

## STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN BISNIS PERBANKAN NASIONAL

Teddy Hikmat Fauzi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis  
Universitas Pasundan  
Jl. Lengkong Besar No.68 Bandung, 40111

### **Abstract**

*Characteristics of external and internal environment significantly influenced the implementation of strategies and could explain their relation with environmental factors and strategic management process. Rightly bank management to make observations and to consider seriously and carefully all developments happened in the outside environment, particularly those identified as factors which would affect company operations. Another fundamental reason that required the attention of the bank focused on the importance of these factors. When the external strategic management process carried out, according to the results of the research, the characteristic of the external environment did not show a direct influence significantly on the effectiveness of bank business, but gave the positive influence through formulation and implementation of the strategy done well. It could be indicated that BNI bank units in 04 west java region and state banks in general still needed observations on internal factors but in order to achieve bank objectives (effectiveness). Then these factors needed to be adjusted with the opportunities. Threats originating from the external environment were also strategic options that would be taken.*

**Key words:** *strategic, environmental factors, effectiveness*

Salah satu problema yang muncul di sektor perbankan adalah belum mampunya institusi perbankan nasional dalam meningkatkan peranannya sebagai lembaga intermediasi secara *full integrative* guna memfasilitasi kepentingan dunia usaha dan sektor publik lainnya. Hal ini dapat ditunjukkan pada tahun 2001 hingga 2005 bahwa LDR (*loan to deposit ratio*) masih pada kisaran 50%, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan dana yang diperoleh serta kemampuan pengalokasian masih tergolong rendah dan belum mencapai titik ideal. Kondisi seperti tersebut pernah diungkapkan oleh Ugie Nugroho, bahwa peran intermediasi bank yang belum berfungsi dengan baik tersebut salah satunya di-

anggap sebagai penyebab terhambatnya pertumbuhan di sektor riil. (Kompas, 7 Oktober 2004).

Di samping persoalan tersebut, kenyataan belum sehatnya lembaga perbankan di Indonesia hingga tahun 2004 terbukti dengan adanya pengakuan lembaga pemeringkat *International Standard and Poor's* (S&P) yang memasukkan industri perbankan Indonesia ke dalam kategori industri yang berisiko tinggi, sejajar dengan industri perbankan Vietnam. Peringkat yang buruk ini disebabkan karena lingkungan ekonomi yang belum kondusif dan kelemahan kelembagaan yang terdapat pada tubuh bank itu sendiri (Media Indonesia, 28 Januari 2005).

---

Korespondensi dengan penulis:

Teddy Hikmat Fauzi: Telp +62 022 4205945

E-mail: teddyfauzi@yahoo.com

Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa perbankan perlu memperhatikan beberapa karakteristik lingkungan dalam kaitannya dengan penetapan strategi usahanya. Misalkan penelitian Carter, *et al.* (1997) menunjukkan bahwa dibandingkan dengan bank-bank berskala besar, pada bank-bank kecil (*small banks*), pengelolaan usahanya akan efektif apabila bank-bank kecil tersebut memiliki kemampuan dalam pemrosesan informasi kredit. Begitu pula penelitian Rappaport & Wyatt (1997) mampu membuktikan adanya keterkaitan antara keberhasilan mencapai tujuan bank dalam pemberian pinjaman jangka panjang bagi bisnis kecil. Rappaport & Wyatt (1997) menunjukkan bahwa bank-bank perlu memahami elemen-elemen industri dan elemen-elemen demografi pasar.

Dalam lingkup industri non-bank, penelitian tentang faktor-faktor penentu efektivitas perusahaan telah banyak dilakukan. Misalkan Ostroff (1997) menunjukkan bahwa faktor yang dianggap penting bagi tercapainya efektivitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi lingkungan di sekitarnya seperti: struktur organisasi yang baik akan mencerminkan efektivitas perusahaan, yang ditandai dengan tingkat pertumbuhan laba. Kelompok peneliti lainnya yang juga dianggap pionir dalam penelitian efektivitas perusahaan, misalnya: Schwab & Iwanichi (1990); Gmelch, *et al.* (1994), menghasilkan suatu bukti empiris yang senada dengan peneliti-peneliti tersebut, bahwa efektivitas perusahaan sangat dipengaruhi oleh perilaku personal yang ada di perusahaan serta struktur organisasinya yang berlaku, sehingga laba perusahaan dapat ditingkatkan. Begitu pula dengan peneliti-peneliti lainnya seperti: Jong-One Kim (1996); Gmelch, *et al.* (1998); Dowdy (1999); Delbridge Allison (1999) dan Allen, *et al.* (2000).

Berdasarkan fenomena masalah dan beberapa hasil studi empiris baik pada lingkup industri perbankan maupun pada lingkup industri umum, maka penulis menduga bahwa kenyataan belum efektifnya pengelolaan usaha pada Bank BNI tersebut tidak terlepas dari adanya rencana strategi yang ditetapkan oleh para pengelola bank atau kalangan manajemen dan

pelaksanaan strategi tersebut yang belum sepenuhnya memperhatikan pengaruh karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik lingkungan internal perbankan.

Secara komprehensif pengaruh faktor-faktor lingkungan melalui pendekatan *stakeholder* pada industri perbankan berfokus pada ukuran secara finansial yang telah banyak dilakukan pada industri non-perbankan, seperti pada industri pengolahan, industri tekstil dan lain-lain. Dalam industri perbankan di Indonesia maupun Bank BNI secara individual, banyak faktor penentu efektivitas perusahaan yang kemungkinannya belum diperhatikan sebagaimana mestinya dan diantisipasi secara komprehensif ke dalam penyusunan strategi dan pelaksanaan atau implementasi strateginya, sehingga efektivitas usaha dalam lembaga perbankan di Indonesia masih belum mencapai apa yang diharapkan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Faktor-faktor tersebut terangkum dalam karakteristik lingkungan eksternal maupun karakteristik lingkungan internal perbankan, baik sifatnya umum maupun yang bersifat spesifik bagi industri perbankan. Wheelen & Hunger (2000) membedakan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi terdiri atas lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Dalam hal ini, yang dimaksud lingkungan internal adalah variabel-variabel yang ada di dalam perusahaan, tetapi variabel-variabel tersebut tidak selalu terlibat dalam pengawasan pimpinan untuk jangka pendek. Sedangkan lingkungan eksternal adalah variabel-variabel yang berada di luar perusahaan dan tidak terlibat dalam pengawasan pimpinan untuk jangka pendek (Hunger & Wheelen, 2000). Dengan kata lain lingkungan internal adalah elemen-elemen di dalam perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal adalah elemen-elemen di luar perusahaan yang relevan terhadap kegiatan organisasi atau kegiatan perusahaan (Hanafi, 2003).

