

650  
ALF  
↓ er

**DAMPAK RASIONALITAS DAN INOVASI PRODUK TERHADAP  
HUBUNGAN RESPON KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN YANG  
DIRASAKAN DAN STRUKTUR ORGANISASI**

**(Studi Kasus pada Industri Manufaktur di Jawa Tengah dan DIY)**



**Tesis**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :

Nama : Salman Al Farisi  
NIM C4A098232

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**



## SERTIFIKAT

Saya, *Salman Al Farisi*, yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban ada sepenuhnya pada pundak saya.

Salman Al Farisi  
18 April 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul  
DAMPAK RASIONALITAS DAN INOVASI PRODUK TERHADAP HUBUNGAN RESPON  
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN YANG DIRASAKAN DAN STRUKTUR ORGANISASI  
(Studi Kasus pada Industri Manufaktur di Jawa Tengah dan DIY)

Yang disusun oleh Salman Al Farisi, NIM C4A098232  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal

18 April 2001

Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

  
Dr. Imam Ghozali, M.Com., Akt.

  
Drs. Mulyo Haryanto, MS

Semarang, 18 April 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

  
Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

## Abstract

This study examines the effects of environmental uncertainty to organizational structure and the moderating role of process rationality and product innovation which developed in an inertia model. The data is collected using mail survey of 164 manufacturing Firm, established in Central Java and Yogyakarta that drawn from Manufacturing Industry Directory, BPS (Central Statistics Bureau, 2000). The research hypothesis were examined using AMOS (Analysis of moment structural) version 4.0, multivariate analysis. The result, suggested that :

1. Process rationality and product innovation significantly moderates the relationship between environmental uncertainty and organizational structure.
2. There has a reciprocal relationship between process rationality and product innovation.
3. Integrated structure has not a direct relationship, positive effect on process rationality
4. Organizational structure has a direct, positive effect on size

Finally, The result hold implication that product innovation was related to between uncertainty environment, process rationality and organizational structure.

## Abstraksi

Penelitian ini menguji dampak ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi dan dimediasi oleh rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk yang dikembangkan kedalam bentuk pemodelan inersia. Sumber data penelitian adalah *mail survei* yang bersumber dari 164 kelompok industri manufaktur yang berada di Jawa Tengah dan Yogyakarta seperti yang tersusun didalam *Manufacturing Industry Directory*, BPS (Biro Pusat Statistik, 2000). Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan program AMOS (*Analysis of moment structural*) versi 4.0. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk merupakan variabel modiator yang menghubungkan antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi.
2. Ada hubungan resiprokal antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap inovasi produk.
3. Integritas struktur organisasi tidak memiliki hubungan terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.
4. Struktur organisasi memiliki hubungan terhadap ukuran organisasi bisnis.

Secara umum hasil penelitian memiliki implikasi bahwa inovasi produk dilakukan sebagai respon dari ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dan dibentuk didalam proses penentuan keputusan strategik yang rasional. Struktur organisasi dapat berpengaruh secara positif terhadap Inovasi produk yang dilakukan.

## Kata Pengantar

Puja dan puji syukur atas rahmat Allah SWT sehingga penulis diberi kekuatan dalam menyelesaikan tesis ini.

Dalam penulisan tesis ini tidak terlepas peran serta dari beberapa pihak baik yang berhubungan secara langsung maupun secara tidak langsung dalam bentuk memberikan kritik, saran dan koreksi dalam upaya untuk penyempurnaan dalam penulisan tesis ini. Untuk itu, dengan segala hormat penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Imam Ghozali,M.Com.,Akt. selaku Pembimbing Ketua.
3. Bapak Drs. Mulyo Haryanto,MS. selaku Pembimbing Anggota.
4. Bapak dan Ibu yang menjadi responden dalam penelitian ini.
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Meskipun demikian, tesis ini masih jauh dari sempurna mengingat beberapa keterbatasan yang dimiliki penulis. Untuk itu,dengan perasaan senang penulis masih menerima masukan, saran dan kritik dari beberapa pihak yang berkepentingan didalam penulisan tesis ini demi pebaikannya dikemudian hari.

Semarang, 18 April 2001

Penulis,

Salman Al Farisi

## Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul -----	i
Sertifikat -----	ii
Halaman Pengesahan -----	iii
Abstract -----	iv
Abstraksi -----	v
Kata Pengantar -----	vi
Daftar Isi -----	vii
Daftar Tabel -----	viii
aftar Gambar -----	ix
Bab I. Pendahuluan -----	1
1.1 Latar belakang masalah -----	1
1.2 Perumusan masalah -----	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian -----	7
1.3.1 Tujuan -----	7
1.3.2 Kegunaan -----	8
1.4 Susunan penelitian ( <i>Outline</i> ) -----	8
Bab II. Telaah pustaka dan Kerangka pemikiran teoritis -----	9
2.1 Kerangka teori dasar -----	9
2.2 Pemodelan teoritis -----	11
2.2.1 Model Konfigurasi -----	11
2.2.2 Model "fit" dalam kontek organisasi dan struktur -----	11

2.3 Penelitian terdahulu -----	13
2.3.1 Miller (1987) -----	13
2.3.2 Miller et al., (1988) -----	14
2.3.3 Miller (1988) -----	14
2.3.4 Khan dan Manopichetwattana (1989) -----	15
2.3.5 Damanpour.F. (1991) -----	16
2.3.6 Irene dan Rasheed (1997) -----	17
2.4 Hubungan antar variabel penelitian -----	18
2.4.1 Respon ketidakpastian lingkungan dan rasionalitas penentuan dalam Keputusan strategik -----	18
2.4.2 Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan Struktur organisasi -----	19
2.4.3 Respon ketidakpastian lingkungan dan inovasi produk -----	20
2.4.4 Inovasi produk dan struktur organisasi -----	21
2.4.5 Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk -----	22
2.4.6 Ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi ----	23
2.4.7 Integritas struktur organisasi dan rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik -----	23
2.4.8 Ukuran organisasi bisnis (Besaran) dan struktur Organisasi -----	24
2.5 Variabel penelitian dan variabel dimensi -----	26
2.6 Kerangka teoritis -----	26
2.7 Hipotesis dan definisi operasional variabel -----	28
2.7.1 Hipotesis -----	28
a. Rasionalitas sebagai mediator -----	28
1. Hubungan langsung -----	28
2. Hubungan tidak langsung -----	29
b. Inovasi produk sebagai medator -----	31
c. Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap integritas struktur organisasi ----	32
d. Struktur organisasi terhadap ukuran organisasi Organisasi bisnis -----	34
2.7.2 Definisi operasional variabel -----	35
a. Respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan -----	35
b. Struktur organisasi -----	36
c. Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik- -----	36
d. Inovasi produk -----	37
e. Ukuran organisasi bisnis (Variabel kontrol) -----	37

Bab III. Metode penelitian -----	38
3.1 Responden penelitian -----	38
3.2 Jenis dan sumber data -----	39
3.2.1 Data kualitatif (Uji model penelitian) -----	39
3.2.2 Data kuantitatif (Uji regresi berganda variabel kontrol) -----	40
3.3 Metode pengumpulan data -----	41
3.4 Teknik analisis -----	41
3.5 Uji hipotesis -----	49
 Bab IV. Analisis data -----	 50
4.1 Gambaran umum obyek penelitian -----	50
4.2 Analisis regresi , Uji normalitas , Mahalanobis dan Multikolinearitas -----	51
4.2.1 Hubungan antar variabel -----	51
4.2.2 Uji normalitas data penelitian ( <i>Bivariate outlier</i> ) -----	53
4.2.3 Uji <i>mahalanobis distance</i> ( <i>Multivariate outlier</i> ) -----	55
4.2.4 Uji multikolinearitas dan singularitas -----	57
4.3 Uji <i>unidimensionalitas</i> ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ) -----	57
4.4 Evaluasi hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> -----	59
4.5 Analisis <i>full model</i> penelitian -----	61
4.6 Uji reliabilitas -----	62
4.7 <i>Variance extract</i> -----	65
4.8 Hasil analisis variabel kontrol -----	66
4.8.1 Integritas struktur organisasi -----	66
4.8.2 Ukuran organisasi bisnis -----	67
4.9 Uji hipotesis -----	67
4.9.1 Hasil uji hipotesis penelitian -----	67
4.9.2 Ringkasan hasil uji hipotesis -----	74
4.9.3 Hasil persamaan struktural -----	75
4.10 Analisis koefisien ( $\gamma$ ) antar variabel penelitian -----	76
 Bab V. Kesimpulan -----	 78
5.1 Kesimpulan hipotesis -----	79
5.2 Kesimpulan pertanyaan penelitian -----	85
5.3 Implikasi teoritis -----	86
5.4 Implikasi manajerial -----	86
5.5 Keterbatasan dan Saran-saran -----	87

Daftar refrensi  
Lampiran-lampiran

## Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 3. 1 Model pengukuran dan model struktural -----	45
Tabel 3. 2 Nilai batas ( <i>Cut of value</i> ) -----	48
Tabel 3. 3 Uji hipotesis penelitian -----	49
Tabel 4. 4 Gambaran umum obyek penelitian -----	51
Tabel 4. 5 Korelasi Pearson (Signifikan pada $P < 5 \%$ ) -----	52
Tabel 4. 6 Statistik deskriptif (Luas Z hitung) -----	53
Tabel 4. 7 Hasil uji Normalitas -----	54
Tabel 4. 8 <i>Mahalanobis distance (Residual statistic)</i> -----	55
Tabel 4. 9 <i>Multivariate outlier</i> -----	56
Tabel 4.10 <i>Confirmatory factor analysis</i> -----	58
Tabel 4.11 <i>Coefficients</i> -----	59
Tabel 4.12 Hasil analisis <i>standardized regression weights</i> -----	62
Tabel 4.13 Hasil analisis regresi linear -----	66
Tabel 4.14 Regresi linear In Form, In Komp, In Sent dan <i>dummy</i> ----	67
Tabel 4.15 Estimasi paramater -----	68
Tabel 4.16 Ringkasan hasil uji hipotesis -----	74
Tabel 4.17 Hasil analisis dampak antar variabel penelitian -----	76

## Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka pemikiran teoritis -----	27
Gambar 2.2 Hubungan antar ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi -----	29
Gambar 2.3 Hubungan antara respon ketidakpastian lingkungan Yang dirasakan terhadap struktur organisasi melalui mediator rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik	30
Gambar 2.4 Hubungan antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi melalui mediator inovasi produk -----	32
Gambar 2.5 Hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap integritas struktur organisasi	34
Gambar 2.6 Pengaruh struktur organisasi terhadap ukuran organisasi Bisnis -----	35
Gambar 3.7 <i>Path diagram</i> -----	42
Gambar 4.8 Analisis <i>full model</i> penelitian -----	61
Gambar 4.9 Nilai koefisien hubungan antara beberapa variabel -----	77

# DAMPAK RASIONALITAS DAN INOVASI PRODUK TERHADAP HUBUNGAN RESPON KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN YANG DIRASAKAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

## Bab I Pendahuluan

### 1.1 Latar belakang masalah

Lingkungan eksternal selalu dianggap sebagai faktor penghambat (*Constraint*) tingkat pertumbuhan organisasi bisnis. Elemen-elemen perubahan lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah, perubahan preferensi konsumen yang disebabkan karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan elemen yang penting untuk didalami kembali melalui penelitian lebih lanjut. Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa elemen ketidakpastian lingkungan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan organisasi bisnis didalam mencapai pertumbuhan pasar bersumber dari ketidakmampuan CEO (*Chief executive officer*) dalam menganalisis perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal. Kecepatan organisasi bisnis didalam merespon perubahan lingkungan eksternal berbeda-beda yang tergantung dari tingkat ketergantungannya terhadap lingkungan eksternal (Robbins, 1987), ukuran organisasi bisnis dan teknologi yang dipakai (Reksohadiprodjo dan Handoko, 1982) sehingga dapat diklasifikasikan ada kelompok organisasi bisnis yang responsif terhadap perubahan dan ada kelompok organisasi bisnis yang reaktif terhadap perubahan dengan indikatornya adalah kemampuan dalam meraih pertumbuhan pasar pada target pasar yang sama.

Dalam beberapa penelitian empirik dinyatakan bahwa tidak selamanya perubahan lingkungan eksternal dapat selalu dijadikan

prediktor yang baik untuk menguji konsistensi internal. McChelland (1961) berpendapat bahwa struktur organisasi merupakan salah satu prediktor yang paling baik dibandingkan dengan ketidakpastian lingkungan dan teknologi jika ingin menilai konteks organisasi dari sudut karakteristik individual CEO, karakteristik individual CEO yang tidak menyukai mengambil resiko (*Risk avoider*) dan lebih menyukai sarana pengendalian (*Drive*) akan mempertimbangan untuk memilih struktur organisasi yang diformalisasi, diintegrasikan dan disentralisasikan (Miller dan Dröge, 1986 ; Chandler, 1962 ; Rumel, 1974 ). Faktor-faktor kendala yang timbul seperti tingkat koordinasi internal akan berpengaruh terhadap keluasan struktur organisasi (Diferensiasi) sebagai respon pertumbuhan pasar yang diraih.

Dalam model konsistensi internal dinyatakan bahwa intensitas perencanaan strategik akan berdampak positif terhadap rasionalitas CEO dalam menentukan keputusan strategik yang komprehensif dan outputnya adalah pilihan strategi bersaing yang ditetapkan melalui proses *setting* lingkungan yang melibatkan antara CEO, tenaga profesional dan manajer fungsional. Kemampuan CEO didalam melakukan proses *setting* lingkungan sangat ditentukan oleh pengalaman individual dalam mempersepsikan ancaman yang akan timbul sebagai akibat perubahan dilingkungan eksternal.

Perencanaan strategik dilihat sebagai penyusunan rencana organisasi bisnis dalam jangka panjang (*Long time plans*) dan dioperasionalisasi dalam bentuk pilihan strategi bersaing (*Strategic content*). Tekanan perubahan lingkungan eksternal yang tinggi akan berdampak buruk terhadap konsistensi internal sehingga akan direspon dalam bentuk pilihan strategi bersaing dan salah satu pilihan strategi bersaing yang sangat responsif terhadap perubahan

lingkungan eksternal adalah strategi inovatif. Pilihan strategi inovatif yang ditentukan didalam proses interaksi dan kolaborasi harus didukung oleh ketersediaan informasi yang akurat dihimpun oleh tenaga profesional yang bertugas menangani bidang-bidang khusus. Semakin rumit proses inovatif yang dilakukan akan berdampak pada semakin tingginya tingkat ketergantungan terhadap informasi yang akurat sehingga akan berakibat pada keluasan struktur organisasi (Diferensiasi). Gede Raka dan Willy (1995) menyatakan, kondisi ketidakpastian lingkungan eksternal yang tinggi akan menyebabkan *life cycle* produk menjadi semakin pendek oleh karena konsumen akan dihadapkan pada banyak alternatif pilihan produk sejenis jadi inovasi produk dan pemasaran merupakan salah satu cara untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi bisnis.

Miller et al., (1988) melakukan penelitian sejenis di Kanada pada beberapa kelompok industri pengolahan, ditemukan bahwa rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk merupakan variabel mediator yang menghubungkan antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi yang diukur dari integritas, formalitas dan sentralitas. Chandler.A. (1962) melakukan penelitian diseratus kelompok industri pengolahan di Amerika Serikat ,ditemukan bahwa struktur organisasi merupakan respon dari strategi kompetitif, apabila strategi kompetitif berubah maka struktur organisasi akan berubah, lingkungan eksternal dianggap tetap dan sudah diprediksikan melalui proses *setting* lingkungan. Dari beberapa pernyataan empirik tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa ketidakpastian lingkungan, struktur organisasi, rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk memiliki hubungan *interdependent* dan masih perlu dikaji kembali didalam penelitian ini.

Karakteristik hubungan antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi sebagai respon internal, banyak diteliti didalam bidang kajian manajemen strategik yang dilakukan di beberapa kelompok industri Manufaktur yang berkedudukan di Amerika Serikat dan Kanada. Kelompok industri Manufaktur yang dipilih adalah yang berskala menengah dan besar dengan inovasi produk sebagai ciri *competitive edge*-nya. Tujuannya adalah untuk menganalisis tingkat responsibilitas industri Manufaktur yang menjadi responden penelitian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal serta mengeksplorasi beberapa faktor kontek organisasi yang akan berpengaruh terhadap perubahan elemen-elemen penyusun lingkungan eksternal yang menyebabkan ketidakpastian. Hasil yang ditemukan didalam beberapa penelitian empirik terdahulu menjadi tidak jelas (*Equivocal*). Sejumlah peneliti menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi (Hrebiniak dan Joyce, 1985 ; Irene, G. dan Rasheed, 1997). Miller et al., (1988) melihat rasionalitas dan inovasi produk sebagai mediator yang menghubungkan antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi. Sebaliknya, ada yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi sebab organisasi bisnis akan selalu bergantung terhadap kondisi lingkungan eksternal. Jadi, ketergantungan antara organisasi bisnis terhadap kondisi lingkungan eksternal akan digambarkan sebagai fungsi kerentanannya (Jacob, D., 1974; Mintzberg, 1979).

Berdasarkan pada hasil-hasil temuan empirik tersebut diatas maka didalam penelitian ini, akan dianalisis pola hubungan antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi serta peranan rasionalitas dan inovasi produk sebagai variabel mediator seperti yang dikembangkan didalam penelitian Miller et al., (1988) yang melakukan

penelitian di Kanada. Tujuan analisis adalah mengeksplorasi arah hubungan *interdependent* diantara ketidakpastian lingkungan yang selanjutnya disebut sebagai respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi. Faktor-faktor kontek organisasi seperti rasionalitas yang selanjutnya disebut sebagai rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk akan diperlakukan sebagai variabel mediator. Hubungan diantara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, struktur organisasi, rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk, secara bersama-sama disebut sebagai variabel penelitian. Variabel penelitian ini akan diujikan pada kelompok industri Manufaktur bersifat *labor intensive*. Kelompok industri Manufaktur bersifat *labor intensive* yang dipilih didalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan pada tingginya ketergantungan terhadap lingkungan eksternal.

Karakteristik ketidakpastian lingkungan yang dirasakan akan dibatasi didalam skala mikro yang terjadi didalam kelompok industri Manufaktur yang berada di Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta. Diduga bahwa kelompok industri manufaktur yang menjadi obyek didalam penelitian ini akan memiliki respon ketidakpastian lingkungan yang berbeda-beda, walaupun terjadi didalam satu kelompok industri yang sama dan didalam satu wilayah yang sama.

Untuk menganalisis pola hubungan yang terjadi diantara variabel penelitian ini, maka akan direkonstruksi kedalam bentuk pemodelan inersia seperti yang dikembangkan oleh Romanelli dan Tushman (1986). Pemodelan inersia didalam penelitian ini akan disesuaikan (*Adjustment*) dengan obyek didalam penelitian ini dan pendekatan teoritis yang dipakai adalah teori Kontingensi yang mendasarkan pada satu postulat bahwa tidak ada faktor-faktor kontek organisasi yang berlaku secara universal. Untuk memperkuat argumen empirik didalam

kerangka teoritis yang digunakan pada penelitian ini, akan dikompilasi kembali dari hasil-hasil penelitian empirik sebelumnya yang dilakukan pada tempat yang berbeda dan kondisi lingkungan yang dihadapi berbeda pula.

