

650.403  
KAB  
2 4

**ANALISIS PENGARUH KERAGAMAN EKSEKUTIF  
TINGKAT ATAS TERHADAP PROSES PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN STRATEGIK  
(Studi Pada Industri Manufaktur di Jawa Tengah)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :  
Karnowahadi  
NIM : C4AO98055**

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



### **Sertifikat**

Saya, Karnowahadi, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini 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 pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

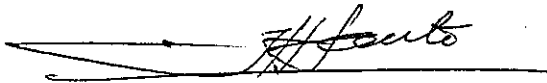
Karnowahadi  
27 Desember 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :  
**ANALISIS PENGARUH KERAGAMAN EKSEKUTIF TINGKAT ATAS  
TERHADAP PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK**  
(Studi Pada Industri Manufaktur di Jawa Tengah)

Yang disusun oleh **Karnowahadi**, NIM C4AO98055  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Januari 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama,



**Drs. L. SURYANTO, MM**

Pembimbing Anggota,



**Dra. INDI DJASTUTI, MS**

Semarang, 17 Januari 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



**Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo**

## **MOTTO**

Berbahagialah orang yang mendapat hikmat, orang yang memperoleh kepandaian, karena keuntungannya melebihi keuntungan perak, dan hasilnya melebihi emas. (Amsal 3:13-14)

**Kupersembahkan untuk  
Isteri dan Anakku**

## Abstract

This research is entitled "Analyze of the effect of upper-echelon executives diversity toward the strategic decision processes (study on manufacture industry in Central Java). The upper-echelon executives diversity was observed from various variables, those were culture diversity, cognitive diversity, and demographic diversity. Whereas variables outside upper-echelon executive diversity which was inputted into the model was product turbulence. Variable of culture diversity was observed from three dimension, those were individualism versus collectivism dimension, power distance dimension, and masculinity versus femininity dimension. In this research, those variables were independent, while the dependent variable was the process of strategic decision. This dependent variable was observed from two dimensions, those were comprehensiveness of strategic decision processes (which happened straight away and not routine) and extensiveness of strategic decision processes (which was a long term plan).

Objects of this research were upper-echelon executive from manufacture industries in Central Java. The data analysis tool used here was multiple regression with six regression models. Model 1 to model 3 with variable of dependent comprehensiveness of strategic decision processes, while model 4 to model 6 with variable of dependent extensiveness of strategic decision processes.

From the data analysis we can state that upper-echelon executive diversity observed from culture diversity had effected positively on the strategic decision processes. It also happened the same when observed from cognitive diversity. While demographic diversity didn't have any effect on strategic decision. Product turbulence which was a factor outside the upper-echelon executive diversity had a positive effect on comprehensiveness of strategic decision processes, but it didn't have any effect on extensiveness of strategic decision processes.

## Abstraksi

Penelitian ini berjudul *Analisis pengaruh keragaman eksekutif tingkat atas terhadap proses pengambilan keputusan strategik (studi pada industri manufaktur di Jawa Tengah)*. Keragaman eksekutif dilihat dari beberapa variabel, yaitu keragaman kultur, keragaman kognitif, dan keragaman demografik. Sedangkan variabel di luar keragaman eksekutif tingkat atas yang dimasukkan dalam model adalah turbulensi produk. Variabel keragaman kultur dilihat dari tiga dimensi yaitu dimensi individualisme vs kolektivisme, variabel jarak kekuasaan, dan variabel maskulinitas vs feminitas. Seluruh variabel tersebut merupakan variabel bebas dari penelitian ini. Sedangkan yang merupakan variabel tidak bebas adalah proses pengambilan keputusan strategik. Variabel tidak bebas ini dilihat dari dua dimensi yaitu komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik (yang sifatnya mendadak dan tidak rutin) dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik (yang merupakan rencana jangka panjang).

Obyek dari penelitian ini adalah eksekutif tingkat atas dari industri manufaktur besar di Jawa Tengah. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan enam model regresi. Model 1 sampai dengan model 3 dengan variabel tidak bebas komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Sedangkan model 4 sampai dengan model 6 dengan variabel tidak bebas ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

Dari analisis data yang telah dilakukan dapat dinyatakan bahwa keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman kultur berpengaruh secara positif terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Demikian pula dengan keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman kognitif berpengaruh secara positif terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Sedangkan keragaman demografik tidak memiliki pengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Turbulensi produk, yang merupakan faktor diluar keragaman eksekutif tingkat atas, memiliki pengaruh secara positif terhadap komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, tetapi tidak berpengaruh terhadap ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

## KATA PENGANTAR

Eksekutif tingkat atas suatu perusahaan memiliki suatu tingkat keragaman tertentu. Tingkat keragaman tersebut dapat dilihat dari segi demografik, segi kultur, segi kognitif, ataupun dari banyak segi yang lainnya. Hal tersebut mengusik para peneliti untuk melakukan riset dalam hubungannya dengan faktor lain yang ada di perusahaan. Demikian pula dalam penelitian ini membahas pengaruh dari keragaman eksekutif tersebut terhadap proses pengambilan keputusan strategik.

Dalam kesempatan ini, Penyusun ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada beberapa pihak yang sangat membantu penyelesaian Tesis ini, yaitu :

1. Drs. L. Suryanto, MM selaku Pembimbing Utama dan Dra. Indi Djastuti, MS selaku Pembimbing Anggota yang dengan penuh perhatian dan kesabaran dalam membimbing penyelesaian Tesis ini.
2. Prof. Dr. Suwito (Alm) yang banyak memberikan arahan dan nasehat dalam penulisan Tesis ini.
3. Pengelola Program Pasca Sarjana yang telah memberikan bantuan dalam berbagai bentuk fasilitas guna kelancaran studi kami.
4. Pengelola Program Studi Magister Manajemen beserta seluruh staf yang telah banyak mengorbankan waktu dan tenaga untuk kelancaran studi kami.
5. Pimpinan Politeknik Negeri Semarang yang telah memberikan segala fasilitas untuk kelancaran penulisan Tesis ini.
6. Seluruh Eksekutif Tingkat Atas Industri Manufaktur di Jawa Tengah yang telah sudi membantu terselesainya Tesis ini dengan cara mengisi dan mengirimkan kembali daftar pertanyaan kami.

7. Berbagai pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil untuk kelancaran penyusunan Tesis ini.

Segala yang tertulis dalam Tesis ini tidak luput dari kesalahan. Kritik dan saran yang ditujukan untuk sempurnanya Tesis ini dengan senang hati Penyusun terima.

Semarang, Desember 2001  
Penyusun,

**Karnawahadi**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Motto/Persembahan .....	iv
Abstract .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	12
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	12
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	13
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA Dan HIPOTESIS</b> .....	<b>14</b>
2.1. Telaah Pustaka .....	14
2.1.1. Industri Manufaktur .....	14
2.1.2. Tingkatan Manajemen .....	15
2.1.3. Proses Pengambilan Keputusan Strategik .....	17
2.1.4. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Keputusan Strategik .....	22
2.2. Penelitian Terdahulu .....	28
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	31
2.4. Hipotesis .....	35
2.5. Definisi Operasional Variabel .....	36
2.5.1. Variabel Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik .....	37
2.5.2. Variabel Extensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik .....	37
2.5.3. Variabel Keragaman Kognitive .....	39
2.5.4. Variabel Keragaman Demografik .....	40
2.5.5. Variabel Keragaman Kultur .....	41
2.5.6. Variabel Turbulensi Produk .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>45</b>
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	45
3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	46
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	50
3.4. Teknik Analisis .....	51
3.4.1. Alat Analisis .....	51

3.4.1.1. Uji Bias Data .....	52
3.4.1.2. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	53
3.4.1.3. Uji Kenormalan Distribusi .....	55
3.4.1.4. Analisis Regresi .....	56
3.4.2. Model Yang Digunakan .....	57
<b>BAB IV ANALISIS DATA .....</b>	<b>60</b>
4.1. Gambaran Umum Daerah Penelitian .....	60
4.2. Keadaan Penduduk Propinsi Jawa Tengah .....	62
4.3. Industri di Jawa Tengah .....	64
4.4. Gambaran Umum Responden .....	66
4.4.1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Industri .....	66
4.4.2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
4.4.3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	68
4.4.4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Umur .....	69
4.4.5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Status Perkawinan ..	71
4.5. Hasil Analisis Data .....	72
4.5.1. Hasil Analisis Bias Data .....	72
4.5.2. Hasil Analisis Validitas .....	76
4.5.3. Hasil Analisis Reliabilitas .....	78
4.5.4. Hasil Analisis Kenormalan Distribusi .....	79
4.5.5. Hasil Analisis Korelasi Parsial Antar Variabel Bebas .....	81
4.5.6. Hasil Analisis Regresi .....	82
4.5.6.1. Keragaman Kultur Dimensi Individualisme vs Kolektivisme .....	86
4.5.6.2. Keragaman Kultur Dimensi Jarak Kekuasaan .....	87
4.5.6.3. Keragaman Kultur Dimensi Maskulinitas vs feminitas .....	88
4.5.6.4. Keragaman Kognitif Dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik .....	89
4.5.6.5. Keragaman Demografik Dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik .....	90
4.5.6.6. Turbulensi Produk Dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik .....	92
4.6. Pembahasan Hasil Analisis .....	93
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>97</b>
5.1. Kesimpulan .....	97
5.2. Saran .....	99
5.3. Implikasi Hasil Penelitian .....	100
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penduduk Jawa Tengah Menurut kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 1998 .....	7
Tabel 1.2 Penduduk Jawa Tengah 10 Tahun ke atas Menurut Pendidikan Terakhir Tahun 1998 .....	8
Tabel 2.1 Aktivitas Strategik .....	21
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1 Kelompok Industri Manufaktur .....	46
Tabel 3.2 Perhitungan Jumlah Sampel .....	48
Tabel 4.1 Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota di Jawa Tengah	61
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Propinsi Jawa Tengah 1995-1999 .....	62
Tabel 4.3 Prosentase Distribusi Tk Pendidikan Pada Jabatan Manajerial	63
Tabel 4.4 Golongan Industri Manufaktur .....	64
Tabel 4.5 Jumlah Kuesener Yang Datang .....	67
Tabel 4.6 Perbedaan Skor Dua elompok Responden .....	73
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas .....	77
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas .....	78
Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Uji Z .....	80
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Korelasi Antar Variabel Bebas .....	81
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi .....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Latar Belakang Masalah.....	9
Gambar 2.1 Tingkatan Manajemen .....	16
Gambar 2.2 Tingkatan Ketrampilan Manajer .....	17
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	33
Gambar 4.1 Banyaknya Perusahaan Besar dan Sedang .....	65
Gambar 4.2 Banyaknya Populasi dan Sampel .....	66
Gambar 4.3 Prosentase Responden Pria dan Wanita .....	68
Gambar 4.4 Tingkat Pendidikan Responden .....	69
Gambar 4.5 Responden Berdasarkan Umur .....	70
Gambar 4.6 Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup Penyusun
- Lampiran 2 : Permohonan Ijin Penyebaran Kuesener
- Lampiran 3 : Surat Permohonan Pengisian Daftar Pertanyaan
- Lampiran 4 : Daftar Pertanyaan
- Lampiran 5 : Hasil Uji Bias Data
- Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas
- Lampiran 7 : Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 8 : Hasil Uji Normalitas Distribusi
- Lampiran 9 : Hasil Uji Korelasi Antar Variabel
- Lampiran 10 : Hasil Uji Regresi Model 1
- Lampiran 11 : Hasil Uji Regresi Model 2
- Lampiran 12 : Hasil Uji Regresi Model 3
- Lampiran 13 : Hasil Uji Regresi Model 4
- Lampiran 14 : Hasil Uji Regresi Model 5
- Lampiran 15 : Hasil Uji Regresi Model 6

**PENGESAHAN TESIS**

**ANALISIS PENGARUH KERAGAMAN EKSEKUTIF TINGKAT ATAS  
TERHADAP PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK  
(Studi Pada Industri Manufaktur di Jawa Tengah)**

Oleh :  
**Karnowahadi**  
NIM : C4AO98055

Disetujui oleh Pembimbing

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

**Drs. L. SURYANTO, MM**

**Dra. INDI DJASTUTI, MS**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Keputusan strategik diartikan sebagai keputusan yang dihasilkan dengan cara memformulasikan, mengevaluasi, dan memilih dari berbagai alternatif yang berbeda-beda dalam tema, bentuk, dan macamnya (Sutherland, 1984). Pengambilan keputusan strategik dalam suatu organisasi adalah merupakan salah satu tugas dari eksekutif tingkat atas organisasi tersebut (Davis and Newstrom, 1996). Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategik, ada berbagai macam. Menurut Mintzberg (1976), faktor yang mempengaruhi antara lain kekuasaan (*power*) dan politik (*politics*), kontrol eksternal (*external control*), dan karakteristik manajerial (*managerial characteristics*). Latar belakang dari para pengambil keputusan yang sangat bervariasi, akan sangat menentukan kualitas hasil akhir (*outcomes*) dari keputusan yang diambilnya. Para peneliti kebanyakan mengambil obyek penelitiannya adalah perusahaan besar atau perusahaan multinasional. Namun ada juga

sebagian kecil yang mengambil obyek penelitiannya adalah perusahaan kecil.

Keragaman eksekutif, baik dalam hal latar belakang pendidikan, pola pikir, umur, status perkawinan dan lain sebagainya, menarik perhatian para peneliti untuk melihat seberapa jauh hal tersebut mempengaruhi kinerja mereka dalam suatu perusahaan. Diantara peneliti-peneliti tersebut ada yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keragaman diantara eksekutif, maka akan meningkatkan kreativitas eksekutif, pengambilan keputusannya lebih efektif, serta hasil yang dicapai oleh perusahaan akan lebih positif (Bantel and Jackson, 1989). Tetapi disisi lain, ada peneliti yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keragaman diantara eksekutif, maka komunikasi diantara eksekutif tersebut menjadi berkurang, pengambilan keputusan menjadi kurang efektif, serta hasil yang dicapai oleh organisasi menjadi kurang positif (O'Reilly, 1993). Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil studi kedua peneliti di atas, menghasilkan suatu kesimpulan yang tidak konsisten.

Studi empiris di atas, menghasilkan suatu kesimpulan yang tidak mendukung satu dengan yang lainnya. Kondisi tersebut bisa terjadi, disebabkan karena peneliti lebih memfokuskan pada aspek

keragaman demografik, dibandingkan dengan aspek keragaman kognitif (cara dan pola pikir). Keragaman demografik tidak dianggap memiliki pengaruh langsung terhadap suatu proses atau hasil, tetapi dianggap memiliki pengaruh tidak langsung melalui keragaman kognitif (Glick, 1993). Dengan demikian, pengaruh dari keragaman demografik sangat lemah dan tidak penting.

**Miller, Burke, dan Glick (1998)**, juga melakukan penelitian tentang hal tersebut dengan berdasar pada aspek keragaman kognitif (pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan strategik). Penelitian ini menghasilkan bahwa keragaman kognitif secara positif mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategik. Keputusan strategik disini dilihat dari dua dimensi, yaitu komprehensivitas keputusan strategik (yang sifatnya mendadak dan tidak rutin), dan ekstensivitas keputusan strategik (sifatnya jangka panjang dan rutin).

Untuk penelitian serupa tetapi dengan obyek industri kecil, dilakukan oleh **Brouthers, Andriessen, and Nicolaes (1998)**, yang menghasilkan kesimpulan bahwa pada industri kecil terdapat kecenderungan proses pengambilan keputusan strategiknya menggunakan aktivitas yang tidak rasional, berbeda dengan industri besar.

Menurut Hofstede (1997), kebiasaan seseorang yang dibawa baik dari lingkungan keluarga maupun lingkungan sekolah, akan sangat mempengaruhi sikap seseorang tersebut dalam lingkungan pekerjaannya. Kebiasaan tersebut akan berbeda antara kelompok masyarakat yang satu dengan kelompok masyarakat lainnya.

Seluruh penelitian di atas dilaksanakan di Amerika Serikat. Dilihat dari aspek keragaman demografik saja ternyata tidak konsisten hasilnya, sedangkan dilihat dari aspek keragaman kognitif menunjukkan hasil yang positif. Dalam penelitian ini akan dilihat secara bersama-sama dari beberapa aspek, yaitu aspek keragaman kognitif, aspek keragaman demografik, dan aspek keragaman kultur.

Di Indonesia, penelitian tentang hal tersebut di atas masih relatif sedikit. Padahal, bila dilihat dari beberapa sudut, kondisi perusahaan di Indonesia ini sangat menarik untuk diteliti, terutama tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh eksekutif tingkat atas. Indonesia memiliki sesuatu yang unik, berbeda dengan negara lainnya. Indonesia yang terdiri dari beribu-ribu pulau, berbagai suku, bermacam-macam bahasa daerah, beraneka ragam adat istiadat, dan keragaman lainnya, pastilah memiliki perbedaan dengan negara lainnya. Demikian pula bila kita memandang satu propinsi saja,

misalnya propinsi Jawa Tengah, kondisi sosial budaya, kondisi ekonomi, dan kondisi perusahaannya, maka akan terlihat keragamannya. Keragaman budaya (baik sosial maupun organisasional), keragaman struktur, keragaman perilaku, dan keragaman-keragaman lain akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan dari eksekutif suatu organisasi .

Diantara eksekutif itu sendiri memiliki karakteristik masing-masing, yang berbeda satu sama lain. Bentuk keragaman-keragaman ini akan mendorong munculnya perbedaan-perbedaan yang mendasar diantara eksekutif dalam memilih cara dalam proses pengambilan keputusan, baik untuk kepentingan rencana jangka panjang maupun untuk keputusan-keputusan yang sifatnya mendadak dan tidak rutin.