Konsep manajemen modern menunjukkan bahwa badan usaha atau perusahaan yang melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri melainkan, berada dalam lingkungan bisnis eksternal

## Strategi dan Arah Kebijakan Bisnis Perbankan Nasional

Teddy Hikmat Fauzi

yang dapat saling berpengaruh. Pada umumnya perusahaan berada di tengah lingkungan bisnis yang terdiri atas pemerintah, masyarakat sosial, pelanggan, pemasok, pegawai atau karyawan, dan industri sejenis yang merupakan pesaing. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dari faktor-faktor lingkungan yang saling berpengaruh dan mempengaruhi, akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Dengan demikian, setiap lingkungan eksternal perlu dikenali agar perusahaan dapat memetakan langkah bagi tercapainya tujuan perusahaan, di mana salah satunya adalah efektivitas perusahaan.

Menurut Daft (1998), karakteristik lingkungan eksternal adalah semua elemen yang berada di luar batas perusahaan dan mempunyai potensi untuk mempengaruhi keseluruhan atau sebagian aktivitas perusahaan. Pendapat ini ditunjang pula oleh Robbins (2001) yang mengistilahkan lingkungan eksternal dengan lingkungan umum/makro. Lingkungan umum/makro mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap perusahaan, namun relevansinya tidak sedemikian jelas.

Brooks & Wheatherston (1997) menambahkan lebih banyak faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam kaitannya dengan kegiatan analisis lingkungan. Mereka menyebutnya sebagai lingkungan bisnis, di mana didalamnya termasuk faktor ekologi dan persaingan global.

Lawrence & Lorsch yang dikutip oleh Robbins (1990) mengatakan bahwa efektivitas organisasi merupakan fungsi dari kecocokan desain organisasi (differensiasi dan integrasi) dengan teknologi dan lingkungan. Yachtman & Seashore yang dikutip oleh Steers (1985) menekankan kepada kemampuan organisasi untuk bersaing dalam mendapatkan sumber daya yang langka dan berharga dari lingkungannya demi untuk bisa bertahan hidup.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa pengukuran efektivitas organisasi melalui pendekatan *stakeholder* menekankan pada kepuasan

(*satisfy*) semua pihak yang berkepentingan terhadap organisasi, dengan mana ukuran yang dipergunakan dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif, juga berlandaskan pada ukuran seberapa baik organisasi mampu memenuhi tujuan-tujuan spesifik dari setiap kelompok *stakeholder* tersebut.

Beberapa penelitian sebelumnya yang menggunakan pendekatan *stakeholder* atau pendekatan konstituen ini pernah dilakukan oleh Tusi (1990) pada perusahaan-perusahaan automobil di Amerika, dengan berfokus pada keterkaitan reorganisasi di lini perakitan yang berakibat pada penurunan jam kerja sumber daya manusia level sub unit terhadap efektivitas yang dicapai oleh perusahaan. Pendekatan yang sama juga pernah digunakan dalam penelitian Connolly, *et al.* (1980) terhadap 97 perusahaan berskala kecil di Texas. Connolly, *et al.* berhasil menetapkan 7 (tujuh) kelompok *stakeholder* yang relevan dengan organisasi dan merumuskan kriteria-kriteria efektivitas organisasi menurut sudut pandang masing-masing kelompok. Ketujuh kelompok *stakeholder* tersebut adalah: pemilik, pekerja, pelanggan, kreditor, komunitas, pemasok, dan pemerintah.

Peneliti yang lain seperti Igaleus & Roussel (1999) hanya menguji keterkaitan antara kompensasi dan kepuasan kerja terhadap efektivitas perusahaan. Demikian pula dengan peneliti Echols & Nick (1998) menggunakan dua variabel dalam melakukan penelitian terhadap keefektifan perusahaan. Selain itu, objek perusahaan yang diamati umumnya tergolong sebagai industri manufaktur dan boleh dikatakan tidak banyak yang mengamati lembaga perbankan dan pembiayaan sebagaimana yang dilakukan oleh Hanafi (2004) menggunakan variabel lingkungan internal dan eksternal dan mengujinya terhadap efektivitas perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pengolahan skala menengah dan skala besar di Propinsi Sumatera Selatan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dengan pendekatan teori kontijensi, dalam lingkup industri pengolahan baik skala menengah maupun skala besar, lingkungan internal maupun eksternal berpengaruh terhadap efektivitas dari 120 perusahaan yang diteliti.

Dalam lingkup usaha perbankan, Willie & Shirley (1997) hanya melihat kinerja keuangan dari 112 bank di Amerika dan menguji hubungannya dengan faktor manajerial, lingkungan eksternal, faktor-faktor organisasi dan intensitas pelaksanaan rencana strategis.

Di Indonesia misalnya, penelitian Martowijoyo (2002) terhadap 100 lembaga keuangan pedesaan (LKP) beserta 303 nasabahnya di Jawa Tengah hanya menghubungkan efektivitas pelayanan sebagai salah satu faktor kunci kinerja LKP dengan faktor-faktor penduga: pelaksanaan UU Perbankan No. 7/1992 yang mewajibkan LKP mengadaptasi sistem BPR, penerapan penilaian tingkat kesehatan berdasarkan kriteria CAMEL (*capital adequacy, assets quality, management, earnings, liquidity*), kewajiban pelaporan bulanan beserta peraturan-peraturan pelaksanaan, di mana hasilnya berdampak negatif terhadap kinerja dan kelestarian LKP, yang berarti bahwa CAMEL tidak mendorong efektivitas pelayanan.