## 1.2 Perumusan masalah

Pada kondisi lingkungan eksternal yang berubah-ubah menuntut adanya respon organisasi bisnis terhadap perubahan agar dapat mencapai tingkat pertumbuhan pasar, gambaran umum perbedaan respon organisasi bisnis terhadap perubahan lingkungan eksternal dapat dilihat dari perbedaan pilihan strategi bersaing sehingga akan berpengaruh terhadap struktur organisasi yang digunakan. Kelompok industri yang bersifat *labor intensive* dikarakterisasi pada tingginya ketergantungan terhadap lingkungan eksternal akan selalu merespon negatif setiap perubahan lingkungan eksternal yang terjadi sehingga pertumbuhan pasar dari waktu-kewaktu cenderung fluktuatif. Bertitik tolak dari kenyataan tersebut, maka penelitian ini mengajukan rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

- 1.2.1 Apakah ada hubungan langsung antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi ?
- 1.2.2 Apakah ada hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan ?
- 1.2.3 Apakah ada hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap struktur organisasi ?
- 1.2.4 Apakah ada hubungan antara inovasi produk terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan ?

- 1.2.5 Apakah ada hubungan timbal balik (Resiprokal) antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap inovasi produk ?
- 1.2.6 Apakah ada hubungan antara inovasi produk terhadap struktur organisasi ?
- 1.2.7 Apakah ada hubungan antara integritas struktur organisasi terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik ?
- 1.2.8 Apakah ada hubungan antara struktur organisasi terhadap ukuran organisasi bisnis ?

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan penelitian

#### 1.3.1 Tujuan

- a. Menganalisis hubungan langsung antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi .
- b. Menganalisis hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.
- c. Menganalisis hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap struktur organisasi.
- d. Menganalisis hubungan antara inovasi produk terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.
- e. Menganalisis hubungan timbal balik (Resiprokal) antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap inovasi produk.
- f. Menganalisis hubungan antara inovasi produk terhadap struktur organisasi.
- g. Menganalisis hubungan antara integritas struktur organisasi terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

- h. Menganalisis hubungan antara struktur organisasi terhadap ukuran organisasi bisnis.

#### 1.3.2 Kegunaan penelitian

- b. Diharapkan dapat memberikan kontribusi wacana ilmiah dibidang manajemen
- b. Diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini.

#### 1.4 Susunan penelitian (*Outline*)

Penelitian ini terdiri dari lima bab dengan pembagian sebagai berikut :

Bab I **Pendahuluan** berisi latar belakang masalah, Perumusan masalah, Tujuan dan kegunaan penelitian, Metodologi dan Susunan penelitian yang menjelaskan isi masing-masing bab.

Bab II **Telaah pustaka** yang dikembangkan didalam penelitian ini adalah teori kontingensi tradisional (*Fit and Equafinality*) dan teori manajemen strategik serta beberapa argumen empirik yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu.

Bab III **Metodologi penelitian** berisi Jenis data, Populasi penelitian, Metode pengumpulan data, Uji hipotesis.

Bab IV **Analisis data** yang berisi gambaran umum obyek penelitian, analisis model penelitian yang dikembangkan dan analisis regresi berganda untuk menguji variabel kontrol penelitian.

Bab V **Kesimpulan** berisi Kesimpulan, Implikasi teori dan Implikasi manajerial berdasarkan hasil penelitian yang ada.

## Bab II

### Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis

#### 2.1 Kerangka dasar teori

Bertitik tolak dari pemikiran kelompok tradisional yang menyatakan bahwa organisasi sebagai satu kesatuan tindakan (*Unity of action*) yang diharapkan dapat merancang struktur (*Organization design*) dalam mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi dilihat sebagai proses skalar dan fungsional (Diferensiasi vertikal) dan rentang kendali (Diferensiasi horizontal).

Kesatuan makro diatas harus didukung adanya kesatuan mikro sebagai penggerak (*Driver*) dengan menekankan pentingnya aliran manusiawi. Dalam perkembangan pemikiran moderen menyatakan bahwa faktor rancangan (*Design*) dan perencanaan (*Planning*) sebagai faktor penting agar organisasi bisnis tetap dapat bertahan dalam kondisi lingkungan yang dinamis (Reksohadiprodo dan Handoko, 1982).

Organisasi tersusun dari kesatuan mikro dan sistim administratif statis yang terpadu. Keterpaduan akan membentuk konsistensi internal yang dapat diukur dari tingkat formalitas, sentralitas, kompleksitas dan integritas dalam proses berinteraksi. Kesatuan makro statis sebagai bagian subsistim akan dipengaruhi perubahan lingkungan eksternal yang dinamis.

Mintzberg (1979, 1983) mengembangkan dalil teori organisasi yang menganalisis hubungan antara organisasi, struktur, strategi terhadap lingkungan organisasi yang selajutnya dapat dibagi kedalam dua faktor :

## 1. Faktor rancangan (*Design factor*)

- a. Rancangan pertama yang dijadikan pertimbangan awal dalam menyusun organisasi adalah jenis organisasi, tipe organisasi dan kewenangan.
- b. Rancangan kedua yang merupakan sistim administratif yang disebut sebagai struktur organisasi.

## 2. Faktor kontekstual (*Contextual factor*)

Faktor kontekstual yang diukur dari sisi umur, ukuran, atribut lingkungan dan teknologi. Pola keterpaduan diantara kedua faktor tersebut akan membentuk konsistensi internal yang berdampak positif terhadap peningkatan pertumbuhan pasar.

Dalam menganalisis konsistensi internal diantara kedua faktor diatas, akan diakomodasikan kedalam bentuk pemodelan "fit" yang dikembangkan dalam beberapa penelitian empirik.

Beberapa penelitian dibidang organisasional dan manajemen strategik menyarankan agar dipergunakan suatu sistim pemodelan untuk mengembangkan metode penelitian yang komprehensif apabila ingin meneliti beberapa isu yang kompleks (Miller dan Friesen, 1984 ; Hofer dan Schendel, 1978 ; Hickson et al., 1969 ; Thomson, 1967) Didalam beberapa penelitian terdahulu terlalu banyak menekankan pada modifikasi model penelitian sederhana yang dipergunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang sederhana pula dalam rangka untuk merekonstruksi hubungan antara beberapa variabel.

Beberapa model penelitian yang digunakan dalam beberapa penelitian empirik sebagai berikut :

## 2.2 Pemodelan teoritis

### 2.2.1 Model konfigurasi

Harold Doty et al., (1993) berpendapat bahwa pemodelan merupakan komponen terpenting dalam membangun teori sebab dapat memperjelas logika teori yang mendasarinya. Secara umum ada dua jenis pemodelan :

- a. Model kuantitatif, dibangun agar dapat memberikan arti dari pernyataan teori dan memiliki argumen teori yang lebih kuat.
- b. Model validitas, digunakan dalam menguji teori dasar, Blalock (1969) ; Venkatraman (1989) menyatakan, model validitas digunakan melalui pendekatan "fit". Teori fit digunakan untuk menguji efektivitas antara kontek organisasi, struktur dan strategik. Semakin konsisten secara internal akan semakin efektif model validitas yang dibangun dan nilai deviasi efektivitas dapat diukur dengan menggunakan "fit konseptual". Fit konseptual dapat dinyatakan dalam bentuk pilihan berinteraksi dan pendekatan sistim. Drazin dan Van de Ven (1985) menyatakan, pendekatan sistim model validitas cukup memberikan konsistensi diantara sejumlah karakteristik dimensi proses perencanaan organisasi dan kontek organisasi melalui pendekatan teori Mintzberg.

### 2.2.2 Model "fit" dalam kontek organisasi dan struktur

Aktualisasi model fit tidak hanya mempertimbangkan kesesuaian implementasi strategi terhadap lingkungan eksternal (*Scan environment*) tetapi juga merefleksikan motif individual (*Personnel Motive*) seperti, kecenderungan individu (*Predilections*), kemampuan (*Capability*)(Child, 1972; Hrebiniak dan Joyce, 1985).

CEO sebagai penentu kewenangan tertinggi didalam suatu organisasi bisnis akan melakukan pilihan strategik dengan mempertimbangkan segala kemungkinan yang sesuai (*Match*) antara strategi dan struktur organisasi. Miller (1988) ; Snow dan Hrebiniak (1980) berpendapat bahwa perubahan lingkungan eksternal yang cepat sebagai salah satu faktor penghambat kemampuan CEO dalam membuat keputusan strategik. Chandler (1962) ; Rumelt (1974) menyatakan bahwa pengendalian dan koordinasi internal merupakan faktor penghambat dalam menentukan strategi dan struktur organisasi. Jadi, struktur organisasi yang dipakai merupakan respon terhadap pengendalian koordinasi internal (Nelson dan Winter, 1982).

Baker.D.D. (1993) menyatakan bahwa faktor-faktor kontek organisasi seperti umur dan ukuran dapat menjadi sumber *inertia* secara internal. Hannan dan Freeman (1977) berpendapat bahwa semakin tua dan besar ukuran organisasi bisnis umumnya akan memiliki hubungan politik, peraturan yang dibakukan, melakukan investasi melalui perencanaan yang tetap, peralatan dan sumber daya manusia difokuskan untuk mendukung status quo.

Romanelli dan Tushman (1986) mengidentifikasi tiga bentuk model penelitian sehingga dapat dipergunakan untuk menguji evolusi organisasional yaitu, model pengendalian eksternal yang menguji hubungan antara lingkungan eksternal terhadap respon organisasional, model manajemen strategik yang menguji hubungan antara strategi terhadap struktur organisasi dan model *inertia* yang menguji respon organisasional terhadap lingkungan dan strategi. Ketiga model tersebut akan membentuk hubungan yang sangat kompleks sehingga diperlukan suatu alat yang dapat dipergunakan untuk merekonstruksi hubungan antar variabel

yang akan diakomodasi dalam bentuk model penelitian yang sistematik.

Berdasarkan pemodalan "fit" yang dikembangkan Romanelli dan Tushman (1986), maka dalam penelitian *exploratory* ini digunakan *model inertia* yang menganalisis respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi melalui variabel mediator rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk. Spesialisasi hubungan diantara variabel penelitian ini juga telah dikembangkan dalam penelitian empirik Miller et al., (1988) dan dikompilasi kembali dalam penelitian ini dengan beberapa penyesuaian (*Adjustment*) yang dianalisis melalui proses fenomena-fenomena yang terjadi dikelompok industri *labor intensive* seperti yang dikemukakan didalam latar belakang penelitian ini.

## 2.3 Penelitian terdahulu

2.3.1 Miller (1987) melakukan penelitian di sembilan puluh tujuh perusahaan menengah di Kanada. Responden penelitian CEO, *Vice President* atau *General Manager*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui *interview* dan kuesioner. Tujuan untuk meneliti dampak dari proses pembuatan strategi yang dikarakterisasi dari sikap individu yaitu *assertiveness* bersama-sama dengan struktur organisasi yang dikarakterisasi integritas, formalitas, sentralitas dan kompleksitas terhadap peningkatan kinerja yang dijustifikasi dari peningkatan *return on investment* (ROI). Alat analisis regresi dan korelasi berganda. Hasilnya ditemukan bahwa rasionalitas akan berpengaruh terhadap integritas, formalitas dan kompleksitas. Rasionalitas dalam penyusunan rencana jangka

panjang bersama-sama dengan interaksi dalam pembagian kekuasaan akan berdampak positif terhadap pada keberhasilan usaha.

2.3.2 Miller et al., (1988) mengkompilasi beberapa penelitian terhadap.

Tujuan untuk meneliti dampak proses strategik dan *strategic content* sebagai mediator dalam hubungan kontek organisasi dengan struktur organisas. Proses strategik diukur dari rasionalitas dalam berinteraksi dan menganalisis, *strategic content* diukur dari inovasi produk, kontek organisasi diukur dari keinginan CEO untuk maju, ukuran organisasi bisnis dan ketidakpastian lingkungan dan struktur diukur dari integritas, formalitas, sentralitas. Alat analisis Lisrel. Hasilnya :

- a. Ukuran organisasi bisnis akan mempengaruhi struktur organisasi. Ada hubungan negatif antara sentralitas terhadap ukuran organisasi bisnis.
- b. Inovasi produk dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan
- c. Inovasi produk tidak dipengaruhi oleh rasionalitas
- d. Integritas dipengaruhi oleh rasionalitas
- e. Formalitas dipengaruhi oleh rasionalitas
- f. Formalitas dipengaruhi oleh inovasi produk
- g. Sentralitas dipengaruhi oleh inovasi produk

2.3.3 Miller (1988) melakukan penelitian di delapan puluh sembilan perusahaan di Quebec, Kanada. Sampel dibedakan atas jumlah penjualan yang dicapai (rata-rata \$ 9 Juta) dan jumlah tenaga kerja (rata-rata 160 Orang). Variabel yang dianalisis :

- a. Strategi diukur dari jumlah inovasi produk, inovasi pemasaran, *cost leadership* dan *Breadth (Lact of Locus)*
- b. Lingkungan diukur dari *unpredictability, dynamism, heterogeneity*.

c. Struktur diukur dari *laison devices, technocrats, delegation, formal control*

Kesemua variabel dianalisis menggunakan regresi berganda, hasilnya :

a. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap inovasi produk dan inovasi pemasaran serta berpengaruh negatif terhadap *cost leadership*.

b. Lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap inovasi produk dan inovasi pemasaran serta berpengaruh negatif terhadap *cost leadership*

c. *Laison devices* berpengaruh positif terhadap inovasi produk dan tidak berpengaruh terhadap inovasi pemasaran serta *cost leadership*

d. Pengendalian formal dan pendelegasian wewenang tidak berpengaruh terhadap inovasi produk, inovasi pemasaran dan *cost leadership*

2.3.4 Khan dan Manopichetwattana (1989) melakukan penelitian di dua ratus sebelas perusahaan yang berkedudukan di Austin, Texas. Responden dikategorikan sebagai kelompok industri kecil yang memiliki tenaga kerja kurang dari lima ratus orang. Teknik pengambilan sampel dengan *cluster*. Alat analisis korelasi berganda. Tujuannya untuk mengkarakterisasi industri yang inovatif dan Noninovatif yang dijadikan sampel. Karakteristik industri yang inovatif mengacu kepenelitian Miller dan Toulouse (1982) sebagai berikut :

a. *Enterpreneurial : proactive, risk taker, produk/serve Innovative*

b. *Strategic : planning, analysis, integration, explicitness*

c. *Structural : centralized, formalized, technocracy*

- d. *Functional* : control, communication, integrated, decision making, scanning
- e. *Product differentiation* : firm resources, age, % R&D
- f. *Environment* : dynamism, heterogeneity, hostility
- g. *Responding executive* : age years at firm, education, professional meeting, professional journals, hour worked, hour unworked (at home)
- h. *Role in Innovative* : initiation, technology division, marketing restructurization

Karakteristik inovatif dibandingkan antara organisasi bisnis yang baru berdiri (*Young turks*) dan pendatang baru (*Blue chips*). Dari karakteristik inovatif diketahui bahwa *Blue Chips* memiliki karakteristik inovatif yang paling signifikan.

2.3.5 Damanpour.F. (1991) mengkompilasi beberapa penelitian terhadap beberapa kelompok industri dengan beberapa ukuran sampel. Tujuan penelitian untuk meneliti karakteristik struktur organisasi, *strategic process* dan karakteristik manajer dihubungkan dengan beberapa variabel penelitian terdahulu dengan variabel mediator karakteristik industri. Pendekatan teori yang dipakai Meta-Analisis yang dikembangkan oleh Hunter, Schmidt dan Jackson (1982). Masing-masing variabel penelitian terhadap diuji menggunakan regresi berganda untuk menentukan variabel mana yang paling signifikan sehingga dapat dijadikan variabel penelitian. Prosedur Meta-Analisis ditempuh melalui dua tahap :

- a. Masing-masing variabel independen diukur mean korelasi dengan memperhitungkan pula ukuran sampelnya. Variabel yang dianalisis dilihat *Observed variance*-nya

b. Menganalisis variabel mediator, variabel mediator dipertimbangkan apabila mampu menjelaskan 60 % *observed variance*.

Hasilnya :

Tahap pertama, dilakukan uji korelasi antar variabel bebas (*Independent*). Ditemukan bahwa ada beda nyata antara inovasi spesialisasi, diferensiasi fungsional, profesionalisme, sikap manajer terhadap perubahan, penguasaan pengetahuan teknikal, intensitas administratif, kelangkaan sumber daya, komunikasi eksternal dan internal.

Tahap kedua, karena kedewasaan manajerial (*Tanure*), kelangkaan sumber daya dan komunikasi *internal variance* sampling *errornya* lebih besar dari 60 % jadi tidak diperhitungkan sebagai variabel mediator. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap spesialisasi, formalisasi, penguasaan teknikal dan berhubungan negatif terhadap sentralisasi. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa *Scope of Innovation (Low,High)* dan *Type of Organization (Manufacturing, Service, Nonprofit dan Profit)* merupakan mediator yang menghubungkan antara struktur organisasi dengan *organization process*.

2.3.6 Irene.G. dan Rasheed (1997) melakukan penelitian di enam ratus empat puluh lima perusahaan manufaktur di Amerika. Responden penelitian adalah CEO, Manager sumber daya manusia (HRM) atau Wakil Presiden Direktur. Tujuan penelitian menganalisis hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap kinerja yang diukur *return on asset (ROA)* dengan variabel mediator adalah kondisi lingkungan (*Munificence* dan *Dynamism*), teknik analisis regresi linear. Hasilnya ada

hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap kinerja dengan dimediasi kondisi lingkungan yang *munificence*.

## 2.4 Hubungan antar variabel penelitian

### 2.4.1 Respon ketidakpastian lingkungan dan rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik

Brian et al., (1993) mengemukakan dua bentuk lingkungan yaitu lingkungan eksternal (Makro) dan lingkungan internal (Mikro), kedua bentuk lingkungan tersebut saling berinteraksi membentuk satu kesatuan sistem, lingkungan eksternal menjadi fokus perhatian karena bersifat *uncontrollable* dan berpengaruh buruk terhadap aktifitas organisasi bisnis, Barney.J. (1991) menyarankan organisasi bisnis seharusnya menganalisis lingkungan kompetitif mereka yang diterjemahkan kedalam bentuk pilihan strategi bersaing. Oleh karena itu, pilihan strategi bersaing akan menggambarkan bagaimana organisasi bisnis berkompetisi dalam lingkungan usahanya. Alan.I.M, (1988) berpendapat bahwa strategi tidaklah berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh prakondisi lingkungan. Jadi lingkungan dilihat sebagai obyek yang dapat mempengaruhi pilihan strategi. Linsu Kim et al., (1988) menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara *setting* lingkungan terhadap pilihan strategi bersaing yang akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Kemampuan CEO dalam menterjemahkan perubahan lingkungan eksternal dan membuat keputusan strategik yang tepat akan sangat menentukan keberhasilan organisasi bisnis dalam meraih peningkatan pangsa pasar. Kemampuan CEO bersumber dari karakteristik individual (*Talent*), pengalaman serta

kemampuan dalam mengolah informasi yang akurat, sehingga informasi menjadi sumber input yang terpenting dalam membuat perencanaan strategik yang disusun dalam proses interaksi dan kolaborasi antara CEO dengan tenaga profesional dan manajer fungsional. Proses perencanaan strategik yang baik harus mempertimbangkan adanya kemampuan penyesuaian (*Adaptive nature of plan*), fleksibilitas dan perencanaan pengembangan (*Development planning*). Jadi intensitas perencanaan strategik akan menggambarkan tingkat rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik yang dibentuk dalam proses penelitian dan pengembangan dan konsekuensinya adalah harus ada sistim pengendalian formal dan pengaturan anggaran (Bower, 1970), ketersediaan tenaga ahli (Allinson, 1971). Oleh karena itu, sistim pengendalian formal dan ketersediaan tenaga ahli dapat membantu memecahkan permasalahan yang rumit, menentukan peluang dan interaksi (Fredrickson, 1986).