Jawa Tengah, yang lokasinya diapit oleh dua propinsi, Jawa Barat dan Jawa Timur, memiliki kondisi yang berbeda dengan kedua propinsi tersebut. Hal ini didukung dengan masih lekatnya budaya kerajaan yang pernah ada di sekitar propinsi tersebut, seperti Surakarta, Yogyakarta, Demak, Kartasura dan lain-lain. Sikap pengambilan jarak dengan kekuasaan (*power distance*) masih tercermin baik dalam kehidupan berkeluarga maupun di sekolah.

Sifat kegotongroyongan yang pada jaman dahulu dijunjung tinggi, sekarang mulai luntur. Hampir semua kegiatan, baik di daerah pedesaan maupun di perkotaan, dihitung/dihargai dengan uang. Sifat individualistis yang semakin lekat pada kehidupan masyarakat telah sedikit menggeser sifat-sifat sosial masyarakat. Sistem kompetisi diantara tenaga kerja dalam perusahaan/industri yang diterapkan, menjadikan kepentingan individu semakin diutamakan.

Perbedaan jenis kelamin (*sex*), memiliki peranan yang sangat menentukan dalam pengambilan keputusan. Hal ini terbukti dengan munculnya R.A. Kartini sebagai pendobrak perbedaan peran tersebut. Di Jawa Tengah sendiri, memiliki beberapa daerah tingkat II yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Demikian pula bila dilihat dari komposisi tenaga kerja, tingkat pendidikan, perbandingan angkatan kerja laki-laki/perempuan, maka Jawa Tengah memiliki keunikan tersendiri. Kondisi yang demikian akan sangat mempengaruhi kinerja para manajer/eksekutif dari perusahaan/organisasi yang bersangkutan.

Menurut **Atkinson** (1996), umur dikelompokkan pada kelompok anak-anak (0-14), remaja (15-24), dewasa awal (25-40), dewasa (41-64), dan tua (lebih dari 64 tahun). Menurut **Dessler** (1997), umur dikelompokkan menjadi kelompok pertumbuhan (0-14), eksplorasi dan

coba-coba (15-29), stabil (30-39), karir (40-44), pemeliharaan (45-64), tua (65 ke atas).

**Tabel 1.1**

**Penduduk Jawa Tengah  
Menurut Kelompok Umur Dan Jenis Kelamin Tahun 1998**

<b>Kelompok Umur</b>	<b>Laki-Laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Tahapan Psikososial</b>
0 - 14	4 774 241	4 504 263	Pertumbuhan
15 - 29	3 785 721	3 953 914	Eksplorasi dan coba-coba
30 - 39	2 213 846	2 397 980	Stabil
40 - 64	3 398 888	3 567 375	Karir Matang
65 ke atas	863 648	925 569	Tua

Sumber : Diolah dari *Jawa tengah Dalam Angka 2000*.

Dari Tabel 1.2 di bawah ini, lulusan Perguruan Tinggi (termasuk DI) hanya sebesar 1,5% laki-laki dan 1,0% perempuan, sedangkan lulusan SLTA 6,1% laki-laki dan 4,4% perempuan.

Tabel 1.2

Penduduk Jawa Tengah 10 Tahun ke Atas  
Menurut Pendidikan Terakhir Tahun 1998

Jenis Pendidikan	Laki-Laki	% dari Total	Perempuan	% dari Total
Tidak/belum sekolah	589 696	2,5	2 183 096	9,4
Tidak/belum tamat SD	3 235 065	13,9	3 409 547	14,6
SD	4 572 135	19,6	4 390 311	18,9
SLTP	1 598 021	6,8	1 333 505	5,7
SLTA	1 429 005	6,1	1 015 005	4,4
DI/II	58 737	0,3	43 099	0,2
Akademi/DIII	114 737	0,5	86 809	0,4
Universitas	154 719	0,7	90 756	0,4

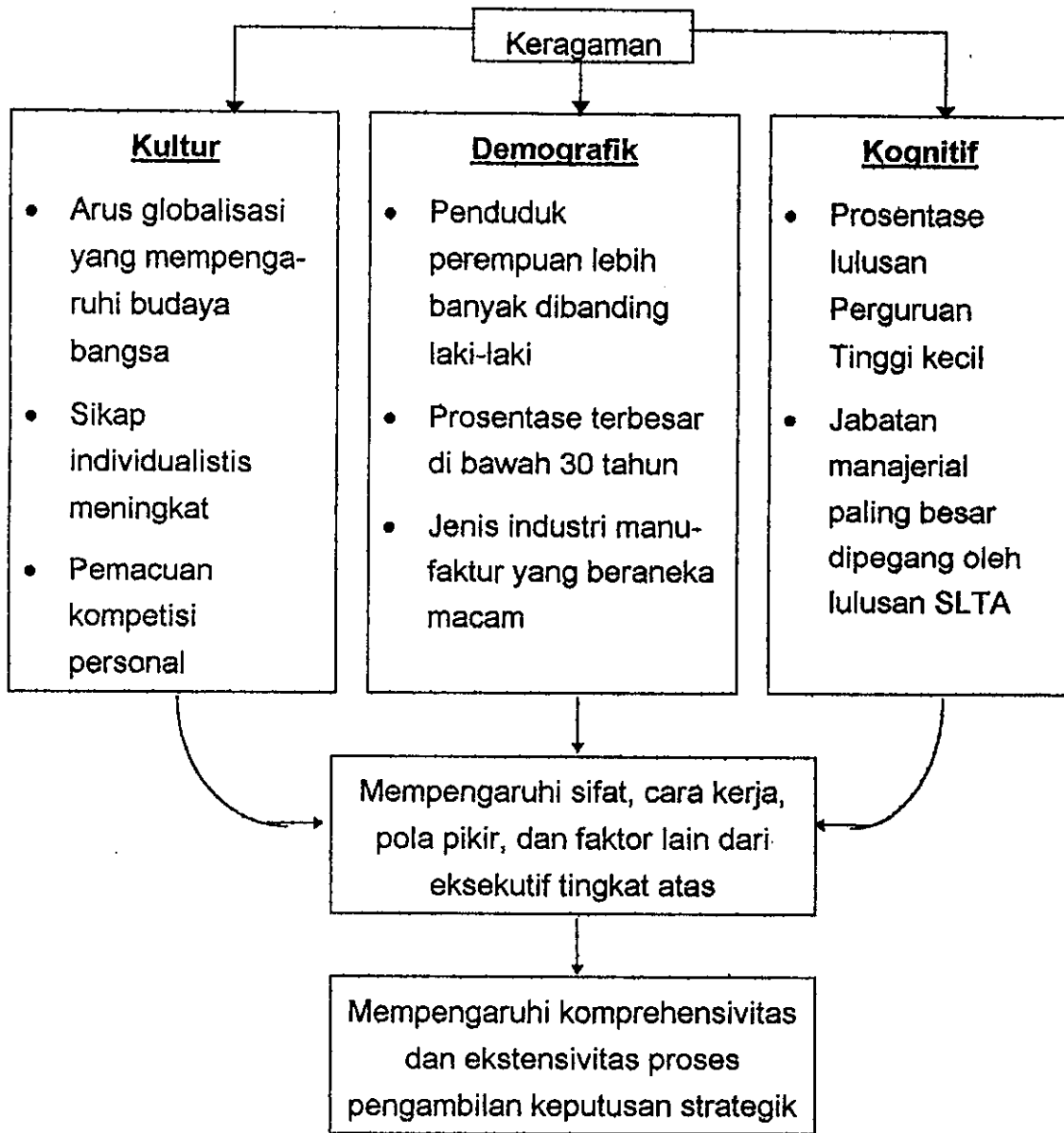
Total Laki-laki + Perempuan = 23 288 238

Sumber : Badan Statistik Propinsi Jawa Tengah, *Jawa Tengah Dalam Angka 2000*.

Dari Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 dapat dinyatakan bahwa meskipun jumlah penduduk perempuan lebih besar dibandingkan laki-laki, namun yang mengenyam pendidikan tinggi lebih banyak laki-laki.

Gambar 1.1

Latar Belakang Masalah



## 1.2. Perumusan Masalah

Dengan berdasarkan pada latar belakang di atas, yang memaparkan bahwa keragaman eksekutif ternyata mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategik, maka dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.1.

Dari Gambar 1.1 tersebut, beberapa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimanakah pengaruh keragaman eksekutif tingkat atas dalam hal keragaman kultur, yang dilihat dari dimensi individualisme vs. kolektivisme, dimensi jarak kekuasaan, dan dimensi maskuliniti vs. femininiti, terhadap komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik.
- b. Bagaimanakah pengaruh keragaman eksekutif tingkat atas dalam hal keragaman kognitif terhadap komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik.
- c. Bagaimanakah pengaruh keragaman eksekutif tingkat atas dalam hal keragaman demografik (yang dilihat dari umur, jenis kelamin, status

perkawinan, dan tingkat pendidikan) terhadap komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik.

### **1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Menguji pengaruh antara keragaman kultur diantara eksekutif tingkat atas dengan komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik.
- b. Menguji pengaruh antara keragaman kognitif diantara eksekutif tingkat atas dengan komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik.
- c. Menguji pengaruh antara keragaman demografik diantara eksekutif tingkat atas dengan komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik.
- d. Menguji pengaruh antara turbulensi produk dengan komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan yang berguna bagi para eksekutif di lingkungan propinsi Jawa Tengah pada khususnya, dan di Indonesia pada umumnya. Secara lebih terperinci, kegunaan dari penelitian ini adalah :

- a. Dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam penerapan ilmu manajemen, khususnya pada manajemen strategik.
- b. Dapat digunakan sebagai bahan kajian empirik untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen strategik.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Industri Manufaktur

Menurut **Soemarso SR.** (1995), berdasarkan kegiatan utama yang dijalankan, secara garis besar industri dapat digolongkan menjadi:

- 1) Industri jasa
- 2) Industri perdagangan
- 3) Industri manufaktur

Industri jasa adalah perusahaan-perusahaan yang kegiatannya menjual jasa. Industri perdagangan merupakan perusahaan-perusahaan yang kegiatannya membeli barang jadi dan menjual kembali tanpa melaksanakan pengolahan lagi. Industri manufaktur adalah perusahaan-perusahaan yang kegiatannya mengolah bahan baku menjadi barang jadi dan kemudian menjualnya.

Industri manufaktur, menurut **Badan Pusat Statistik Indonesia**

(2000), dikelompokan menjadi sembilan kelompok besar, yaitu :

- 1) makanan, minuman, dan tembakau,
- 2) tekstil, pakaian jadi, dan kulit,
- 3) kayu, bambu, rotan, dan perabot rumah tangga,
- 4) kertas, percetakan, dan penerbitan,
- 5) kimia, minyak bumi, batu bara, karet, dan plastik,
- 6) barang galian, bahan baku logam kecuali minyak, bumi dan batu bara,
- 7) logam dasar,
- 8) barang dari logam, mesin dan peralatannya,
- 9) pengolahan lainnya.

### **2.1.2. Tingkatan Manajemen**

Tingkatan manajemen dalam organisasi, menurut **T. Hani Handoko** (1992), akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

### **1) Manajer lini pertama**

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Para manajer ini sering disebut dengan Kepala, Mandor, atau Penyelia.

### **2) Manajer menengah**

Manajemen menengah meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga tenaga operasional. Sebutan lain dari manajer menengah antara lain Manajer Departemen dan Kepala Pengawas.

### **3) Manajer puncak**

Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan lain dari manajer puncak adalah Direktur, Wakil Direktur, Presiden, Wakil Presiden Senior, Kepala Divisi, Sekretaris Perusahaan, dan Kepala Perwakilan.

Gambar 2.1



Sumber : T. Hani Handoko, *Manajemen*, 1992.

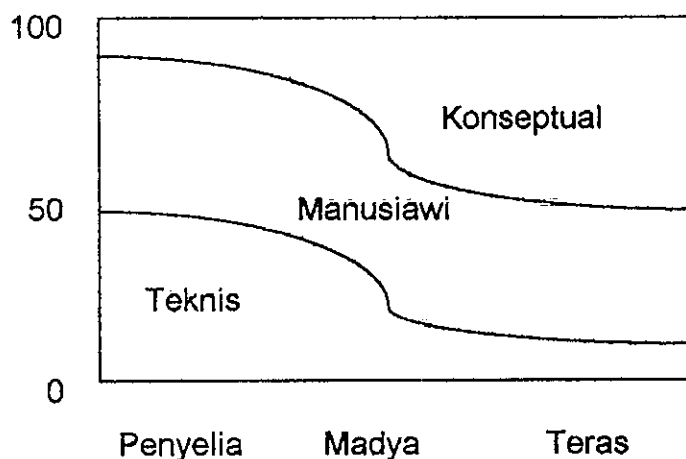
### 2.1.3. Proses Pengambilan Keputusan Strategik

Para pemimpin/manajer memiliki talenta yang berbeda-beda, baik dalam kemampuan menemukan masalah maupun mengatasi masalah. Ketrampilan yang dimiliki (yang harus dimiliki), juga berbeda-beda sesuai dengan tingkatan posisi dalam manajemen. **Davis dan Newstrom** (1996), menyatakan bahwa para pemimpin/manajer dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu penyelia, madya dan teras (dalam **T. Hani Handoko**, 1992, disebut lini pertama, menengah, dan puncak).

Masing-masing manajer menggunakan jenis ketrampilan yang berbeda-beda, yaitu ketrampilan teknis, ketrampilan manusiawi, serta ketrampilan konseptual. Dalam prakteknya, ketiga ketrampilan tersebut harus dimiliki oleh para manajer, meskipun tingkatannya berbeda-beda. Ketrampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan kemampuan untuk berfikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas, seperti rencana jangka panjang dan pengambilan keputusan yang mendadak. Ketrampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi.

**Gambar 2.2**

**Tingkatan Ketrampilan Manajer**



Sumber : Davis & Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, 1996.

Berdasarkan Gambar 2.2 di atas, seorang penyelia diharapkan memiliki ketrampilan teknis yang lebih banyak dibandingkan dengan ketrampilan konseptual. Demikian pula sebaliknya, seorang manajer tingkat atas dituntut untuk memiliki ketrampilan konseptual yang lebih besar dibandingkan dengan ketrampilan teknis. Hal tersebut mengindikasikan bahwa manajer tingkat atas diharapkan memiliki pengetahuan dan ketrampilan konseptual yang cukup untuk mengambil keputusan-keputusan strategis dalam perusahaan/organisasi yang dipimpinnya. Para manajer yang berhasil, bergantung pada perilaku, ketrampilan, dan tindakan yang tepat (dalam arti pengambilan keputusan), bukan pada ciri pribadi.

Keputusan, menurut **Sutherland (1984)**, dibagi kedalam tiga golongan, yaitu:

- 1) Keputusan Strategik (*Strategic Decision*), diartikan sebagai keputusan yang dihasilkan dengan cara memformulasikan, mengevaluasi, dan memilih dari berbagai alternatif yang berbeda-beda dalam tema, bentuk, dan macamnya.
- 2) Keputusan Taktik (*Tactical Decision*), diartikan sebagai keputusan yang dihasilkan dengan cara memformulasikan, mengevaluasi, dan

memilih dari berbagai alternatif dengan variasi yang komprehensif untuk satu tema strategik tertentu.

- 3) Keputusan Operasional (*Operational Decision*), diartikan sebagai keputusan yang dihasilkan dengan cara memilih satu hal yang utama dari pilihan yang spesifik dan hanya dapat mewakili dari alternatif dengan keadaan yang spesifik tersebut.

Proses pengambilan keputusan strategik, menurut **Mintzberg** (1976), memiliki beberapa tahapan atau fase, yaitu :

**Fase 1:**

Fase ini adalah merupakan fase identifikasi, yang dibentuk dari dua proses. Proses yang pertama adalah manajer harus mengenal tentang beberapa hal yang mungkin akan menimbulkan masalah atau memunculkan kesempatan. Sedangkan proses yang kedua, manajer harus mendapatkan informasi yang meyakinkan, tentang isu perubahan, yang telah dikumpulkan agar dapat dipahami dengan lebih baik.

**Fase 2:**

Fase ini adalah merupakan fase pengembangan, yang juga memiliki dua proses. Pada tahap pengembangan, pertama-tama manajer harus

mencari, internal maupun eksternal, alternatif-alternatif penyelesaian dari masalah yang dihadapi. Kedua, manajer harus mendesain penyelesaian masalah (solusi) potensial atau memodifikasi solusi yang pernah ada dan pernah dilakukannya.

**Fase 3:**

Fase ini adalah merupakan fase pemilihan dari pengambilan keputusan strategik. Pada fase ini terdapat tiga proses, yaitu :

- a. Manajer melihat kembali alternatif-alternatif yang diperoleh pada fase pengembangan. Proses ini diperlukan karena hanya beberapa alternatif saja yang dapat dijabarkan dan diuji secara rinci (*detail*).
- b. Manajer melanjutkan pada proses evaluasi pemilihan, dengan mempertimbangkan solusi alternatif yang telah dianalisis dan diputuskan.
- c. Sebuah keputusan akhir dibuat sebagai satu alternatif yang dipilih sebagai keputusan strategik yang akan dilaksanakan.