Berdasarkan kenyataan masih banyaknya penelitian faktor-faktor penentu lingkungan (eksternal dan internal) yang bersifat parsial dan umumnya pada lingkup non perbankan tersebut, maka dalam hal ini penulis akan menelitinya secara lebih komprehensif dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi proses tercapainya efektivitas perusahaan itu sendiri, dalam hal ini adalah efektivitas lembaga perbankan.

Bertitik tolak dari kelemahan-kelemahan di atas yang semata-mata menekankan pada pendekatan tujuan. Secara situasional dalam studi kasus yang dilakukan pada bank BNI 46 regional IV Jawa Barat lebih menekankan pada "pendekatan para pemercaya" (*stakeholder's approach*). Pendekatan ini menekankan bahwa sebuah perusahaan semestinya memuaskan tujuan-tujuan setiap pihak yang memiliki kepentingan (*interest*) terhadap perusahaan. Oleh karenanya untuk mengukur efektivitas perusahaan haruslah diperhatikan kepentingan setiap pihak tersebut.

## HIPOTESIS

H<sub>1</sub> : Karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh terhadap karakteristik lingkungan internal pa-

da unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat.

H<sub>2</sub> : Karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik lingkungan internal berpengaruh terhadap pelaksanaan strategi pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat.

H<sub>3</sub> : Karakteristik lingkungan eksternal, karakteristik lingkungan internal dan pelaksanaan strategi berpengaruh terhadap efektivitas usaha pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat.

## METODE

Model penelitian yang digunakan adalah model kausalitas dengan alat analisis yang dipergunakan adalah *path analysis*. Objek penelitian yang akan dilakukan penulis, meliputi: karakteristik lingkungan eksternal, karakteristik lingkungan internal, pelaksanaan strategi serta efektivitas bank yang dikonsentrasikan terhadap sejumlah unit usaha (Cabang Kelas I dan Kelas II) Bank Negara Indonesia Wilayah 04 Bandung. Sampai pada posisi akhir Februari 2005 tercatat sejumlah 23 bank termasuk Kantor Bank Wilayah 04 Bandung.

Alasan utama pemilihan Bank BNI khususnya unit-unit organisasi Kantor Wilayah 04 Jawa Barat adalah transparansi data karena termasuk bank yang *public enterprises*. Selain melibatkan perusahaan dalam bentuk institusi atau sebagai organisasi, secara internal penelitian ini juga melibatkan karyawan yang mewakili jajaran manajemen puncak perusahaan untuk menjawab kuesioner yang diajukan, sedangkan secara eksternal melibatkan sejumlah pihak yang berkepentingan terhadap masing-masing cabang/unit bank (*stakeholders*)

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu penelitian menurut tingkat eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dan variabel yang lain dengan menggunakan metode deskriptif analisis dan metode verifikatif analisis. Adapun tipe validitas yang digunakan ada-

## Strategi dan Arah Kebijakan Bisnis Perbankan Nasional

Teddy Hikmat Fauzi

lah validitas konstruk sebagai alat ukur dengan cara mengkorelasikan antara skor yang diperoleh dari masing-masing item yang dapat berupa pertanyaan maupun pernyataan dengan skor totalnya dengan menggunakan alat pengujian korelasi *product moment* dari Karl Pearson yang selanjutnya pernyataan-pernyataan tersebut diajukan dalam kuesioner dengan mempergunakan skala Likert.

Dalam penelitian ini, terdapat 4 variabel utama yang diteliti dan sejumlah sub variabel yang menyertainya. Variabel karakteristik lingkungan eksternal ( $X_1$ ) merupakan variabel eksogen, meliputi variabel laten lingkungan umum ( $X_{1,1}$ ) dan variabel laten lingkungan industri ( $X_{1,2}$ ). Variabel karakteristik lingkungan internal yang merupakan variabel eksogen dan sekaligus juga variabel endogen yang menjelaskan hubungan tidak langsung variabel  $X_1$  dengan variabel  $Y$ , yang terdiri dari: variabel laten struktur organisasi ( $X_{2,1}$ ), variabel laten perilaku karyawan ( $X_{2,2}$ ) dan variabel laten peranan manajemen ( $X_{2,3}$ ). Variabel pelaksanaan strategi ( $Y$ ) yang merupakan variabel eksogen dan endogen sekaligus, yang terdiri dari: variabel laten formulasi strategi ( $Y_1$ ), dan variabel laten implementasi strategi ( $Y_2$ ). Variabel efektivitas usaha ( $Z$ ) yang merupakan variabel endogen terdiri gabungan beberapa perspektif pihak *stakeholder*, yaitu: pemilik ( $Z_1$ ), karyawan ( $Z_2$ ), pelanggan ( $Z_3$ ), pemasok ( $Z_4$ ) kreditur ( $Z_5$ ), pemerintah ( $Z_6$ ), pesaing ( $Z_7$ ), serikat pekerja ( $Z_8$ ), komunitas lokal ( $Z_9$ ) dan masyarakat umum ( $Z_{10}$ ) dengan dipengaruhi oleh variabel pelaksanaan strategi ( $Y$ ).

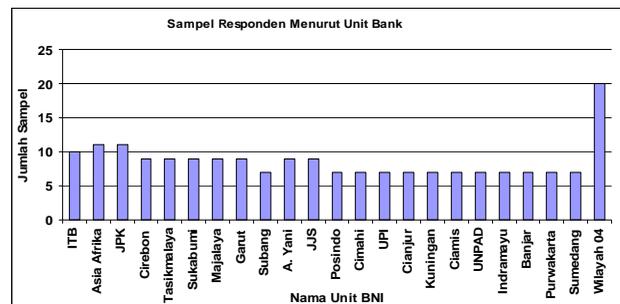
Selanjutnya, sampel dari masing-masing *stakeholder*, dalam penelitian ini terdapat 10 pihak (*stakeholder*) yang diteliti, maka pengambilan sampelnya menggunakan metode *random sampling*. Dalam penelitian ini ditetapkan bahwa tiap pihak akan diwakili

oleh sejumlah sampel responden yang jumlahnya ditentukan sesuai dengan komposisi *stakeholder* yang ada pada tiap-tiap bank (khusus dari 22 cabang) yang diteliti.