#### 2.4.2 Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan struktur organisasi.

Banyak diyakini bahwa struktur organisasi merupakan dampak dari proses penentuan keputusan strategik yang disusun secara sistimatis didalam suatu sistim manajemen yang hirarkis (Fredrickson, 1986). Manajer fungsional banyak terlibat dalam proses penentuan keputusan strategik karena adanya kesetaraan dalam mengembangkan ide dan pendapat dan outputnya adalah perencanaan yang kompleks dibentuk melalui cara-cara yang konseptual dan rasional. Tingkat komprehensivitas dalam penentuan keputusan strategik merupakan salah satu dimensi rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik. Fredrickson

(1984) berpendapat bahwa komprehensivitas dalam penentuan keputusan strategik dapat dinyatakan sebagai kesediaan CEO untuk bekerja keras dan mengintegrasikan keputusan strategik yang dibuat.

Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik harus didukung oleh struktur organisasi yang terdesentralisasi, adanya sistim pendelegasian wewenang, sejumlah tenaga profesional yang bekerja untuk menangani tugas-tugas khusus (*Ad-hoc*), kondisi ini akan berakibat pada keluasan struktur organisasi. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan pasar maka akan semakin luas struktur organisasi yang dipakai sehingga akan semakin kompleks pula dalam proses penentuan keputusan strategik dan akibatnya adalah kelambatan suatu organisasi bisnis didalam merespon perubahan dilingkungan eksternal. Pada kondisi pertumbuhan pasar yang pesat maka organisasi bisnis akan lebih suka untuk menggunakan struktur organisasi divisional yang otonom sehingga akan lebih cepat dalam merespon perubahan lingkungan eksternal yang terjadi.

#### 2.4.3 Respon ketidakpastian lingkungan dan inovasi produk

Burns dan Stalker (1961) ; Miles dan Snow (1978) ; Miller (1988) berpendapat bahwa satu dimensi strategi yang memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan adalah inovasi produk. Inovasi produk akan sangat sesuai dan bermanfaat dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti. Kondisi lingkungan yang tidakpasti dikarakterisasi pada tingginya tingkat persaingan produk atau kecepatan perubahan preferensi konsumen terhadap satu produk (Miller, 1988 ; Mintzberg, 1979). Sebaliknya Inovasi produk akan tidak

bermanfaat apabila organisasi bisnis berada dalam kondisi lingkungan yang stabil dan arah perubahan yang terjadi dapat diramalkan sebelumnya dengan karakteristik tingginya ketergantungan terhadap produk yang berharga rendah bukan pada kualitas (Miller, 1988).

Inovasi produk bukanlah satu-satunya cara dalam merespon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan. Ada beberapa cara lain yang dapat dilakukan untuk menciptakan loyalitas konsumen yaitu melalui strategi diferensiasi pemasaran yang menekankan pada intensitas pengiklanan produk yang ditawarkan, menciptakan produk yang berkualitas, pelayanan purna jual, membangun keunggulan saluran distribusi, memberikan jaminan kualitas (Hofer dan Schendel, 1978 ; Miles dan Snow, 1978 ; Porter, 1980).

Diversifikasi produk yang tercakup didalam perencanaan teknik akan berwujud produk inovatif. Dalam kondisi lingkungan yang kompetitif dimana sumber daya yang tersedia relatif langka sehingga akan berakibat pada peningkatan resiko kegagalan pertumbuhan produk. Pada kondisi yang seperti ini maka perlu disiasati dengan memperluas lini produk ke pangsa pasar baru (Hannan dan Freeman, 1977) atau menciptakan produk yang betul-betul baru pada target pasar yang sama dengan memperhatikan keunikan atas produk yang ditawarkan disesuaikan dengan preferensi konsumen.

#### 2.4.4 Inovasi produk dan struktur organisasi

Inovasi produk yang dilakukan oleh suatu organisasi bisnis akan menyebabkan peningkatan kompleksitas struktur organisasi karena adanya pendelegasian wewenang dan penggunaan struktur yang desentralistik (Burns dan Stalker, 1961 ;

Zaltman et al., 1973). Jadi, inovasi produk mensyaratkan tingginya peranan tenaga profesional dalam mengembangkan spesifikasi produk baru yang dihubungkan dengan tugas penelitian dan pengembangan, teknik pengembangan produk baru dalam upaya untuk memperluas pangsa pasar (Burns dan Stalker, 1961).

Organisasi bisnis yang sering melakukan inovasi produk sebagai ciri keunggulan kompetitifnya apabila dihadapkan pada struktur organisasi yang sentralistik dengan tugas-tugas fungsional yang belum terspesialisasi serta sistem kerja yang berbentuk birokratik akan berdampak buruk terhadap inovasi produk yang dilakukan (Burns dan Stalker, 1961 ; Zaltman et al., 1963). Struktur yang sentralistik dan birokratik lebih menitik beratkan pada dominasi peranan CEO dalam membuat keputusan strategik (Thompson, 1967).

Govindarajan.V. (1988) melihat bahwa diferensiasi produk akan sangat *compatible* dengan karakteristik struktur organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi. Chandler (1962) ; Rumelt (1974) berpendapat bahwa pilihan struktur desentralisasi merupakan mekanisme struktural yang penting dalam memfasilitasi efektivitas implementasi strategi.

#### 2.4.5 Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk

Semakin sering organisasi bisnis dalam melakukan inovasi produk maka akan semakin kompleks dalam proses penentuan keputusan strategik dan akibatnya adalah akan semakin besar pula insentif yang dikeluarkan untuk mengolah informasi yang diperlukan dalam proses analisis dan interaksi (Galbraith, 1965 ; Thompson, 1967 ; Utterbeck, 1982). Semakin intensif didalam

proses analisis dan berinteraksi yang dibentuk didalam proses penentuan keputusan strategik maka akan semakin besar pula kesempatan untuk melakukan inovasi produk serta akan semakin efektif proses yang ditujukan untuk mengatasi permasalahan dalam perancangan produk baru dan implementasi produk inovatif.

Proses inovatif dapat berlangsung karena adanya komitmen CEO untuk maju sehingga akan mendorong pada keinginan CEO untuk mendukung proses penelitian dan pengembangan yang didukung oleh ketersediaan informasi yang akurat. Jadi rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk akan membentuk pola hubungan yang *interdependent* yang setara sebagai respon dari ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dan difasilitasi oleh struktur organisasi yang profesional.

#### 2.4.6 Ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi

Struktur organisasi yang dipakai merupakan respon terhadap kondisi lingkungan eksternal (Burns dan Stalker, 1961). Dibeberapa penelitian empirik ditemukan bahwa tidak ada hubungan langsung antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi tetapi melalui mediator pilihan strategi kompetitif dan inovasi produk.

Perubahan lingkungan eksternal yang cepat akan berdampak buruk terhadap proses perencanaan strategik. Semakin tinggi tingkat perubahan lingkungan eksternal maka akan direspon oleh CEO dengan melakukan perubahan strategi kompetitif yang dipakai sehingga akan berakibat pada perubahan struktur organisasi yang digunakan.

#### 2.4.7 Integritas struktur organisasi dan rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

Proses konsultasi dan kolaborasi antara CEO dengan tenaga profesional dan manajer fungsional dalam rangka pengembangan

produk baru akan difasilitasi pada pemilihan struktur organisasi yang terintegrasi sehingga keputusan strategik yang ditetapkan dapat diimplementasikan kemasing-masing unit bisnis. Struktur organisasi yang tidak terintegrasi serta tersebar secara geografi akan berakibat pada berkurangnya proses interaksi dan *face to face* kolaborasi yang dapat menimbulkan komplik (Galbraith, 1965 ; Tushman, 1977). Sistem komunikasi dan kolaborasi yang intensif akan berdampak positif terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

#### 2.4.8 Ukuran organisasi bisnis (Besaran) dan struktur organisasi

Ada hubungan positif antara ukuran organisasi bisnis terhadap struktur organisasi. Dalam beberapa penelitian empirik, ukuran organisasi bisnis lebih umum digunakan pada jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi. Sampai batas-batas tertentu (*Economies of scale*), semakin tinggi ukuran organisasi bisnis akan semakin tinggi pula tingkat formalitas, kompleksitas dan sentralitas struktur organisasi sehingga akan berdampak buruk terhadap inovasi produk.

Ada beberapa pendapat empirik yang lain menyatakan bahwa ukuran organisasi bisnis tidak mempunyai dampak atau hanya berdampak minimal terhadap struktur organisasi pada kelompok industri *capital intensive* sebaliknya akan berdampak positif terhadap struktur organisasi pada kelompok industri *labor intensive* dimana *life cycle* produknya masih dalam proses pertumbuhan. Ukuran organisasi bisnis merupakan mediator yang menghubungkan antara strategi dengan struktur (Yasai-Ardikani, 1989), Befer dan Trice (1979) menyatakan bahwa ada hubungan antara ukuran organisasi bisnis dan kompleksitas struktural akan tergantung pada strategi bisnis.

Berdasarkan pada kajian teoritis dan beberapa penelitian empirik terdahulu, maka didalam penelitian ini dapat disusun suatu bentuk

pemodelan yang disebut dengan pemodelan inersia yang digunakan untuk menganalisis hubungan diantara beberapa variabel penelitian seperti yang tersusun didalam Gambar 2.1. Bentuk pemodelan inersia didalam penelitian ini bersumber dari hasil penelitian Romanelli dan Tushman (1996) dan dilakukan didalam beberapa proses penyesuaian (*Adjustment*) seperti ukuran organisasi bisnis tidak dimasukan kedalam pemodelan inersia sebab ukuran organisasi bisnis akan dipergunakan sebagai variabel kontrol yang dimaksudkan untuk menguji konsistensi hasil analisis pemodelan inersia melalui alat analisis AMOS.

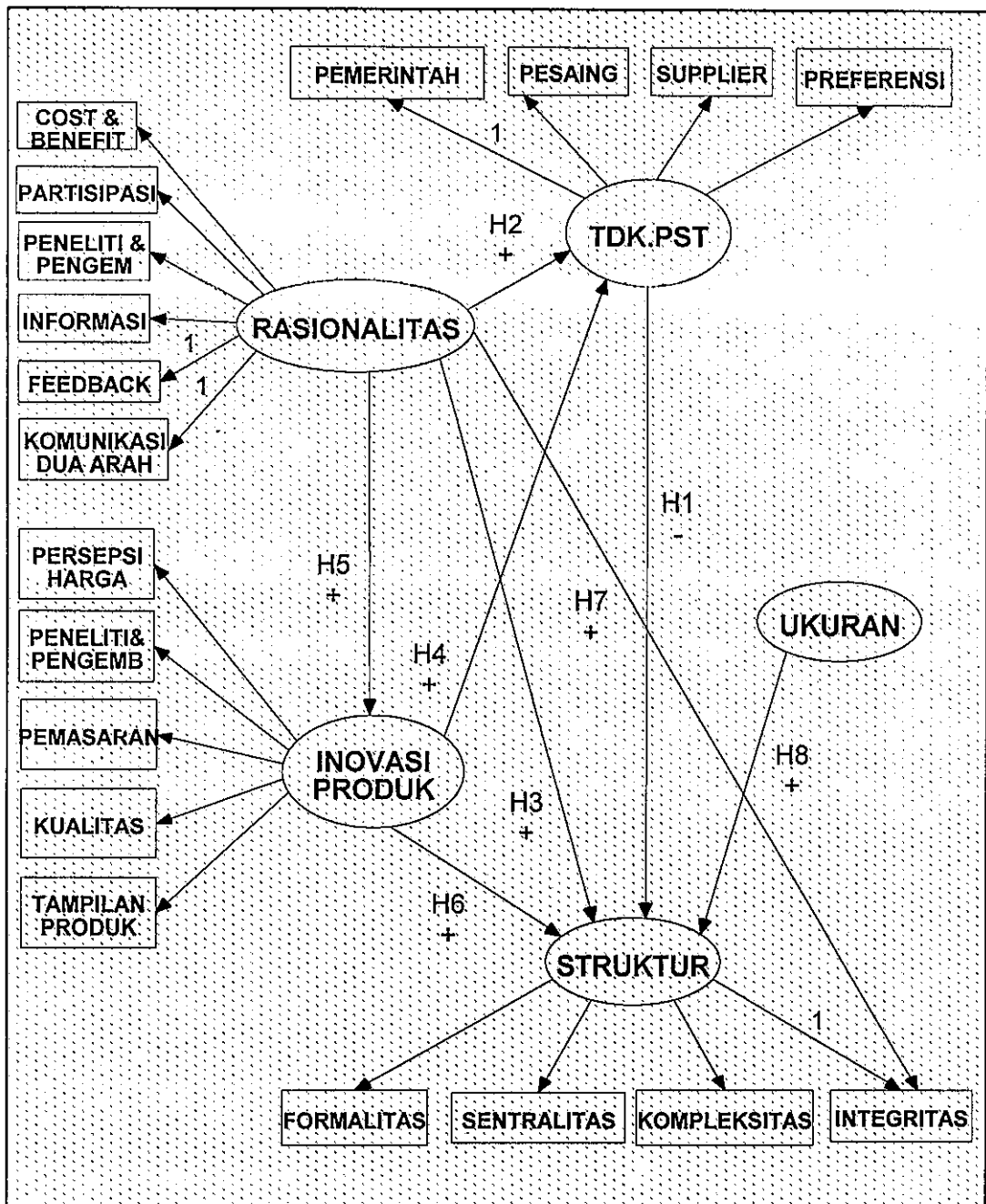
Beberapa variabel penelitian akan dianalisis melalui beberapa variabel dimensi (*Observed variabel*) yang diperoleh secara langsung melalui kuesiner yang digunakan didalam penelitian ini. Beberapa variabel dimensi didalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

## 2.5 Variabel penelitian dan variabel dimensi

Variabel penelitian	Variabel dimensi	Skala	Keterangan
1. TDK.PST	Instrumen pengukur ketidaksiapan lingkungan yang dirasakan digunakan empat item yang dikembangkan Robbins (1987) yaitu : 1. Perubahan peraturan pemerintah 2. Pertumbuhan pesaing baru 3. Ketersediaan dalam memperoleh bahan baku dari supplier 4. Perubahan preferensi konsumen	Likert	Data kontinum dengan skala sikap 1-10, 1 (Amat sangat tidak setuju) – 10 (Amat sangat setuju). Selengkapanya tersusun dalam lampiran
2. UKURAN (SIZE)	Golongan industri besar, tenaga kerja 100 orang lebih Golongan industri sedang, tenaga kerja 20 - 99 orang Golongan industri kecil, tenaga kerja 5 - 19 orang Industri rumah tangga ( <i>Home Industry</i> ), tenaga kerja 1 - 4 orang. Dalam penelitian ini kisaran jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi antara 34 - 1.350 orang, jadi berdasarkan kriteria BPS (Biro Pusat Statistik) Jakarta, penelitian ini dilakukan pada kelompok industri menengah dan besar.	Semantik diferensial	Data diskret dengan bobot 0 (Jumlah tenaga kerja 20-99) dan bobot 1 (Jumlah tenaga kerja > 100)
3. RASIONALITAS	Instrumen pengukur rasionalitas menggunakan enam item yang dikembangkan Goli dan Zeitz (1991) ; Goli dan Sambharya (1995) 1. Membuat perencanaan yang sistematis untuk menilai <i>cost and benefit</i> 2. Ada partisipasi manajer fungsional dalam membuat strategi dan perencanaan jangka panjang 3. Penelitian dan pengembangan 4. Kebutuhan akan informasi yang akurat dan otentik 5. Ada komitmen manajer fungsional untuk menghimpun <i>feedback</i> dari sumber eksternal 6. Dibentuk komunikasi dua arah	Likert	Data kontinum dengan skala sikap 1-10
4. INOVASI	Instrumen pengukur inovasi produk menggunakan lima item yang dikembangkan Govindarajan (1988) yaitu, 1. Persepsi atas harga produk yang ditawarkan 2. Prosentase sales yang dikeluarkan untuk R&D 3. Prosentase sales yang dikeluarkan untuk belanja pemasaran 4. Persepsi atas kualitas produk 5. Persepsi atas tampilan produk.	Likert	Data kontinum dengan skala sikap 1-10
5. STRUKTUR ORGANISASI	Instrumen pengukur struktur organisasi digunakan empat item, Damanpour.F. (1991) dari item 1 sampai 3 dan Robbins (1987) item 4 yaitu : 1. Kompleksitas: Keluasan struktur organisasi 2. Formalisasi: Peraturan kerja manual 3. Sentralitas: Tingkat otoritas 4. Integritas: Keterlibatan manajer fungsional dalam berinteraksi dan kolaborasi	Likert	Data kontinum dengan skala sikap 1-10

2.6 Kerangka teoritis

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Teoritis



## 2.7 Hipotesis dan definisi operasional variabel

### 2.7.1 Hipotesis

#### a. Rasionalitas sebagai mediator

Hubungan antara variabel penelitian selanjutnya dapat dibagi kedalam dua bentuk :

1. Respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi
2. Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dan struktur organisasi.

Karakteristik hubungan antar variabel penelitian belum dapat ditentukan akan berdampak langsung atau berdampak tidak langsung melalui mediator.

#### 1. Hubungan langsung

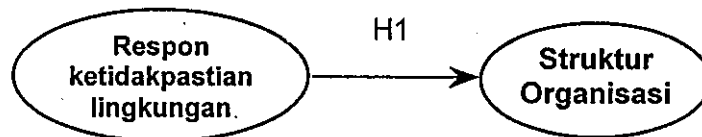
Setiap organisasi bisnis akan bergantung pada lingkungan eksternal sampai batas-batas tertentu, ada kelompok industri yang lebih bergantung pada lingkungan dan sublingkungannya dibandingkan dengan kelompok industri lainnya, oleh karena itu dampak lingkungan eksternal terhadap organisasi bisnis merupakan fungsi dari kerentanannya (Jacobs.D., 1974). Mintzberg (1979) mengatakan bahwa lingkungan dinamis lebih banyak berpengaruh terhadap struktur organisasi dibandingkan dengan lingkungan yang statis.

Untuk kelompok industri yang memiliki ketergantungan yang kuat terhadap lingkungan eksternal maka setiap perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal akan selalu direpson secara negatif oleh CEO sehingga CEO lebih

menyukai struktur organisasi yang sentralistik dan formalistik agar memudahkan dalam proses pengawasan (Supervisi).

Gambar 2.2

Hubungan antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi



Hipotesis kerja yang dibangun :

H1 = Ada hubungan langsung, negatif antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi.

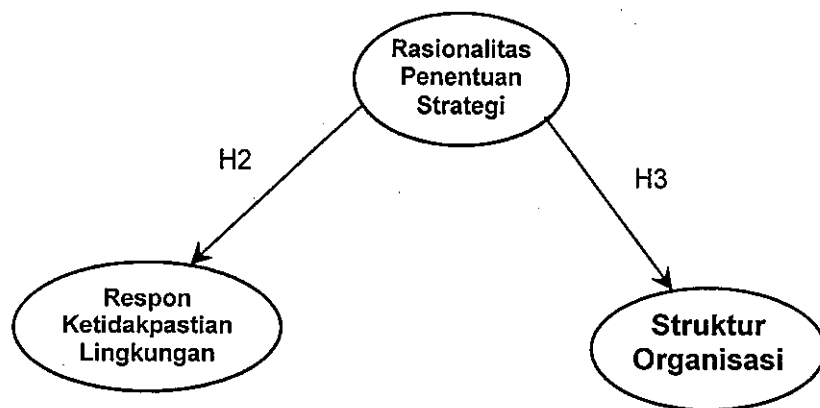
2. Hubungan tidak langsung

Hrebiniak dan Joyce (1985) melihat bahwa tidak ada hubungan langsung antara respon ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi tetapi melalui *organization context* (umur, ukuran, atribut lingkungan dan teknologi). Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik merupakan variabel mediator yang menghubungkan antara lingkungan yang *munificence* dengan kinerja. Lingkungan yang kompleks mensyaratkan agar lebih banyak dilakukan proses analisis agar dapat memahami sejumlah elemen lingkungan (Irene,G. dan Rasheed , 1997).

