalam lingkungan tertentu, perlu menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan lingkungan eksternal dan kondisi internal di mana organisasi beroperasi. Tugas seorang manajer adalah mengidentifikasi metode mana, dalam situasi tertentu dan pada waktu tertentu dapat memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian kinerja ekspor.

Manajer perlu memainkan peranan aktif dalam hal menentukan metode dan tehnik yang paling baik diterapkan dalam setiap kasus. Situasi yang berbeda memerlukan reaksi-reaksi manajerial yang berbeda. Apabila manajer menghadapi situasi tertentu, maka manajer perlu mempelajari kontijensi-kontijensi penting tertentu. Tidak ada lagi yang dinamakan sebagai 'cara tunggal terbaik' (*universal approach*) (Winardi, 2005; Muafi, 2008d). Menurut teori kontijensi, merupakan hal yang sulit untuk menerima bahwa apa yang berjalan baik didalam satu organisasi belum tentu berjalan baik pada organisasi lain karena mungkin berbeda strategi, budaya, struktur organisasi, gaya manajemen, teknologi atau praktik pekerjaan yang tidak sesuai. Jadi saran yang bersifat universal sangat sulit diterapkan. Sedangkan dalam teori konfigurasi adalah meletakkan pendekatan holistik dengan melihat tipe ideal dan secara eksplisit mengadopsi sistem yang berasumsi batas akhir. Dengan cara menguji bagaimana pola variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Ditambahkan bahwa pendekatan konfigurasi/holistik/penyatuan menurut Richardson dan Thompson (1999) mengatakan bahwa 'suatu keberhasilan strategi berkisar pada pengkombinasian secara vertikal atau adanya kesesuaian eksternal' dan 'horisontal atau adanya kesesuaian internal'. Hal ini merupakan gabungan dari kegunaan konfigurasi. Oleh karena itu saling melengkapi dan mendorong (dalam Muafi, 2007). Suatu penyatuan praktik manajemen harus memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, perusahaan yang menerapkan itu juga mencapai kesesuaian tingkat tinggi dengan strategi kompetitif. Priyono (2004), Muafi (2007) mengatakan bahwa dalam perspektif konfigurasi berarti menguji konsep fit dua sisi yaitu *horizontal fit* dan *vertical fit*. Perlu diperhatikan bahwa *horizontal fit* menunjukkan konsistensi *internal employment system*, sedangkan *vertical fit* menunjukkan kesesuaian hubungan strategi, struktur, budaya dan sistem SDM yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Sebagai catatan, kritik terhadap pendekatan ini adalah tidak adanya bukti bahwa satu penyatuan umumnya lebih baik dari yang lain, walaupun praktik manajemen kinerja dan kerangka kompetensi merupakan dua cara yang secara khas diterapkan untuk memberikan keterpaduan antar aktivitas SDM (Amstrong, 2003; Muafi, 2007).

SIMPULAN DAN SARAN

Keseluruhan perusahaan manufaktur di Jawa Timur memiliki kesesuaian orientasi strategi dengan lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja ekspor baik secara konfigurasi maupun kontijensi. Tetapi pada perusahaan manufaktur yang memilih dan mengimplementasikan orientasi strategi *entrepreneur* belum memiliki kesesuaian dengan variabel kontijensi lingkungan eksternal, meskipun dengan kedua variabel kontijensi lain seperti struktur saluran ekspor dan budaya organisasi memiliki kesesuaian. Pada perusahaan manufaktur yang memilih dan mengimplementasikan orientasi strategi *konservatif* belum memiliki kesesuaian dengan variabel kontijensi struktur saluran ekspor, meskipun dengan kedua variabel kontijensi lain seperti lingkungan eksternal dan budaya organisasi memiliki kesesuaian.