## HASIL

### Profil Responden

Data responden sesuai dengan jumlah karyawan yang memiliki jabatan sebagai pimpinan (pimpinan cabang), wakil pimpinan serta sebagai penyelia (*supervisor*) yang ada di tiap-tiap unit BNI di lingkungan BNI '46 Wilayah 04 Jawa Barat ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Data Umum Responden Kelompok I Menurut Unit Bank

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis tentang pengaruh karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik lingkungan internal pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat menunjukkan bahwa Karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh terhadap karakteristik lingkungan internal pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat (Tabel 1).

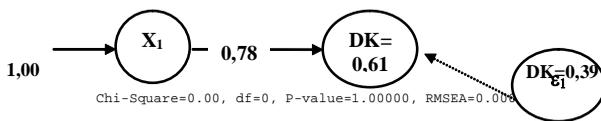
Tabel 1. Matriks Korelasi Antara Variabel ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y$  dan  $Z$ )

Variabel	$X_1$	$X_2$	$Y$	$Z$
$X_1$	1,00	0,78	0,76	0,85
$X_2$	0,78	1,00	0,69	0,81
$Y$	0,76	0,69	1,00	0,83
$Z$	0,85	0,81	0,83	1,00

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel  $X_1$  (karakteristik lingkungan eksternal) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten  $X_2$  (karakteristik lingkungan internal). Hal tersebut dapat disimpulkan dari angka t-hitungnya lebih besar dari t-kritis pada  $dk=n-2$  atau  $dk=22 - 2 = 20$ ;  $\alpha = 0,05$ , sebesar minimal 2,086. Sedangkan nilai t-hitung diperoleh sebagai berikut:

$$t_{Px2x1} = \frac{P_{x2x1}}{Se_{x2x1}} = \frac{0,78}{0,14} = 5,64$$

Untuk model diagram jalur pengukuran hipotesis 1 dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Diagram Jalur Hipotesis 1

Selanjutnya hipotesis 2, untuk pengujian karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik lingkungan internal pengaruhnya terhadap pelaksanaan strategi pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antar variabel  $X_1$  (karakteristik lingkungan eksternal) dan  $X_2$  (karakteristik lingkungan internal) dengan  $Y$  (pelaksanaan strategi) dapat dilihat sebagaimana disajikan sebelumnya, maka korelasi antara variabel karakteristik lingkungan eksternal ( $X_1$ ) dengan variabel pelaksanaan strategi ( $Y$ ) sebesar 0,76 termasuk dalam kategori korelasi yang tinggi dan hubungannya sangat memadai. Sedangkan untuk hubungan antara variabel karakteristik lingkungan internal ( $X_2$ ) dengan variabel pelaksanaan strategi ( $Y$ ) sebesar 0,69 dikategorikan sebagai korelasi sedang dan hubungannya memadai. Dengan demikian secara parsial, pengaruh karakteristik lingkungan eksternal ( $X_1$ ) terhadap pelaksanaan strategi ( $Y$ ) adalah sebesar 0,59. Nilai koefisien jalur yang positif berarti bahwa karakteristik lingkungan eksternal secara parsial berpengaruh positif terhadap pelaksanaan strategi pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu  $t_{hitung}$  sebesar 2,60, sedangkan t-kritis pada  $dk=n-2$ ;  $\alpha=0,05$ , adalah sebesar 2,086, sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari t-kritis ( $t_{hitung} > 2,086$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga disimpulkan bahwa secara parsial, karakteristik lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan strategi pada taraf kesalahan 5%. Adapun secara parsial, pengaruh karakteristik lingkungan internal ( $X_2$ ) terhadap pelaksanaan strategi ( $Y$ ) adalah sebesar 0,22. Nilai koefisien jalur yang positif berarti bahwa karakteristik lingkungan internal secara parsial berpengaruh positif terhadap pelaksanaan strategi pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh secara parsial  $X_2$  terhadap  $Y$ , maka dilihat nilai  $t_{hitung}$  sebagai berikut:

$$t_{Pyx2} = \frac{P_{yx2}}{Se_{yx2}} = \frac{0,22}{0,23} = 0,96$$

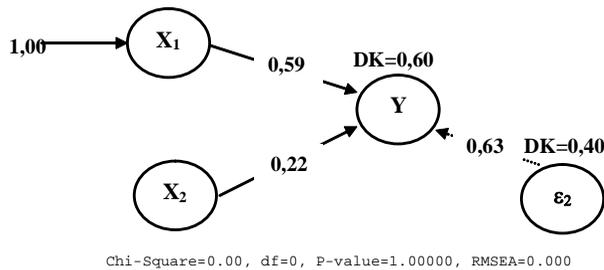
yaitu  $t_{hitung}$  sebesar 0,96, sedangkan t-kritis pada  $dk=n-2$ ;  $\alpha=0,05$ , adalah sebesar 2,086, sehingga  $t_{hitung}$  lebih kecil dari t-kritis ( $t_{hitung} < 2,086$ ). Dengan demikian  $H_0$  tidak dapat ditolak, sehingga disimpulkan bahwa secara parsial, karakteristik lingkungan internal tidak berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan strategi pada taraf kesalahan 5%.