CEO memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keputusan strategik yang dibuat dengan mempertimbangkan kemampuan internal yang sesuai terhadap perubahan lingkungan eksternal sehingga akan direspon melalui pilihan strategi kompetitif yang ditentukan didalam proses berfikir rasional dan komprehensif, serta melakukan proses *setting* lingkungan untuk menterjemahkan peluang dan ancaman yang dihadapi. Pilihan strategi kompetitif akan berdampak juga terhadap pilihan struktur organisasi yang digunakan sebagai sistim administratif.

Gambar 2.3

Hubungan antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi melalui mediator rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.



Hipotesis kerja yang dibangun :

H2 = Ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.

H3 = Ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap struktur organisasi.

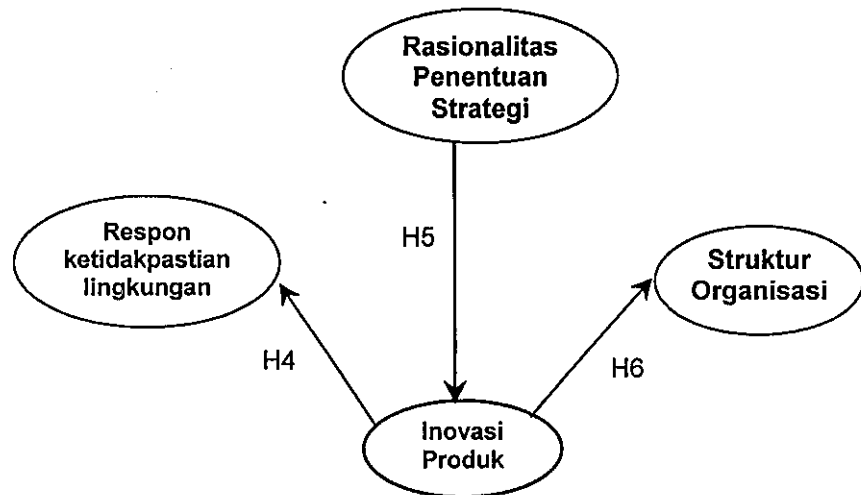
b. Inovasi produk sebagai mediator

Govindarajan (1986) dan Gupta (1987) berpendapat bahwa organisasi bisnis yang mengadopsi produk diferensiasi menunjukkan tingginya tingkat ketidakpastian lingkungan yang dirasakan jadi harus ada usaha yang intensif untuk memperbaiki produk yang ditawarkan. Inovasi produk merupakan respon terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan serta disusun untuk menentukan tujuan organisasi bisnis didalam menciptakan loyalitas konsumen melalui pengembangan produk baru (Galbraith, 1965 ; Porter, 1980 ; Scherer, 1980). Inovasi produk merupakan salah satu paramater dari strategi diferensiasi sedangkan paramater lain seperti, diferensiasi pemasaran, kualitas produk yang ditawarkan, pelayanan, distribusi produk dan jaminan purna jual dapat dikombinasikan untuk mengukur tingkat ketidakpastian lingkungan (Hofer dan Schendel, 1978 ; Miles dan Snow ,1978 ; Porter ,1980).

Inovasi produk tergambar dari struktur organisasi yang dipilih. Gede Raka dan Willy (1995) menyatakan bahwa inovasi produk harus diakomodasi oleh struktur organisasi yang mendukung kegiatan inovasi. Daft (1978) melihat bahwa tipe inovasi administratif dan teknikal memiliki potensi implikasi yang berbeda-beda didalam proses pembuatan keputusan strategik. Tipe inovasi administratif akan memiliki struktur organisasi yang *low professionalism, high formalization* dan *high centralization*, sehingga akan berdampak negatif terhadap rasionalitas dan komprehensivitas dalam penentuan keputusan strategik .

Gambar 2.4

Hubungan antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi melalui mediator Inovasi produk .



Hipotesis kerja yang dibangun :

H4 = Ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.

H5 = Ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap inovasi produk.

H6 = Ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap struktur organisasi.

- c. Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap integritas struktur organisasi

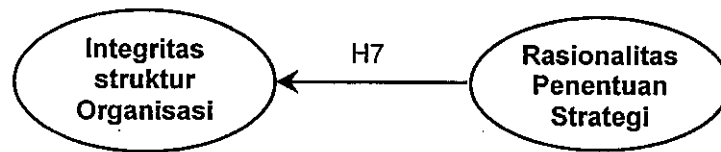
Robbins (1987) menyatakan bahwa karakteristik hubungan antara lingkungan terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik sebagai satu kesatuan sistim yang saling berinteraksi dan bergantung. Pola

ketergantungan di antara keduanya dapat dikarakterisasi melalui dua kekuatan yang berbeda yaitu, **diferensiasi** dan **integrasi**. Diferensiasi dapat dilihat dari sudut divisionalisasi dan integrasi dapat dilihat dari sudut hirarki yang terkoordinasi, disupervisi langsung serta adanya aturan serta kebijakan. Kondisi ketidakpastian lingkungan eksternal yang tinggi dapat berdampak buruk terhadap keberlangsungan aktivitas bisnis karena tidak terintegrasinya keputusan yang dibuat dan CEO sebagai pengambil keputusan strategik lebih menyukai sistem yang terintegrasikan agar lebih rasional dalam penentuan keputusan strategik.

Pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, inovasi produk sebagai salah satu alternatif untuk mengurangi penurunan pertumbuhan pasar terutama pada kelompok industri yang melakukan inovasi produk sebagai ciri *competitive edge*-nya sehingga CEO akan lebih menyukai untuk menggunakan struktur organisasi yang terintegrasi agar keputusan strategik yang dihasilkan akan lebih efektif. Dalam penelitian ini ditentukan ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap integritas struktur organisasi

Gambar 2.5

Hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap integritas struktur organisasi.



Hipotesis kerja yang dibangun :

H7 = Ada hubungan positif antara integritas struktur organisasi yang digunakan terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

d. Struktur organisasi terhadap ukuran organisasi bisnis.

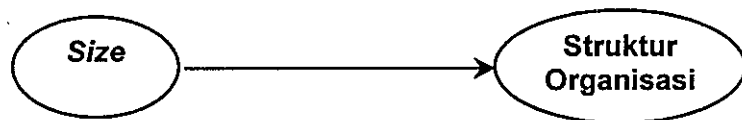
Struktur organisasi merupakan mekanisme administratif yang berupa pembagian tugas dan wewenang dan disusun secara hirarkis yang dibentuk dengan tujuan agar tercapai efisiensi dan efektifitas. Keluasan struktur organisasi bisnis yang dipakai oleh masing-masing organisasi bisnis berbeda-beda tergantung pada jumlah tenaga kerja dan teknologi yang dipakai (Reksohadiprojo dan Handoko, 1982).

Semakin besar ukuran organisasi bisnis akan berdampak positif terhadap keluasan struktur organisasi yang digunakan dan semakin luas ukuran organisasi bisnis akan semakin kompleks dalam penentuan keputusan strategik sehingga akan berakibat pada kelambat dalam merespon perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, didalam kondisi pertumbuhan pasar yang pesat serta tersebar secara

demografik, maka CEO akan lebih menyukai struktur organisasi yang divisional otonom sehingga akan memperkecil tingkat integritas terhadap struktur organisasi *corporate*.

Gambar 2.6

Hubungan antara struktur organisasi terhadap ukuran organisasi bisnis.



Hipotesis kerja yang dibangun :

H8 = Ada hubungan positif antara struktur organisasi terhadap ukuran organisasi bisnis.

Catatan : Variabel yang dituju mata panah merupakan variabel terikat (*Dependent*)

## 2.7.2 Dfinisi operasional variabel

### a. Respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan

Respon ketidakpastian lingkungan merupakan perubahan elemen-elemen penyusun lingkungan eksternal yang disebabkan karena tingginya intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli dan peranan pemerintah yang akan dirasakan dan direspon oleh CEO (Five-Force Porter)(Gede Raka dan Willy,1995) sehingga *life-cycle* produk menjadi singkat dan

berakibat terjadinya pergeseran segmen pasar yang dituju maka omzet penjualan produk lama akan menurun.

b. Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah pembagian kerja dan mekanisme administratif yang memungkinkan bagi suatu organisasi bisnis untuk melakukan aktivitas bisnis dan melakukan koordinasi serta pengendalian seluruh aktivitas bisnisnya (Miller, 1987).

Champion (1975) ; Fredrickson (1986) ; Hall (1977) ; Van de ven (1976) menyatakan bahwa struktur organisasi bisa digambarkan kedalam bentuk formalitas dalam berinteraksi, sentralitas dalam pengambilan keputusan strategik dan integritas dalam penentuan strategi. Integritas dapat diartikan sebagai jumlah tim inovatif yang terlibat didalam pengembangan ide-ide inovatif baru yang terdiri dari beberapa orang yang berasal dari fungsi organisasi atau keahlian yang berbeda-beda, berkumpul dan berinteraksi yang menyatakan kesatuan tim yang konsisten terhadap kebutuhan inovasi dan pemecahan masalah.

c. Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik

Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik adalah kemampuan CEO didalam membuat perencanaan strategik untuk jangka panjang yang disusun didalam suatu proses berfikir yang rasional dan komprehensif untuk menentukan tujuan yang akan dicapai dimasa mendatang.

d. Inovasi produk

Inovasi produk merupakan keluasan lini produk yang ditawarkan berupa penambahan jumlah produk baru, atribut produk atau pengembangan pasar baru. Inovasi produk dilakukan karena adanya keunggulan internal seperti, jalur distribusi, sumber daya manusia, fasilitas penelitian dan pengembangan dan informasi.

e. Ukuran organisasi bisnis (Variabel kontrol)

Ukuran organisasi bisnis merupakan jumlah tenaga kerja yang terlibat didalam proses produksi sehingga akan berdampak positif terhadap keluasan struktur organisasi yang digunakan (Diferensiasi).

## Bab III Metode Penelitian

### 3.1 Responden penelitian

Metode pengumpulan data didalam penelitian ini melalui teknik *mail sampling survey* yang secara khusus disebut *purposive mail sampling* dari jumlah  $n$  yang ditargetkan sebanyak 300 responden penelitian. Kuesioner penelitian yang kembali (Satu bulan sejak tanggal pengiriman) dianggap mewakili populasi penelitian. Dari beberapa penelitian sejenis diketahui bahwa rata-rata tingkat pengembalian kuesioner  $\pm 25 \%$  dari jumlah kuesioner terkirim sedangkan dalam penelitian ini, dari 300 kuesioner yang sudah terkirim, jumlah yang kembali sebanyak 164 responden atau tingkat pengembaliannya mencapai  $\pm 55 \%$ . Kuesioner telah dikirimkan ketiga subsektor industri Manufaktur, lima digit kode ISIC (*International Standard Industrial Cassification*) di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sebagai berikut :

1. Kode 35222 subsektor farmasi (*Drugs and medicines*) dan kode 35224 subsektor jamu (*Herbal medicines*)
2. Kode 18 sektor pakaian jadi (*Wearing apparel*) dan kode 18101 subsektor barang jadi dari tekstil
3. Kode 25204 subsektor perlengkapan dan peralatan rumah tangga dari plastik (tidak termasuk *furniture*) dan kode 25205 subsektor kemasan dari plastik (*Plastic bags, Containers*)

Ketiga subsektor tersebut tercantum didalam Direktori Industri Manufaktur (*Manufacturing Industry Directory*) dari Biro Pusat Statistik Jakarta tahun 1999 dan 2000.

Ketiga subsektor tersebut dijadikan responden penelitian dengan alasan sebagai berikut :

1. Ketiga subsektor tersebut merupakan industri hulu atau industri dasar dan sudah beroperasi dalam lingkungan industrinya lebih dari lima tahun.
2. Ketiga subsektor tersebut banyak diusahakan oleh beberapa kelompok industri skala menengah dan besar.
3. Ketiga subsektor tersebut bersifat *labor intensive* sehingga diharapkan angka ketidakpastian lingkungannya tinggi.
4. Ketiga subsektor tersebut berbadan hukum (PT atau CV) banyak berdiri di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang terkenal memiliki sumber daya alam dan tenaga kerja yang relatif mendukung sehingga diharapkan tidak kesulitan dalam memenuhi jumlah responden penelitian.

### 3.2 Jenis dan sumber data

#### 3.2.1 Data kualitatif (Uji model penelitian)

Data yang digunakan untuk menguji model penelitian ini adalah data kualitatif yang menilai subjektivitas responden terhadap suatu kejadian atau peristiwa. Jenis datanya adalah data yang bertentangan yaitu, data yang dinyatakan dalam dua kutub yang berbeda dan diukur menggunakan skala likert dari amat sangat tidak setuju (ekstrim negatif) dengan skor 1 sampai dengan amat sangat setuju (ekstrim positif) dengan skor 10. Diantara kedua kutub tersebut dicantumkan skala sikap ragu-ragu (moderat) yang tidak mengarah keekstrim positif maupun ekstrim negatif (Hadari dan Martini, 1992). Kondisi moderat digunakan dengan maksud untuk memberikan kebebasan bagi masing-masing responden penelitian untuk menentukan sikap subjektif dengan alasan :

- a. Berdasarkan pengalaman empirik, setuju terhadap item pertanyaan yang diajukan tetapi tidak ditemukan bukti empirik ditempat kerja
- b. Berdasarkan pengalamam empirik, tidak setuju terhadap item pertanyaan yang diajukan tetapi ditemukan bukti empirik ditempat kerja.

### 3.2.2 Data kuantitatif (Uji regresi berganda variabel kontrol)

Data ukuran organisasi bisnis adalah data sekunder yang bersumber dari Direktori Industri Manufaktur (BPS,2000). Data matematis pertama-tama diubah dahulu menjadi data kontinu dengan cara dikonversikan kedalam persamaan *dummy* yang ditetapkan melalui dua katagori :

- a. Kelompok industri sedang, jumlah tenaga kerja 20 – 99 orang diberi bobot 0
- b. Kelompok industri besar, jumlah tenaga kerja 100 orang lebih diberi bobot 1.

Dasar penentuan persamaan *dummy* adalah untuk mengklasifikasikan jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh masing-masing obyek penelitian ini dan mengacu pada penggolongan kelompok industri Manufaktur yang ditetapkan oleh BPS. Diduga bahwa tidak berarti jumlah tenaga kerja yang lebih sedikit akan memiliki kinerja yang lebih buruk jika dibandingkan dengan subsektor yang memiliki jumlah tenaga kerja yang lebih banyak. Jadi, untuk mempertegas adanya perbedaan diantara kedua kelompok industri tersebut maka skala semantik dari jumlah tenaga kerja harus diubah (Konversi) menjadi skala kontinu, untuk itu diperlukan persamaan *dummy* didalam penelitian ini dengan kisarannya adalah 0 dan 1.

### 3.3 Metode pengumpulan data

Kuesioner dikirimkan ke CEO, Manajer fungsional atau individu yang terkait dengan populasi penelitian. Nama, jabatan dan jumlah karyawan tercantum dalam Direktori Industri Manufaktur, BPS Jakarta.

Kuesioner dikirimkan bersama-sama dengan surat permohonan sebagai responden dan ringkasan penelitian dengan maksud agar responden mengetahui arah penelitian. Responden diminta tanggapan subjektif mereka terhadap beberapa item pertanyaan yang diajukan. Jawaban yang diberikan dengan cara memberikan tanda silang (X) didalam kotak jawaban yang sudah disediakan. Jawaban yang diharapkan adalah penilaian subjektif atas peristiwa atau kejadian yang terekam ditempat kerja. Kuesioner penelitian selengkapnya tersusun dalam lampiran 1.

### 3.4 Teknik analisis

Teknik analisis untuk menguji konsistensi pemodelan inersia yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equational Modeling* (SEM) yang merupakan teknik *Multivariate* (Variasi ganda) dengan mengkombinasikan aspek-aspek *Multiple regression* (Regresi berganda) yaitu menguji hubungan-hubungan ketergantungan (*Dependence relationship*) dan analisis faktor (Dengan variabel ganda) untuk mengestimasi hubungan-hubungan ketergantungan secara simultan.

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement model* dan *Structural model*. *Measurement model* ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah variabel penelitian. *Structural model* digunakan untuk menguji hubungan kausalitas diantara variabel penelitian. Beberapa langkah yang perlu dilakukan :

### Langkah pertama : Pengembangan model teoritis

Mengembangkan sebuah model penelitian yang mempunyai justifikasi teoritis. Setelah itu, model penelitian divalidasi secara empirik dalam pemodelan SEM.

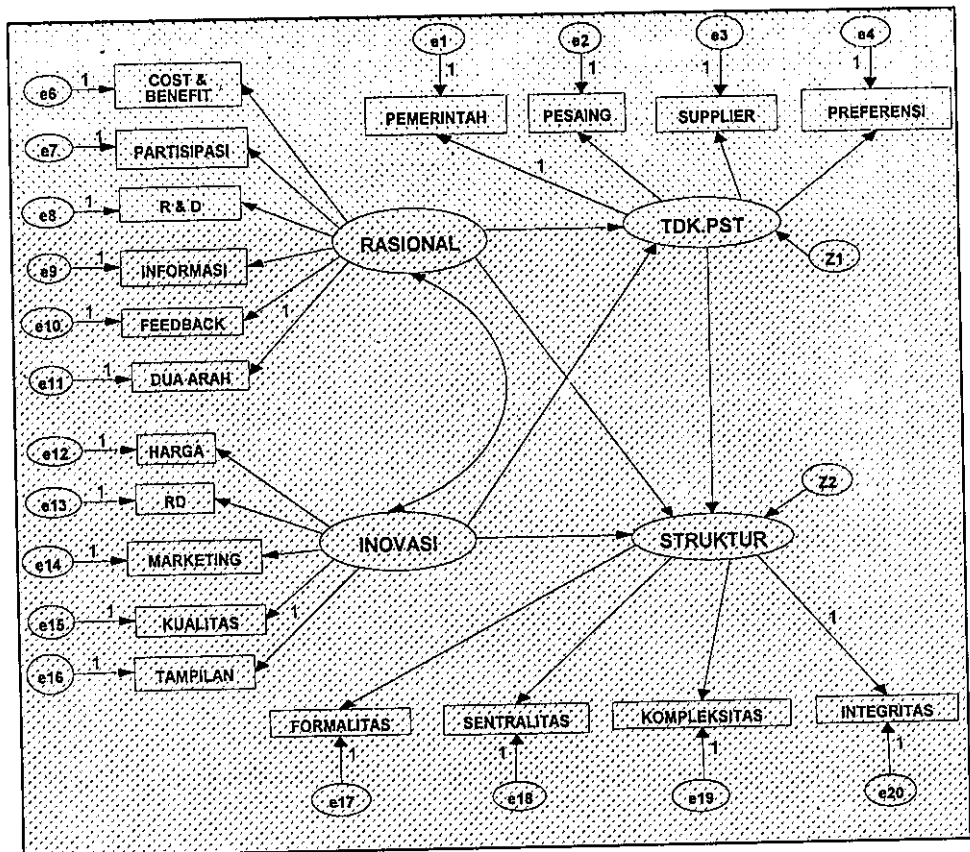
### Langkah kedua : Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)

Model penelitian yang dibangun akan digambarkan kedalam *path diagram* sehingga akan mempermudah menguji hubungan kausalitas antar variabel penelitian. *Path diagram* akan dikonversi menjadi persamaan yang diestimasi secara otomatis oleh program AMOS.