Dalam industri kecil, menurut **Brouthers** dan kawan-kawan (1998), cenderung menggunakan aktivitas strategik yang tidak rasional. Sedangkan untuk industri besar cenderung menggunakan aktivitas

strategik yang rasional. Perbedaan kedua hal tersebut seperti tampak dalam tabel berikut :

**Tabel 2.1**

**Aktivitas Strategik**

<b>Aktivitas non-Rasional</b>	<b>Aktivitas Rasional</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan teknik analisis non kuantitatif</li> <li>2. Tidak memasukkan informasi atau analisis dalam pengambilan keputusan</li> <li>3. Sangat bergantung pada opini manajer tanpa didukung oleh fakta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan alat bantu analisis dengan komputerisasi</li> <li>2. Selalu berdasarkan pada informasi dan analisis, serta sedikit menggunakan intuisi</li> <li>3. Meningkatkan "scanning" lingkungan</li> </ol>

Sumber : Brouthers, dkk., 1998, *Long Range Planning*

**2.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Strategik**

Menurut Miller (1998), proses keputusan strategik dibagi kedalam dua dimensi yang berbeda, yaitu komprehensivitas dari proses pengambilan keputusan strategik (*comprehensiveness of strategic*

*decision processes*) dan ekstensivitas dari proses pengambilan keputusan strategik (*extensiveness of strategic decision processes*). Komprehensivitas keputusan strategik dimaksudkan sebagai keputusan strategik yang dibuat pada saat menghadapi persoalan yang mendadak dan sifatnya tidak rutin. Sedangkan ekstensivitas keputusan strategik merupakan keputusan strategik untuk jangka panjang dan rutin.

Miller (1998), menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang mempengaruhi proses keputusan tersebut adalah keragaman kognitif dari eksekutif tingkat atas. Keragaman tersebut dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi keragaman keyakinan (*belief diversity*) dan dimensi keragaman pilihan (*preference diversity*). Keragaman keyakinan lebih memfokuskan pada hubungan sebab akibat, sedangkan keragaman pilihan lebih memfokuskan pada pencapaian tujuan yang bervariasi.

Dalam kaitannya dengan arah pengaruh keragaman kognitif terhadap komprehensivitas maupun ekstensivitas keputusan, terdapat dua kelompok dengan pendapat yang saling bertentangan. Kelompok pertama menyatakan bahwa arah pengaruhnya adalah positif (semakin beragam, keputusan yang diambil semakin berhasil), sedangkan

kelompok yang lain menyatakan bahwa arah pengaruhnya negatif (semakin beragam, keputusan yang diambil semakin tidak berhasil).

Ada tiga argumen yang mendukung kelompok yang menyatakan arah pengaruhnya positif, yaitu :

**Argumen pertama :**

Apabila terjadi perbedaan pendapat pada suatu kesempatan atau ancaman yang mendesak, atau sebuah rencana jangka panjang, eksekutif tingkat atas akan lebih berhati-hati dalam bertindak, lebih banyak mencari cara-cara untuk mengatasi masalah yang dihadapi, serta lebih banyak mencari penyebab dan solusinya (Bantel and Jackson, 1989). Hal tersebut mendorong para eksekutif untuk lebih banyak berdiskusi, membentuk tim untuk menganalisis, melibatkan ahli atau konsultan untuk membantunya, dan lain sebagainya.

**Argumen kedua :**

Argumen yang kedua ini mendasarkan pada biaya. Apabila terjadi perbedaan pendapat saat pengambilan keputusan, eksekutif tingkat atas lebih suka membiayai sumber daya yang diperlukan untuk

melakukan analisis, menambah konsultan, dan menambah waktu ataupun peserta diskusi (**Fredrickson and Mitchel, 1984**).

**Argumen ketiga :**

Argumen yang ketiga ini lebih kompleks dibandingkan dengan argumen yang pertama dan kedua. Pada argumen ketiga ini menyatakan bahwa perbedaan pendapat mempengaruhi kohesi eksekutif tingkat atas. Pendapat psikologi sosial, berhubungan dengan interaksi interpersonal, menyatakan bahwa keragaman kognitif berpengaruh secara negatif terhadap kohesi. Sedangkan kohesi mempunyai pengaruh negatif terhadap komprehensivitas maupun ekstensivitas pengambilan keputusan. Dengan demikian, keragaman kognitif mempunyai pengaruh positif terhadap komprehensivitas maupun ekstensivitas pengambilan keputusan (**Wagner, 1984**).

Sedangkan kelompok yang menyatakan arah pengaruhnya negatif terdapat dua argumen. Argumen pertama menyatakan bahwa keragaman kognitif sering memunculkan ketidaksetujuan pada preferensi dan keyakinan yang tidak mungkin dikompromikan (**Glick, 1993**). Argumen kedua, menyatakan bahwa keragaman kognitif sering

menimbulkan masing-masing orang akan menggunakan bahasa, imajinasi, dan caranya sendiri untuk berkomunikasi dengan orang lain. Hal ini sering menimbulkan kegagalan dalam berkomunikasi (**Daft and Lengel, 1986**).

Menurut **Elsass (1997)**, keragaman demografik secara positif mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategik. Demografik yang dimaksudkan disini antara lain umur, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan, dan lama menjabat.

Pada usia antara 30 sampai dengan 45 tahun, menurut **Dessler (1997)**, adalah merupakan usia paling produktif dalam berkarir. Sedangkan menurut **Atkinson (1996)**, seseorang yang telah berkeluarga (berstatus menikah) akan memiliki kestabilan emosional yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang belum menikah. Perempuan akan memperoleh kematangan secara fisik dan kejiwaan lebih cepat dibandingkan dengan laki-laki.

Menurut **Wiraadmadja (1996)**, seseorang yang memiliki pendidikan S1 akan lebih kreatif dibandingkan dengan yang belum S1. Sedangkan seseorang yang telah menyelesaikan pendidikan S2 akan memiliki ketrampilan lebih dalam memotivasi orang lain, memecahkan suatu masalah lebih kreatif, dan mampu mengelola konflik, jika

dibandingkan dengan yang belum S2. Dilihat dari lama menjabat, seseorang yang mempunyai masa jabatan lebih dari satu tahun memiliki kemampuan mengelola stres yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan yang menjabat kurang dari satu tahun.

Menurut **Inkeles dan Levinson** (1969), kultur dibagi dalam tiga dimensi, yaitu :

- a. Hubungan dengan kekuasaan (*relation to authority*)
- b. Konsepsi diri (*conception of self*), termasuk didalamnya konsep maskulinitas dan feminitas
- c. Konflik utama dan cara mengatasinya (*primary conflict and ways of dealing with them*)

Menurut **Hofstede** (1997), kebiasaan/kultur kerja seseorang dalam lingkungan pekerjaan tidak dapat dipisahkan dengan kebiasaan/kultur orang tersebut dalam lingkungan keluarga dan lingkungan sekolah. Ada empat dimensi kultur yang dinyatakan oleh Hofstede (yang merupakan pengembangan dari dimensi kultur dari Inkeles dan Levinson), yaitu jarak dengan kekuasaan (*power distance*), maskulinitas vs. feminitas (*masculinity vs. femininity*), individualisme vs. kolektifisme (*individualism vs. Collectivism*), dan penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*).

Untuk penelitian ini, dimensi yang akan diteliti adalah tiga dimensi utama, yakni jarak kekuasaan (*power distance*), maskulinitas vs. femininitas (*masculinity vs. femininity*), individualisme vs. kolektivisme (*individualism vs. Collectivism*).

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini diilhami dari penelitian **Miller, Burke, dan Glick** tentang pengaruh keragaman kognitif diantara eksekutif eselon atas terhadap proses pengambilan keputusan strategik, yang dilakukan tahun 1997 di Amerika Serikat. Penelitian tersebut dilakukan karena melihat adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, yakni satu pihak menyatakan bahwa keragaman tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap pengambilan keputusan strategik, sedangkan di pihak lain menyatakan mempunyai pengaruh negatif.

Penelitian Miller dan kawan-kawan di atas mempunyai dua hipotesis yang diuji dengan menggunakan tiga studi dengan sample yang berbeda. Hipotesis tersebut adalah : hipotesis pertama, "Keragaman kognitif secara positif mempengaruhi komprehensivitas pengambilan keputusan strategik". Sedangkan hipotesis kedua,

“Keragaman kognitif secara positif mempengaruhi ekstensivitas pengambilan keputusan strategik”.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga studi yang berbeda, yaitu studi pertama dengan responden eksekutif tingkat atas pada perusahaan manufaktur yang beragam jenisnya, studi kedua dengan responden eksekutif eselon atas pada rumah sakit, sedangkan studi ketiga dengan responden eksekutif eselon atas pada berbagai bisnis unit. Penganalisisan data dengan menggunakan analisis regresi, dan dihasilkan bahwa kedua hipotesis tersebut dapat diterima. Penelitian ini menyatakan bahwa keragaman kognitif secara positif mempengaruhi komprehensivitas pengambilan keputusan strategik, dan keragaman kognitif secara positif mempengaruhi ekstensivitas pengambilan keputusan strategik.

Dari hasil penelitian yang diperoleh, Miller menyarankan agar peneliti berikutnya dalam melaksanakan riset sejenis, cukup memberikan pertanyaan kepada manajer puncak (tidak perlu pada seluruh manajemen yang ada).

Penelitian yang lain, yang sejenis dengan penelitian ini dilakukan oleh **Sepyan Uhyandi (1999)**, tentang tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada

perusahaan yang berbentuk koperasi. Penelitian ini merupakan tesis Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Obyek penelitian yang diambil adalah koperasi di Kabupaten Semarang Propinsi Jawa Tengah (Indonesia). Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk melihat tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada koperasi.

Penelitian Sepyan menghasilkan beberapa kesimpulan, yaitu :

- 1) Tingkat komprehensivitas tidak berhubungan dengan jenis koperasi
- 2) Tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada koperasi dipengaruhi oleh faktor keragaman kognitif pengurus, karakteristik koperasi, dan faktor lingkungan.
- 3) Jumlah karyawan mempengaruhi secara positif pada proses pengambilan keputusan strategik.
- 4) Kondisi lingkungan yang tidak stabil akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategik koperasi menjadi lebih komprehensif.
- 5) Umur, tingkat pendidikan, dan lama menjabat ketua koperasi tidak berpengaruh terhadap komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, Sepyan menyarankan, untuk peneliti berikutnya sebaiknya dikembangkan dengan mengambil populasi dari daerah lain atau daerah yang lebih luas.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Metode/Alat yg dipakai	Obyek Penelitian
Miller, Burke, Glick	Keragaman kognitif eksekutif tingkat atas secara positif mempengaruhi komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik	Regresi	Industri manufaktur dan rumah sakit
Sepyan Uhyandi	Keragaman kognitif pengurus, karakteristik, dan faktor lingkungan koperasi mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik	Regresi	Koperasi
Bantel dan Jackson	Semakin tinggi tingkat keragaman diantara eksekutif tingkat atas, maka akan meningkatkan kreativitas eksekutif, pengambilan keputusannya lebih efektif, dan hasil yang dicapai lebih positif.	Regresi	Perbankan
Glick	Keragaman demografik diantara eksekutif tingkat atas memiliki pengaruh tidak langsung melalui keragaman kognitif terhadap proses pengambilan keputusan strategik.	Regresi	Industri manufaktur
Brouthers, Andriessen, dan Nicolaes	Pada industri kecil, proses pengambilan keputusan strategiknya menggunakan aktivitas yang tidak rasional.	Survey	Industri kecil

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Proses pengambilan keputusan strategik dipengaruhi oleh keragaman kultur, keragaman kognitif, dan keragaman demografik, serta tergantung pada tingkat turbulensi produk perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Proses pengambilan keputusan strategik dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi komprehensivitas dan dimensi ekstensivitas. Keduanya akan dilihat secara terpisah sebagai variabel tidak bebas.

Keragaman kultur, akan dilihat dari tiga dimensi yang berbeda, yaitu dimensi individualisme vs. Kolektivisme, jarak kekuasaan, dan maskulinitas vs. Femininitas. Sifat individualisme yang tinggi, akan mengakibatkan tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan tinggi. Sifat maskulinitas yang tinggi, mengakibatkan tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan juga tinggi. Demikian pula dengan semakin tipis/lemah jarak kekuasaan mengakibatkan komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan tinggi. Pernyataan ini akan dibuktikan dengan menggunakan hipotesis pertama.

Keragaman kognitif akan mempengaruhi komprehensivitas dan ekstensivitas dari proses pengambilan keputusan strategik secara positif. Hipotesis kedua akan berusaha menjawab pernyataan tersebut.

Keragaman demografik, dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, dan tingkat pendidikan. Seseorang pada usia antara 30 sampai dengan 45 tahun merupakan usia paling produktif dalam pekerjaan. Berdasarkan jenis kelamin, perempuan lebih cepat matang dalam psikososial dibandingkan dengan laki-laki. Dilihat dari status perkawinan, seseorang yang telah menikah memiliki tingkat kestabilan emosional lebih tinggi jika dibandingkan dengan yang berstatus belum menikah. Demikian pula dengan tingkat pendidikan akan sangat mempengaruhi ketrampilan manajerial seseorang. Faktor-faktor tersebut merupakan variabel demografik yang akan dinyatakan dalam hipotesis ketiga.

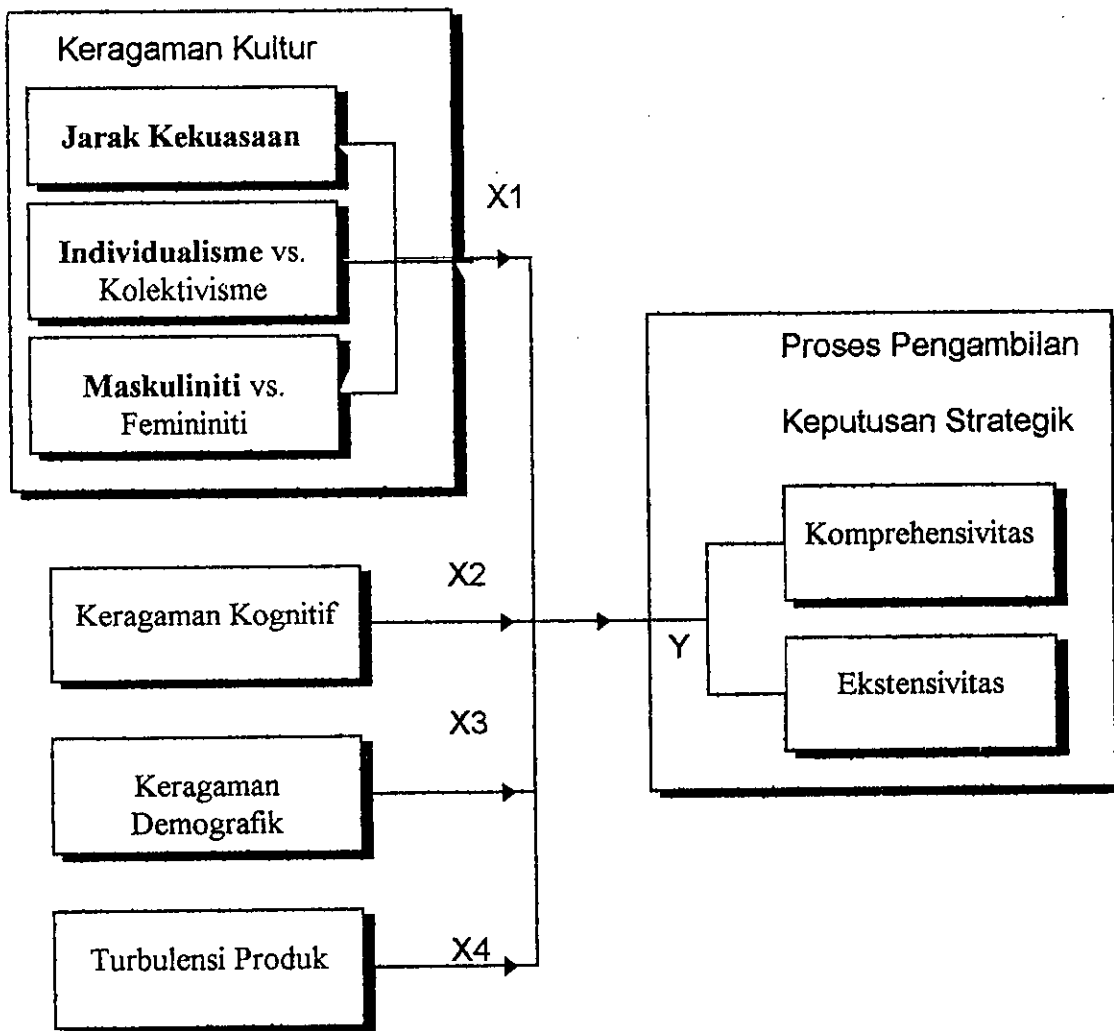
Dari hasil penelitian **Sepyan** (1999), dinyatakan bahwa turbulensi produk suatu perusahaan/organisasi mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategik.

Untuk melihat kekonsistenan dari pengaruh variabel-variabel yang dianalisis, maka variabel keragaman kultur, dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu individualisme vs. kolektivisme, maskulinitas vs. femininitas, dan jarak kekuasaan. Dari kerangka pemikiran berikut ini, akan dapat dilihat dengan lebih jelas hubungan antara variabel-variabel yang bersangkutan.

Gambar 2.3

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Hubungan antara keragaman eksekutif tingkat atas terhadap komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik



Sumber : Miller (1998), Hofstede (1997), Elsass (1997) yang diolah

## **2.4. Hipotesis**

Dalam penelitian sebelumnya dikemukakan bahwa keragaman kognitif berpengaruh positif terhadap komprehensivitas maupun ekstensivitas dari proses pengambilan keputusan. Sedangkan keragaman demografik mempunyai pengaruh yang tidak konsisten, ada yang mengemukakan mempunyai pengaruh positif, tetapi ada pula yang menyatakan mempunyai pengaruh negatif. Pengambilan keputusan strategik yang dimaksudkan dalam hipotesis di bawah ini adalah komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik. Dalam penelitian ini, diajukan beberapa hipotesis.