Dengan demikian, angka  $r$  sebesar 0,77 tersebut termasuk dalam kategori korelasi tinggi dan hubungannya sangat memadai atau dapat dikatakan bahwa hubungan karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik lingkungan internal secara simultan terhadap pelaksanaan strategi adalah sangat memadai. Nilai koefisien jalur yang positif berarti bahwa karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik lingkungan internal secara simultan berpengaruh positif terhadap pelaksanaan strategi pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan terhadap  $Y$ , maka dihitung  $F_{hitung}$  sebagai berikut:

$$F = \frac{\sqrt{(n-k-1)R^2}}{k(1-R^2)} = \frac{\sqrt{(22-2-1) \times 0,60}}{2(1-0,60)} = 4,23$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu  $F_{hitung}$  sebesar 4,23, sedangkan  $F_{kritis}$  dengan  $dk=(n-k-1) = 19$ ; derajat kepercayaan 95% ( $\alpha=0,05$ ), yaitu sebesar 3,52, sehingga  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{kritis}$  ( $F_{hitung} > 3,52$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga disimpulkan bahwa secara simultan, karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan strategi pada taraf kesalahan 5%.

Untuk model diagram jalur pengukuran hipotesis 2 dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Model Diagram Jalur Hipotesis 2

Selanjutnya hipotesis 3, tentang pengujian karakteristik lingkungan eksternal, karakteristik lingkungan internal dan pelaksanaan strategi berpengaruh terhadap efektivitas usaha pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat.

Nilai koefisien korelasi antar variabel  $X_1$  (karakteristik lingkungan eksternal),  $X_2$  (karakteristik lingkungan internal) dan  $Y$  (pelaksanaan strategi) dengan  $Z$  (efektivitas usaha) sebagaimana Tabel 1 bahwa korelasi antara variabel karakteristik lingkungan eksternal ( $X_1$ ) dengan variabel efektivitas usaha ( $Z$ ) sebesar 0,85 termasuk dalam kategori korelasi yang tinggi dan hubungannya sangat memadai. Selanjutnya untuk hubungan antara variabel karakteristik lingkungan internal ( $X_2$ ) dengan variabel efektivitas usaha ( $Z$ ) sebesar 0,81 juga dikategorikan sebagai korelasi tinggi dan hubungannya sangat memadai. Begitupun hubungan antara variabel pelaksanaan strategi ( $Y$ ) dengan variabel efektivitas usaha ( $Z$ ) sebesar 0,83 juga dikategorikan sebagai korelasi tinggi dan hubungannya sangat memadai.

Hasil pengujian pengaruh karakteristik lingkungan eksternal, karakteristik lingkungan internal

dan pelaksanaan strategi terhadap efektivitas usaha baik secara parsial maupun secara simultan dijelaskan bahwa secara parsial, pengaruh karakteristik lingkungan eksternal ( $X_1$ ) terhadap efektivitas usaha ( $Z$ ) adalah sebesar 0,34. Nilai koefisien jalur yang positif berarti bahwa karakteristik lingkungan eksternal secara parsial berpengaruh positif terhadap efektivitas usaha pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh  $X_1$  terhadap  $Z$ , maka dihitung  $t_{hitung}$  sebagai berikut:

$$t_{P_{zx_1}} = \frac{P_{zx_1}}{Se_{zx_1}} = \frac{0,34}{0,17} = 2,00$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu  $t_{hitung}$  sebesar 2,00, sedangkan  $t_{kritis}$  pada  $dk=n-2$ ;  $\alpha=0,05$ , adalah sebesar 2,086, sehingga  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{kritis}$  ( $t_{hitung} < 2,086$ ). Dengan demikian  $H_0$  tidak ditolak, sehingga disimpulkan bahwa secara parsial, karakteristik lingkungan eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas usaha pada taraf kesalahan 5%. Secara parsial, pengaruh karakteristik lingkungan internal ( $X_2$ ) terhadap efektivitas usaha ( $Z$ ) adalah sebesar 0,29 dengan nilai koefisien jalur yang positif berarti bahwa karakteristik lingkungan internal secara parsial berpengaruh positif terhadap efektivitas usaha pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh secara parsial  $X_2$  terhadap  $Z$ , maka dilihat nilai  $t_{hitung}$  sebagai berikut:

$$t_{P_{zx_2}} = \frac{P_{zx_2}}{Se_{zx_2}} = \frac{0,29}{0,15} = 1,93$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu  $t_{hitung}$  sebesar 1,93, sedangkan  $t_{kritis}$  pada  $dk=n-2$ ;  $\alpha=0,05$ , adalah sebesar 2,086, sehingga  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{kritis}$  ( $t_{hitung} < 2,086$ ). Dengan demikian  $H_0$  tidak ditolak, sehingga disimpulkan bahwa secara parsial, karakteristik lingkungan internal tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas usaha pada taraf kesalahan 5%. Masih mengenai pengujian secara parsial, yaitu pengaruh pelaksanaan strategi ( $Y$ ) terhadap efektivitas usaha ( $Z$ ) adalah sebesar 0,37. Nilai

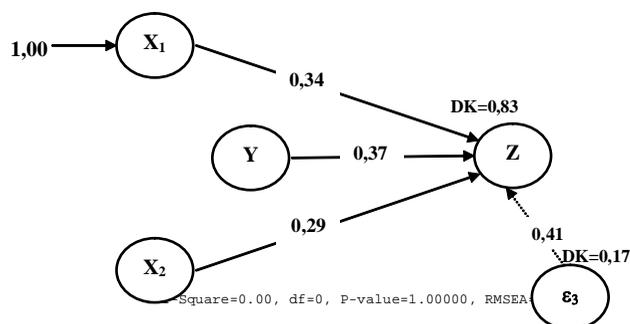
koefisien jalur yang positif berarti bahwa pelaksanaan strategi secara parsial berpengaruh positif terhadap efektivitas usaha pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh secara parsial Y terhadap Z, maka dilihat nilai  $t_{hitung}$  sebagai berikut:

$$t_{P_{zy}} = \frac{P_{zy}}{Se_{zy}} = \frac{0,37}{0,15} = 2,47$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu  $t_{hitung}$  sebesar 2,47, sedangkan t-kritis pada  $dk=n-2$ ;  $\alpha=0,05$ , adalah sebesar 2,086, sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari t-kritis ( $t_{hitung} > 2,086$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga disimpulkan bahwa secara parsial, pelaksanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas usaha pada taraf kesalahan 5%. Secara simultan, besarnya pengaruh karakteristik lingkungan eksternal ( $X_1$ ), karakteristik lingkungan internal ( $X_2$ ) dan pelaksanaan strategi (Y) terhadap efektivitas usaha (Z) adalah  $R^2 = 0,83$ . Dengan demikian, besarnya variasi pelaksanaan strategi (Y) yang dapat dijelaskan oleh pengaruh karakteristik lingkungan eksternal ( $X_1$ ), karakteristik lingkungan internal ( $X_2$ ) dan pelaksanaan strategi (Y) secara simultan adalah sebesar 83%. Sisa variasi yaitu sebesar 17% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Guna menentukan kuat-lemahnya pengaruh secara simultan, maka dilihat nilai  $r$  yang diperoleh pengakaran dari  $R^2 = 0,83$ , sehingga diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,91. Berdasarkan kriteria tersebut, angka  $r$  sebesar 0,91 tersebut termasuk dalam kategori sangat memadai atau dapat dikatakan bahwa pengaruh karakteristik lingkungan eksternal, karakteristik lingkungan internal dan pelaksanaan strategi secara simultan terhadap efektivitas usaha adalah sangat memadai. Masing-masing nilai koefisien jalur yang positif berarti bahwa karakteristik lingkungan eksternal, karakteristik lingkungan internal dan pelaksanaan strategi berpengaruh positif terhadap efektivitas usaha pada unit-unit organisasi Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y secara simultan terhadap Z, maka dihitung  $F_{hitung}$  sebagai berikut:

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu  $F_{hitung}$  sebesar 11,38, sedangkan F-kritis dengan  $dk=(n-k-1) = 18$ ; derajat kepercayaan 95% ( $\alpha=0,05$ ), yaitu sebesar 3,16, sehingga  $F_{hitung}$  lebih besar dari F-kritis ( $F_{hitung} > 3,16$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga disimpulkan bahwa secara simultan, karakteristik lingkungan eksternal, karakteristik lingkungan internal dan pelaksanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas usaha pada taraf kesalahan 5%.



Gambar 4. Model Diagram Jalur Hipotesis 3

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian tampak bahwa pertimbangan masing-masing manajemen Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat terhadap faktor karakteristik lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan umum dan lingkungan industri adalah tergolong tinggi begitu pula dengan hasil wawancara peneliti dengan pihak internal bank BNI di Kanwil 04 Jawa Barat (Kepala BNI Wilayah 04), yang menyatakan bahwa setiap pimpinan cabang BNI dituntut untuk terus menerus memperhatikan perkembangan lingkungan eksternalnya, terutama lingkungan politik dan ekonomi. Sebagai bank yang ingin unggul dalam layanan dan kinerja sebagaimana hal ini menjadi visinya, BNI harus mampu mengikuti kemauan pasar, bukan sebaliknya menawarkan hal yang tidak ataupun belum dibutuhkan oleh pasar. Dengan demikian, perkembangan lingkungan eksternal perlu dikenali dengan baik agar BNI bisa beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di luar lingkungan internalnya.

Pentingnya perhatian terhadap lingkungan eksternal dikatakan oleh Wheelen & Hunger (2001),

## Strategi dan Arah Kebijakan Bisnis Perbankan Nasional

Teddy Hikmat Fauzi

bahwa untuk sukses dalam jangka waktu yang lama, organisasi harus seirama dengan lingkungan eksternal. Harus ada kesesuaian strategis antara keinginan lingkungan dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, demikian juga antara kebutuhan perusahaan dengan apa yang dapat disediakan oleh lingkungan. Hal ini berkaitan dengan adanya ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) masa depan. Duncan (1972) telah memprediksi, bahwa lingkungan untuk semua organisasi saat ini akan menjadi lebih tidak pasti dalam beberapa tahun ke depan. Ketidakpastian lingkungan tersebut mengacu pada gabungan antara tingkat kompleksitas dengan tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi. Mangkuprawira (2003) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal bersifat multifaset dan kompleks. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap perusahaan untuk memperhatikan lingkungan eksternal dalam menetapkan kebijakan bisnisnya. Manajemen perlu mengamati trend (*trend-watching*) perubahan lingkungan eksternal agar perusahaan dapat berorientasi secara efektif dan dapat memberikan *value* bagi *customer*.

Dari beberapa dimensi lingkungan umum, yaitu politik dan hukum, sosial budaya, ekonomi dan teknologi, ternyata manajemen Bank BNI wilayah 04 Jawa Barat sangat memperhatikan faktor politik dan hukum. Hal ini beralasan, karena adanya ketergantungan bisnis perbankan terhadap kebijakan-kebijakan politik pemerintah. Dalam pembahasan hasil penelitian deskriptif tentang pertimbangan manajemen Bank BNI yang ada di wilayah 04 Jawa Barat terhadap karakteristik lingkungan internal dalam kaitannya dengan perumusan kebijakan perusahaan bahwa berdasarkan ringkasan hasil olahan kuesioner tampak bahwa pertimbangan masing-masing manajemen Bank BNI yang ada di wilayah 04 Jawa Barat terhadap faktor karakteristik lingkungan internal yang meliputi struktur organisasi, perilaku karyawan dan peranan manajemen dengan masing-masing dimensi dan indikatornya adalah tergolong tinggi. Sebagaimana hasil tanggapan responden khususnya mengenai pertimbangan manajemen bank terhadap struktur organisasi yang terdiri dari kompleksitas, formalitas dan sen-

tralisasi, ternyata manajemen Bank BNI di wilayah 04 Jawa Barat lebih mempertimbangkan faktor sentralisasi dibanding kedua faktor lainnya.