*Path diagram* dalam penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 3.7

*Path diagram*



Sumber : Hasil pengolahan program AMOS

### Keterangan :

**TDK.PST** = Respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, variabel dimensi

1. (x1) PEMERINTAH = Peraturan pemerintah
2. (x2) PESAING = Pertumbuhan jumlah pesaing
3. (x3) SUPPLIER = Ketergantungan pada supplier
4. (x4) PREFERENSI = Perubahan preferensi konsumen

**RASIONAL** = Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik, variabel dimensi

1. (x6) *COST & BENEFIT* = Penilaian antara *cost and benefit*
2. (x7) PARTISIPASI = Partisipasi manajer fungsional
3. (x8) R & D = Kebutuhan pada penelitian dan pengembangan
4. (x9) INFORMASI = Kebutuhan informasi yang akurat
5. (x10) *FEEDBACK* = Kebutuhan informasi umpan balik
6. (x11) DUA ARAH = Komunikasi dua arah

**INOVASI** = Inovasi produk, variabel dimensi

1. (x12) HARGA = Persepsi atas harga produk yang ditawarkan
2. (x13) RD = Prosentase *sales* yang dialokasikan kembali ke R&D
3. (x14) MARKETING = Prosentase *sales* yang dialokasikan kembali ke pemasaran
4. (x15) KUALITAS = Persepsi atas kualitas produk yang ditawarkan
5. (x16) TAMPILAN = Persepsi atas tampilan produk yang ditawarkan

**STRUKTUR** = Struktur organisasi yang dipakai, variabel dimensi

1. (x17) FORMALITAS = Formalitas
2. (x18) SENTRALITAS = Sentralitas
3. (x19) KOMPLEKSITAS = Kompleksitas
4. (x20) INTEGRITAS = Integritas

Mendasarkan pada hasil analisis pemodelan SEM diatas maka dapat diketahui bahwa variabel penelitian rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk sebagai variabel bebas (*Independent* atau Eksogen) serta variabel penelitian respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dan struktur organisasi sebagai variabel terikat (*Dependent* atau Endogen)

Diantara variabel penelitian rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk sebagai variabel bebas, terdapat satu garis lengkung yang mengindikasikan adanya hubungan korelasi. Syarat yang harus dipenuhi dalam uji regresi berganda (*Multiple regression*) adalah diantara variabel bebas

tidak saling berkorelasi. Disamping itu melalui hasil uji regresi ini dapat diketahui seberapa kuat tingkat hubungan diantara kedua variabel bebas tersebut. Jadi, dari hasil uji regresi variabel bebas ini maka dapat diketahui bahwa ada hubungan timbal balik (Resiprokal) antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk sehingga digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian ini.

**Langkah ketiga : Konversi *path diagram* kedalam persamaan matematis**

Persamaan matematis dalam pemodelan SEM terdiri dari dua bentuk persamaan sebagai berikut :

1. Persamaan struktural (*Structural equations*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas diantara variabel penelitian.
  2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement models*) yang dirumuskan untuk mengukur hubungan antara beberapa variabel dimensi terhadap satu variabel penelitian.
- Persamaan matematis pemodelan SEM dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Model pengukuran dan model struktural

Model pengukuran	
Variabel bebas	Variabel terikat
$X_6 = \lambda_6 \text{ RASIONAL} + e_6$	$X_1 = \lambda_1 \text{ TDK.PST} + e_1$
$X_7 = \lambda_7 \text{ RASIONAL} + e_7$	$X_2 = \lambda_2 \text{ TDK.PST} + e_2$
$X_8 = \lambda_8 \text{ RASIONAL} + e_8$	$X_3 = \lambda_3 \text{ TDK.PST} + e_3$
$X_9 = \lambda_9 \text{ RASIONAL} + e_9$	$X_4 = \lambda_4 \text{ TDK.PST} + e_4$
$X_{10} = \lambda_{10} \text{ RASIONAL} + e_{10}$	
$X_{11} = \lambda_{11} \text{ RASIONAL} + e_{11}$	$X_{17} = \lambda_{17} \text{ STRUKTUR} + e_{17}$
	$X_{18} = \lambda_{18} \text{ STRUKTUR} + e_{18}$
$X_{12} = \lambda_{12} \text{ INOVASI} + e_{12}$	$X_{19} = \lambda_{19} \text{ STRUKTUR} + e_{19}$
$X_{13} = \lambda_{13} \text{ INOVASI} + e_{13}$	$X_{20} = \lambda_{20} \text{ STRUKTUR} + e_{20}$
$X_{14} = \lambda_{14} \text{ INOVASI} + e_{14}$	
$X_{15} = \lambda_{15} \text{ INOVASI} + e_{15}$	
$X_{16} = \lambda_{16} \text{ INOVASI} + e_{16}$	
Model Struktural	
$\text{RASIONALITAS} = \gamma_1 \text{ TDK.PST} + \gamma_2 \text{ INOVASI} + \gamma_3 \text{ STRUKTUR} + \varepsilon$	
$\text{I N O V A S I} = \gamma_4 \text{ STRUKTUR} + \gamma_5 \text{ TDK.PST} + \varepsilon$	
$\text{TDK.PST} = \gamma_6 \text{ STRUKTUR} + \varepsilon$	

Sumber : Model yang digunakan dalam penelitian ini.

**Langkah keempat : Memilih matrik input.** Tujuannya adalah untuk melakukan estimasi pemodelan inersia yang digunakan dalam penelitian ini. Didalam program AMOS ada beberapa pilihan estimasi model yang tersedia diantaranya adalah *Maximum likelihood estimation* (ML) yang mensyaratkan ukuran sampel penelitian antara 100-200 responden (Dalam penelitian ini digunakan responden sebanyak 164). Hasil estimasi pemodelan inersia dalam penelitian ini menghasilkan nilai  $X^2 = 161,561$  yang lebih besar dari  $X^2$  tabel  $\pm 149,449$  artinya pemodelan inersia

cukup signifikan apabila dipergunakan untuk menaksir populasi penelitian ini.

**Langkah kelima : Masalah identifikasi.** Prinsipnya adalah menguji konsistensi pemodelan inersia yang dikembangkan dalam penelitian ini. Hasil estimasi pemodelan inersia yang diharapkan akan memberikan konsistensi nilai  $X^2$  sehingga dapat dipergunakan untuk menaksir populasi penelitian dan menolak  $H_0$ . Disamping itu juga, masalah identifikasi pemodelan inersia akan memberikan nilai t hitung (C.R) yang dapat dipergunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil analisis hipotesis penelitian ini diharapkan mempunyai nilai presisi hasil uji t hitung yang tinggi sehingga dapat digunakan untuk menganalisis dihipotesis  $H_1$  sampai dengan  $H_6$  dalam penelitian ini.

**Langkah keenam : Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*.** Prinsipnya adalah untuk menguji signifikansi antara matrik kovarian data yang diestimasi dengan matrik kovarian populasi penelitian yang ditaksir. Dalam program AMOS sudah tersedia hasil uji kriteria **Goodness-of-fit** secara otomatis. Disamping uji  $X^2$  juga ada beberapa kriteria **Goodness-of-fit** yang tersedia didalam program AMOS sebagai berikut :

1. *The root mean square error of approximation (RMSEA)*

Nilai koefisien RMSEA akan bermanfaat untuk ukuran sampel yang besar (Ferdinand, 2000). Diharapkan nilai koefisien ini dapat dipergunakan untuk mengkompilasi nilai  $X^2$  (*Chi-Square*). Nilai koefisien RMSEA yang diharapkan  $< 0,08$  yang menunjukkan tingkat kesalahan (*Variance*) yang masih bisa ditoleransi.

2. *Goodness of fit index (GFI)*

Indek kesesuaian yang digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang antara matrik kovarian sampel terhadap matrik kovarian populasi yang ditaksir. Nilai rentangnya 0 (*Poor fit*) sampai dengan 1 (*Perfect fit*)

3. *Adjusted goodness-of-fit index (AGFI)* atau analog dengan nilai  $R^2$  dalam analisis regresi berganda. Bersama-sama dengan nilai GFI dapat digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang antara matrik kovarian sampel terhadap matrik kovarian populasi dengan nilai rentang 0,90 sampai dengan 0,95 yang menunjukkan nilai *adequate fit*.

4. *The minimum sample discrepancy function (CMIN/DF)*, merupakan nilai statistik *Chi-square* yang dibagi dengan *degree of freedom* atau disebut juga  $X^2$  relatif. Nilai yang diharapkan < 2,0 merupakan indikasi *acceptable fit* antara model penelitian dan data.

5. *Tucker Lewis Index (TLI)* adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan antara sebuah pemodelan SEM (*Default model*) terhadap sebuah *base line*. Model *base line* secara otomatis diolah dalam program AMOS seperti yang tersusun didalam *print out* hasil analisis SEM (Lampiran 2). Ada dua jenis *base line* yaitu *saturated model* dan *independence model* dengan nilai yang direkomendasikan adalah  $\geq 0,95$  menunjukkan model penelitian ini *a very good*.

6. *Comparative fit index (CFI)*, bersama-sama dengan nilai TLI dapat dikompensasikan dalam menaksir pemodelan SEM (*Default model*). Nilai CFI memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan nilai TLI diantaranya nilai CFI tidak

dipengaruhi oleh ukuran sampel penelitian sehingga memiliki tingkat pengujian pemodelan SEM yang sangat tinggi dan rentang nilai yang diharapkan adalah 0-1.

Nilai batas (*Cut of value*) hasil analisis program AMOS adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2  
Nilai batas (*Cut of Value*)

Alat ukur	Nilai batas
1. <i>Chi-square</i>	Hanya cocok untuk ukuran sampel 100-200, bila jumlah sampel diluar rentang tersebut maka alat analisis manjadi tidak realibel
2. <i>The root mean square error of approximation (RMSEA)</i>	Mengkompensasi <i>Chi-square</i> ukuran sampel besar, koefisien RMSEA $\leq 0,08$
3. <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	Proporsi <i>variance sampel</i> yang diestimasi dari <i>variance populasi</i> , nilai rentang 0 (poor fit) dan 1(perfect fit).
4. <i>Adjusted Good of Fit Index (AGFI)</i>	Analog dengan $R^2$ koefisien penerimaan $\geq 0,90$
5. CMIN/DF	Disebut $X^2$ relatif (Nilai <i>Chi-square</i> dibagi dengan <i>Degree of freedom</i> )
6. <i>Tuckey-Lewis Index</i>	Membandingkan kerangka teoritis yang dibangun dengan nilai <i>base line</i> (Alternatif pengujian GFI), nilai yang direkomendasikan $\geq 0,95$
7. <i>Comparative fit index (CFI)</i>	Nilai koefisien yang direkomendasikan $\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2000)

### 3.5 Uji hipotesis

Pemodelan inersia ini diharapkan akan bermanfaat untuk menguji model penelitian ( $X^2$ ) dan uji struktural (t hitung). Kedua hasil uji ini diharapkan konsisten dan memiliki nilai presisi yang tinggi sehingga dapat digunakan sebagai alat analisis penelitian yang representatif untuk menaksir populasi penelitian. Dalam kenyataannya, seringkali ditemukan bahwa satu alat analisis akan memberikan nilai bias perhitungan *Default model*, sehingga untuk meminimalisasinya nilai bias maka dalam penelitian ini digunakan variabel kontrol penelitian yang dimaksudkan untuk menguji konsistensi dan tingkat presisi pemodelan inersia. Hasil uji hipotesis penelitian selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 3.3  
Uji hipotesis penelitian

Hipotesis	Jenis data	Jenis uji	Alat uji	Keterangan
1. H1 – H6	Kontinum	Kausalitas	SEM versi 4.0	Uji <i>default model</i>
2. H7	Kontinum	Regresi berganda	SPSS ver. 10	Uji konsistensi H3
3. H8	Diskret	Regresi berganda	SPSS ver.10	Uji konsistensi H6

Sumber : Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini

## Bab IV Analisis Data

Data kuantitatif dan kualitatif yang terkumpul dari tiga subsektor pertama-tama dianalisis menggunakan SPSS untuk menguji normalitas data penelitian sehingga diharapkan data penelitian memenuhi asumsi normalitas (Uji Z), kemudian dilakukan uji derajat linearitas terkecil (OLS) sehingga data penelitian tidak terjadi multikolinearitas dan autokorelasi. Apabila asumsi linearitas sudah terpenuhi maka data kualitatif dapat digunakan untuk menguji hipotesis 1,2,3,4,5 dan 6 yang dianalisis menggunakan program AMOS. Kemudian data kuantitatif yang digunakan untuk membuktikan konsistensi uji hipotesis 3 dan 6 dalam pemodelan inersia, dianalisis dengan menggunakan program SPSS dan hasil analisis selengkapnya sebagai berikut :

### 4.1 Gambaran umum obyek penelitian

Responden penelitian ini adalah CEO, Manajer fungsional dan fihak-fihak yang terkait didalam proses penentuan keputusan strategik. Jumlah total responden penelitian ini adalah sebanyak 164 orang dari beberapa kelompok industri Manufaktur. Tidak semua industri Manufaktur yang berada di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dapat dijadikan obyek penelitian karena mengingat keterbatasan waktu penelitian.

Tingkat partisipasi responden penelitian selengkapnya tersusun didalam tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4

## Gambaran umum obyek penelitian

	Total Obyek Penelitian				Jumlah yang berpartisipasi				Jumlah tdk berpartisipasi			
	Jetng	%	D.I.Y	%	Jetng	%	D.I.Y	%	Jetng	%	D.I.Y	%
Industri Farmasi	38	14,9	5	11,1	24	17,4	5	19,2	14	12	0	0
Industri Jamu	41	16,1	8	17,8	20	14,5	6	23,1	21	18	2	10,5
Industri Pakaian Jadi	43	16,9	9	20	28	20,3	5	19,2	15	12,8	4	21,1
Industri Brg Jadi dr teks	40	15,7	9	20	20	14,5	3	11,5	20	17,1	6	31,6
Industri Kem. Plastik	45	17,7	7	15,6	30	21,7	5	19,2	15	12,8	2	10,5
Industri Alat Rt dr Plastik	48	18,8	7	15,6	16	11,6	2	7,69	32	27,4	5	26,3
Jumlah	255		45		138		26		117		19	

Sumber : Data primer penelitian

#### 4.2 Analisis regresi, uji normalitas, mahalanobis dan multikolinearitas

##### 4.2.21 Hubungan antar variabel

Uji korelasi menggunakan program SPSS yang dilakukan dengan maksud untuk mengetahui arah hubungan antar variabel dimensi (*Observed variabel*). Hasil yang diharapkan akan memiliki nilai koefisien hubungan yang sangat erat (Maksimal 1).

Hasil analisis regresi data penelitian ini maka dapat diketahui bahwa masing-masing data penelitian ini memiliki arah hubungan positif dengan nilai probabilitas pada  $\alpha$  5 %

Tabel 4.5

Korelasi Pearson (Signifikansi pada  $P < 5\%$ )

	Mean	Std. Dev	x1	x2	x3	x4	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20
TDK.PST	x1	7.6524	1.3728	1.000																	
	x2	7.5488	1.3580	0.676	1.000																
	x3	7.5610	1.2344	0.735	0.748	1.000															
	x4	7.6463	1.2762	0.689	0.661	0.676	1.000														
RASIONAL	x6	7.6037	1.2115	0.599	0.603	0.580	0.651	1.000													
	x7	7.4207	1.2677	0.645	0.631	0.585	0.646	0.756	1.000												
	x8	7.5000	1.2846	0.579	0.545	0.545	0.561	0.589	0.567	1.000											
	x9	7.5061	1.2058	0.589	0.537	0.554	0.552	0.672	0.654	0.632	1.000										
	x10	7.6341	1.3925	0.572	0.571	0.602	0.593	0.710	0.651	0.600	0.557	1.000									
x11	7.5549	1.3211	0.496	0.496	0.519	0.536	0.675	0.666	0.496	0.543	0.728	1.000									
INOVASI	x12	7.5061	1.3176	0.566	0.550	0.632	0.472	0.591	0.588	0.426	0.510	0.737	0.659	1.000							
	x13	7.5244	1.3313	0.597	0.532	0.540	0.547	0.590	0.552	0.524	0.560	0.713	0.667	0.666	1.000						
	x14	7.4329	1.2781	0.600	0.544	0.592	0.527	0.563	0.580	0.454	0.510	0.655	0.653	0.656	0.688	1.000					
	x15	7.5915	1.2909	0.636	0.587	0.614	0.526	0.598	0.601	0.520	0.508	0.708	0.681	0.645	0.657	0.636	1.000				
	x16	7.4939	1.4207	0.614	0.558	0.544	0.679	0.628	0.596	0.482	0.498	0.675	0.709	0.596	0.683	0.618	0.689	1.000			
STRUKTUR	x17	7.6098	1.3367	0.554	0.565	0.587	0.555	0.662	0.670	0.572	0.531	0.704	0.711	0.632	0.623	0.570	0.679	0.671	1.000		
	x18	7.5549	1.2787	0.579	0.576	0.575	0.598	0.618	0.635	0.514	0.505	0.725	0.587	0.655	0.650	0.588	0.681	0.682	0.763	1.000	
	x19	7.7439	1.3182	0.649	0.688	0.639	0.642	0.677	0.700	0.572	0.565	0.781	0.727	0.714	0.713	0.652	0.753	0.766	0.800	0.802	1.000
	x20	7.5366	1.3264	0.666	0.656	0.669	0.725	0.759	0.708	0.583	0.685	0.702	0.652	0.640	0.663	0.647	0.666	0.708	0.707	0.749	0.770

#### 4.2.1 Uji Normalitas data penelitian (*Bivariate outlier*)

Sebelum dipergunakan untuk menganalisis pemodelan inersia maka data penelitian ini harus dilakukan uji statistik deskriptif untuk memenuhi asumsi normalitas. Hasil analisis selengkapnya tersusun dalam tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6  
Statistik deskriptif (Luas Z hitung)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	164	-1.93213	1.71005	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X10)	164	-1.89172	1.69904	-3.9E-16	1.0000000
Zscore(X11)	164	-1.93383	1.85075	1.52E-15	1.0000000
Zscore(X12)	164	-1.90197	1.89271	8.13E-16	1.0000000
Zscore(X13)	164	-1.89616	1.85952	1.35E-15	1.0000000
Zscore(X14)	164	-1.90357	2.00853	8.99E-16	1.0000000
Zscore(X15)	164	-2.00748	1.86578	1.12E-15	1.0000000
Zscore(X16)	164	-1.75541	1.76400	5.22E-16	1.0000000
Zscore(X17)	164	-1.95312	1.78884	2.16E-16	1.0000000
Zscore(X18)	164	-1.99807	1.91223	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X19)	164	-2.08153	1.71148	-8.4E-16	1.0000000
Zscore(X2)	164	-2.61319	1.80499	6.50E-16	1.0000000
Zscore(X20)	164	-1.91235	1.85719	1.63E-15	1.0000000
Zscore(X3)	164	-2.07459	1.97580	-1.9E-15	1.0000000
Zscore(X4)	164	-2.07356	1.84423	3.38E-15	1.0000000
Zscore(X6)	164	-2.14913	1.97801	-2.9E-15	1.0000000
Zscore(X7)	164	-1.90948	2.03453	-2.9E-15	1.0000000
Zscore(X8)	164	-1.94607	1.94607	1.41E-15	1.0000000
Zscore(X9)	164	-2.07837	2.06826	9.21E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	164				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program SPSS

Hasil uji statistik deskriptif diatas menunjukkan bahwa data penelitian ini memenuhi syarat normalitas dengan nilai maksimum dan minimum tidak ada yang lebih besar dari  $\pm 3,0$ . Untuk membandingkan hasil uji statistik deskriptif data penelitian ini, didalam program AMOS juga memberikan hasil pengolahan uji statistik deskriptif data penelitian seperti yang tersusun dalam tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7  
Hasil uji statistik deskriptif

Variabel	Minim	Maxim	Skew	C.R	Kurtosis	C.R
X9	5,000	10,000	0,049	0,255	-0,419	-1,096
X8	5,000	10,000	-0,104	-0,546	-0,597	-1,561
X7	5,000	10,000	0,115	0,602	-0,497	-1,299
X6	5,000	10,000	0,193	1,007	-0,617	-1,612
X17	5,000	10,000	-0,097	-0,506	-0,700	-1,830
X18	5,000	10,000	-0,096	-0,502	-0,613	-1,603
X19	5,000	10,000	-0,021	-0,107	-0,608	-1,590
X20	5,000	10,000	-0,024	-0,124	-0,607	-1,586
X4	5,000	10,000	0,257	1,345	-0,731	-1,911
X3	5,000	10,000	0,193	1,010	-0,623	-1,628
X2	5,000	10,000	-0,251	-1,310	-0,423	-1,106
X1	5,000	10,000	0,143	0,748	-0,738	-1,929
X13	5,000	10,000	-0,084	-0,438	-0,531	-1,389
X14	5,000	10,000	0,123	0,645	-0,605	-1,582
X15	5,000	10,000	0,037	0,196	-0,662	-1,731
X16	5,000	10,000	0,115	0,603	-0,692	-1,808
Multivariate				44,042	11,750	

Catatan : Data yang tidak signifikan pada nilai  $P < 1\%$  dan  $P < 5\%$  tidak dianalisis

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program AMOS

Hasil uji normalitas (*Assesment of normality*) multivariate ditabel 4.7 maka dapat diketahui bahwa tidak ditemukan nilai

*Critical ratio* (CR) yang lebih besar dari  $\pm 2,58$ , artinya data penelitian mengikuti distribusi normal.

