

658.403

APR

a

e1

**ANALISIS NILAI BUDAYA  
DALAM PROSES PERENCANAAN  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK  
(Studi Kasus pada Hotel Berbintang di Semarang)**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



**Diajukan oleh :**

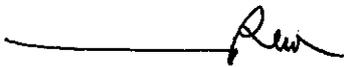
**Nama : Renny Aprilliyani**

**NIM : C4A 098 222**

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

## ***SERTIFIKAT***

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Renny Aprilliyani, 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.



Renny Aprilliyani

Januari 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

ANALISIS NILAI BUDAYA DALAM PROSES PERENCANAAN  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS  
Studi Pada Hotel Berbintang di Semarang

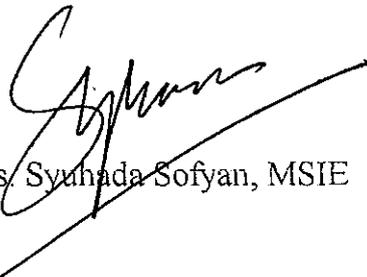
yang disusun oleh Renny Aprilliyani, NIM C4A098222  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 1 Februari 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Semarang, 1 Februari 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program,



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

The purpose of this research are: (1) to identify the cultural dimensions related to starry hotel's executives in Semarang; (2) to analyze the characteristics of strategic decision making process by executives of starry hotels in Semarang; and (3) to analyze the relations of cultural dimensions to the strategic decision making proses at starry hotels in Semarang.

The data analysis technique used in this research is cross tabulation analysis or elaboration tekniqe. This cross tabulation analysis uses percentage distribution on the cells in the table as the basic to summarize the relations on the variables. To support the conclusion, a Chi Square and a Contingency Coefficient statistical tests are done.

The resulths of the research show that: (1) 92,31 % of the executives have a high individualistic culture; (2) 58,46 % of the executives have an average uncertainty avoidance culture; (3) 95,38 % of the executives have a high masculinity culture; (4) 63,08 % have a high power distance culture; (5) 90,77 % of the executives have a high long term orientation culture; (6) 87,69 % of the executives have a high score in connection with strategic decision making plan process; (7) individualistic culture has no relation to strategic decisin making plan process ( $\chi^2 = 0,750 < 3,841$ ); (8) uncertainty avoidance cultural related to strategic decision making plan process ( $\chi^2 = 4,755 > 3,841$ ); (9) Masculinity cultural value has no relations with strategic decision making plan process ( $\chi^2 = 2,181 < 3,841$ ); (10) the value of span of power has no relations with strategic decision making plan process ( $\chi^2 = 0,485 < 3,841$ ); (11) long term orientation value has some effects to the executives in the strategic decision making plan proses ( $\chi^2 = 4,583 < 3,841$ ).

Base of finding above, that the managerial implications to the hotel are: (1) it is necessary for the hotels to create a continous conducive situation in order to avoid the accurrence of constraints in the workplace; (2) to give the best attention to the things that will keep the employees work at the related hotel; (3) to give work challenges to improve their perfomance; (4) to create a good relationship between the superiors and their subordinates; (5) the employees have to give a real contribution to the development and success of the hotel; (6) varied and changing work devision is needed to avoid the boredome; (7) for the employees to show an optimal work productivity showing that hotel where they work is a prestigious and successful hotel; (8) for scientific reason, the writer suggest that these findings can be used as a discussion material and also for the development of further research related to cultural dimension and strategic decision making plan process.

UPT-PUSTAK-UNDIP

## ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Mengidentifikasi dimensi-dimensi budaya yang berkaitan dengan eksekutif hotel berbintang di Semarang; (2) Menganalisis karakteristik proses pengambilan keputusan strategik oleh eksekutif pada hotel berbintang di Semarang; dan (3) Menganalisis hubungan dimensi-dimensi budaya nasional dengan proses pengambilan keputusan strategik oleh eksekutif pada hotel berbintang di Semarang.

Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tabulasi silang atau teknik elaborasi. Dalam analisis tabulasi silang ini, menggunakan distribusi persentase pada sel-sel dalam tabel sebagai dasar untuk menyimpulkan hubungan antara variabel. Untuk memperkuat kesimpulan dilakukan test statistik Kai Kuadrat dan Koefisien Kontingensi.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) 92,31 % eksekutif memiliki budaya individualitas tinggi; (2) 58,46 % eksekutif memiliki budaya penghindaran ketidakpastian sedang; (3) 95,38 % memiliki budaya maskulinitas yang tinggi; (4) 63,08 % memiliki budaya rentang kekuasaan sedang; (5) 90,77 % memiliki budaya orientasi jangka panjang yang tinggi; (6) 87,69 % memiliki skor yang tinggi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik; (7) Budaya individualis tidak ada kaitannya dengan proses perencanaan pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2 = 0,750 < 3,841$ ); (8) Budaya penghindaran ketidakpastian mempunyai kaitan dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2 = 4,755 > 3,841$ ); (9) Budaya maskulinitas tidak berkaitan dalam proses pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2 = 2,181 < 3,841$ ); (10) Budaya rentang kekuasaan tidak berkaitan dalam proses pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2 = 0,485 < 3,841$ ); (11) Budaya orientasi jangka panjang berhubungan dengan eksekutif dalam proses pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2 = 4,583 > 3,841$ ).

Memperhatikan temuan-temuan tersebut, maka implikasi manajerialnya adalah: (1) Perlu mengusahakan terus suana kondusif agar ketegangan ditempat kerja tidak muncul; (2) Memberikan perhatian terbaik hal-hal yang dapat menjadikan karyawan tetap bertahan bekerja di hotel yang bersangkutan; (3) Memberikan tantangan tugas untuk dikerjakan kearah prestasi; (4) Membina hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan; (5) Karyawan harus dapat memberikan kontribusi nyata untuk perkembangan dan kesuksesan hotel; (6) Perlu pembagian tugas yang bervariasi dan berpindah-pindah agar tidak jenuh; (7) Karyawan menunjukkan produktivitas kerja yang optimal untuk menunjukkan bahwa hotel tempat bekerjanya adalah hotel bergengsi dan sukses; (8) Untuk kepentingan ilmiah, temuan-temuan ini dapat digunakan sebagai bahan diskusi dan penelitian lebih lanjut tentang dimensi budaya dan proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

UPT-PUSTAK-UNDIP

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kehadlirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Saya menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, maka penyusunan Tesis ini tidak akan selesai. Untuk itu pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak tersebut. Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen UNDIP Semarang. Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU dan Bapak Drs. Syuhada Sofyan, MSIE selaku pembimbing utama dan pembimbing anggota dalam penyelesaian tesis ini, Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR yang telah banyak membantu dan meminjamkan kepustakaan yang penulis butuhkan, serta kepada Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu dosen pada Program Magister Manajemen UNDIP Semarang.

Ucapan terima kasih selanjutnya saya sampaikan kepada Bapak Drs. Rustamhaji dan Bapak Dr. WE Sutomo, M.Pd serta jajaran pimpinan STIEPARI dan Yayasan Triviasa Pembina STIEPARI Semarang yang lain, yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen UNDIP Semarang. Ucapan terima kasih saya sampaikan juga kepada Bapak Drs. Basari Bachri, MM selaku General Manager

beserta jajaran Manager Hotel Patra Jasa Semarang, Bapak Franck Naulleao selaku General manager Hotel Ciputra, Bapak Ganti Suharyanto, SPd. beserta Bapak Hari Pranoto dari Hotel Ciputra, Bapak Herry Suwandi selaku General Manager Hotel Graha Santika beserta Bapak Ignatius Ananto, dan Bapak Lukman Setiawan selaku General Manager Hotel Grand Candi, Bapak Harry dan Bapak Agus Sururi dari Hotel Grand Candi, yang kesemuanya telah banyak membantu memberikan berbagai kemudahan dalam proses pengumpulan data penelitian untuk penyusunan tesis ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya juga saya sampaikan kepada teman-teman dan sahabat-sahabat saya yang tidak dapat saya sebut satu-persatu di sini.