### **Hipotesis pertama :**

Keragaman eksekutif tingkat atas perusahaan manufaktur besar di Jawa Tengah, yang dilihat dari keragaman kultur berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik.

### **Hipotesis kedua :**

Keragaman eksekutif tingkat atas perusahaan manufaktur besar di Jawa Tengah, yang dilihat dari keragaman kognitif mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategik

**Hipotesis ketiga :**

Keragaman eksekutif tingkat atas perusahaan manufaktur besar di Jawa Tengah, yang dilihat dari keragaman demografik mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategik.

**Hipotesis keempat :**

Turbulensi produk berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik.

**2.5. Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel tidak bebas dan empat variabel bebas. Variabel tidak bebas tersebut adalah variabel komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik dan variabel ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Sedangkan variabel bebas yang dianalisis adalah variabel keragaman kultur (yang dilihat dari dimensi jarak kekuasaan, individualisme vs. Kolektivisme, dan maskulinitas vs. femininitas), variabel keragaman kognitif, variabel keragaman demografik, serta variabel turbulensi produk.

### **2.5.1. Variabel Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik**

Proses pengambilan keputusan dilihat dari dimensi komprehensivitas dan ekstensivitas untuk *perusahaan besar* (perusahaan yang memiliki tenaga kerja lebih dari 100 orang). *Komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik* diartikan sebagai suatu tingkatan dimana grup eksekutif tingkat atas menggunakan proses pengambilan keputusan pada saat menangani kesempatan dan ancaman yang harus segera diatasi (**Fredrickson and Mitchell, 1984**). Sebagai indikator pengukuran dari variabel ini antara lain dilihat dari cara perusahaan melakukan proses pengambilan keputusan strategik tersebut, antara lain meliputi pembentukan tim khusus yang beranggotakan berbagai bidang keahlian yang terkait,, melakukan analisis yang mendalam, membuat jadwal pembahasan, minta bantuan konsultan, mengidentifikasi seluruh alternatif yang diperlukan, serta penyediaan dana. Sebagai kuncinya adalah kegiatan-kegiatan investigasi yang dilakukan dalam menangani situasi yang mendadak.

Pertanyaan untuk variabel komprehensivitas ini diadopsi dari daftar pertanyaan penelitian **Miller (1998)**, yang meliputi tiga

pertanyaan. Variabel komprehensivitas dalam daftar pertanyaan diwakili oleh pertanyaan nomor 10, 11, dan 12. Pengukurannya dengan skala likert dengan skor 1 sampai dengan 6. Skor 1 menyatakan sangat tidak komprehensif, skor 2 menyatakan tidak komprehensif, skor 3 menyatakan kurang komprehensif, skor 4 menyatakan cukup komprehensif, skor 5 menyatakan komprehensif, dan skor 6 menyatakan sangat komprehensif. Rata-rata skor dari ketiga pertanyaan tersebut digunakan sebagai skor variabel komprehensivitas.

#### **2.5.2. Variabel Ekstensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik**

Ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik diartikan sebagai suatu tingkatan dimana grup eksekutif tingkat atas menggunakan substansi proses perencanaan untuk memformulasikan tujuan dan strategi jangka panjang perusahaan/organisasi. *Ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik* ini sering disebut juga dengan ekstensivitas perencanaan strategik. Komprehensivitas maupun ekstensivitas, sama-sama memiliki pengaruh terhadap profitabilitas perusahaan (Fredrickson and Mitchell, 1984).

Sebagai indikator pengukuran dari variabel ini adalah kelengkapan perencanaan perusahaan jangka panjang yang dituangkan ke dalam suatu perencanaan secara tertulis.

Variabel ini diukur hampir sama dengan variabel komprehensivitas, tetapi untuk proses pengambilan keputusan jangka panjang. Variabel ini diukur dengan cara melihat apakah perusahaan tidak memiliki rencana jangka panjang secara tertulis (mempunyai skor 1), memiliki rencana jangka panjang secara tertulis tetapi kurang lengkap (mempunyai skor 2), ataukah memiliki rencana jangka panjang secara tertulis dan lengkap (mempunyai skor 3). Variabel ekstensivitas ini diwakili dengan pertanyaan nomor 13. Skor variabel ekstensivitas diambil dari pilihan responden terhadap alternatif yang disediakan tersebut.

### **2.5.3. Variabel Keragaman Kognitif**

*Keragaman kognitif* diartikan sebagai perbedaan-perbedaan dalam keyakinan (*beliefs*) dan pilihan-pilihan (*preferences*) yang dimiliki oleh eksekutif tingkat atas dalam suatu perusahaan. Untuk lebih jelasnya, variasi keyakinan (*beliefs*) menyangkut tentang hubungan

sebab akibat sedangkan variasi pilihan (*preferences*) menyangkut tentang berbagai macam tujuan organisasi (Miller, 1990).

Indikator pengukuran variabel ini adalah pengambilan keputusan tentang cara yang ditempuh untuk memaksimalkan keuntungan jangka panjang, penentuan prioritas tujuan perusahaan, serta cara yang ditempuh dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Pengukurannya menggunakan skala likert dengan 6 skor, menggunakan empat pertanyaan yang diadopsi dari Miller (1998). Variabel kognitif ini diwakili oleh pertanyaan nomor 23, 24, 25, dan 26. Skor 1 menyatakan sangat tidak setuju, skor 2 menyatakan tidak setuju, skor 3 menyatakan kurang setuju, skor 4 menyatakan cukup setuju, skor 5 menyatakan setuju, dan skor 6 menyatakan sangat setuju.

#### **2.5.4. Variabel Keragaman Demografik**

*Keragaman demografik* adalah suatu tingkatan perbedaan dalam suatu grup dilihat dari sisi yang berkaitan dengan demografik (Elsass, 1997). Sebagai indikator pengukuran variabel ini dilihat dari beberapa faktor, yaitu keragaman dalam umur, keragaman dalam jenis

kelamin, keragaman dalam status perkawinan, dan keragaman dalam tingkat pendidikan.

Variabel demografik ini diwakili oleh pertanyaan nomor 27 sampai dengan 34. Pengukuran keragamannya digunakan skala likert antara 1 sampai dengan 6. Hasil dari daftar pertanyaan kemudian ditabulasikan menjadi tiga skor, yaitu skor 1 mencerminkan 0% atau 100%, skor 2 mencerminkan 1-24% atau 75-99%, dan skor 3 mencerminkan 25-49% atau 50-74%. Total skor dari setiap komponen pertanyaan tentang demografik dijadikan skor variabel demografik.

#### **2.5.5. Variabel Keragaman Kultur**

*Keragaman kultur* dilihat dari tiga dimensi, yaitu jarak kekuasaan (*Power distance*), individualisme vs. kolektivisme (*Individualism vs. Collectivism*), serta maskulinitas vs. femininitas (*Masculinity vs. Femininity*). Kultur diartikan sebagai pemrograman kolektif dalam pemikiran (otak) yang dapat membedakan antara kelompok masyarakat yang satu dengan masyarakat lainnya (Geert Hofstede, 1997).

Hofstede (1997) juga menyatakan bahwa jarak kekuasaan (*power distance*) adalah sifat budaya yang menjelaskan penerimaan masyarakat bahwa kekuasaan dalam suatu institusi dan organisasi

didistribusikan secara tidak merata. **Individualisme** merupakan sifat budaya yang menjelaskan suatu kerangka kerja yang longgar, dimana orang-orang cenderung mengurus urusan masing-masing dan keluarganya. Sedangkan **kolektivisme** merupakan sifat budaya yang mengharapkan orang lain dalam kelompok dimana mereka menjadi bagian untuk menjaga dan melindungi mereka.

**Maskulinitas** diartikan sebagai sifat budaya yang menjelaskan nilai dominasi masyarakat yang ditandai oleh ketegasan, perolehan uang dan barang, dan tidak peduli orang lain atau kualitas hidup. **Feminitas** diartikan sebagai sifat budaya yang menekankan pada hubungan memperhatikan orang lain dan seluruh kualitas hidup.

Indikator pengukuran variabel ini adalah kedekatan hubungan dengan bawahan, pengutamaan kepentingan pribadi atau pekerjaan, serta budaya kerja dari eksekutif tingkat atas.

Pengukuran variabel kultur untuk masing-masing dimensi digunakan skala likert dengan 6 skor melalui tiga pertanyaan untuk setiap dimensi. Untuk variabel kultur dimensi jarak kekuasaan, semakin besar skor berarti jarak kekuasaan semakin besar. Untuk dimensi individualisme vs kolektivisme, semakin besar skor berarti

individualisme semakin tinggi. Untuk dimensi maskulinitas vs femininitas, semakin besar skor berarti maskulinitas semakin tinggi.

Pertanyaan-pertanyaan ini diadopsi dari daftar pertanyaan Hofstede (1997). Skor 1 menyatakan sangat tidak setuju, skor 2 menyatakan tidak setuju, skor 3 menyatakan kurang setuju, skor 4 menyatakan cukup setuju, skor 5 menyatakan setuju, dan skor 6 menyatakan sangat setuju. Rata-rata skor dari komponen pertanyaan yang berkaitan menjadi skor variabel kultur sesuai dengan dimensinya. Variabel kultur ini diwakili oleh pertanyaan yaitu untuk dimensi individualisme vs. Kolektivisme diwakili pertanyaan 17, 18, dan 19. Untuk dimensi jarak kekuasaan diwakili pertanyaan 14, 15, dan 16. Untuk dimensi maskulinitas vs. femininitas diwakili pertanyaan 21, 22, dan 23.

#### **2.5.6. Variabel Turbulensi Produk**

Pengertian dari turbulensi adalah suatu tingkatan sering tidaknya suatu produk mengalami perubahan (Miller, 1998). Sebagai indikator pengukuran variabel ini adalah sering tidaknya perubahan pada produk yang dibuat perusahaan responden.

Untuk pengukuran turbulensi digunakan 4 pertanyaan yang diadopsi dari **Miller** (1998) dengan menggunakan skala likert berskor 6. Dalam daftar pertanyaan, variabel turbulensi ini diwakili oleh pertanyaan nomor 35, 36, 37 dan 38. Skor 1 menyatakan sangat tidak setuju, skor 2 menyatakan tidak setuju, skor 3 menyatakan kurang setuju, skor 4 menyatakan cukup setuju, skor 5 menyatakan setuju, dan skor 6 menyatakan sangat setuju. Rata-rata skor pertanyaan menjadi skor variabel turbulensi produk.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti dengan melalui panduan daftar pertanyaan yang telah disiapkan (Lampiran 3). Daftar pertanyaan ditujukan untuk diisi oleh salah satu eksekutif tingkat atas dari suatu perusahaan manufaktur. Hal tersebut mengacu pada hasil penelitian **Miller dkk. (1998)** yakni tidak ada perbedaan hasil pengisian daftar pertanyaan diantara eksekutif tingkat atas. Data diperoleh dari sumbernya langsung, yaitu para eksekutif tingkat atas dari industri/perusahaan manufaktur yang berlokasi di Propinsi Jawa Tengah pada tahun 2000.

Data lain yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari data sekunder, yang merupakan data yang diperoleh dari sumber/peneliti lain. Data tersebut antara lain data tentang jumlah industri, jenis industri, data demografi, dan lain sebagainya. Beberapa

data diperoleh dari buku yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah dan beberapa penerbit lain.

### **3.2. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dari penelitian ini adalah eksekutif tingkat atas dari industri (manufaktur) besar yang berlokasi di Propinsi Jawa Tengah. Merujuk pada saran Miller dkk. pada penelitian sejenis (1998), bahwa tidak ada perbedaan hasil pengisian daftar pertanyaan diantara eksekutif tingkat atas, maka sebagai populasi dari penelitian ini adalah setara dengan jumlah industri manufaktur besar yang berlokasi di Propinsi Jawa Tengah. Menurut Badan Pusat Statistik (2000), yang dimaksud dengan industri besar adalah industri yang mempunyai jumlah tenaga kerja lebih dari 100 orang. Jumlah industri (manufaktur) besar di Propinsi Jawa Tengah pada tahun 1999 sebanyak 693 buah (Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah, 2000). Industri manufaktur dikelompokkan dalam 9 kelompok, yaitu seperti dalam Tabel 3.1 di bawah ini :

Tabel 3.1

Kelompok Industri Manufaktur

Kode Industri	Kelompok	Jumlah
31	Makanan, minuman, dan tembakau	179
32	Tekstil, pakaian jadi, dan kulit	220
33	Kayu, bambu, rotan, dan perabot rumah tangga	99
34	Kertas, percetakan, dan penerbitan	27
35	Kimia, minyak bumi, batu bara, karet, dan plastik	87
36	Barang galian, bahan baku logam kecuali minyak bumi dan batu bara	22
37	Logam dasar	4
38	Barang dari logam, mesin dan peralatannya	34
39	Pengolahan lainnya	21

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2000

Menurut Masri Singarimbun (1995), bila jumlah populasinya besar, maka sampel yang diambil minimal 30, karena dengan jumlah tersebut akan memiliki distribusi normal.

Jumlah sampel bila dihitung secara statistik berdasarkan rumus pencarian sampel minimal, maka akan diperoleh sebesar 98 (dengan  $\alpha$

sebesar 5%). Hal ini berdasarkan rumus pencarian sampel minimal dari

Djarwanto PS (1996),

$$n = \left[ \frac{Z_{1/2\alpha} \cdot \sigma}{E} \right]^2$$

dimana :

$$\sigma = \sqrt{(pq/n)}$$

Keterangan : n = Jumlah sampel

$\sigma$  = Standard deviasi

$Z_{1/2\alpha}$  = Derajat koefisien kefidensi

E = Prosentasi perkiraan kemungkinan kekeliruan

p = Proporsi kelompok

q = 1 - p

Dari ke dua persamaan di atas dapat dihasilkan rumus pencarian

jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{Z_{1/2\alpha} \cdot \sqrt{pq}}{E}$$

Tabel 3.2

## Perhitungan Jumlah Sampel

Kode Industri	Jumlah Populasi	p	q	p x q	n	
						Dibulatkan
31	179	0.26	0.74	0.19	17.16	18
32	220	0.32	0.68	0.22	18.25	19
33	99	0.14	0.86	0.12	13.72	14
34	27	0.04	0.96	0.04	7.59	8
35	87	0.13	0.87	0.11	12.99	13
36	22	0.03	0.97	0.03	6.87	7
37	4	0.01	0.99	0.01	2.97	3
38	34	0.05	0.95	0.05	8.47	9
39	21	0.03	0.97	0.03	6.72	7
<b>Jumlah</b>	<b>693</b>					<b>98</b>

Sumber : Hasil perhitungan berdasar data sekunder dari rumus statistik,  
2000

Sampel yang akan diteliti diambil secara proporsional dari setiap kelompok industri. Pada masing-masing kelompok, diambil secara acak sederhana. Menurut hasil penelitian Miller (1998) di Amerika Serikat, menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dari unit bisnis maupun kantor pusat memiliki karakteristik yang sama.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Data diambil dengan cara pengisian daftar pertanyaan yang telah disiapkan oleh peneliti diatas kertas. Daftar pertanyaan tersebut dikirimkan kepada seluruh responden melalui jasa pos (survei surat). Hal yang menguntungkan dari metode survei surat ini adalah dapat menjangkau responden yang sulit ditemui, biaya lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk menjawab secara lebih matang (Morris, 1987). Kelemahan dari metode ini antara lain tingkat pengembalian jawaban dari daftar pertanyaan rendah. Agar pengembalian daftar pertanyaan dapat berhasil, cara yang ditempuh adalah :

- 1) dilampiri surat keterangan dari Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, (Lampiran 2)
- 2) dilampiri surat pengantar/permohonan pengisian daftar pertanyaan dari peneliti dengan jelas, (Lampiran 3)
- 3) identitas peneliti dicantumkan dengan jelas, termasuk nama, alamat dan nomor telepon agar responden mudah menghubungi bila terdapat kesulitan dalam pengisian daftar pertanyaan,

- 4) dilampiri amplop pengiriman kembali yang telah dilengkapi dengan alamat pengirim dan penerima (peneliti) serta telah ditempel peranko balasan,
- 5) agar pengiriman lancar dan bea posnya tepat, maka pengiriman daftar pertanyaan dengan cara ditimbang, (pada saat mengirim berperanko Rp 1.000, sedangkan amplop pengembalian berperanko Rp 500)
- 6) dalam surat pengantar dituliskan batas pengembalian (2 minggu setelah menerima).

### **3.4. Teknik Analisis**

#### **3.4.1. Alat Analisis**

Dalam penelitian ini digunakan beberapa alat analisis statistik yaitu uji bias data, analisis reliabilitas, analisis validitas, uji kenormalan distribusi, analisis korelasi, dan analisis regresi berganda (termasuk didalamnya dilakukan uji multikolonieritas, dan uji autokorelasi). Seluruh perhitungan dalam penelitian digunakan alat bantu software aplikasi statistik dengan komputer, yaitu SPSS for Windows versi 6.0.