#### 4.2.2 Uji Mahalanobis distance (*Multivariate outlier*)

Untuk mengetahui ada tidaknya *multivariate outlier* di tiap-tiap data penelitian ini maka digunakan uji jarak mahalanobis yang menunjukkan jarak (d) rata-rata data variabel dimensi sehingga membentuk unidimensionalitas. Hasil uji mahalanobis sebagai berikut :

Tabel 4.8

*Mahalanobis distance (Residual statistics)*

	Mean	Std.Deviati	Minimum	Maximum
Predicted value	82,500	20,6112	39,0964	158,4035
Std. Predicted value	,000	1,000	-2,106	3,683
SE of Predicted value	16,0329	3,1838	7,1953	30,4640
Adjusted Predic value	82,0909	20,8725	40,5961	155,6777
Residual	1,347E-13	42,7806	-103,5966	92,7235
Std. Residual	,000	,937	-2,312	2,030
Stud. Residual	,004	,998	-3,471	2,180
Deleted Residual	,4091	48,6621	-120,6707	106,9230
Stud. Deleted Residul	,004	1,003	-2,517	2,209
Mahal. Distence	19,878	9,166	3,051	71,519
Cook's Distence	,007	,008	,000	,042
Centered Levrg Value	,122	,056	,019	,439

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program SPSS

Hasil analisis *mahalanobis distence* pada tingkat  $X^2$  (df=4,  $P \leq 0,001$ )  $\pm 18,467$  maka dapat diketahui bahwa data penelitian ini mengalami *multivariate outlier*. Jawaban responden penelitian mana saja yang mengalami *multivariate outlier*, tersusun dalam tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9

*Multivariate outlier (N=164)*

Obs. Numb.	Mahalano bis d-Square	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Obs. Numb.	Mahalano bis d-Square	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
152	71,768	0,000	0,000	99	22,568	0,245	0,946
161	57,919	0,000	0,000	109	22,313	0,257	0,960
164	52,932	0,000	0,000	118	22,215	0,269	0,972
158	46,508	0,000	0,000	120	22,076	0,274	0,968
154	44,313	0,000	0,000	95	21,953	0,281	0,969
163	41,239	0,001	0,000	124	21,789	0,287	0,968
157	39,312	0,002	0,000	23	21,789	0,295	0,971
160	35,110	0,004	0,000	69	21,682	0,300	0,969
97	34,500	0,014	0,000	65	21,428	0,314	0,980
100	32,011	0,016	0,000	137	21,205	0,326	0,986
68	31,007	0,031	0,014	125	21,203	0,326	0,978
107	30,667	0,040	0,034	101	20,920	0,341	0,988
96	28,997	0,044	0,029	150	20,913	0,342	0,982
106	28,697	0,066	0,196	93	20,909	0,342	0,973
26	27,581	0,071	0,188	92	20,822	0,347	0,970
155	27,113	0,092	0,438	29	20,808	0,348	0,959
98	27,028	0,102	0,510	67	20,730	0,352	0,954
54	26,943	0,104	0,442	56	19,869	0,402	0,998
49	26,910	0,106	0,377	40	19,757	0,409	0,998
108	26,262	0,107	0,299	27	19,713	0,412	0,997
55	25,908	0,123	0,458	153	19,488	0,426	0,998
51	25,640	0,133	0,514	142	19,398	0,432	0,998
88	25,634	0,141	0,538	77	19,280	0,439	0,998
138	24,713	0,141	0,452	1	19,206	0,444	0,998
14	23,639	0,170	0,757	122	19,034	0,455	0,999
3	23,615	0,210	0,961	156	18,975	0,458	0,998
86	23,566	0,211	0,944	34	18,788	0,470	0,999
63	23,114	0,213	0,926	102	18,766	0,472	0,999
61	23,092	0,232	0,965	140	18,680	0,478	0,998
151	22,847	0,233	0,950	6	18,661	0,479	0,998
141	22,824	0,244	0,926	134	18,556	0,486	0,998

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program AMOS

Hasil analisis *multivariate outlier* ditabel 4.9, diketahui bahwa responden nomor 152 dengan nilai q-square 65,949 sampai dengan responden nomor 156 dengan nilai d-square 18,474 memiliki nilai d-square lebih besar dari  $X^2$  tabel (18,467), artinya jawaban responden penelitian tersebut mengalami *multivariate outlier*. Walaupun demikian, jawaban responden penelitian tersebut tetap diikutkan didalam beberapa tahap analisis selanjutnya.

#### 4.2.3 Uji multikolinearitas dan singularitas

Analisis multikolinearitas dan singularitas *multivariate* dapat dideteksi dengan menggunakan program AMOS. Hasil selengkapnya tersusun dalam lampiran penelitian 2. Diketahui bahwa nilai **Determinant of sample covariance matrix** = 2,2809e-004 atau sama dengan -2,280.900,40. Angka ini menunjukkan hasil yang jauh dari nol sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.3 Uji *Unidimensionalitas (Confirmatory factor analysis)*

Uji *unidimensionalitas* variabel dimensi didalam penelitian ini menggunakan program AMOS yang diarahkan untuk menguji konsistensi beberapa variabel dimensi terhadap satu variabel penelitian.

Hasil yang diharapkan memiliki koefisien **Goodness of fit index** mendekati 1 (*Perfect*) sehingga dapat dikatakan bahwa beberapa variabel dimensi penelitian ini memenuhi asumsi reliabilitas dan validitas dan dapat dipergunakan sebagai variabel dimensi. Hasil analisis tersusun dalam tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10  
Confirmatory factor analysis

Analisis Variabel penelitian	Koef	Analisis Variabel dimensi	Koef	Hasil Analisis	Nilai Batas
TDK.PST → PEMR	1,00	e1 → PEMR	0,56	Chi-Squ =3,304 DF = 2 Sign (P) = 0,192 CMIN/DF=1,652 GFI = 0,990 TLI = 0,990 CFI = 0,997 RMSEA = 0,063	Sign(P) ≥ 0,05 CMIN/DF ≤ 2,00 GFI ≥ 0,90 TLI ≥ 0,95 CFI ≥ 0,94 RMSEA ≤ 0,08
TDK.PST → PSAIG	0,99	e2 → PSAIG	0,56		
TDK.PST → SUPLR	0,95	e3 → SUPLR	0,34		
TDK.PST → PREFS	0,88	e4 → PREFS	0,60		
RASIONAL → C&B	1,02	e6 → C&B	0,34	Chi-Sq =33,841 DF = 9 Sign (P) = 0,000 CMIN/DF=3,757 GFI = 0,937 TLI = 0,934 CFI = 0,960 RMSEA = 0,130	
RASIONAL → PRTS	1,03	e7 → PRTS	0,47		
RASIONAL → R&D	0,86	e8 → R&D	0,84		
RASIONAL → INFO	0,87	e9 → INFO	0,62		
RASIONAL → FEBC	1,09	e10 → FEBC	0,65		
RASIONAL → DUAR	1,00	e11 → DUAR	0,66		
INOVASI → HRG	0,91	e12 → HRG	0,65	Chi-Squ =6,766 DF = 5 Sign (P) = 0,239 CMIN/DF=1,353 GFI = 0,984 TLI = 0,993 CFI = 0,996 RMSEA = 0,047	
INOVASI → RD	0,99	e13 → RD	0,52		
INOVASI → MARK	0,90	e14 → MARK	0,58		
INOVASI → KUAL	0,92	e15 → KUAL	0,57		
INOVASI → TMPL	1,00	e16 → TMPL	0,72		
STRUKTUR → FORM	1,04	e17 → FORM	0,45	Chi-Squ =1,334 DF = 2 Sign (P) = 0,513 CMIN/DF=0,667 GFI = 0,996 TLI = 1,004 CFI = 1,000 RMSEA = 0,000	
STRUKTUR → SENT	1,01	e18 → SENT	0,36		
STRUKTUR → KOMP	1,09	e19 → KOMP	0,27		
STRUKTUR → INTG	1,00	e20 → INTG	0,50		

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program AMOS

#### 4.4 Evaluasi hasil *confirmatory factor analysis*

Hasil perhitungan *confirmatory factor analysis* di tabel 4.10 kemudian diuji nilai koefisien probabilitasnya ( $\alpha$ ) pada tingkat signifikansi 1 % dan 5 % dengan menggunakan program SPSS regresi linear. Hasil yang diharapkan pada masing-masing variabel dimensi memiliki nilai koefisien probabilitas lebih kecil dari 1% dan 5% sehingga mampu menjelaskan satu variabel penelitian secara efektif. Data hasil uji regresi linear tersusun dalam tabel 4.11 sebagai berikut :

Tabel 11  
*Coefficients*

Model	Unstandardized		Stdized Beta	T	Sig	95 % C.I for B	
	B	SE				Lower	Upper
Dep x1	0,463	0,450		1,030	0,305	-0,425	1,353
df=3 x2	0,180	0,078	0,178	2,300	0,023	0,025	0,335
x3	0,441	0,088	0,396	5,030	0,000	0,268	0,614
x4	0,327	0,075	0,304	4,359	0,000	0,179	0,475
Dep x6	0,707	0,385		1,838	0,068	-0,053	1,467
df=5 x7	0,333	0,066	0,348	5,031	0,000	0,202	0,463
x8	4,962E-02	0,059	0,053	0,847	0,398	-0,066	0,165
x9	0,206	0,065	0,205	3,158	0,002	0,077	0,334
X10	0,213	0,063	0,245	3,399	0,001	0,089	0,337
X11	0,117	0,064	0,128	1,837	0,068	-0,009	0,243
Dep x12	1,018	0,464		2,194	0,030	0,102	1,934
df=4 x13	0,264	0,083	0,266	3,194	0,002	0,101	0,427
x14	0,276	0,080	0,267	3,427	0,001	0,117	0,434
x15	0,250	0,082	0,244	3,048	0,003	0,088	0,411
x16	7,492E-02	0,075	0,081	0,995	0,321	-0,074	0,224
Dep x17	0,662	0,378		1,752	0,082	-0,084	1,409
df=3 x18	0,307	0,082	0,293	3,720	0,000	0,144	0,469
x19	0,471	0,083	0,465	5,675	0,000	0,307	0,635
x20	0,130	0,074	0,129	1,752	0,082	-0,017	0,277

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program SPSS

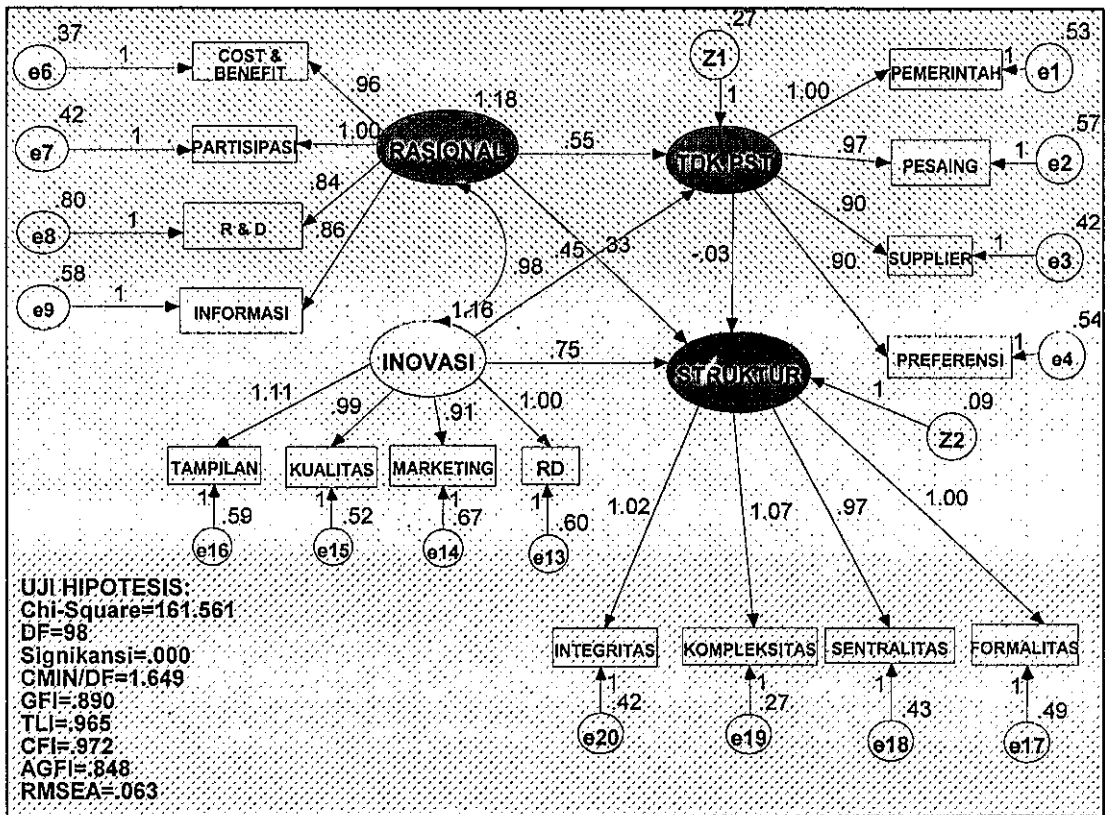
Hasil regresi linear ditabel 4.11 menunjukkan bahwa variabel dimensi perubahan peraturan pemerintah (x1), kebutuhan pada penelitian dan pengembangan (x8) dan persepsi atas tampilan produk yang ditawarkan (x16) memiliki nilai probabilitas lebih besar 1 % dan 5% berarti H0 diterima, disimpulkan bahwa variabel dimensi tersebut tidak signifikan untuk mengukur variabel penelitian sehingga dapat digugurkan.

Pemodelan inersi didalam penelitian ini diharapkan memenuhi kriteria konsistensi. Untuk itu, perlu dilakukan simulasi untuk membentuk pemodelan penelitian tetap dengan nilai koefisien antara 0-1 yang menggunakan program AMOS. Nilai  $X^2$  yang diharapkan adalah signifikan dan memenuhi kriteria *goodness of fit*. Hasil simulasi pemodelan penelitian ini diketahui bahwa, masing-masing satu variabel penelitian (Respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, struktur organisasi, rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk) diukur melalui empat variabel dimensi.

Untuk mengurangi permasalahan identifikasi maka sebaiknya dipergunakan variabel dimensi (*Observed variable*) antara tiga dan empat untuk menjelaskan satu variabel penelitian (Ferdinand, 2000). Hasil analisis pemodelan inersia didalam penelitian ini selengkapnya tersusun didalam gambar 4.8 sebagai berikut :

4.5 Hasil analisis *full model*

Gambar 4.8  
Analisis *full model* penelitian.



Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program AMOS

Hasil analisis *full model* penelitian ini menunjukkan bahwa pemodelan inersia memenuhi kriteria **Goodness of fit index** atas dimensi-dimensi pengukuran variabel penelitian melalui hubungan kausalitas.

Hasil analisis uji kausalitas (*Print out*) selengkapnya tersusun didalam lampiran 2.

#### 4.6 Uji Reliabilitas

Prinsip uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang digunakan akan memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali terhadap obyek penelitian yang sama. Nilai batas uji reliabilitas adalah **construct reliability** harus  $\geq 0,7$

$$\text{Reliabilitas} = \frac{(\sum \text{Std.loading})^2}{(\sum \text{Std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Tabel 4.12

Hasil analisis *standardized regression weights*

<i>Regression weights</i>	<i>Standardized estimate</i>	<i>Multiple correlation esti</i>
x1<- - TDK.PST	0,847	0,718
x2<- - TDK.PST	0,829	0,687
x3<- - TDK.PST	0,851	0,724
x4<- - TDK.PST	0,817	0,667
x6<- - RASIONAL	0,862	0,743
x7<- - RASIONAL	0,859	0,737
x8<- - RASIONAL	0,715	0,512
x9<- - RASIONAL	0,774	0,599
x13<- INOVASI	0,811	0,657
x14<- INOVASI	0,768	0,589
x15<- INOVASI	0,829	0,688
x16<- INOVASI	0,840	0,706
x17<- STRUKTUR	0,849	0,721
x18<- STRUKTUR	0,858	0,736
x19<- SRTUKTUR	0,919	0,845
x20<- STRUKTUR	0,870	0,757

Sumber : Hasil pengolahan data program AMOS

#### 4.6.1 Sum of standardized loading ( $\lambda$ )

- a. TDK.PST = 0,847 + 0,829 + 0,851 + 0,817 = 3,344
- b. RASIONAL = 0,862 + 0,859 + 0,715 + 0,774 = 3,210
- c. INOVASI = 0,811 + 0,768 + 0,829 + 0,840 = 3,248
- d. STRUKTUR = 0,849 + 0,858 + 0,919 + 0,870 = 3,496

#### 4.6.2 Sum of measurement error

- a. TDK.PST = (1-0,718) + (1-0,687)+(1-0,724)+(1-0,667) = 1,204
- b. RASIONAL = (1-0,743)+(1-0,737)+(1-0,512)+(1-0,599) = 1,409
- c. INOVASI = (1-0,657)+(1-0,589)+(1-0,688)+(1-0,706) = 1,360
- d. STRUKTUR = (1-0,721)+(1-0,736)+(1-0,845)+(1-0,757) = 0,941

#### 4.6.3 Reliability computation

$$\text{TDK.PST} = \frac{(3,344)^2}{(3,344)^2 + 1,204} = 0,903$$

$$\text{RASIONAL} = \frac{(3,210)^2}{(3,210)^2 + 1,409} = 0,880$$

$$\text{INOVASI} = \frac{(3,248)^2}{(3,248)^2 + 1,360} = 0,886$$

$$\text{STRUKTUR} = \frac{(3,496)^2}{(3,496)^2 + 0,941} = 0,928$$

Hasil perhitungan reliabilitas diketahui bahwa variabel dimensi penelitian ini realibel untuk mengukur variabel penelitian. Variabel penelitian respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dapat

diukur melalui empat variabel dimensi yaitu, perubahan peraturan pemerintah, pertumbuhan pesaing baru, ketergantungan pada supplier dan perubahan preferensi konsumen. Variabel penelitian struktur organisasi dapat diukur melalui empat variabel dimensi yaitu, formalitas, sentralitas, kompleksitas dan integritas. Variabel penelitian rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dapat diukur melalui empat variabel dimensi yaitu, penilaian antara *cost and benefit*, partisipasi manajer fungsional, penelitian dan pengembangan, kebutuhan akan informasi. Variabel penelitian inovasi produk dapat diukur melalui empat variabel dimensi yaitu, prosentase *sales* yang dialokasikan kembali untuk R&D, prosentase *sales* dialokasikan kembali untuk pemasaran, persepsi atas kualitas produk, persepsi atas tampilan produk.