Terakhir, ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya saya sampaikan kepada suamiku tercinta Ir. Widodo R. Marnoto dan anak-anakku tersayang N. Andree Satriotomo dan Novita Ratri, yang telah banyak berkorban dan dengan setia mendampingi saya dalam menyelesaikan pendidikan di Program Studi Magister Manajemen UNDIP Semarang ini.

Semoga semua bantuan yang telah diberikan oleh berbagai pihak tersebut di atas mendapatkan imbalan yang setimpal sesuai dengan amal bantuannya dari Allah SWT. Amin.

Semarang, Januari 2001

Renny Aprilliyani

# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKAT	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan Penelitian	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	9
2.1. Telaah Pustaka	9
2.1.1. Nilai Budaya	9
2.1.2. Budaya Organisasi	17
2.1.3. Dimensi Budaya	20
2.1.4. Perencanaan Keputusan Strategik	28
2.2. Penelitian Terdahulu	34
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	40
2.4. Hipotesis Penelitian	42
2.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1. Jenis dan Sumber Data	47
3.2. Populasi dan Sampel	47
3.3. Metoda Pengumpulan Data	48
3.4. Teknik Analisis Data	49

BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	54
4.1. Sejarah Usaha Perhotelan	54
4.2. Struktur Organisasi	58
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
5.1. Deskripsi Data	60
5.2. Hasil Uji Hipotesis	72
5.3. Hasil Uji Antar Faktor	77
BAB VI KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	117
6.1. Kesimpulan	117
6.2. Implikasi Manajerial	121
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN-LAMPIRAN	127

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Sebaran Skor Budaya Individual 60
Tabel 2	Sebaran Skor Budaya Penghindaran Ketidakpastian 61
Tabel 3	Sebaran Skor Budaya Maskulinitas 62
Tabel 4	Sebaran Skor Budaya Rentang Kekuasaan 63
Tabel 5	Sebaran Skor Budaya Orientasi Jangka Panjang 64
Tabel 6	Sebaran Skor Proses Pengambilan Keputusan 65
Tabel 7	Sebaran Skor Proses Scaning Lingkungan 66
Tabel 8	Sebaran Skor Proses Seleksi 67
Tabel 9	Sebaran Skor Proses Interpretasi 69
Tabel 10	Sebaran Skor Proses Validasi 70
Tabel 11	Sebaran Skor Proses Pencapaian Prioritas 71
Tabel 12	Hubungan Budaya Individual dengan Scaning 77
Tabel 13	Hubungan Budaya Individual dengan Seleksi 79
Tabel 14	Hubungan Budaya Individual dengan Interpretasi 80
Tabel 15	Hubungan Budaya Individual dengan Validasi 82
Tabel 16	Hubungan Budaya Individual dengan Pencapaian Prioritas 84
Tabel 17	Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Scaning Lingkungan 86
Tabel 18	Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Seleksi 87
Tabel 19	Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Interpretasi 88
Tabel 20	Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Validasi 90
Tabel 21	Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Pencapaian Prioritas 92
Tabel 22	Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Scaning Lingkungan 93
Tabel 23	Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Seleksi 95
Tabel 24	Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Interpretasi 96
Tabel 25	Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Validasi 98
Tabel 26	Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Pencapaian Prioritas 99

Tabel 27	Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Proses Skening	101
Tabel 28	Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Seleksi	102
Tabel 29	Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Interpretasi	104
Tabel 30	Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Validasi	105
Tabel 31	Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Pencapaian Prioritas	107
Tabel 32	Hubungan Budaya Orientasi Jangka Panjang dengan Skening	109
Tabel 33	Hubungan Budaya Orientasi Jangka Panjang dengan Seleksi	110
Tabel 34	Hubungan Budaya Orientasi Jangka Panjang dengan Interpretasi	112
Tabel 35	Hubungan Budaya Orientasi Jangka Panjang dengan Validasi	113
Tabel 36	Hubungan Budaya Orientasi Jangka Panjang dengan Pencapaian Prioritas	115