#### **3.4.1.1. Uji Bias Data**

Daftar pertanyaan dikirim melalui pos dengan batas pengembalian dua minggu setelah surat diterima. Pengembalian daftar pertanyaan yang telah diisi dimungkinkan terjadi sebelum dua minggu atau setelah dua minggu. Kemungkinan tersebut dapat menimbulkan bias data. Agar data yang akan dianalisis dapat diketahui bias atau tidak bias, maka dilakukan uji bias data.

Kuesener dikirim ke responden dengan melalui jasa pos. Pengiriman dilakukan secara bertahap sedemikian sehingga jumlah kuesener yang telah diisi dan dikirim kembali memenuhi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini. Dalam surat pengantar yang melengkapi setiap kuesener yang dikirim, diberikan batas waktu pengembalian yakni dua minggu setelah diterima. Dalam kenyataannya, beberapa kuesener yang telah diisi dan dikembalikan melewati batas waktu dua minggu. Dengan demikian perlu dilakukan pengujian apakah data yang ada pada kuesener yang kembali kurang dari dua minggu (yang selanjutnya disebut sebagai data kelompok I) sama artinya dengan data yang ada pada kuesener yang kembali lebih dari dua minggu (yang selanjutnya disebut dengan data kelompok II).

Cara yang dilakukan dalam uji bias data adalah dengan menguji beda rata-rata skor dari data kelompok I dengan kelompok II. Pengujian dilakukan terhadap rata-rata skor variabel tidak bebas maupun pada rata-rata skor variabel bebas.

Secara manual, rumus statistik yang digunakan untuk menguji beda dua rata-rata dengan uji t adalah : (Djarwanto PS, 1996)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left[ \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

Keterangan :

t = Nilai t hitung

$x_1$  = Rata-rata skor kelompok 1

$x_2$  = Rata-rata skor kelompok 2

$S_1^2$  = Varian kelompok 1

$S_2^2$  = Varian kelompok 2

$n_1$  = Jumlah sampel kelompok 1

$n_2$  = Jumlah sampel kelompok 2

Setelah nilai diketahui kemudian dibandingkan dengan nilai tabel. Bila nilai hitungan lebih besar dari nilai tabel berarti terdapat perbedaan yang signifikan pada dua kelompok data yang diuji.

#### 3.4.1.2. Uji Reliabilitas dan Validitas

Ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 1997).

Rumus yang digunakan dalam **reliabilitas**, adalah :

$$\alpha = J \left[ 1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S_x^2} \right]$$

Keterangan :

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

$S_1^2$  = varians skor belahan 1

$S_2^2$  = varians skor belahan 2

J = jumlah belahan/jumlah belahan - 1

$S_x^2$  = varians skor keseluruhan

Suatu hasil pengukuran data akan dikatakan reliabel bila nilai reliabilitasnya minimal 0,7. (Azwar, 1997)

Rumus yang digunakan dalam **validitas**, adalah :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right)\left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right)}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara item dengan total skor

$x$  : Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

$y$  : Total skor variabel yang terdiri dari beberapa pertanyaan

$n$  : Jumlah sampel

Suatu hasil pengukuran data akan dikatakan valid bila nilai uji korelasi product moment pearson antar komponen pertanyaan dengan skor akhir signifikan terhadap nilai alpha yang ditentukan.

#### 3.4.1.3. Uji Kenormalan Distribusi

Analisis ini dilakukan untuk menguji apakah data yang diolah memiliki distribusi normal ataukah tidak. Hal ini diperlukan karena salah satu asumsi yang digunakan dalam analisis regresi linier adalah data berdistribusi normal. Menurut Masri Singarimbun (1995), bila sampel

yang dianalisis adalah sampel besar (lebih dari 30) maka data tersebut dianggap berdistribusi normal. Sedangkan menurut Djarwanto PS (1996), bila nilai mean dan nilai median sama besar maka data tersebut berdistribusi normal.

Untuk menguji kenormalan distribusi digunakan uji beda antara mean dan median dengan uji Z dua ekor dengan alpha 5%. Rumus statistik yang digunakan adalah :

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S / \sqrt{N}}$$

Keterangan :

Z : Nilai Z hitung

X : Nilai mean

$\mu$  : Nilai pembanding (dalam hal ini median)

S : Standard deviasi

N : Jumlah data

Hasil Z hitung dibandingkan dengan nilai Z tabel. Bila Z hitung lebih kecil dari Z tabel berarti berada pada daerah penerimaan  $H_0$ , sebaliknya bila Z hitung lebih besar dari Z tabel berarti berada pada daerah penolakan  $H_0$ .

#### 3.4.1.4. Analisis Regresi

Alat analisis regresi digunakan untuk memperoleh bentuk hubungan dari variabel *dependent* dan variabel *independent*-nya.

Model yang digunakan secara umum adalah hubungan linier :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan :

Y = variabel *dependent*

a = intersep

$b_i$  = koefisien variabel *independent*

$X_i$  = variabel *independent*

e = *error*

#### 3.4.2. Model Yang Digunakan

Data yang telah terkumpul, akan dilakukan tabulasi, sedemikian sehingga memudahkan peneliti untuk menganalisis data tersebut.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi dengan banyak

variabel. Analisis regresi dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan beberapa model. Alasannya adalah untuk menguji konsistensi hasil dari analisis data yang dilakukan.

Untuk komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis, dianalisis dengan menggunakan model (6 model) yang sama, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Model 1, 2, dan 3 adalah model yang digunakan untuk menguji komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Untuk model 4, 5, dan 6 digunakan untuk menguji ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Pada model 1 dan model 4, keragaman kultur dilihat dari dimensi individualisme vs. kolektivisme. Pada model 2 dan 5, keragaman kultur akan dilihat dari dimensi jarak kekuasaan (*power distance*). Sedangkan pada model 3 dan 6, keragaman kultur dilihat dari dimensi maskulinitas vs. femininitas.

Keterangan dari masing-masing variabel pada tiap model adalah sebagai berikut :

**Model 1 dan 4 :**

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan :

Y : untuk model 1 : Komprehensivitas

untuk model 4 : Ekstensivitas

a : Intersep

b : Koefisien regresi

X1 : Individualisme vs. Kolektivisme    X2 : Keragaman kognitif

X3 : Keragaman demografik

X4 : Turbulensi

**Model 2 dan 5 :**

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan :

Y : untuk model 2 : Komprehensivitas

untuk model 5 : Ekstensivitas

a : Intersep

b : Koefisien regresi

X1 : Jarak kekuasaan

X2 : Keragaman kognitif

X3 : Keragaman demografik

X4 : Turbulensi

**Model 3 dan 6 :**

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan :

Y : untuk model 3 : Komprehensivitas

untuk model 6 : Ekstensivitas

a : Intersep

b : Koefisien regresi

X1 : Maskuliniti vs. Femininiti

X2 : Keragaman kognitif

X3 : Keragaman demografik

X4 : Turbulensi

Pengujian signifikansi dilakukan dengan uji T. Hasil T hitung dibandingkan dengan nilai T tabel. Bila T hitung lebih kecil dari T tabel berarti berada pada daerah penerimaan  $H_0$ , sebaliknya bila T hitung lebih besar dari T tabel berarti berada pada daerah penolakan  $H_0$ .

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Gambaran Umum Daerah Penelitian

Penelitian ini mengambil daerah penelitian adalah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Propinsi Jawa Tengah merupakan salah satu propinsi yang ada di Indonesia. Letak geografis Jawa Tengah berada pada 5°40' sampai dengan 8°30' Lintang Selatan dan 108°30' sampai dengan 111°30' Bujur Timur. Propinsi Jawa Tengah ini letaknya relatif di tengah-tengah Indonesia. Batas wilayahnya adalah :

- Sebelah barat berbatasan dengan Propinsi Jawa Barat
- Sebelah timur berbatasan dengan Propinsi Jawa Timur
- Sebelah selatan berbatasan dengan Samudera Indonesia
- Sebelah utara berbatasan dengan Laut Jawa

Luas wilayah Propinsi Jawa Tengah adalah 3,25 juta hektare, yang berarti 25,04% dari luas Pulau Jawa, atau 1,7% dari luas Indonesia. Jarak terjauh dari barat ke timur adalah 263 kilometer, sedangkan dari utara ke selatan sejauh 226 kilometer. Dilihat dari segi pemerintahannya, wilayah Propinsi Jawa Tengah terbagi menjadi 29 Pemerintah Kabupaten, 6 Pemerintah Kota, 534 Kecamatan, 8.540 Desa/Kelurahan, dan 31.820 Dusun/Lingkungan. (Badan Pusat Statistik, 2000).

Tabel 4.1  
Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota  
di Propinsi Jawa Tengah

NO	NAMA	KETERANGAN
1	Cilacap	Pemerintah Kabupaten
2	Banyumas	Pemerintah Kabupaten
3	Purbalingga	Pemerintah Kabupaten
4	Banjarnegara	Pemerintah Kabupaten
5	Kebumen	Pemerintah Kabupaten
6	Purworejo	Pemerintah Kabupaten
7	Wonosobo	Pemerintah Kabupaten
8	Magelang	Pemerintah Kabupaten
9	Boyolali	Pemerintah Kabupaten
10	Klaten	Pemerintah Kabupaten
11	Sukoharjo	Pemerintah Kabupaten
12	Wonogiri	Pemerintah Kabupaten
13	Karanganyar	Pemerintah Kabupaten
14	Sragen	Pemerintah Kabupaten
15	Grobogan	Pemerintah Kabupaten
16	Blora	Pemerintah Kabupaten
17	Rembang	Pemerintah Kabupaten
18	Pati	Pemerintah Kabupaten
19	Kudus	Pemerintah Kabupaten
20	Jepara	Pemerintah Kabupaten
21	Demak	Pemerintah Kabupaten
22	Semarang	Pemerintah Kabupaten
23	Temanggung	Pemerintah Kabupaten
24	Kendal	Pemerintah Kabupaten
25	Batang	Pemerintah Kabupaten
26	Pekalongan	Pemerintah Kabupaten
27	Pemalang	Pemerintah Kabupaten
28	Tegal	Pemerintah Kabupaten
29	Brebes	Pemerintah Kabupaten
30	Magelang	Pemerintah Kota
31	Surakarta	Pemerintah Kota
32	Salatiga	Pemerintah Kota
33	Semarang	Pemerintah Kota
34	Pekalongan	Pemerintah Kota
35	Tegal	Pemerintah Kota

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2000, *Jawa Tengah Dalam Angka*

Propinsi Jawa Tengah memiliki iklim yang sama dengan iklim di Indonesia pada umumnya. Suhu udara rata-rata berkisar antara 18° Celsius sampai dengan 28° Celsius. Daerah yang memiliki suhu rata-rata paling rendah adalah daerah Wonosobo. Sedangkan daerah yang memiliki suhu rata-rata tertinggi adalah daerah Surakarta. Kelembaban udara di Propinsi Jawa Tengah berkisar antara 73% sampai dengan 94%. (Badan Pusat Statistik, 2000)

#### 4.2. Keadaan Penduduk Propinsi Jawa Tengah

Jumlah penduduk Propinsi Jawa Tengah seperti terlihat pada Tabel 4.2 di bawah ini.

**TABEL 4.2**

**JUMLAH PENDUDUK PROPINSI JAWA TENGAH  
TAHUN 1995 - 1999**

Tahun	Laki-laki	Pertumbuhan	Perempuan	Pertumbuhan	Rasio L/P
1995	14,556,250		14,963,197		97%
1996	14,546,511	-0.07%	15,152,334	1.26%	96%
1997	14,770,846	1.54%	15,136,630	-0.10%	98%
1998	15,036,344	1.80%	15,349,101	1.40%	98%
1999	15,245,718	1.39%	15,515,503	1.08%	98%

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2000, *Jawa Tengah Dalam Angka*

Jumlah penduduk berjenis kelamin perempuan lebih banyak jika dibandingkan dengan penduduk berjenis kelamin laki-laki. Tetapi bila dilihat dari pertumbuhannya, penduduk laki-laki tumbuh lebih besar dibanding perempuan.

Menurut Hull dan Jones (1990), jabatan manajerial di bidang industri sebagian besar adalah lulusan Sekolah Menengah Tingkat Atas (SMA) yakni 45,4%, sedangkan yang dijabat oleh lulusan Akademi sebesar 17,7 % dan lulusan Universitas hanya sebesar 17,2%.

**Tabel 4.3**

**Prosentase Distribusi Tingkat Pendidikan Pada Jabatan Manajerial**

<b>NO</b>	<b>TINGKAT PENDIDIKAN</b>	<b>JABATAN MANAJERIAL</b>
1	Tidak sekolah	1 %
2	Tidak tamat Sekolah Dasar	4,3 %
3	Sekolah Dasar	7,3 %
4	Sekolah Menengah Pertama	7,1 %
5	Sekolah Menengah Atas	45,4 %
6	Akademi	17,7 %
7	Universitas	17,2 %
		100 %

Sumber : Indonesia's New Order, 1990

### 4.3. Industri di Jawa Tengah

Menurut Badan Pusat Statistik (2000), besar kecilnya industri manufaktur dibagi menjadi empat golongan seperti terlihat dalam Tabel 4.4 di bawah ini.

**Tabel 4.4**

**Golongan Industri Manufaktur**

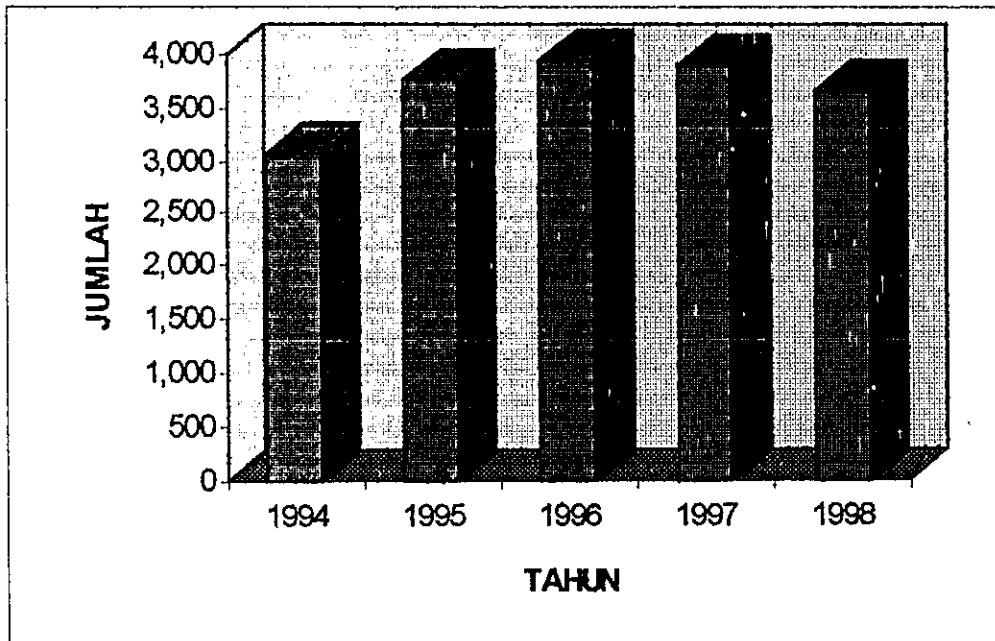
<b>NO</b>	<b>GOLONGAN INDUSTRI</b>	<b>JUMLAH TENAGA KERJA</b>
1	Industri Rumah Tangga	1 - 4 orang
2	Industri Kecil	5 - 19 orang
3	Industri Sedang	20 - 99 orang
4	Industri Besar	100 orang atau lebih

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2000, *Jawa Tengah Dalam Angka*

Industri besar dan sedang di Propinsi Jawa Tengah mengalami peningkatan dalam jumlah dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1996. Tetapi mengalami penurunan jumlah pada tahun 1997 dan tahun 1998 dibandingkan tahun sebelumnya.

Gambar 4.1

**Banyaknya Perusahaan Besar dan Sedang  
di Jawa Tengah Tahun 1994 - 1998**



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2000, *Jawa Tengah Dalam Angka* (yang diolah)

Pada tahun 1997 dan tahun 1998, kondisi perekonomian Indonesia secara umum memburuk yang diakibatkan oleh adanya krisis ekonomi. Hal tersebut yang mungkin mengakibatkan adanya penurunan jumlah perusahaan industri besar dan sedang di Propinsi Jawa Tengah. Penurunan jumlah tersebut terjadi karena terdapat beberapa perusahaan yang tidak

dapat mempertahankan kehidupannya pada saat krisis ekonomi melanda.

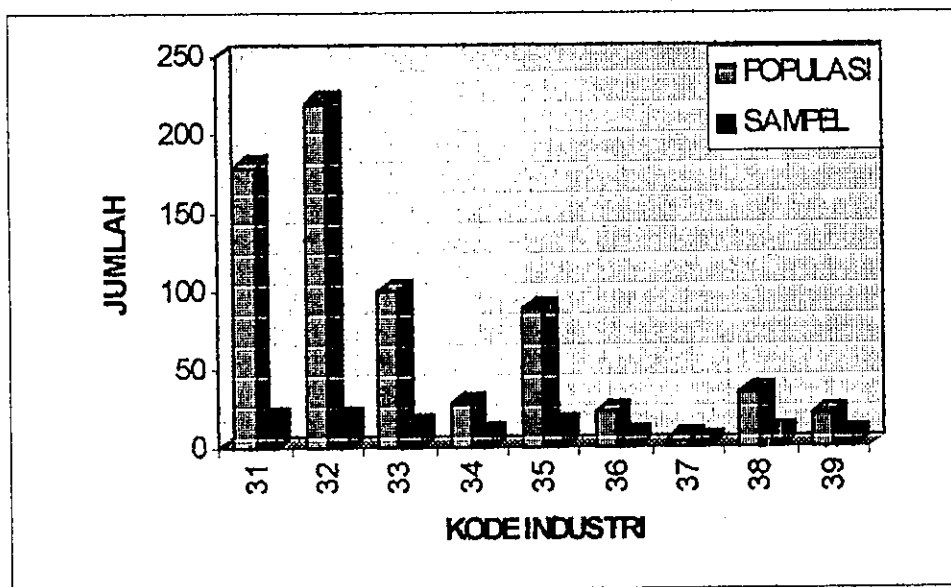
#### 4.4. Gambaran Umum Responden

##### 4.4.1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Industri

Perusahaan industri manufaktur besar yang menjadi responden pada penelitian ini terbagi ke dalam beberapa kelompok sesuai dengan pengelompokan industri manufaktur dari Badan Pusat Statistik (2000).