#### 4.7 Variance extracted

Disamping itu, didalam penelitian ini juga dilakukan pengukuran *variance extracted* yang menunjukkan jumlah varian pada masing-masing variabel dimensi yang diekstraksi dari masing-masing variabel penelitian.

Nilai *variance extracted* yang dapat diterima  $\geq 0,50$  dengan rumus yang digunakan :

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

##### 4.7.1 Sum of standardized loading

- a. TDK.PST =  $0,847^2 + 0,829^2 + 0,851^2 + 0,817^2 = 2,79634$
- b. RASIONAL =  $0,862^2 + 0,859^2 + 0,715^2 + 0,774^2 = 2,59123$
- c. INOVASI =  $0,811^2 + 0,768^2 + 0,829^2 + 0,840^2 = 2,64039$
- d. STRUKTUR =  $0,849^2 + 0,858^2 + 0,919^2 + 0,870^2 = 3,05843$

##### 4.7.2 Sum of measurement error

- a. TDK.PST = 1,204
- b. RASIONAL = 1,409
- c. INOVASI = 1,360
- d. STRUKTUR = 0,941

##### 4.7.3 Variance extract computation

- a. TDK.PST = 0,699
- b. RASIONAL = 0,648
- c. INOVASI = 0,660
- d. STRUKTUR = 0,765

#### 4.8 Hasil analisis variabel kontrol

##### 4.8.1 Integritas struktur organisasi

Hubungan fungsional antara integritas struktur organisasi (Variabel terikat) terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik (Variabel bebas) yang diukur dari beberapa variabel dimensi yaitu, pertimbangan antara *cost and benefit* (x6), partisipasi manajer fungsional (x7), penelitian dan pengembangan (x8), kebutuhan informasi yang akurat (X9), dianalisis menggunakan program SPSS regresi linear.

Agar alat analisis mampu memberikan penilaian yang akurat maka syarat yang harus dipenuhi dimasing-masing variabel dimensi adalah tidak saling berkorelasi. Hasil perhitungan tercantum dalam tabel 4.13 sebagai berikut :

Tabel 4.13

##### Hasil analisis regresi linear

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	B	SE	Beta		
Dep X20	-0,115	0,433		-0,267	0,790
X6	0,309	0,089	0,282	3,491	0,001
X7	0,149	0,079	0,143	1,884	0,061
X8	3,235E-02	0,065	0,031	0,495	0,621
X9	0,246	0,075	0,224	3,289	0,001

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program SPSS

Hasil analisis regresi linear ditabel 4.13 maka dapat diketahui bahwa masing-masing variabel dimensi berbeda nyata pada nilai probabilitas < 1 % , < 5 % dan < 10 %.

#### 4.8.2 Ukuran organisasi bisnis

Hubungan fungsional antara ukuran organisasi bisnis, sentralitas, kompleksitas (variabel bebas) terhadap variabel penelitian struktur organisasi bisnis yang diukur dari variabel dimensi formalitas (Variabel terikat).

$$\text{Ln Form} = \beta_0 + \beta_1 \text{Ln Komp} + \beta_2 \text{Ln Sent} + \beta_3 (\text{Dummy}) + \varepsilon$$

Tabel 4.14  
Regresi linear Ln Form, Ln Komp, Ln Sent dan *dummy*

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	B	SE	Beta		
Dep Ln Form	0,443	0,119		3,707	0,000
Ln Komp	1,657E-02	0,061	0,032	0,271	0,787
Ln Sent	0,771	0,059	0,741	12,991	0,000
<i>Dummy</i>	4,075E-02	0,310	0,015	0,130	0,896

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program SPSS

Hasil analisis regresi berganda ditabel 4.14 maka dapat diketahui bahwa Ln Form dan Ln Sent berbeda nyata pada nilai probabilitas < 1 % sedangkan kompleksitas dan *Dummy* berbeda nyata pada nilai probabilitas < 10 %.

#### 4.9 Uji hipotesis

##### 4.9.1 Hasil uji hipotesis penelitian

Hipotesis 1,2,3,4,5 dan 6 yang termasuk dalam model penelitian ini, diuji menggunakan hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa hubungan antar variabel penelitian adalah tidak

sama dengan nol. Program AMOS sudah memberikan hasil pengolahan data penelitian yang termasuk dalam **maximum likelihood estimates** sebagai berikut :

Tabel 4.15  
Estimasi parameter

<i>Regression weights</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E</i>	<i>C.R</i>
INOVASI<--> RASIONAL	0,979	0,143	6,827
TDK.PST<--- INOVASI	0,447	0,127	3,523
TDK.PST<--- RASIONAL	0,554	0,127	4,367
STRUKTUR <- RASIONAL	0,331	0,114	2,898
STRUKTUR <- TDK.PST	-0,030	0,111	-0,271
STRUKTUR <- INOVASI	0,747	0,121	6,147
x7 <----- RASIONAL	1,000		
x6 <----- RASIONAL	0,960	0,068	14,186
x18<----- STUKTUR	0,967	0,067	14,333
x2 <----- TDK.PST	0,968	0,074	13,044
x17<----- STRUKTUR	1,000		
x8 <----- RASIONAL	0,844	0,080	10,596
x9 <----- RASIONAL	0,857	0,072	11,890
x13<----- INOVASI	1,000		
x20<----- STRUKTUR	1,017	0,069	14,704
x19<----- STRUKTUR	1,068	0,065	16,314
x3 <----- TDK.PST	0,903	0,066	13,616
x4 <----- TDK.PST	0,897	0,070	12,747
x1 <----- TDK.PST	1,000		
x14<----- INOVASI	0,909	0,082	11,077
x15<----- INOVASI	0,992	0,080	12,344
x16<----- INOVASI	1,106	0,088	12,580

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program AMOS

C.R = t hitung

H1 = Ada hubungan langsung, negatif antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi.

Variabel dimensi tingkat perubahan kebijakan pemerintah, intensitas persaingan, tingkat ketergantungan bahan baku pada beberapa supplier dan tingkat perubahan preferensi konsumen masing-masing memiliki nilai  $C.R > t$  tabel ( $df=98, \alpha = 0,001$ ) 3,160 artinya variabel dimensi tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel penelitian respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.

Variabel dimensi formalitas, sentralitas, kompleksitas dan integritas masing-masing memiliki nilai  $C.R > t$  tabel, artinya variabel dimensi tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel penelitian struktur organisasi.

Analisis hubungan antara variabel penelitian respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap variabel penelitian struktur organisasi memiliki nilai koefisien negatif dengan nilai  $C.R < t$  tabel,  $H_0$  tidak dapat ditolak, artinya tidak ada hubungan langsung antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi.

H2 = Ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.

Variabel dimensi perencanaan antara *cost* dan *benefit*, tingkat partisipasi manajer fungsional dalam penentuan kebijakan

organisasi, proses penelitian dan pengembangan, kebutuhan informasi yang akurat (Sumber internal) masing-masing memiliki nilai  $C.R > t$  tabel, artinya variabel dimensi tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel penelitian rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

Analisis hubungan antara variabel penelitian rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap variabel penelitian respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan memiliki arah hubungan positif dengan nilai  $CR > t$  tabel, H2 tidak dapat ditolak, artinya ada hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.

H3 = Ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap struktur organisasi.

Analisis hubungan antara variabel penelitian rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap variabel penelitian struktur organisasi memiliki arah hubungan positif dengan nilai  $C.R < t$  tabel,  $H_0$  tidak dapat ditolak, artinya tidak ada hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap struktur organisasi.

H4 = Ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.

Variabel dimensi prosentase *sales* dialokasikan kembali ke penelitian dan pengembangan, prosentase *sales* dialokasikan kembali ke pemasaran (Belanja iklan), persepsi CEO dan manajer fungsional terhadap kualitas produk yang ditawarkan, persepsi CEO dan manajer fungsional terhadap tampilan produk masing-masing memiliki nilai  $C.R > t$  tabel, artinya masing-masing variabel tersebut mampu menjelaskan variabel dimensi inovasi produk.

Analisis hubungan antara variabel penelitian inovasi produk terhadap variabel penelitian respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan memiliki arah hubungan positif dengan nilai  $C.R > t$  tabel, H4 tidak dapat ditolak, artinya ada hubungan antara inovasi produk terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.

H5 = Ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

Analisis hubungan antara variabel penelitian inovasi produk terhadap variabel penelitian rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik memiliki arah hubungan positif dengan nilai  $C.R > t$  tabel, H5 tidak dapat ditolak, artinya ada hubungan antara inovasi produk terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

H6 = Ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap struktur organisasi.

Analisis hubungan antara variabel penelitian inovasi produk terhadap variabel penelitian struktur organisasi memiliki arah

hubungan positif dengan nilai  $C.R > t$  tabel, H6 tidak dapat ditolak, artinya ada hubungan antara inovasi produk terhadap struktur organisasi.

H7 = Ada hubungan positif antara integritas struktur organisasi terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

Hasil analisis regresi linear sebagai berikut :

$$Y = -0,115 + 0,309^{***} X_6 + 0,149^+ X_7 - 3,235 X_8 + 0,246^{**} X_9$$
$$SE = (0,433) \quad (0,089) \quad (0,079) \quad (0,065) \quad (0,075)$$

$$R^2 = 0,648 \quad \quad \quad *** P < 1 \%$$
$$dw = 1,297 \quad \quad \quad ** P < 5 \%$$
$$df = 5 \quad \quad \quad + P < 10 \%$$
$$F = 56,513$$

Hasil analisis diketahui bahwa variabel dimensi penilaian antara *cost and benefit* (x6) berpengaruh sangat signifikan terhadap integritas struktur organisasi pada nilai  $P < 1 \%$  dan variabel dimensi kebutuhan akan informasi yang akurat dan menghimpun *feedback* dari sumber eksternal (x9) memiliki nilai  $P < 5 \%$ , sedangkan variabel dimensi tingkat partisipasi manajer fungsional dalam membuat strategi dan perencanaan jangka panjang (x7) berpengaruh pada nilai  $P < 10 \%$ . Variabel dimensi penelitian dan pengembangan (x8) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap integritas struktur organisasi bahkan berhubungan secara negatif artinya semakin tinggi tingkat integritas struktur organisasi akan berpengaruh buruk terhadap aktivitas

penelitian dan pengembangan. Jadi, karakteristik tim penelitian dan pengembangan bersifat *ad-hoc* dan independen dengan meminimalkan pada tugas-tugas yang bersifat sentralitas dan formalitas.

Analisis hubungan antara integritas struktur organisasi dan rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik memiliki arah negatif dengan nilai koefisien kemiringan (*Slope*) lebih kecil dari t tabel,  $H_0$  tidak dapat ditolak, artinya tidak ada hubungan antara integritas struktur organisasi terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.

H8 = Ada hubungan positif antara struktur organisasi terhadap ukuran organisasi bisnis.

Variabel penelitian struktur organisasi yang diukur dari formalitas, sentralitas dan kompleksitas dengan hasil analisis regresi linear sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{In Form} &= 0,443^{***} + 1,657\text{E-}02^+ \text{In Komp} + 0,771 \text{In Sent}^{***} + 4,075\text{E-}02\text{Dumm}^+ \\ \text{SE} &= (0,119) \quad (0,061) \quad (0,059) \quad (0,310) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} R^2 &= 0,555 & & *** P < 1 \% \\ df &= 3 & & + P < 10 \% \\ dw &= 1,991 \\ F &= 66,475 \end{aligned}$$

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara formalitas dan sentralitas struktur organisasi pada nilai  $P < 1 \%$  sedangkan variabel bebas In Komp dan

*Dummy* memiliki nilai  $P < 10\%$ . Ketiga variabel bebas (*In Komp*, *In Sent* dan *Dummy*) tersebut memiliki pengaruh terhadap formalitas sebesar 56%.

Nilai koefisien kemiringan  $> t$  tabel ( $\alpha = 10\%$  dan  $5\%$ ) artinya ada hubungan antara formalitas dengan sentralitas dan dimediasi oleh ukuran organisasi bisnis.

#### 4.9.2 Ringkasan hasil uji hipotesis

Ringkasan hasil uji hipotesis tersusun dalam tabel 4.16 sebagai berikut :

Tabel 4.16  
Ringkasan hasil uji hipotesis

HIPOTESIS PENELITIAN	KETERANGAN
H1 = Ada hubungan langsung, negatif antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi	H1 = ditolak
H2 = Ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan	H2 = diterima
H3 = Ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap struktur organisasi	H3 = ditolak
H4 = Ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan	H4 = diterima
H5 = Ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik	H5 = diterima
H6 = Ada hubungan positif antara inovasi produk terhadap struktur organisasi	H6 = diterima
H7 = Ada hubungan positif antara integritas struktur organisasi terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik	H7 = ditolak
H8 = Ada hubungan positif antara struktur organisasi terhadap ukuran organisasi bisnis	H8 = diterima

Sumber : Hasil uji hipotesis

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis penelitian maka dapat diketahui bahwa ada tiga hipotesis penelitian yang hasilnya tidak konsisten dengan hipotesis kerja dalam penelitian ini yaitu H1, H3 dan H7. Ada beberapa dugaan yang dapat dikemukakan selengkapnya tersusun didalam bab V kesimpulan.

#### 4.9.3 Hasil persamaan struktural (Variabel penelitian)

$$\text{RASIONALITAS (Y)} = 0,979 \text{ INOVASI} + 0,331 \text{ STRUKTUR} + 0,554 \text{ TDK.PST} + \varepsilon$$

$$\text{INOVASI (Y)} = 0,747 \text{ STRUKTUR} + 0,447 \text{ TDK.PST} + \varepsilon$$

$$\text{TDK.PST (Y)} = -0,030 \text{ STRUKTUR} + \varepsilon$$

$$X^2 = 161,561 \quad X^2 \text{ tabel (P} < 0,001) = 149,449$$

$$\text{df} = 98$$

$$\text{AGFI (R}^2) = 0,848$$

$X^2$  hitung  $>$   $X$  tabel , tidak ada beda nyata antara model penelitian dengan varian model populasi dikelompok industri Manufaktur disubsektor obat, jamu, kemasan plastik, pakaian dan barang jadi dari tekstil.

#### 4.10 Analisis koefisien ( $\gamma$ ) antar variabel penelitian

*Total effect* variabel penelitian tersusun dalam tabel 4.17 sebagai berikut :

Tabel 4.17  
Hasil analisis dampak antar variabel penelitian.

	<i>Direct effect</i>	<i>Indirect effect</i>	<i>Total effect</i>
INOVASI ----- TDK.PST	0,447	0,000	0,447
INOVASI ----- STRUKTUR	0,747	-0,0134*	0,733*
RASIONAL--- TDK.PST	0,554	0,000	0,554
RASIONAL--- STRUKTUR	0,331	-0,0166*	0,314*
TDK.PST----- STRUKTUR	-0,030	0,000	-0,030

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian program AMOS

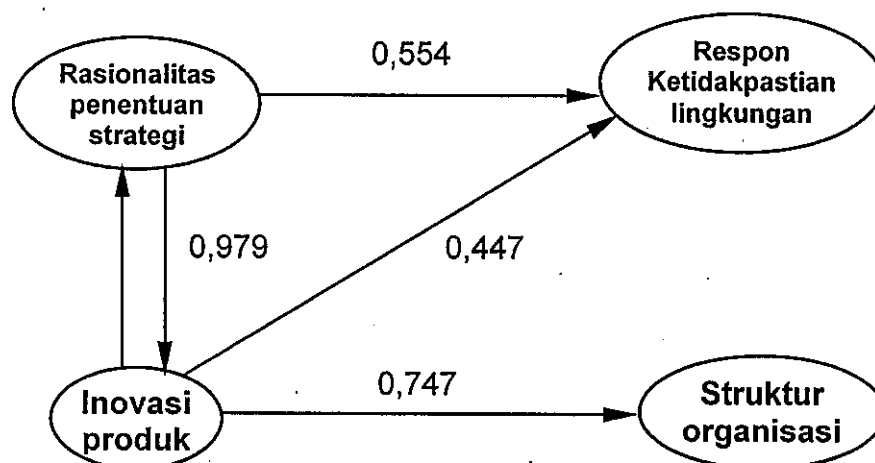
\* Dikutip seperti apa adanya seperti yang tersusun didalam lampiran 2

Hasil analisis ditabel 4.17 diketahui bahwa ada hubungan langsung yang lemah dan tidak signifikan dengan arah hubungan yang negatif antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi. Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dan struktur organisasi, artinya variabel rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk merupakan variabel modiator yang menghubungkan antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi.

Untuk memperjelas pola hubungan yang terbentuk diantara beberapa variabel penelitian ini yang didasarkan pada hasil analisis pemodelan inersia, selengkapnya tersusun didalam gambar 4.9 sebagai berikut :

Gambar 4.9

Nilai koefisien hubungan antar variabel penelitian



Sumber : Hasil analisis *total effect* variabel penelitian.

Berdasarkan hasil analisis *total effect* digambar 4.9 menunjukkan bahwa ada hubungan dengan arah positif antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap inovasi produk (0,447) dan inovasi produk dipengaruhi oleh struktur organisasi yang digunakan (0,747). Schmidt dan Hunter (1990) menyatakan bahwa variabel mediator bisa ditentukan melalui nilai *ratio sampling error* yang lebih besar dari 75 % yang artinya variabel penelitian tersebut homogen dan tidak ada variabel mediator yang menghubungkannya. Jadi, dari hasil analisis *total effect* diatas maka dapat disimpulkan bahwa inovasi produk merupakan variabel mediator yang menghubungkan antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi.

Ada hubungan resiprokal antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap inovasi produk dengan nilai koefisien hubungan sebesar 0,979.

## Bab V Kesimpulan

Ada dua pendapat empirik yang berbeda (Equivocal) didalam menganalisis hubungan antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi. Burn dan Stalker (1961) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan respon terhadap lingkungan yang dinamis, artinya ada hubungan langsung antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi. Ada pendapat empirik yang lain menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi tetapi melalui *organization context* (Ukuran, umur, atribut lingkungan dan teknologi) (Hrebiniack dan Joyce, 1985). Child (1973) ; Miles dan Snow (1978) ; Miller dan Friesen (1984) menyatakan, tidak ada hubungan yang signifikan antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi tetapi melalui mediator strategi bisnis.

Didalam penelitian ini diduga bahwa ada ada hubungan langsung antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi dengan mengeksploratori kerangka pemikiran kontingensi yang menyatakan bahwa ada perbedaan respon struktur organisasi terhadap ketidakpastian lingkungan dengan mediator *organization context* (Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk). Pola hubungan yang diukur adalah tingkat responsibilitas organisasi bisnis terhadap perubahan dilingkungan eksternal. Hasil uji hipotesis penelitian dengan menggunakan data skala likert sebagai berikut :

## 5.1 Kesimpulan hipotesis

H1 = Ketidakpastian lingkungan ----- Struktur organisasi

Hasil analisis hipotesis 1 membuktikan bahwa tidak ada hubungan langsung antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi.

Hasil analisis ini mendukung pendapat Child (1972), Miles dan Snow (1978) ; Miller dan Friesen (1984) yang berpendapat tidak ada hubungan yang signifikan antara ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi tetapi melalui mediator strategi bisnis yang digunakan.