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Sistem Invironmental	15
Gambar 2 Kerangka Hubungan Kultur Strategi	22
Gambar 3 Model Integratif	24
Gambar 4 Kerangka Pemikiran Teoritis	41
Gambar 5 Fungsional Organization Chart	59

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran-lampiran	127
1. Instrumen Penelitian	
2. Hasil Tabulasi Data Variabel Dimensi Budaya	
3. Hasil Tabulasi Data Variabel Perencanaan Pengambilan Keputusan Strategis	
4. Jumlah Skor Variabel Dimensi Budaya dan Perencanaan Pengambilan Keputusan Strategik	
5. Analisis Chi Kuadrat antar Variabel	
6. Analisis Chi Kuadrat antar Faktor	
7. Analisis Kontingensi	
8. Daftar Riwayat Hidup	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Gejala pertumbuhan pariwisata akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kedepan perkembangan pariwisata internasional, nasional maupun regional akan bertambah besar dan meluas. Perkembangan pariwisata berpengaruh positif pada perluasan kesempatan kerja, khususnya perhotelan, karena industri pariwisata bersifat padat karya. Di bidang perhotelan ini Indonesia masih timpang dalam hal penyediaan tenaga manager yang benar-benar profesional. Ketimpangan ini tentu juga menimpa tenaga kerja pariwisata lain, seperti restoran, dan pemandu wisata, namun demikian di sektor usaha perhotelan lebih mudah teramati, sebab diantara bermacam-macam bentuk jasa kepariwisataan yang terpenting dan terlengkap adalah Hotel.

Dalam menghadapi lingkungan atau iklim bisnis kepariwisataan memasuki abad XXI yang kompetitif, maka lembaga atau instansi kepariwisataan di Indonesia, khususnya perhotelan perlu menerapkan pendekatan manajemen gaya baru. Secara umum dalam manajemen gaya baru ini, ukurannya dilihat dari tingkat produktivitas termasuk kualitasnya dan kemampuannya dalam memberikan pelayanan yang berkualitas secara

(UPT-POSTAK-INDIA)

berkesinambungan yang mampu mempertahankan dan meningkatkan konsumennya.

Tantangan utama dalam dunia kepariwisataan dewasa ini dan yang akan datang adalah peningkatan kemampuan untuk menciptakan organisasi atau kelembagaan kepariwisataan (baik tingkat makro maupun mikro) yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang semakin tinggi sebagai wahana untuk mencapai berbagai tujuan yang ingin dicapai. Kesemuanya itu bermuara pada tuntutan yang semakin kuat terhadap peningkatan kemampuan mengelola organisasi usaha itu dengan baik, dan keputusan-keputusan strategis yang diambil oleh para eksekutifnyapun haruslah tepat.

Bisnis perhotelan saat ini menghadapi ujian, terutama karena adanya krisis moneter yang berkepanjangan. Kini para pengelola hotel harus beradu strategi untuk bisa bertahan dan tetap *survive* di tengah persaingan yang cukup ketat. Tentu saja agar tetap dapat hidup dan berkembang sebuah hotel haruslah dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan atau perkembangan dalam lingkungannya. Para karyawan, khususnya eksekutif (manajer) sebagai bagian atau anggota dari usaha hotel tersebut haruslah memonitor lingkungan eksternal untuk pengembangan hubungan organisasi dan perencanaan serta pengambilan kebijakan-kebijakan strategisnya.