Gambar 4.2

Banyaknya Populasi dan Sampel



Sumber : Data sekunder yang diolah, 2000

Jumlah kuesener yang dikirimkan sebanyak 352 buah untuk seluruh kelompok industri. Sedangkan jumlah kuesener yang kembali sebanyak 104 buah dengan 2 buah kuesener kosong. Untuk selanjutnya yang dijadikan data untuk diolah sejumlah 102 kuesener.

**Tabel 4.5**

**Jumlah Kuesener yang Datang**

<b>Lama Kedatangan</b>	<b>Jumlah Kuesener</b>	<b>Jumlah Kosong</b>
Datang <= 2 minggu	70	2
Datang > 2 minggu	34	0
Jumlah	104	2

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

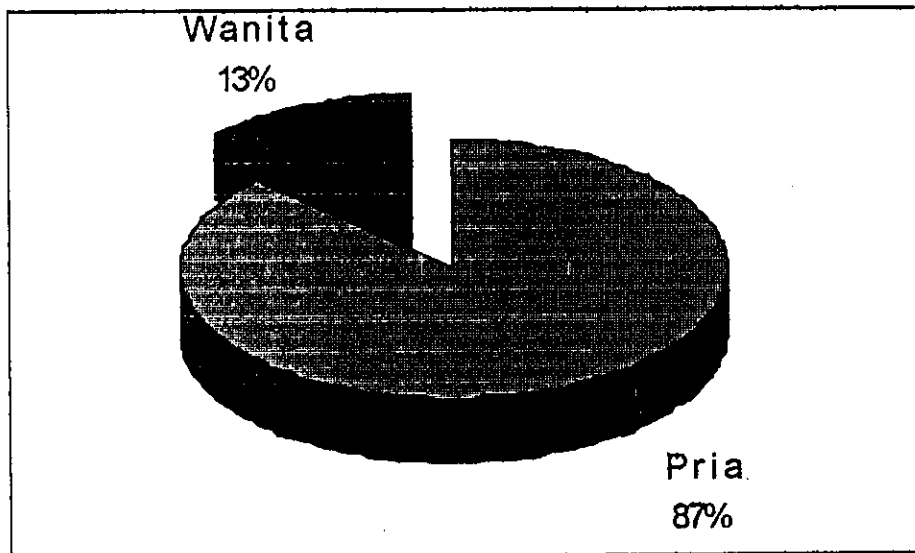
**4.4.2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dari jumlah kuesener yang dikembalikan kepada peneliti dan siap untuk dilakukan pengolahan data, yakni sebanyak 102, terdapat sejumlah 13 kuesener (13%) yang diisi oleh wanita dan 89 kuesener (87%) yang diisi oleh pria.

Eksekutif tingkat atas dengan jenis kelamin wanita yang mengisi kuesener tersebut rata-rata menjabat sebagai sekretaris perusahaan.

Sedangkan pengisi kuesener yang berjenis kelamin pria rata-rata memiliki jabatan direktur atau wakil direktur bidang umum.

**Gambar 4.3**  
**Prosentase Responden Pria dan Wanita**



Sumber : Data primer yang diolah, 2000

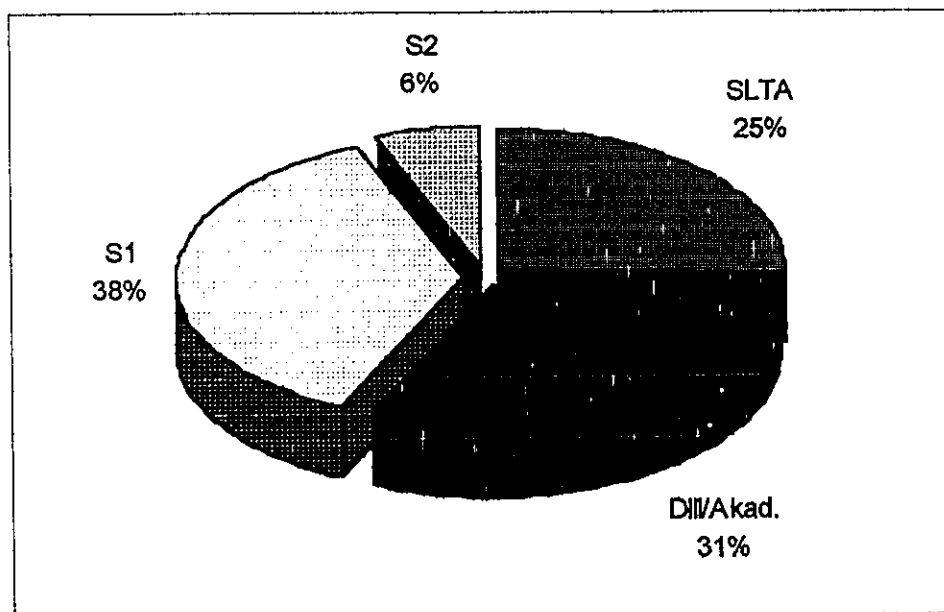
#### **4.4.3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan formal terakhir responden yang berjumlah 102 eksekutif tingkat atas terdiri dari lulusan SLTA sebanyak 26 responden (25,49%), lulusan DIII/ Akademi sebanyak 32 responden (31,37%), lulusan Sarjana

Strata 1 (S1) sebanyak 38 responden (37,25%), dan lulusan Sarjana Strata 2 (S2) sebanyak 6 responden (5,88%). Sedangkan lulusan Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Tingkat Pertama (SMP), serta lulusan Sarjana Strata 3 (S3) tidak ada.

**Gambar 4.4**

**Tingkat Pendidikan Responden**



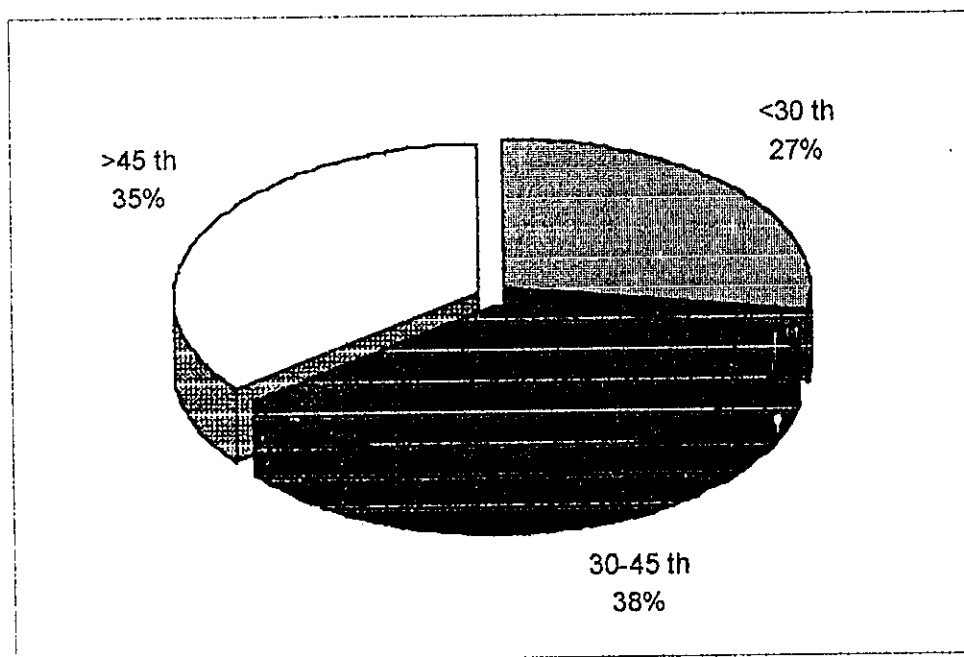
Sumber : Data primer yang diolah, 2000

**4.4.4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Umur**

Dalam kuesener yang dikirimkan kepada responden memuat data umur responden yang dikelompokkan dalam tiga kelompok, yaitu kelompok

umur kurang dari 30 tahun, kelompok umur antara 30 sampai dengan 45 tahun, dan kelompok umur lebih dari 45 tahun. Gambaran umum responden berdasarkan umur dapat dilihat dalam gambar 4.5 di bawah ini.

**Gambar 4.5**  
**Responden Berdasarkan Umur**



Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Responden yang berumur kurang dari 30 tahun berjumlah 28 responden (27%), sedangkan yang berumur antara 30 sampai dengan 45

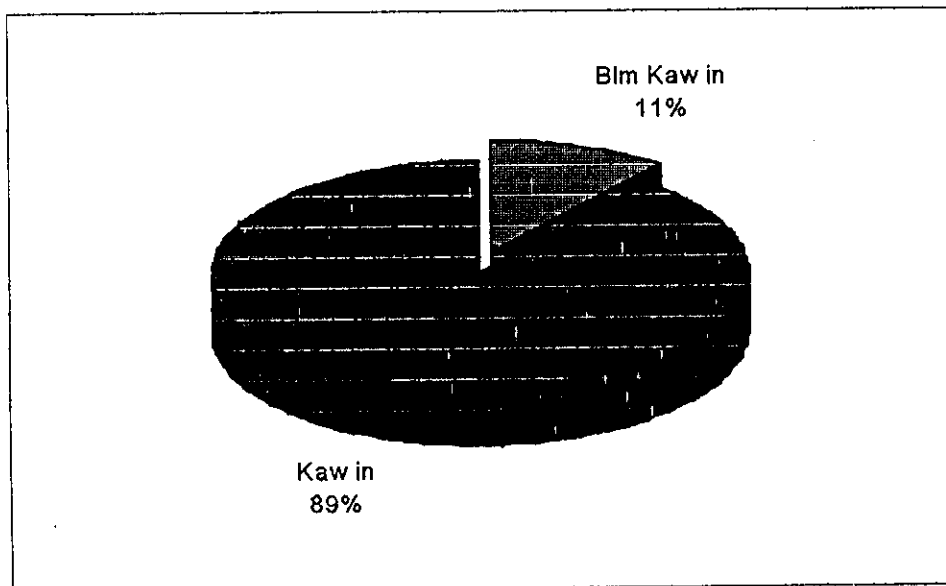
tahun sebanyak 38 responden (38%), serta yang berumur lebih dari 45 tahun sebanyak 36 responden (35%).

#### 4.4.5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status perkawinan dari responden dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu status Belum Kawin dan status Kawin. Responden yang memiliki status Belum Kawin sebanyak 11 responden (11%) sedangkan yang berstatus Kawin sebanyak 91 responden (89%). Gambaran umum responden dilihat dari umur seperti terlihat dalam gambar 4.6 di bawah ini.

**Gambar 4.6**

#### **Responden Berdasarkan Status Perkawinan**



Sumber : Data primer yang diolah, 2000

#### **4.5. Hasil Analisis Data**

Dari kuesener yang telah dikembalikan dan layak untuk digunakan sebagai data yang akan dianalisis, sebanyak 102 kuesener, selanjutnya dilakukan tabulasi data sesuai dengan rancangan analisis yang telah disiapkan. Tabulasi tersebut selanjutnya diinputkan ke dalam komputer, yang selanjutnya semua pengolahan data dilakukan dengan paket program statistik SPSS 6.0 for Windows.

##### **4.5.1. Hasil Analisis Bias Data**

Pengujian dilakukan dengan cara uji beda rata-rata dari skor variabel tidak bebas kelompok I (kuesener yang kembali kurang dari 2 minggu) dengan kelompok II (kuesener yang kembali lebih dari 2 minggu), serta uji beda rata-rata dari total skor variabel bebas kelompok I dengan kelompok II.

Variabel tidak bebas yang dilakukan analisis dalam penelitian ini adalah variabel komprehensivitas dan variabel ekstensivitas. Dengan demikian pengujian yang pertama dilakukan untuk uji beda rata-rata skor variabel tidak bebas komprehensivitas, dilanjutkan dengan uji beda rata-rata skor variabel tidak bebas ekstensivitas, dan yang terakhir adalah uji beda rata-rata total skor variabel bebas. Hasil print out secara lengkap dapat

dilihat pada Lampiran 5, sedangkan ringkasan hasil analisis ditampilkan dalam Tabel 4.6 di bawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Perbedaan Skor Dua Kelompok Responden**

VARIABEL	Perbedaan Rata-rata Skor	Nilai t	Probabilitas
Skor variabel Komprehensivitas	- 0,0735	- 0,41	0,686
Skor variabel Ekstensivitas	0,1618	1,26	0,210
Total skor variabel bebas	- 0,8015	- 1,75	0,083

Keterangan :  $\alpha = 0,05$

Sumber : Data primer yang diolah

Untuk uji beda rata-rata skor variabel komprehensivitas memiliki hipotesis sebagai berikut :

Ho : rata-rata skor variabel komprehensivitas kelompok I sama dengan rata-rata skor kelompok II

Ha : rata-rata skor variabel komprehensivitas kelompok I tidak sama dengan rata-rata skor kelompok II

Hasilnya adalah nilai perbedaan rata-rata sama dengan -0,0735 dan nilai t hitung -0,41 dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$ . Hasil analisis dengan SPSS 6.0 for Windows menampilkan nilai probabilitas 0,686. Hal ini

mempunyai arti rata-rata skor variabel komprehensivitas kelompok I tidak berbeda secara signifikan dengan rata-rata skor kelompok II.

Pengujian beda rata-rata skor variabel ekstensivitas memiliki hipotesa yang hampir sama dengan pengujian sebelumnya, yaitu :

Ho : rata-rata skor variabel ekstensivitas kelompok I sama dengan rata-rata skor kelompok II

Ha : rata-rata skor variabel ekstensivitas kelompok I tidak sama dengan rata-rata skor kelompok II

Hasilnya adalah nilai perbedaan rata-rata sama dengan 0,1618 dan nilai t hitung 1,26 dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$ . Hasil analisis dengan SPSS 6.0 for Windows menampilkan nilai probabilitas 0,210. Hal ini mempunyai arti bahwa rata-rata skor variabel ekstensivitas kelompok I tidak berbeda secara signifikan dengan rata-rata skor kelompok II.

Uji beda rata-rata total skor variabel bebas memiliki hipotesa sebagai berikut :

Ho : rata-rata total skor variabel bebas kelompok I sama dengan rata-rata skor kelompok II

Ha : rata-rata total skor variabel bebas kelompok I tidak sama dengan rata-rata skor kelompok II

Hasilnya adalah nilai perbedaan rata-rata sama dengan -0,8015 dan nilai t hitung -1,75 dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$ . Hasil analisis dengan SPSS 6.0 for Windows menampilkan nilai probabilitas 0,083. Hal ini mempunyai arti rata-rata total skor variabel bebas kelompok I tidak berbeda secara signifikan dengan rata-rata total skor kelompok II.

Dari hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa antara kelompok I dengan kelompok II tidak memiliki perbedaan yang berarti. Hal ini mengindikasikan bahwa semua data yang diisi dan dikembalikan dapat dianalisis tanpa dilakukan perbedaan.

#### **4.5.2. Hasil Analisis Validitas**

Analisis ini digunakan untuk seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Analisis validitas dilakukan dengan cara melakukan uji korelasi Product Moment Pearson, yakni dengan cara mengkorelasikan setiap skor pada komponen pertanyaan dengan total skor komponen yang bersangkutan. Hasil print out dari analisis statistik dengan menggunakan SPSS 6.0 for Windows secara lengkap terlihat pada Lampiran 5. Sedangkan ringkasan hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.7 di bawah ini.

Pengujian validitas ini dilakukan pada semua variabel yang memiliki item pertanyaan lebih dari satu buah. Terdapat enam variabel yang dilakukan pengujian validitas. Masing-masing item dalam setiap variabel yang dianalisis memiliki nilai validitas yang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa data yang digunakan untuk analisis adalah data yang valid.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas**

VARIABEL	VALIDITAS
Tingkat Komprehensivitas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penentuan penyebab (Q10)</li> <li>• Pemecahan masalah (Q11)</li> <li>• Evaluasi pelaksanaan keputusan (Q12)</li> </ul>	0,8372** 0,8209** 0,8548**
Keragaman Kultur, dimensi Jarak Kekuasaan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan kerja (Q14)</li> <li>• Keleluasaan (Q15)</li> <li>• Berpendapat (Q16)</li> </ul>	0,9114** 0,9158** 0,8666**
Keragaman Kultur, dimensi Individualisme vs Kolektivisme <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepentingan pribadi (Q17)</li> <li>• Adaptasi pekerjaan (Q18)</li> <li>• Bekerjasama (Q19)</li> </ul>	0,8543** 0,8342** 0,6574**
Keragaman Kultur, dimensi Maskulinitas vs Femininitas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan (Q20)</li> <li>• Data dan fakta (Q21)</li> <li>• Karir (Q22)</li> </ul>	0,8117** 0,8201** 0,7922**
Keragaman Kognitif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan (Q23)</li> <li>• Prioritas (Q24)</li> <li>• Kelangsungan hidup (Q25)</li> <li>• Tujuan (Q26)</li> </ul>	0,8285** 0,8817** 0,7954** 0,7754**
Turbulensi Produk <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan produk (Q35)</li> <li>• Perubahan pemasaran (Q36)</li> <li>• Ramalan permintaan (Q37)</li> <li>• Perubahan pelayanan (Q38)</li> </ul>	0,8550** 0,8718** 0,6571** 0,8712**

Keterangan : \* P < 0,05      \*\* P < 0,01

Sumber : Data primer yang diolah

### 4.5.3. Hasil Analisis Reliabilitas

Analisis reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Hasil analisis secara lengkap seperti dalam Lampiran 7, sedangkan ringkasan hasilnya ditampilkan dalam tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

VARIABEL	RELIABILITAS
Tingkat Komprehensivitas	0,7838
Keragaman Kultur, dimensi Jarak Kekuasaan	0,8789
Keragaman Kultur, dimensi Individualisme vs Kolektivisme	0,7898
Keragaman Kultur, dimensi Maskuliniti vs Femininiti	0,7316
Keragaman Kognitif	0,8377
Turbulensi Produk	0,8331

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Seperti halnya dengan analisis validitas, variabel yang dianalisis juga sebanyak enam variabel yang memiliki item pertanyaan lebih dari satu untuk setiap variabel. Hasil dari analisis ini adalah bahwa semua bernilai lebih dari 0,70, yang berarti data tersebut reliabel.