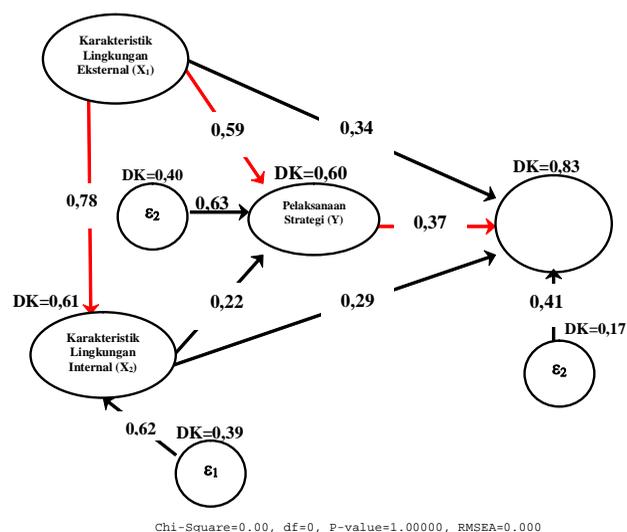
Faktor peranan manajemen sebagai bagian dari karakteristik lingkungan internal juga mendapat pertimbangan yang "tinggi" menurut hasil kuesioner. Dalam hal ini, peranan manajemen berfokus pada konteks peranan seorang pimpinan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Peranan pemimpin sangatlah penting, karena pimpinanlah yang akan memegang kendali operasional perusahaan. Dengan kata lain peranan manajemen merupakan upaya untuk memotivasi bawahan, menggerakkan kegiatan orang lain, memilih saluran informasi yang paling efektif dan memecahkan konflik antar anggota di dalam perusahaan.

Hasil penelitian deskriptif tentang perhatian manajemen Bank BNI yang ada di wilayah 04 Jawa Barat terhadap variabel pelaksanaan strategi yakni suatu proses menganalisis strategi dan membuat pilihan pada jenis strategi apa yang akan dijalankan perusahaan serta mengimplementasikan strategi yang dipilih diketahui bahwa berdasarkan ringkasan hasil olahan kuesioner di atas tampak bahwa tingkat perhatian masing-masing manajemen bank BNI yang ada di wilayah 04 Jawa Barat terhadap variabel pelaksanaan strategi yang meliputi formulasi strategi dan implementasi strategi dengan masing-masing dimensi dan indikatornya adalah tergolong tinggi.

Namun, bila diurutkan berdasarkan skor nilai tertinggi, manajemen Bank BNI lebih memperhatikan dimensi prosedur dibanding kedua dimensi lainnya. Prosedur yang kadang-kadang disebut *standard operating procedures* (SOP), yakni suatu sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan, yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

Untuk menjelaskan hasil penelitian deskriptif tentang efektivitas usaha Bank BNI yang ada di wilayah 04 Jawa Barat menurut tanggapan masing-masing 10 *stakeholder* perusahaan juga dilihat dari persentase skor yang diperoleh dari perbandingan skor aktual

diketahui bahwa berdasarkan ringkasan hasil olahan kuesioner menunjukkan bahwa secara umum tanggapan masing-masing responden dari ke sepuluh *stakeholder* terhadap efektivitas usaha bank BNI yang ada di wilayah 04 Jawa Barat dengan masing-masing indikator yang digunakan adalah berada antara cukup tinggi hingga sangat tinggi, dan dilihat secara rata-rata skor hasil tanggapan yang diperoleh adalah sebesar 71,30% dengan kualitas skor tergolong tinggi. Adapun secara keseluruhan, hasil penelitian ini menurut struktur hubungan antar variabel yang diperlihatkan pada Gambar 5.



Gambar 5. Struktur Hubungan antar Variabel Penelitian

Gambar 5 menjelaskan bahwa efektivitas perusahaan dipengaruhi oleh variabel karakteristik lingkungan eksternal dan variabel karakteristik lingkungan internal secara tidak langsung melalui variabel pelaksanaan strategi.

Kemudian di antara variabel-variabel penduga yang digunakan, secara langsung variabel karakteristik lingkungan eksternal memiliki hubungan yang kuat dengan karakteristik lingkungan internal, juga dengan variabel pelaksanaan strategi, akan tetapi memiliki hubungan yang lemah dengan efektivitas usaha. Selanjutnya, variabel karakteristik lingkungan internal secara langsung memiliki hubungan yang lemah baik dengan pelaksanaan strategi maupun de-

ngan efektivitas usaha. Sedangkan variabel pelaksanaan strategi secara langsung memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas usaha.

Menurut hasil penelitian ini, bahwa pada unit-unit bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat khususnya dan bank-bank BUMN pada umumnya, sudah semestinya lebih memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang ada di luar lingkungannya, karena faktor-faktor tersebut lebih sulit untuk dikendalikan, bahkan terkadang tidak dapat dikendalikan. Pengamatan secara mendalam aspek-aspek yang ada di dalam lingkungan eksternal akan memberikan keunggulan tersendiri bagi bank dalam rangka persaingan dan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, khususnya untuk memenuhi tuntutan dan kepentingan masing-masing pihak pemercaya (*stakeholder*) yang dimilikinya atau dalam rangka pencapaian usaha bank yang efektif.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pertimbangan manajemen terhadap karakteristik lingkungan eksternal sudah tergolong tinggi terutama pada lingkungan industri dibanding lingkungan umum. Dalam lingkungan industri, prioritas pertimbangan adalah terhadap karakteristik masyarakat sekitar, differensiasi produk dan layanan pesaing serta perubahan strategi pesaing. Sedangkan dalam lingkungan umum, prioritasnya adalah pada dimensi politik dan hukum, sosial budaya dan teknologi, Demikian pula terhadap karakteristik lingkungan internal sudah tergolong tinggi terutama pada faktor peranan manajemen dibanding struktur organisasi dan perilaku karyawan.