Dalam lingkungan internal maupun eksternal tersebut, para karyawan hotel, termasuk para eksekutif (manajer) hidup dalam interaksi dan interdependensi sesamanya. Dalam proses interaksi dan interdependensi tersebut, maka mereka secara dialektis mengembangkan sistem nilai budaya dan sekaligus menggunakannya secara bersama sebagai pedoman dalam upaya memenuhi kebutuhan hidup bersama. Dengan kata lain, sebagai konsekuensi hidup bermasyarakat, individu-individu satuan sosial tersebut terikat oleh sistem nilai budaya yang disepakati dan dikembangkan bersama.

Nilai-nilai budaya bukanlah suatu asas yang dapat berlaku begitu saja tanpa kesadaran manusia akan makna dan fungsi nilai-nilai tersebut dalam kehidupannya. Antara manusia dengan nilai-nilai tersebut seperti hubungan antara subyek dengan isi kepribadiannya. Integritas kepribadian seseorang banyak ditentukan oleh hubungannya dengan nilai-nilai budaya, yakni tingkat kesadaran terhadap nilai-nilai budaya dan kualitas pemahaman serta penghayatan dan pengamalannya dalam sikap dan perilakunya. Bagaimana urgensinya nilai-nilai tersebut didalam interaksi manusia kiranya dapat dipahami. Sebagaimana dikatakan Hurst (1972) bahwa manusia menanggapi lingkungannya secara selektif karena adanya saringan *milieu* operasional berupa sistem nilai dan pranata-pranata yang dihayatinya.

Nilai-nilai penting untuk mempelajari perilaku individu dan organisasi atau perusahaan. Individu-individu dalam organisasi atau perusahaan mengembangkan gagasan-gagasan yang dikonsepsikan sebelumnya secara bersama atau sendiri mengenai apa yang “seharusnya” dan “tidak seharusnya”. Gagasan-gagasan tersebut tentu saja menyiratkan bahwa perilaku atau hasil tertentu dari organisasi atau perusahaan lebih disukai ketimbang yang lain.

Dalam kehidupan organisasi perusahaan termasuk perhotelan, nilai-nilai budaya dengan demikian harus diperhitungkan secara menonjol dalam pembentukan orientasi strategis oleh para karyawan, khususnya para eksekutif. Sebab agar tetap dapat hidup dan berkembang suatu organisasi atau perusahaan haruslah dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan atau perkembangan dalam lingkungannya. Para karyawan, khususnya eksekutif sebagai bagian atau anggota dari suatu organisasi haruslah memonitor lingkungan eksternal untuk pengembangan hubungan organisasi dan kebijakan-kebijakan strategisnya, dan untuk memulai penyesuaian yang diperlukan, maka sebelumnya harus mempunyai nilai-nilai budaya bersama yang disepakati.

Hotel adalah salah satu bentuk jasa kepariwisataan yang paling populer dan banyak diminati pelaku bisnis. Karena jasa itu diberikan secara komersial, maka dalam rangka konsep industri pariwisata, hotel itu

juga disebut perusahaan penjual jasa. Sebagai bentuk perusahaan tentu saja di dalam pengorganisasiannya melibatkan individu-individu yang ada di dalamnya. Di antara individu-individu tersebut, para eksekutif menduduki posisi yang penting di dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis. Dalam pengambilan keputusan strategis tersebut tentu saja dipengaruhi oleh banyak faktor. Diantara banyak faktor yang berpengaruh, penulis tertarik untuk melihat hubungan nilai budaya terhadap proses perencanaan dalam pengambilan keputusan strategis. Ketertarikan tersebut selain karena latar belakang keilmuan yang telah didalami juga diilhami oleh beberapa hasil penelitian, khususnya penelitian Marta A. Geletkanycz (1988) dan penelitian Joginder P. Singh (1990) yang didasarkan identifikasi (dimensi) nilai budaya dari Hofstede (1980).