Hasil penelitian ini memberikan “*guidance*” bagi perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur untuk memiliki kebijakan dalam beberapa hal; (1) pihak manajemen perlu memahami dan memperhatikan faktor-faktor strategik khususnya pada kesesuaian hubungan strategik dengan lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi untuk mendukung kinerja ekspor, (2) perusahaan sebaiknya tidak hanya fokus pada perubahan strategik saja tetapi juga perlu fokus pada lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor dan budaya organisasi, (3) perlu memperhatikan variabel kontijensi lain seperti sistem, gaya kepemimpinan manajer, dan praktik manajemen. Jika kesemuanya bisa diperhatikan maka diharapkan semakin akan bisa meningkatkan kinerja ekspornya sehingga perusahaan manufaktur bisa memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M., 2003, *Strategic Human Resources Management. A Guide To Action*, Terjemahan, Gramedia Jakarta.
- Blau, P.M dan Schoenhere, R. A., 1971, *The structure of organizations*, New York, Basic Book, Inc.
- Bourantas, D and Papakadis, V., 1996, Greek Management: Diagnosis and Prognosis, *International Studies of Management and Organizations*, (Autumn), 26,3, 13-22.
- Covin, J .G, and Slevin, D. P., 1989, *Strategic Management of Small Firms In Hostile And Benign Environments*, *Strategic Management Journal*, Vol 10, 15 March 1987, pages 75-87.
- Covin, J.G dan Slevin, D.P., 1991, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship; Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- 1991, Entrepreneur versus conservative firms: a comparison of strategies and performance, *Journal of Management Studies*, 28 (5), 439-462.
- Daft, R. L., 2006, *Manajemen*, Edisi Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.
- Delery, J. E dan Doty, H. D., 1996, Modes of theorizing in strategic human resources management: test of University, contingency and configurational performance prediction, *International Journal of HRM*, 6, p. 656-70.
- Edelman, Linda F., Candida G. Brush and Tatiana Manolova, 2005, Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy a mediator, *Journal of Business Venturing*, 20, p. 359-383.
- Gerdin, Jonas, 2001, Conceptualization of contingency fit in management accounting research-correspondence between statistical models used and core contingency theory assumption, p. 1-36, email: jonas.gerdin@esi.oru.se
- Hage, J dan Aiken, M., 1969, Routine technology, social structure and organizational goals, *Administrative Science Quarterly*, 14, 366-76.
- 1967, Program change and organizational properties: A comparative Analysis, *American Journal of Sociology*, 72, 503-512.
- Hall, R. H., 1972, *Organization Structure and process*, Englewood Cliffs, N.J; Prentice Hall, Inc.
- Hatch, M. J., 1993, The dynamics of organizational culture, *Academic of Management review*, 18: 657-693.
- Hickman, C.R dan Silva, M. A., 1984, *Creating Excellence*, The New American Libraby of Canada Ltd.
- Juoro, U., 2008, Ekonomi Melaju dengan Suhu Tinggi, www.republika.co.id, 8 September.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, Maxwell Macmillan International, new York.
- Kumar, Kamalesh., Ram Subramanian and Charles Yauger, 1997, Pure versus Hybrid: Performance Implications of Porter's generic Strategies, *Healt care Management*, Fall, pp. 47-60.

- Lefebvre, Louis A, Robert Mason and Elisabeth Lefebvre, 1997, The Influence Prism in SMEs; The Power of CEO's perception on Technology Policy and Its Organizational Impacts, *Management Science*, Vol. 43, No. 6, June, p. 856-878.
- Li, Haiyang, 1991, How does new venture strategy matter in environment-performance relationship?, *Journal of High Technology Management Research*, 12, p. 183-204.
- Lukas, Bryan A., J. Justin Tan, and G. Tomas M. Hult, 2001, Strategi fit in transitional economies: The case China's electronics industry, 27, 09-429.
- Luo, Yadong, 1999, Environment Strategy Performance Relation in Small Business in China: A Case of Township and Village Enterprise in Southern China, *Journal of Small Business Management*, January, p. 37-52.
- Miles, R.E.; & C.C. Snow, 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., 1988, Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance implications, *Academic of Management Journal*, Vol. 31, pp. 280-308
- 1992. "Environmental Fit versus Internal Fit" *Organization Science*, 3 (May), 159-178
- Muafi, 2008a, Model Integrasi, Konfigurasi dan Kontijensi; Lingkungan-Strategi Bersaing-Kinerja, Usahawan, Universitas Indonesia, Maret, 33-41.
- 2008b, Perilaku Organisasi. Konteks Global dan Individual, UMM Press.
- 2008c, Model Integrasi, Konfigurasi dan Kontijensi; Lingkungan-Strategi Bersaing-Kinerja, Disertasi (Tidak dipublikasikan), Universitas Brawijaya.
- 2007, The Influence of The Environment, Strategy, Strategic Posture, Training Toward Performance, *WAHANA*, Vol. 10, No. 1, Februari, 25-42.
- Porter, M. E., 1994, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Priyono, B. S., 2004, Pengaruh Derajat Kesesuaian Hubungan Strategi, Struktur, Sistem Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja, *Disertasi*, UGM.
- 2003, Pengaruh Praktik SDM sebagai faktor Kontijensi Strategi terhadap Kinerja, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 10, No. 2, September, p. 209-235.
- Rhee, Munsung and S. Mehra, 2006, Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An Empirical test in the retail banking industry, *The International Journal of Management Science*, Omega 34, p. 505-515.
- Riyanto, B., 1999, The effect of attitude, strategy and decentralization on the effectiveness of budget participation, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, no. 2 (Juli), 136-153.
- Robertson, Cristopher and Sylvie K. Chetty, 2000, A Contingency based approach to understanding export performance, *International Business Review*, 9, p. 211-235.
- Schuler, R. S dan Jackson, S. E., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Menghadapi Abad Ke-21*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Selto, Frank H and Celia J. Renner, 1995, Assesing The Organizational Fit Of A Just In Time Manufacturing System; Testing Selection, Interaction and System Models Of Contingency Theory, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, No. 7/8, pp. 665-684.
- Shane, Scott and Lars Kolvereid, 1995, National Environment, Strategy, and New Venture Performance; A Three Country Study, *Journal of Small Business Management*, April, p. 37-50.
- Simerly, Roy L dan Mingfang Li, 2000, Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and Empirical Test, *Strategic Management Journal*, 21, p. 31-49.
- Singarimbun, M dan S. Effendi, 1989, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Steers, Richard M., 1980, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Winardi, 2005, *Change Management*, Prenada Media, Jakarta.
- www.media-indonesia.com, 28 Agustus 2008, Angka Pengangguran 2009 Naik Jadi 9%