#### **4.5.4. Hasil Analisis Kenormalan Distribusi**

Salah satu asumsi yang digunakan untuk dapat melakukan analisis regresi linier adalah datanya berdistribusi normal. Suatu kurva dinyatakan berdistribusi normal/simetris bila memiliki nilai mean dan median yang sama besar, sebaliknya apabila nilai-nilai tersebut tidak sama maka distribusinya tidak normal/tidak simetris (Djarwanto PS, 1996). Hipotesis yang digunakan dalam uji ini adalah (dengan uji Z dua ekor dan  $\alpha = 5\%$ ) :

Ho : Nilai mean sama dengan nilai median yang telah dihitung, berarti berdistribusi normal

Ha : Nilai mean tidak sama dengan nilai median yang dihitung, berarti tidak berdistribusi normal

Analisis yang dilakukan menghasilkan nilai-nilai seperti yang dicantumkan dalam Tabel 4.9 di bawah ini.

**Tabel 4.9**

**Hasil Perhitungan Uji Z  
Untuk Deteksi Kenormalan Distribusi**

	Demo	Ekst	Kogn	Komp	Kuli	Kulm	Kulp	Turb
Mean	8.31	2.63	4.91	4.87	3.70	4.70	2.52	4.08
Median	8.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.67	2.33	4.25
Std	1.68	1.61	0.72	0.86	1.81	0.72	1.13	0.93
N	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00
Zhitung	-1.89	2.34	1.21	1.49	1.69	-0.41	-1.67	1.81
Ztabel	+/- 1.96	+/- 1.96	+/- 1.96	+/- 1.96	+/- 1.96	+/- 1.96	+/- 1.96	+/- 1.96

Keterangan :

- Tabel yang digunakan adalah Tabel Daerah Kurve Normal
- $\alpha = 5\%$

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa semua nilai Z hitung berada pada daerah penerimaan  $H_0$ , kecuali nilai variabel ekstensivitas. Namun demikian, menurut Masri Singarimbun (1995) dinyatakan bahwa bila sampel yang dianalisis adalah sampel besar, yakni lebih dari 30, maka data yang digunakan dianggap sebagai berdistribusi normal. Hal ini berarti bahwa semua variabel yang dianalisis berdistribusi normal.

#### 4.5.5. Hasil Analisis Korelasi Parsial Antar Variabel Bebas

Analisis ini digunakan untuk mendeteksi apakah diantara variabel bebas yang digunakan terjadi korelasi sehingga mengakibatkan terjadinya multikolinieritas. Cara yang digunakan adalah dengan mengkorelasikan semua variabel bebas yang satu dengan variabel bebas lainnya. Hasil lengkap dari analisis ini dapat dilihat pada Lampiran 9, sedangkan ringkasan hasil tersebut terlihat dalam Tabel 4.10 di bawah ini.

**Tabel 4.10**

**Hasil Perhitungan Korelasi Antar Variabel Bebas**

	Demo	Kogn	Kuli	Kulm	Kulp	Turb
Demo	1,0000					
Kogn	0,1125	1,0000				
Kuli	-0,2056*	0,0270	1,0000			
Kulm	-0,3066**	0,2159*	0,4298**	1,0000		
Kulp	0,0377	-0,1470	-0,2923**	-0,1172	1,0000	
Turb	0,2112*	0,3646**	-0,1980*	-0,2113*	-0,1071	1,0000

Keterangan :

\*  $P < 0,05$

\*\*  $P < 0,01$

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Dari Tabel 4.10 di atas dapat disimpulkan bahwa diantara variabel keragaman kultur memiliki korelasi yang signifikan. Hal ini dapat dimaklumi karena variabel-variabel tersebut merupakan dimensi dari variabel kultur. Hal inilah yang mendorong dilakukannya analisis regresi dengan menggunakan variabel kultur untuk masing-masing dimensi yang berbeda.

#### **4.5.6. Hasil Analisis Regresi**

Analisis regresi digunakan untuk melihat arah pengaruh bila terjadi perubahan pada variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Variabel tidak bebas yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu variabel komprehensivitas dan yang kedua adalah variabel ekstensivitas. Kedua variabel tersebut digunakan untuk mengukur proses pengambilan keputusan strategik.

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel keragaman kultur, variabel keragaman kognitif, variabel keragaman demografik, dan variabel turbulensi produk. Untuk variabel kultur, dipisahkan menjadi tiga sesuai dengan dimensinya, yaitu keragaman kultur dimensi jarak kekuasaan, dimensi individualisme vs. kolektivisme, dan dimensi maskulinitas vs. femininitas.

Dengan adanya pemisahan beberapa variabel tersebut, maka analisis regresi dilakukan dengan menggunakan enam model. Hasil analisis regresi setiap model yang dilakukan dengan menggunakan SPSS 6.0 for Windows seperti terlihat dalam Lampiran 10 sampai dengan Lampiran 15. Ringkasan hasil analisis tersebut seperti terlihat dalam Tabel 4.11 di bawah ini.

Dari hasil analisis regresi dengan enam model tersebut didapatkan nilai dari masing-masing koefisien regresi tiap variabel bebas, nilai koefisien determinasi, nilai uji Durbin Watson, dan nilai lain yang diperlukan dalam pembahasan penelitian ini. Semua pengujian (uji F untuk keseluruhan variabel, dan uji T untuk masing-masing variabel) dilakukan dengan nilai kritis pada tingkat  $\alpha = 5\%$ .

Tabel 4.11

## Hasil Analisis Regresi

VARIABEL	KOMPREENSIVITAS			EKSTENSIVITAS		
	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3	MODEL 4	MODEL 5	MODEL 6
Keragaman Kultur, dimensi Individualisme vs. Kolektivisme	0,2102*			0,1620*		
Keragaman Kultur, dimensi Jarak Kekuasaan		-0,1431*			-0,2045**	
Keragaman Kultur, dimensi Maskulinitati vs. Femininitati			0,2539*			0,0927
Keragaman Kognitif	0,2769*	0,2771*	0,2679*	0,2196*	0,2008*	0,2559**
Keragaman Demografik	0,0168	0,0038	-0,0369	0,0285	0,0235	0,0250
Turbulensi Produk	0,3173**	0,2666**	0,2599**	0,0017	-0,0460	-0,0202
Konstanta	1,2999	2,7507**	3,9939**	0,7055	2,1486**	0,8093
Multiple R	0,4981**	0,4962**	0,5009**	0,3438*	0,4632**	0,2929
R Square	0,2481**	0,2462**	0,2509**	0,1182*	0,2146**	0,0858
Durbin Watson Test	1,2962	1,1988	1,0915	1,8657	1,8349	1,7666

Keterangan :

\* P &lt; 0,05

\*\* P &lt; 0,01

Sumber Data primer yang diolah

Setiap model menghasilkan nilai yang berbeda-beda dengan tingkat signifikansi yang berbeda-beda pula. Dari hasil analisis regresi pada keenam model yang dilakukan didapatkan bahwa model yang banyak memiliki nilai yang signifikan pada  $\alpha = 5\%$  adalah model 2 dan model 3 untuk komprehensivitas, dan model 5 untuk ekstensivitas.

Nilai koefisien determinasi yang paling tinggi dan signifikan pada  $\alpha = 5\%$  (ditunjukkan oleh nilai signifikansi F kurang dari 5%), untuk model 1 sampai dengan 3 dihasilkan pada model 3, yakni  $R^2$  sebesar 0,2509. Hal tersebut berarti bahwa perubahan variabel bebas pada model dapat menjelaskan perubahan pada variabel tidak bebas sebesar 25,09%.

Pada model 4 sampai dengan model 6, nilai koefisien determinasi yang paling tinggi dan signifikan pada  $\alpha = 5\%$  (ditunjukkan oleh nilai signifikansi F kurang dari 5%) dihasilkan pada model 5, yakni  $R^2$  sebesar 0,2146. Perubahan variabel bebas pada model dapat menjelaskan perubahan pada variabel tidak bebas sebesar 21,46%.

Nilai Durbin-Watson pada tabel dengan  $\alpha = 5\%$  dan  $n=102$  serta  $k=4$  adalah  $dL=1.59$  dan  $dU=1,76$ . Pada setiap model regresi yang dilakukan (model 1 sampai dengan model 6) memiliki nilai Durbin-Watson diluar antara  $dL$  dan  $dU$ . Hal ini berarti bahwa model yang dianalisis bebas dari otokorelasi.

#### **4.5.6.1. Keragaman Kultur Dimensi Individualisme vs. Kolektivisme dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik**

Model yang digunakan untuk melihat arah hubungan antara keragaman kultur dimensi individualisme vs. kolektivisme dengan proses pengambilan keputusan strategik adalah model 1 dan model 4. Model 1 digunakan untuk komprehensivitas, sedangkan model 4 digunakan untuk ekstensivitas.

Analisis regresi yang dilakukan menghasilkan koefisien variabel keragaman kultur bernilai positif, dan masing-masing nilai signifikan pada  $\alpha = 5\%$  (ditunjukkan oleh nilai signifikansi T kurang dari 5%). Hal tersebut berarti bahwa keragaman kultur dimensi individualisme vs. Kolektivisme berpengaruh secara positif terhadap proses pengambilan keputusan strategik, baik dilihat dari dimensi komprehensivitas maupun ekstensivitas.

Koefisien regresi variabel kultur dimensi individualisme vs kolektivisme pada model 1 sebesar 0,2102 dan pada model 4 sebesar 0,1620. Interpretasi dari hasil analisis ini adalah bahwa pada model 1, individualisme yang semakin tinggi maka komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik akan semakin tinggi. Sedangkan pada model 4, individualisme yang semakin tinggi maka ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik akan semakin tinggi pula.

Sifat individualisme yang tinggi bila berada dalam suatu tim pengambil keputusan strategik, maka akan terjadi beragam pendapat yang disertai dengan argumentasi yang beragam pula. Apabila hal tersebut terjadi pada proses pengambilan keputusan strategik, maka akan memerlukan pembahasan khusus yang melibatkan seluruh anggota tim eksekutif tingkat atas bahkan dimungkinkan melibatkan pihak ketiga sebagai tenaga ahli/konsultan.

#### **4.5.6.2. Keragaman Kultur Dimensi Jarak Kekuasaan dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik**

Model 2 dan model 5 dari analisis regresi yang dilakukan digunakan untuk melihat arah hubungan antara keragaman kultur dimensi jarak kekuasaan dengan proses pengambilan keputusan strategik. Untuk komprehensivitas proses pengambilan keputusan strageik digunakan model 2, sedangkan untuk ekstensivitas digunakan model 4.

Koefisien regresi untuk variabel kultur dimensi jarak kekuasaan tersebut bernilai negatif (pada model 2 sebesar -0,1431 dan pada model 5 sebesar -0,2045), dan masing-masing nilai signifikan pada  $\alpha = 5\%$  (ditunjukkan oleh nilai signifikansi T kurang dari 5%). Intepretasi dari hasil analisis ini adalah bahwa semakin kecil/lemah jarak kekuasaan diantara tim

eksekutif tingkat atas akan mengakibatkan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik menjadi semakin tinggi/besar. Pada proses pengambilan keputusan strategik, dengan jarak kekuasaan yang semakin kecil tersebut berarti setiap anggota tim akan dengan berani mengemukakan pendapat dan argumentasi masing-masing. Hal tersebut akan menyebabkan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik semakin besar.

#### **4.5.6.3. Keragaman Kultur Dimensi Maskuliniti vs. Femininiti dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik**

Dua model yang digunakan untuk melihat arah hubungan antara keragaman kultur dimensi maskuliniti vs. Femininiti dengan proses pengambilan keputusan strategik adalah model 3 dan model 6. Model yang digunakan untuk komprehensivitas adalah model 3, sedangkan yang digunakan untuk ekstensivitas adalah model 6.

Analisis regresi yang dilakukan pada model 3 menghasilkan koefisien variabel keragaman kultur dimensi maskuliniti vs. Femininiti bernilai positif (sebesar 0,2539), dan nilai tersebut signifikan pada  $\alpha = 5\%$  (ditunjukkan oleh nilai signifikansi T kurang dari 5%). Interpretasi dari nilai tersebut adalah bahwa bila maskuliniti semakin tinggi maka akan menyebabkan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik menjadi semakin

tinggi pula. Sifat maskuliniti yang tinggi akan menyebabkan seseorang dengan tegas menyatakan kehendaknya serta kemampuannya, serta seseorang tersebut selalu menyatakan pendapatnya yang disertai dengan data yang lengkap. Hal tersebut akan memacu komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik menjadi semakin besar.

Sedangkan pada model 6, koefisien regresi yang dihasilkan juga bernilai positif (sebesar 0,0927) tetapi nilai tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 5\%$  (ditunjukkan oleh nilai signifikansi T kurang dari 5%). Interpretasi dari hasil analisis ini adalah bahwa maskuliniti ataupun femininiti tidak mempunyai pengaruh terhadap ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Hal tersebut dimungkinkan terjadi karena ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik merupakan proses perencanaan strategik, yang mungkin dipengaruhi oleh keragaman sifat maskuliniti vs femininiti secara tidak langsung.

Uraian di atas (poin 4.5.6.1 sampai dengan poin 4.5.6.3) merupakan jawaban dari hipotesis pertama yaitu keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman kultur berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik.

#### **4.5.6.4. Keragaman Kognitif Dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik**

Keragaman kognitif memiliki pengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Hal tersebut dilihat dari hasil analisis regresi pada setiap model (dari model 1 sampai dengan model 6), koefisien regresi variabel keragaman kognitif bernilai positif dan signifikan pada  $\alpha = 5\%$  (ditunjukkan oleh nilai signifikansi T kurang dari 5%). Pada model 1, koefisien regresi variabel keragaman kognitif sebesar 0,2769. Sedangkan pada model 2 sebesar 0,2771, pada model 3 sebesar 0,2679. Interpretasi dari nilai tersebut adalah bahwa keragaman kognitif yang semakin tinggi akan menyebabkan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik menjadi semakin tinggi pula.

Pada model 4, nilai koefisien regresi variabel keragaman kognitif sebesar 0,2196, pada model 5 sebesar 0,2008, dan pada model 6 sebesar 0,2559. Hal tersebut berarti semakin besar keragaman kognitif eksekutif tingkat atas akan menyebabkan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik semakin tinggi.

Analisis ini merupakan jawaban dari hipotesis kedua yang menyatakan bahwa keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman kognitif berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik.

#### **4.5.6.5. Keragaman Demografik dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik**

Variabel keragaman demografik diukur dari beberapa faktor, yaitu keragaman dalam jenis kelamin, keragaman dalam umur, keragaman dalam status perkawinan, serta keragaman dalam pendidikan. Pengukuran dilakukan dengan delapan pertanyaan yang komplementer.

Pada setiap model analisis regresi yang dilakukan, terdapat variabel demografik. Hasil analisis regresi menyatakan bahwa terdapat lima model (kecuali model 3) yang memiliki koefisien variabel demografik bernilai positif, sedangkan pada model 3 bernilai negatif. Namun demikian, semua nilai koefisien variabel demografik pada setiap model regresi (model 1 sampai dengan model 6) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap proses pengambilan keputusan strategik (ditunjukkan oleh nilai signifikansi T kurang dari 5%).

Nilai koefisien regresi variabel demografik dari model yang dianalisis menyatakan bahwa keragaman demografik dari eksekutif tingkat atas tidak mempunyai pengaruh terhadap komprehensivitas maupun ekstensivitas proses pengambilan keputusan pada perusahaan industri manufaktur besar di Jawa Tengah.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman demografik berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Setelah dilakukan analisis ternyata hipotesis tersebut tidak dapat diterima, yang berarti bahwa keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman demografik tidak memiliki pengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Kenyataan tersebut dimungkinkan karena adanya pergeseran pola pikir manusia bahwa perbedaan umur, perbedaan jenis kelamin, perbedaan status perkawinan serta perbedaan status pendidikan bukan merupakan faktor yang vital harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan strategik.