Alasan yang bisa dipakai untuk menjustifikasi hasil temuan uji hipotesis 1 ini adalah sebagai berikut :

1. Kelompok industri Manufaktur yang terdiri dari subsektor obat, farmasi, jamu, pakaian jadi, barang jadi dari tekstil, peralatan rumah tangga dari plastik yang menjadi obyek didalam penelitian ini merupakan industri hulu dengan tingkat ketergantungan terhadap perubahan dilingkungan eksternal rendah dan akibatnya adalah setiap perubahan yang terjadi tidak akan berpengaruh secara negatif terhadap struktur organisasi yang dipergunakan.
2. Karakteristik umum industri hulu adalah bersifat *labor intensive* sehingga kendala yang muncul didalam merespon perubahan dilingkungan eksternal adalah lambatnya sistim koordinasi dan komunikasi sehingga akan berakibat pada rendahnya efisiensi dan efektivitas tugas. Dalam kontek ini struktur organisasi adalah *given* sehingga sangat sulit untuk didesain ulang dalam jangka pendek.

H2 = Rasionalitas ---- Ketidakpastian lingkungan

Hasil analisis hipotesis 2 ini membuktikan bahwa ada hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap

respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan. Semakin tinggi respon terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan akan semakin intensif proses interaksi dan kolaborasi yang dilakukan antara CEO dengan tenaga profesional dan manajer fungsional sehingga akan semakin tinggi pula tingkat ketergantungan terhadap informasi yang akurat dalam membuat keputusan strategik yang rasional dan komprehensif.

Secara umum, rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik yang dikarakterisasi oleh kemampuan CEO dalam menghimpun dan menggunakan data yang bersumber dari internal dan eksternal (Miller, 1989) kemudian dalam format analisisnya, CEO akan melakukan *setting* lingkungan, analisis *portfolio* dan menentukan posisi kompetitif saat ini. Outpunya adalah formulasi strategi (Porter, 1980). Irene dan Rasheed (1997) melihat bahwa ada hubungan positif antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap lingkungan yang dinamis. Lingkungan yang dinamis akan menyebabkan kelangkaan sumber daya sehingga akan mendorong CEO untuk melakukan perubahan strategi kompetitif yang dibentuk melalui proses berfikir yang rasional untuk menentukan keputusan strategik yang komprehensif.

### H3 = Rasionalitas ---- Struktur

Hasil analisis hipotesis 3 ini membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap struktur organisasi.

Hasil analisis ini mendukung kesimpulan empirik Miller et al., (1988) yang mengkompilasi hasil penelitian sejenis pada beberapa kelompok industri pengolahan di Kanada dengan alat analisis Lisrel yang

membuat kesimpulan empirik bahwa rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik tidak dipengaruhi oleh struktur organisasi.

Berpijak pada hasil analisis ini, Kita dapat menarik suatu kesimpulan empirik yang menunjukkan bahwa tingginya peranan CEO secara individual didalam menentukan keputusan strategik. Sampai batas-batas tertentu, keterlibatan manajer fungsional akan berpengaruh buruk terhadap penentuan keputusan strategik.

#### H4 = Inovasi ----- Ketidakpastian lingkungan

Hasil analisis hipotesis 4 ini membuktikan bahwa ada hubungan antara inovasi produk terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan. Semakin tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, akan direspon oleh CEO dengan melakukan inovasi produk. Harapannya adalah agar tetap dapat mempertahankan pertumbuhan pemasaran pada target pasar yang sama.

Burn dan Stalker (1961) ; Hage dan Aiken (1970) ; Miles dan Snow (1978) ; Miller (1988) berpendapat, ada satu dimensi strategi yang memiliki hubungan yang sangat erat dengan ketidakpastian lingkungan yang dirasakan adalah inovasi produk. Miller et al., (1988) menyatakan bahwa inovasi produk dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan. Khan dan Manopichetwattana (1989) yang meneliti karakteristik dua kelompok organisasi bisnis yang melakukan inovasi produk dapat disimpulkan bahwa kelompok organisasi bisnis pendatang baru (*Blue chips*) cenderung melakukan inovasi produk agar dapat tetap bersaing pada kondisi pasar yang kompetitif.

#### H5 = Inovasi ----- Rasionalitas

Analisis hipotesis 5 ini membuktikan bahwa ada hubungan antara inovasi produk terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik. Semakin intensif dalam proses berinteraksi dan berkolaborasi antara CEO dengan tenaga profesional dan manajer fungsional maka keputusan strategik yang dikeluarkan akan semakin rasional dan komprehensif, akibatnya adalah inovasi produk yang dilakukan akan semakin kompleks.

Galbraith (1965) ; Thompson (1967) ; Utterback (1982) berpendapat, semakin sering suatu organisasi bisnis berhubungan secara signifikan terhadap proses inovasi produk sehingga akan semakin kompleks dalam proses penentuan keputusan strategik yang dibuat, akibatnya adalah semakin besar pula insentif yang dikeluarkan untuk mengolah informasi yang akurat.

Miller et al., (1988) menyatakan bahwa semakin intensif didalam proses menganalisis dan berinteraksi untuk menentukan keputusan strategik yang komprehensif, akan berakibat pada semakin besar pula peluang yang dilakukan untuk memperoleh produk inovatif.

#### H6 = Inovasi ----- Struktur

Analisis hipotesis 6 ini membuktikan bahwa ada hubungan antara inovasi produk terhadap struktur organisasi. Semakin sering suatu organisasi bisnis dihubungkan dengan produk inovasi maka akan berakibat semakin kompleks struktur organisasi bisnis yang digunakan.

Inovasi produk ditentukan dalam proses kolaborasi dan konsultasi antara CEO dengan tenaga profesional dan manajer fungsional melalui dukungan atas ketersediaan informasi yang akurat, akibatnya adalah akan menimbulkan problem administrasi khusus karena struktur

organisasi yang dipakai akan terdiferensiasi secara vertikal dan horizontal. Burn dan Stalker (1961) ; Hage dan Aiken (1970) ; Zaltman et al., (1973) menyatakan, inovasi produk akan berdampak positif terhadap kompleksitas sistim administrasi dengan mensyaratkan adanya pendelegasian wewenang, pembagian tugas khusus serta membentuk bagian-bagian khusus yang menghimpun informasi umpan balik.

#### H7 = Integritas ----- Rasionalitas

Analisis hipotesis 7 ini membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara variabel kontrol integritas struktur organisasi terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik. Hasil ini membuktikan adanya konsistensi model penelitian yang digunakan terhadap hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini bahwa tidak ada hubungan antara rasionalitas terhadap struktur organisasi.

Hasil analisis ini tidak dapat membuktikan kesimpulan empirik dari hasil penelitian Miller et al., (1988) yang melihat bahwa rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik tidak dipengaruhi oleh struktur organisasi yang dipergunakan.

Analisis variabel kontrol (H7) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada dua hal yang menjadi titik perhatian yaitu, tidak ada hubungan yang signifikan antara integritas struktur organisasi terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan ditemukan adanya hubungan yang negatif diantara kedua variabel penelitian ini. Kedua hal tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten terhadap beberapa hasil temuan empirik sebelumnya. Keadaan ini dapat menggambarkan adanya karakteristik khusus yang membedakan diantara kelompok industri *capital intensive* dengan ciri inovasi produknya sebagai *competitive edge* dibandingkan dengan kelompok industri *labor intensive* dengan ciri

produk yang diciptakan untuk meraih pertumbuhan dalam jangka panjang.

Karakteristik kelompok industri *labor intensive*, CEO masih memiliki peranan kunci didalam setiap proses dalam pengambilan keputusan strategik terutama pada isu-isu penting yang menyangkut alokasi sumber daya atau pengembangan produk baru sehingga pilihan inovasi produk lebih banyak ditujukan untuk memperpanjang *life cycle* produk dengan meminimalkan pilihan struktur organisasi yang terintegral.

H8 = Struktur ----- Ukuran organisasi bisnis (Besaran)

Analisis hipotesis 8 ini membuktikan bahwa ada hubungan antara variabel kontrol struktur organisasi terhadap ukuran organisasi bisnis. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan pasar yang diraih akan semakin luas lini produk yang ditawarkan sehingga akan berakibat pada semakin terdiferensiasinya struktur organisasi yang dipergunakan. Hasil ini membuktikan bahwa adanya konsistensi model penelitian yang dipergunakan untuk menguji hipotesis 6 didalam penelitian ini.

Ford (1980) menyatakan bahwa karakteristik struktural (Kompleksitas, Formalitas dan Sentralitas) akan selalu dihubungkan dengan ukuran organisasi bisnis.

Yasai-Ardekani (1989) melihat hubungan logaritmik antara ukuran organisasi bisnis terhadap karakteristik struktural dengan menggunakan nilai batas (*Threshold*), dinyatakan bahwa logaritmik ukuran organisasi bisnis terhadap struktur organisasi bisnis tidak bisa dibentuk dalam semua ukuran organisasi bisnis. Organisasi bisnis yang memiliki ukuran organisasi bisnis dibawah batas akan memiliki dampak yang signifikan. Hubungan antara logaritmik ukuran organisasi bisnis terhadap struktur

organisasi akan berlaku secara universal apabila dimediasi oleh kondisi lingkungan eksternal.

## 5.2 Kesimpulan pertanyaan penelitian

1. Tidak ada hubungan langsung antara respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap struktur organisasi.
2. Ada hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.
3. Tidak ada hubungan antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap struktur organisasi.
4. Ada hubungan antara inovasi produk terhadap respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.
5. Ada hubungan timbal balik (Resiprokal) antara rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik terhadap inovasi produk.
6. Ada hubungan antara inovasi produk terhadap struktur organisasi
7. Tidak ada hubungan antara integritas struktur organisasi terhadap rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik.
8. Ada hubungan antara struktur organisasi terhadap ukuran (Besaran) organisasi bisnis.

Secara keseluruhan penelitian ini membuktikan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dirasakan akan berpengaruh positif terhadap inovasi produk yang dilakukan sehingga akan berdampak positif juga terhadap keluasan struktur organisasi yang digunakan. Rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik akan berpengaruh positif dan memiliki hubungan resiprokal terhadap inovasi produk yang dilakukan sebagai respon ketidakpastian lingkungan yang dirasakan.

### 5.3 Implikasi teoritis

Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dapat diukur melalui empat variabel dimensi yaitu, perubahan peraturan pemerintah, pertumbuhan pesaing baru, ketergantungan dalam memperoleh bahan baru dari supplier dan perubahan preferensi konsumen. Ketidakpastian lingkungan eksternal akan direspon oleh organisasi bisnis dengan melakukan inovasi produk sehingga akan berdampak positif terhadap keluasan (Diferensiasi) struktur organisasi.

Pilihan inovasi produk didalam kelompok industri *labor intensive* lebih banyak ditentukan oleh kemampuan CEO didalam membuat keputusan strategik dengan meminimalkan peran serta tenaga profesional dan Manajer Fungsional didalam mengatasi isu-isu sentral.

### 5.4 Implikasi manajerial

Perubahan lingkungan eksternal akan berpengaruh positif terhadap ide inovatif yang dilakukan. Ide inovatif ditentukan oleh keputusan yang rasional dan keputusan yang rasional dibentuk melalui proses berinteraksi dan kolaborasi antara CEO, tenaga profesional dan Manajer Fungsional. Jadi efektivitas inovasi produk yang dilakukan akan sangat bergantung terhadap efektivitas sistim komunikasi internal yang dibangun antara CEO, tenaga profesional dan Manajer Fungsional.

Untuk membangun konsistensi internal yang akan berdampak signifikan terhadap efektifitas dan efisiensi didalam sistim komunikasi maka harus didukung oleh struktur organisasi desentralistik dengan memaksimalkan kewenangan yang diberikan kepada Manajer Fungsional.

Untuk mengatasi sistim komunikasi yang tidak efektif sehingga akan berdampak buruk terhadap kelambatan didalam merespon

perubahan dilingkungan eksternal maka masing-masing unit bisnis diberi kebebasan untuk menghimpun informasi *feedback* dari sumber eksternal.

#### 5.5 Keterbatasan dan saran-saran

1. Model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini hanya menguji ketidakpastian lingkungan terhadap struktur organisasi yang dimediasi oleh rasionalitas dalam penentuan keputusan strategik dan inovasi produk. Variabel yang lain (*Organization context*) seperti karakteristik demografik CEO, umur organisasi bisnis, teknologi yang digunakan dianggap tetap (*Ceteris paribus*).
2. Penelitian ini menggunakan data yang berdasarkan pada skala sikap semata. Dari hasil analisis diketahui bahwa, penggunaan data skala sikap tidak memberikan kesimpulan yang memuaskan sehingga memunculkan bias penelitian. Untuk itu, perlu dipertimbangkan metode pengumpulan data yang lain. Disarankan untuk menggunakan pengukuran yang dikembangkan Child (1972) untuk mengukur formalitas, Pugh et al., (1968) untuk mengukur sentralitas, Pugh et al., (1968) untuk mengukur kompleksitas.
3. Data penelitian yang dipergunakan dianggap tetap dari waktu ke waktu. Untuk memberikan gambaran yang sebenarnya maka penelitian lebih lanjut disarankan untuk mempergunakan data *cross section*, dengan model penelitian manajemen strategik atau model teori organisasi. Teknik pengumpulan data *interview*. Tempat penelitian dikelompok industri mesin dan peralatan rumah tangga yang dikarakterisasi oleh ketidakpastian lingkungan yang tinggi.
4. Lingkup didalam penelitian ini masih sangat sempit yaitu diwilayah Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta dengan mengasumsikan bahwa karakteristik ketidakpastian lingkungan diantara kedua wilayah tersebut sama tanpa dianalisis terlebih dahulu melalui uji kuantitatif.

## Daftar Refrensi

- Alan, I.M. (1989), A Contingency View of Porter's Generic Strategic, *Academy of Management Review*, 13 : 390-400.
- Allison, G. (1971), *Essence of Decision*. Boston : Little, Brown & Co.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 : 99-120.
- Blalock, H.M., Jr. (1969), *Theory Construction : From Verbal to Mathematical Formulations*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Bower, J. (1970), *Managing The Resource Allocation Process*, Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- Burns, T. and Stalker, G. (1961), *The management of Innovation*, London : Tavistock.
- Brian, K.B., Gregory, G. Dess and Abdull M.A. Rasheed. (1993), Divergency Between Archival and Perceptual Measure of The Environment : Causes and Cosequenses, *Academy of Management Review*, 18 : 204-226.
- Cavusgil, S.T. (1984), Organizational Characteristics Associated with Export Activity, *Journal of Management Studies*, 21 : 3-21.
- Champion, D.J. (1975), *The Sociology of Organization*, New York : McGraw Hill Book Co.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass : M.I.T. Press.
- Child, J. (1972), Organization Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6 : 1-22.
- Daft, R.L. (1978), A Dual-Core Model of Organizational Innovation, *Academy of Management Journal*, 21 : 193-210.
- Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 3 : 555-590.
- Drazin, R. and Van de Ven, A.H. (1985), Alternate Form of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quaterly*, 30 : 514-539.
- Ferdinand, Augusty. (2000), *Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Ford, J.D. (1980), The Occurrence of Structural Hysteresis in Declining Organizations, *Academy of Management Review*, 5 : 589-598.
- Fredrickson, J.W. (1984), The Comprehensiveness of Strategic Decision Process : Extension, Observation and Future Directions, *Academy of Management Journal*, 27 : 445-466.
- \_\_\_\_\_ (1986), The Strategic Decision Process and Organization Structure, *Academy of Management Review*, 11 : 280-297.
- Galbraith, J.K. (1965), *The New Industrial State*. New York: Signet.
- Gede Raka dan Willy. (1995), Faktor Internal dan Eksternal Organisasi yang Mempengaruhi Tingkat Inovasi Suatu Perusahaan, *Proceeding*.
- Goll, I. dan G. Zeitz. (1991), Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology, *Organization Studies*, 12 : 191-207
- \_\_\_\_\_ dan R. Sambharya. (1995), Corporate Ideology, Diversification and Firm Performance, *Organization Studies*, 16 : 823-846.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of Participation in The Budgetary Process an Managerial Attitudes and Performance : Unrealistic and Contingency Perspective, *Decision Sciences*, 17 : 497-516.
- \_\_\_\_\_ (1988), A Contingency Approach to Strategy Implementation at The Business-Unit Level : Integrating Administrative Mechanisms with Strategy, *Academy of Management Journal*, 31 : 828-853.
- Gupta, A.K. (1987), Matching Managers to Strategies : Point and Counterpart, *Human Resource Management*, 25 : 215-234.
- Hadari dan Martini. (1992), *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press.
- Hage, G. dan Aiken, M. (1970), *Social Change in Complex Organization*, New York : Random House.
- Hall, R.H. (1977), *Organizations : Structuring ang Process*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Hannan, T.M. dan Freeman, H.J. (1977), The Population Ecology of Organization, *American Journal of Sociology*, 929-964.

- Harold Doty, D., W.H.Glick. and G.P.Huber. (1993), Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness : A Test of Two Configurational Theories, *Academy of Management Journal*, 36 : 1196-1250.
- Hofer, C. and Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, ST. Paul Minn : West Publishing Co.,
- Hrebiniak, L.G. and Joyce, W. (1985), Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism, *Administrative Science Quarterly*, 30 : 336-349.
- Inkson, J.H.K., Pugh, D. and Hickson, D. (1970), Organization, Context and Structure : An Abbreviated Replication, *Administrative Science Quarterly*, 15 : 318-329.
- Irene, G. and A.M.A. Rasheed. (1997), Rational Decision-Making and Firm Performance : The Moderating Role of Environment, *Strategic Management Journal*, 18 : 583-591.
- Jacobs, D. (1974), Dependency and Vulnerability : An Exchange Approach to The Control of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 45-59.
- Khan, A.M. and V.Manopichetwattana. (1989), Innovative and Noninnovative Small Firms: Type and Characteristics, *Management Science*, 35 : 597-606.
- Linsu Kim and Y.Lim. (1988), Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country : A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal*, 31 : 802-827.
- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*. Princeton, N.J. : Van Nostrand.
- Milles, R. and Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York : McGraw Hill Book Co.,
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1984), *Organizations : A Quantum View*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_ and Dröge, C. (1986), Psychological and Traditional Determinant of Structure, *Administrative Science Quarterly*. 31 : 539-560.
- \_\_\_\_\_ (1987), Strategy Making and Structure : Analysis and Implications for Performance, *Academy of Management Journal*, 30 : 7-32.
- \_\_\_\_\_ (1988), Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure : Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal* , 31 : 280-308.

- \_\_\_\_\_, C. Dröge and J.Toulouse. (1988), Strategic Process and Content as mediator between Organizational Context and Structure, *Academy of Management Journal*, 31 : 544-569.
- Mintzberg, H.T. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (1983), *Structuring in Fives : Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Nelson, R. and Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston : Belknap Press.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York : Free Press.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings and C. Turner (1968), Dimension of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 75.
- Robbins, P. Stephen. (1987), *Organization Theory : Structure, Design and Application*, Prentice Hall, Inc.
- Romanelli, E. dan Tushman, M.L. (1986) Inertia Environment and Strategic Choice : A quasi experimental Design for Competitive Longitudinal Research, *Management Science*, 32 : 608-621.
- Rumelt, R. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- Scherer, F. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston.
- Snow, C.C and Hrebiniak, L.G. (1980), Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 25 : 317-336.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan Handoko. (1982), *Organisasi Perusahaan*, BPFE UGM Yogyakarta, edisi kedua.
- Utterback, J. (1982), Environmental Analysis and Forecasting in M. Tushman and W. Moore (Eds), *Reading in The Management of Innovation* : 299-311, Boston : Pitman Publishing.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*. New York : McGraw-Hill Book Co.
- Tushman, M.L. (1977), Special Boundary Role in The Innovation Process, *Administrative Science Quarterly*, 22 : 578-605.

Van de ven, A.H. (1976), A Framework for Organizational Assessment, *Academy of Management Review*, 1 : 64-78.

Venkatraman, N. (1989), The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal dan Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, 14 : 423-444.

Yasai-Ardikani, M. (1989), Effect of Environment Scarcity and Munificence on The Relationship of Context to Organization Structure, *Academy of Management Journal*, 32 : 131-156.

Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973), *Innovations dan Organizations*, New York : Willey.