Di lingkungan Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat, perhatian manajemen terhadap pelaksanaan strategi sudah tergolong tinggi terutama pada fase implementasi strateginya dibanding fase formulasi strateginya. Pada implementasi strategi, prioritas perhatian adalah terhadap dimensi prosedur. Sedangkan pada formulasi strategi, prioritas perhatian adalah terhadap dimensi kebijakan organisasi yang dengan demikian manajemen bank sudah sepantasnya melakukan

## Strategi dan Arah Kebijakan Bisnis Perbankan Nasional

Teddy Hikmat Fauzi

pengamatan dan mempertimbangkan secara serius dan hati-hati setiap perkembangan yang terjadi di luar lingkungannya, terutama yang diidentifikasi sebagai faktor-faktor yang akan mempengaruhi operasional perusahaan. Hal ini sesuai menurut hasil penelitian ini, dimana ditemukan pengaruh yang positif dan signifikan karakteristik lingkungan eksternal terhadap pelaksanaan strategi bank. Alasan mendasar lainnya yang mensyaratkan pentingnya perhatian bank tertuju pada faktor-faktor eksternal tersebut ketika proses manajemen strategis dilakukan, karena menurut hasil penelitian ini, karakteristik lingkungan eksternal tidak menunjukkan pengaruh secara langsung yang cukup berarti terhadap efektivitas usaha bank, akan tetapi memberi pengaruh positif melalui formulasi dan implementasi strategi yang dilakukan dengan baik.

### Saran

Agar dilakukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh karakteristik lingkungan eksternal dan karakteristik lingkungan internal sebagai faktor-faktor penduga terhadap efektivitas dengan pendekatan *stakeholder* dengan lingkup usaha yang berbeda dengan memperluas faktor perumusan strategi menjadi pemilihan strategi (penetrasi, stabilitas, ekspansi, *benchmarking*) serta lebih memperluas variabel karakteristik lingkungan eksternal yang dalam penelitian ini seperti lingkungan umum dan lingkungan industri dan lingkungan internasional.

Hal lainnya yang perlu lebih dipertimbangkan oleh manajemen unit-unit Bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat dari sub variabel lingkungan umum adalah mengenai dimensi teknologi yang meliputi perkembangan teknologi informasi, peningkatan ilmu pengetahuan dan inovasi serta kecepatan transfer teknologi. Sedangkan dari sub variabel lingkungan industri adalah mengenai kuantitas dan kualitas pemasok, karakteristik nasabah, dan eksistensi serikat pekerja. Adapun dalam variabel karakteristik lingkungan internal, yang perlu lebih dipertimbangkan oleh manajemen unit-unit bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat dari sub variabel struktur organisasi adalah mengenai

dimensi formalitas yakni kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur. Dari sub variabel perilaku karyawan adalah mengenai perbedaan tujuan, kapabilitas serta kemauan berprestasi karyawan.

Dalam variabel pelaksanaan strategi, hal-hal yang perlu lebih dipertimbangkan oleh manajemen unit-unit bank BNI Wilayah 04 Jawa Barat dari sub variabel formulasi strategi yaitu mengenai dimensi misi yang meliputi misi perusahaan yang tertulis dan formal, memuat tujuan unik dan spesifik, yang mencerminkan bisnis perusahaan serta mengakomodir banyak kepentingan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Russell, Joice, E.A., Pootet, & Dobbins, G.A. 2000. Learning and Development Factors Related to Perception of Job Content and Hierarchical Pleateaning. *Journal of Organizational Behavior*, No.20.
- Bank Indonesia, 2003, Laporan Bulanan, Biro Komunikasi Bank Indonesia, Jakarta
- Brooks, I. & Wheatherson, J. 1997. *The Business Environment: Challenges and Changes*, Prentice-Hall. Europe.
- Byars, L.L. & Rue, L.W. 2000. *Human Resources Management*. International Edition, Irwin-McGraw-Hill.
- Carter, D. A., Mc.Nulty, J.E., & Verbrugge, J.A. 1997. Do Small Banks Have an Advantage in Lending? An Examination of Risk-Adjusted Yields on Business Loans at Large and Small Banks. *Journal of Financial Services Research*, Springer Science and Business Media B.V, Vol.25, pp.233-252.
- Connolly, T., Conlon, E.J., & Deutsch, S.J. 1980. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, Vol5, p.211.
- Daft, R. L. 1998. *Organization Theory and Design*. Sixth Edition, South Western College Publishing. USA.
- Delbridge, K. A. 1999. *The Effect of Goal Orientation on Performance Evaluation Across Occupations*. California State University.
- Duncan, R.B. 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly* (September), pp.313-327.

- Echols, A.E. & Nick, C. 1998. The Impact of Behavior and Structure on Corporate Success. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.13, No.112.
- Gmelch, Torrelli, Bliz & Day. 1994. The Impact of a Good Quality of Human Resources Management of Company's Performance. *Journal of Management Development*, Vol.7, No.5.
- Gmelch, Hand, W., & Gates, G.C.T. 1998. The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristic to Corporate Performance. *Journal of Educational Administration*, Vol.26, No.2.
- Hanafi, A. 2004. Pengaruh Karakteristik Lingkungan Eksternal Perusahaan terhadap Karakteristik Lingkungan Internal dan Implikasinya Terhadap Efektivitas Perusahaan (Suatu Kajian Pada Industri Pengolahan Skala Menengah dan Besar di Propinsi Sumatera Selatan). *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Igaleus, J. & Roussell, P. 1999. A Study of The Relationship Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20.
- Mangkuprawira, T. S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Ostroff, F. 1997. A Good Organizational Structure Reflect the Company's Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12.
- Rappaport, A. & Wyatt, R.W. 1997. Some Policy Implications of Bank Participation on in Small Business Administration Lending Programs. *Journal of Financial Services Research*, Springer Science and Business Media B.V, Vol.2, No.2, pp.155-162.
- Schwab & Iwanichi. 1990. Personnel Behavior and Organizational Structure Influence the Level of Company's Profitability. *Journal of Career Development*, Vol.18, No.3.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. LPPM dan Erlangga. Jakarta.
- Tusi, A.S. 1990. A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at The Human Resources Subunit Level. *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.458.
- Wiklund J. 1999. The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation-Performance Relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Fall), pp.37-55.
- Willie, E.H. & Hopkins, S.A. 1997. Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, September 1997, pp.635-652.