#### **4.5.6.6. Turbulensi Produk Dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategik**

Pada model 1 sampai dengan model 3, yakni model dengan variabel tidak tergantung adalah komprehensivitas, menghasilkan nilai koefisien regresi variabel turbulensi produk adalah positif (pada model 1 sebesar 0,3173, pada model 2 sebesar 0,2666, dan pada model 3 sebesar 0,2599) dan signifikan pada  $\alpha = 5\%$ . Sedangkan pada model 4, koefisien regresi variabel turbulensi produk bernilai positif dan pada model 5 dan 6 koefisien

tersebut bernilai negatif, namun ketiganya tidak signifikan pada  $\alpha = 5\%$  (ditunjukkan oleh nilai signifikansi T kurang dari 5%).

Intepretasi hasil analisis regresi tersebut di atas mempunyai arti bahwa semakin turbulen produk yang dihasilkan, maka komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik menjadi semakin tinggi. Produk yang turbulensinya tinggi akan mengakibatkan produsen (dalam jangka pendek) harus melakukan penyesuaian-penyesuaian untuk mempersiapkan perubahan yang dikehendaki konsumen. Sebaliknya, pada ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik (yang sifatnya perencanaan jangka panjang) tidak dipengaruhi oleh turbulensi produk yang sifatnya jangka pendek. Hasil analisis ini merupakan jawaban dari hipotesis keempat yang menyatakan bahwa turbulensi produk mempunyai pengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik.

#### **4.6. Pembahasan Hasil Analisis**

Analisis yang dilakukan menghasilkan nilai koefisien regresi variabel keragaman kultur dimensi individualisme vs. Kolektivisme adalah positif. Hal tersebut berarti semakin beragam kultur (individualisme semakin tinggi) dari eksekutif tingkat atas maka akan berpengaruh pada semakin tinggi komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

Pola pikir dari hasil tersebut adalah apabila dalam suatu tim eksekutif tingkat atas suatu perusahaan manufaktur memiliki kultur yang beragam, yang berarti bahwa eksekutif yang ada memiliki kultur individualisme yang tinggi, maka dalam proses mengambil keputusan strategik pada masalah-masalah yang sangat mendadak dan mendesak maupun dalam perencanaan strategik akan menimbulkan konflik diantara eksekutif tersebut. Konflik tersebut akhirnya akan menghasilkan kesepakatan untuk mencari penyebab masalah, membuat alternatif pemecahan masalah, serta melakukan evaluasi kebijakan dengan cara melakukan diskusi dan adu argumentasi yang melibatkan semua unsur eksekutif tingkat atas yang ada.

Dimensi jarak kekuasaan pada keragaman kultur memiliki pengaruh negatif terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Tim eksekutif tingkat atas yang memiliki jarak kekuasaan yang tinggi akan memperlemah tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Semakin tinggi jarak kekuasaan berarti *power* dari yang lebih tua/senior sangat besar sedemikian sehingga yang lebih muda/junior akan lebih banyak mengalah dan menerima keputusan yang dilontarkan yang lebih tua/seniornya.

Hal tersebut dapat diartikan pula bahwa semakin kecil/rendah jarak kekuasaan berarti *power* dari yang lebih tua/senior sangat memperhatikan

pendapat anggota tim yang lebih muda/junior. Dengan demikian yang lebih muda/junior akan dengan lebih leluasa mengeluarkan pendapat dan argumentasinya, sedangkan yang senior akan mempertimbangkan pendapat yang junior.

Pada dimensi maskuliniti vs. Feminiti pada keragaman kultur memiliki pengaruh positif terhadap komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Diantara eksekutif tingkat atas suatu perusahaan manufaktur besar yang memiliki keragaman kultur maskuliniti yang tinggi akan meningkatkan komprehensivitas dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang sifatnya mendadak dan mendesak. Kultur maskuliniti merupakan kultur yang sangat mementingkan keakuratan data dan fakta, sangat berani menunjukkan kemampuan dan keahliannya, serta sangat mengutamakan pekerjaan. Hal tersebut mempunyai pengaruh pada saat proses pengambilan keputusan strategik yang sifatnya mendadak, yakni masing-masing berusaha mengutarakan pendapatnya dalam mencari penyebab masalah, mencari alternatif pemecahan masalah, maupun dalam evaluasi kebijakan yang ada. Dengan demikian akan terjadi adu pendapat yang komprehensif, bahkan mungkin memerlukan ahli atau konsultan dari luar perusahaan.

Pengaruh keragaman eksekutif tingkat atas dalam variabel kognitif terhadap proses pengambilan keputusan strategik adalah positif. Dalam

rangka menentukan cara-cara memaksimalkan keuntungan, menentukan prioritas tujuan perusahaan, serta cara-cara mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, maka diperlukan pemikiran yang cukup serius dan melibatkan seluruh eksekutif tingkat atas. Dengan demikian akan terjadi banyak pendapat, usulan dan masukan diantara eksekutif tingkat atas untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi.

Keragaman demografik diantara eksekutif tingkat atas pada perusahaan industri manufaktur besar di Jawa Tengah tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Hal ini dimungkinkan karena adanya perubahan wacana berfikir diantara eksekutif tingkat atas bahwa perbedaan umur, perbedaan jenis kelamin, perbedaan status perkawinan dan lain sebagainya yang berhubungan dengan faktor demografik sudah tidak merupakan masalah/perbedaan dalam suatu pekerjaan.

Pada variabel turbulensi produk, yang merupakan variabel lain di luar keragaman eksekutif tingkat atas, mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Produk yang turbulensinya tinggi, maka keterkaitan diantara bidang kerja yang ada dalam suatu perusahaan juga sangat kuat. Dengan demikian semakin turbulen produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan

manufaktur besar maka masalah-masalah yang sifatnya mendadak harus secepatnya diatasi dengan melibatkan seluruh jajaran eksekutif tingkat atas. Hal tersebut menyebabkan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik menjadi tinggi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu :

- a. Tim eksekutif tingkat atas dari perusahaan industri manufaktur besar yang berlokasi di Propinsi Jawa Tengah, pada proses pengambilan keputusan strategik yang sifatnya mendadak dan tidak rutin, sebagian besar lebih condong pada proses pengambilan keputusan strategik yang komprehensif. Sedangkan pada proses pengambilan keputusan strategik yang sifatnya perencanaan jangka panjang lebih condong proses pengambilan keputusan yang kurang ekstensif.
- b. Keragaman eksekutif tingkat atas pada perusahaan manufaktur besar yang berlokasi di Propinsi Jawa Tengah yang mempunyai pengaruh pada proses pengambilan keputusan strategik yang sifatnya mendadak dan tidak rutin antara lain adalah keragaman kultur, baik dilihat dari dimensi individualisme vs. Kolektivisme, dimensi jarak kekuasaan, maupun dimensi maskulinitas vs. Femininitas, serta keragaman kognitif.

Sedangkan yang mempunyai pengaruh pada proses pengambilan keputusan strategik yang berupa perencanaan jangka panjang antara lain adalah keragaman kultur, baik dilihat dari dimensi individualisme vs. Kolektivisme maupun dimensi jarak kekuasaan, serta keragaman kognitif.

- c. Keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman kultur dimensi individualisme vs kolektivisme memiliki pengaruh secara positif terhadap proses pengambilan keputusan strategik.
- d. Keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman kultur dimensi jarak kekuasaan mempunyai pengaruh yang dilihat dari dua sisi. Sisi pertama, bila jarak kekuasaan semakin besar maka komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik menjadi semakin kecil/rendah. Pada sisi kedua, bila jarak kekuasaan semakin kecil/lemah maka komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik menjadi semakin tinggi.
- e. Keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman kultur dimensi maskuliniti vs feminiti mempunyai pengaruh secara positif terhadap proses pengambilan keputusan strategik.

- f. Keragaman eksekutif tingkat atas dilihat dari keragaman kognitif mempunyai pengaruh secara positif terhadap terhadap proses pengambilan keputusan strategik.
- g. Keragaman eksekutif tingkat dilihat dari keragaman demografik tidak mempunyai pengaruh terhadap terhadap proses pengambilan keputusan strategik.
- h. Variabel di luar keragaman eksekutif tingkat atas yang dimasukkan dalam model analisis, yaitu turbulensi produk, mempunyai pengaruh secara positif terhadap terhadap komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, namun tidak berpengaruh terhadap ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

## 5.2. SARAN

Setelah melakukan pembahasan dari hasil analisis yang telah dilakukan serta mengetahui beberapa keterbatasan dari penelitian ini, maka penyusun mengajukan beberapa saran, yaitu :

- a. Dalam proses pengambilan keputusan strategik yang sifatnya mendadak dan tidak rutin, sebaiknya dilakukan secara lebih komprehensif. Hal ini dilandasi dengan adanya perubahan kondisi

sosial, budaya, dan ekonomi yang semakin mengglobal akan membawa dampak pada pola pikir, pola kerja, serta pola hidup yang semakin beragam. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan memanfaatkan keragaman yang ada (baik dalam bidang kultur maupun kognitif) untuk membentuk tim eksekutif tingkat atas.

- b. Dalam hubungannya dengan penelitian sejenis, sekiranya peneliti berikutnya dapat menggunakan cara lain (selain survei surat) dalam pengumpulan data. Hal tersebut dimaksudkan agar penelitian dapat dilakukan dengan lebih cepat dan data yang terkumpul lebih banyak.

### **5.3. Implikasi Hasil Penelitian**

Implikasi hasil penelitian ini lebih cenderung pada pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada manajemen strategik. Hasil penelitian ini menguatkan kesimpulan pada penelitian sebelumnya, terutama pada proses pengambilan keputusan strategik. Keragaman eksekutif tingkat atas mempunyai pengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik, baik pada saat menghadapi masalah yang sifatnya mendadak dan tidak rutin maupun pada saat membuat rencana strategik jangka panjang. Demikian pula bila dibandingkan dengan penelitiannya **Glick**

(1993), penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa keragaman demografik tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan proses pengambilan keputusan strategik.

Implikasi hasil penelitian terhadap manajemen perusahaan pada industri manufaktur antara lain adalah pemanfaatan dari keragaman eksekutif tingkat atas yang ada untuk dapat mengambil keputusan strategik yang paling tepat. Hal tersebut akan membawa pada ketepatan mencapai tujuan perusahaan, baik pada pencapaian keuntungan maupun pada kelangsungan kehidupan perusahaan.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini diusahakan untuk secermat dan seakurat mungkin, baik dalam penentuan sampel, pencarian data, maupun dalam pengolahan data. Namun dalam perjalanannya, penyusun menghadapi beberapa keterbatasan-keterbatasan, yaitu :

- a. Penyebaran kuesener yang dilakukan dengan cara dikirim lewat pos mengalami beberapa kelemahan, yakni banyak yang kurang memberikan respon balik. Hal tersebut menyebabkan penelitian menjadi lebih lama, karena peneliti harus mengirim kuesener ke perusahaan sejenis yang lain pada periode berikutnya.

- b. Daerah yang digunakan sebagai obyek penelitian ini adalah Propinsi Jawa Tengah yang meliputi 35 Pemerintah setingkat Kabupaten. Populasi dari penelitian ini tidak tersebar merata pada tiap daerah tersebut. Dengan demikian penelitian ini tidak dapat memberikan kesimpulan tentang pengaruh keragaman eksekutif tingkat atas terhadap proses pengambilan keputusan strategik untuk daerah tertentu.
- c. Keragaman kultur diantara eksekutif tingkat atas dalam penelitian ini tidak dapat dibedakan menurut suku (suku bangsa).

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Rita L., Richard C. Atkinson, and Ernest R. Hilgard, 1996, (alih bahasa Nurdjannah Taufiq dan Rukmini Barhana) *Pengantar Psikologi* (jilid 1), Erlangga, Jakarta.
- Azwar, Saifuddin, 1997, *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bantel, K.A. and S.E. Jackson, 1989, "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10, pp: 107-124.
- Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, 1997, "The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles", *California Management Review*, 40, pp. 92-116.
- Bazerman, Max H., 1994, *Judgement In Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons, New York.
- Brouthers, Keith D., Floris Andriessen and Igor Nicolaes, 1998, "Driving blind: Strategic decision making in small companies", *Long Range Planning*, 1, pp. 130-137.
- Daboub, Anthony J. and Abdul M.A. Rasheed, 1995, "Top management team characteristics and corporate illegal activity", *Academy of Management Review*, 20, pp. 138-170.
- Daft, RL. and RH. Lengel, 1986, "Organizational information requirements, media richness and structural design", dalam CC. Miller, Linda M Burke, and William H. Glick, *Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implication For Strategic Decision Processes*, Jhon Wiley & Sons, New York.
- Davis, Keith and John W. Newstrom, 1996, (alih bahasa Agus Dharma), *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta, Erlangga.

- Dessler, Gary, 1997, *Human Resource Management*, Prentice Hall Int'l, London.
- Djarwanto PS., 1996, *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*, Liberty, Yogyakarta.
- Eisenhardt, Kathleen M., Jean L. Kahwajy and L.J. Bourgeois III, 1997, "Conflict and strategic choice: How top management teams disagree", *California Management Review*, 2, pp. 43-61.
- Elsass, Priscilla M and Laura M. Graves, 1997, "Demographic diversity in decision making groups: The experiences of women and people of color", *Academy of Management Review*, 4, pp. 946-973.
- Fredrickson, JW. and TR. Mitchell, 1984, "Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", dalam CC. Miller, Linda M Burke, and William H. Glick, *Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implication For Strategic Decision Processes*, Jhon Wiley & Sons, New York.
- Flippo, Edwin B., 1994, (Alih bahasa Moh. Mas'ud) *Manajemen Personalia* (Jilid II), Erlangga, Jakarta.
- Glick, WH., CC Miller, and GP Huber, 1993, "The impact of upper-echelon diversity on organizational performance", dalam CC. Miller, Linda M Burke, and William H. Glick, *Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implication For Strategic Decision Processes*, Jhon Wiley & Sons, New York.
- Hamburg, Morris, 1987, *Statistical Analysis for Decision Making*, Harcourt Brace Jovanovich, Florida.
- Handoko, T. Hani, 1992, *Manajemen* (jilid II), BPFE, Yogyakarta.
- , 1998, "Dampak perubahan strategik terhadap struktur dan budaya organisasional", *Kelola*, Telaah Studi Empiris Management Sumber Daya Manusia, Yogya, MM-UGM., hal. 107-121.

Hardjana, Andre A., 1997, "Corporate culture dalam budaya komunikasi menyongsong abad XXI", *Jurnal Ikatan Sarjana Komunikasi*, 1, hal. 3-17.

Hofstede, Geert, 1984, *Culture's Consequences*, SAGE, California.

-----, 1997, "The business of international business is culture", dalam Heidi Vernon Wortzel and Lawrence H Wortzel, *Strategic Management In The Global Economy*, John Wiley & Sons, New York.

Hull, Terence H, and Gavin W. Jones, 1990, "Demographic perspectives", *Indonesia's New Order*, Allen & Unwin, New South Wales.

Iaquinto, Anthony L. and James W. Fredrickson, 1997, "Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 63-75

Inkeles, A. and Levinson, D.J., 1969, "National character: The study of modal personality and sociocultural systems", dalam Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, SAGE, California.

Miller, CC., Linda M Burke, and William H. Glick, 1998, "Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implication For Strategic Decision Processes", *Strategic Management Journal*, 19, pp 39-58.

Mintzberg, 1976, "The structure of unstructured decision processes", dalam Keith D. Brouthers, F. Andriessen, and I. Nicolaes, *Driving Blind: Strategic Decision Making In Small Companies*, Elseiver Science, Great Britain.

Nawawi, Hadari, 1995, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

- O'Reilly, CA., RC. Snyder, and JN Boothe, 1993, "Executive team demography and organizational change", dalam CC. Miller, Linda M Burke, and William H. Glick, *Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implication For Strategic Decision Processes*, Jhon Wiley & Sons, New York.
- Praper, Norman, and Harry Smith, 1992, (alih bahasa Bambang Sumantri) *Analisis Regresi Terapan*, Gramedia, Jakarta.
- Saaty, Thomas L., 1993, (alih bahasa Liana Setiono) *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Soemarso SR., 1995, *Akuntansi: Suatu Pengantar*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Subiyakto, Haryono, 1995, *Statistika (Inferen) Untuk Bisnis*, STIE-YKPN, Yogyakarta.
- Supranto, J., 1994, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga, Jakarta.
- Susanto, Astrid S., 1997, "Komunikasi dan budaya korporasi: Mencari suatu teori budaya korporasi Indonesia", *Jurnal Ikatan sarjana Komunikasi*, 1, pp. 18-28.
- Sutherland, John W., 1989, *Towards a strategic management a decision technology: Modern approaches to organizational planning and positioning*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Uhyandi, Sepyan, 1999, *Analisis Terhadap Tingkat Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik Pada Perusahaan Berbentuk Koperasi: Studi Terhadap Koperasi di Kabupaten Semarang*, MM-Undip, Semarang.
- Wagner, WG., J. Pfeffer, and CA O'Reilly, 1984, "Organizational demography and turnover in top-management groups", dalam CC. Miller, Linda M Burke, and William H. Glick, *Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implication For Strategic Decision Processes*, Jhon Wiley & Sons, New York.

- Wally, Stefan and J. Robert Baum, 1994, "Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making", *Academy of Management Journal*, 4, pp. 932-956.
- Westwood, Robert I. and Barry Z. Popstner, 1997, "Managerial values accross cultures: Australia, Hongkong, and the United Stated", *Asia Pasific Journal of Management*, 14, pp. 68-75
- Wiraatmadja, Iwan Inrawan dan Ratna Jatniko, 1996, "Profil ketrampilan manajemen: Studi komparatif berdasarkan karakteristik pribadi manajer di Indonesia", *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Bisnis*, ITB, Bandung.