Dari uraian di atas dan mendasarkan hasil penelitian Marta A. Geletkanycz dan penelitian Joginder P. Singh, jelaslah bahwa nilai-nilai budaya mempunyai pengaruh terhadap berbagai aktivitas eksekutif suatu perusahaan, khususnya dalam proses perencanaan dalam pengambilan keputusan strategis. Pertanyaannya adalah apakah pola hubungan semacam ini terdapat juga di perusahaan-perusahaan di Indonesia, khususnya perusahaan jasa perhotelan?. Untuk menjawab pertanyaan pokok inilah maka penelitian ini dilakukan.

## 1.2. Permasalahan Penelitian

Di kota Semarang sebagai kota terbesar sekaligus ibu kota propinsi Jawa Tengah, saat ini memiliki banyak hotel berbintang, tiga diantaranya adalah hotel berbintang empat dan satu berbintang lima, yang dalam menghadapi pasar tentu saja masing-masing mempunyai kiat-kiat sendiri dalam mengambil keputusan-keputusan strategiknya untuk mengembangkan hotelnya, dan tentu saja masing-masing hotel tersebut memiliki eksekutif-eksekutif yang memiliki atau berkaitan dengan nilai budaya. Keterkaitan eksekutif dengan nilai budaya ini tentu saja akan berpengaruh terhadap proses perencanaan dan pengambilan keputusan-keputusan strategiknya.

Dengan melihat latar belakang dan alasan yang demikian, maka muncul beberapa pertanyaan mendasar yang akan dijadikan permasalahan dalam penelitian ini. Permasalahan-permasalahan tersebut adalah meliputi:

1. Karakteristik nilai-nilai budaya apakah yang berkembang menonjol berkait erat dengan para eksekutif hotel-hotel berbintang di Semarang?.
2. Bagaimanakah proses perencanaan dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis dilakukan oleh para eksekutif untuk pengembangan hotelnya?.

3. Adakah hubungan antara nilai-nilai budaya dengan proses perencanaan dalam pengambilan keputusan strategis oleh para Eksekutif Hotel Berbintang di Semarang?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Bertitik tolak dari permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dimensi-dimensi nilai budaya yang berkembang dan menonjol berkait dengan para eksekutif hotel berbintang di Semarang;
2. Menganalisis karakteristik proses perencanaan dalam pengambilan keputusan strategik yang diambil para eksekutif pada hotel-hotel berbintang di Semarang;
3. Menganalisis hubungan dimensi-dimensi budaya yang terkait pada eksekutif dengan proses perencanaan dalam pengambilan keputusan strategik di hotel berbintang di Semarang.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara akademis maupun praktis. Adapun kegunaan penelitian ini diharapkan:

1. Dapat menjadi bahan dalam rangka penerapan manajemen strategik, khususnya yang berkaitan dengan dimensi-dimensi nilai budaya dan proses pengambilan keputusan strategik;
2. Secara praktis dapat digunakan sebagai bahan kajian empirik untuk pengembangan dan penerapan ilmu manajemen, khususnya pada hotel-hotel berbintang di Semarang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Nilai Budaya**

Gagasan memandang organisasi atau perusahaan sebagai budaya - dimana ada suatu sistem nilai dari makna yang dianut bersama di kalangan anggota-anggota merupakan fenomena yang relatif baru. Dua dasawarsa yang lalu organisasi atau perusahaan, sebagian besarnya semata-mata dibayangkan sebagai alat yang rasional untuk mengkoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang. Di dalamnya ada tingkat-tingkat vertikal, departemen, hubungan wewenang, dan seterusnya. Namun organisasi atau perusahaan sebenarnya lebih dari itu. Organisasi ataupun perusahaan juga mempunyai kepribadian, persis seperti individu, bisa tegar atau fleksibel, tidak ramah atau mendukung, inovatif atau konservatif. Masing-masing organisasi atau perusahaan mempunyai perasaan dan karakter yang unik di luar karakteristik strukturalnya.

Para teoritis organisasi, akhir-akhir ini mulai mengakui hal tersebut dengan menyadari pentingnya peran yang dimainkan nilai-nilai

budaya tersebut dalam kehidupan anggota-anggota organisasi atau perusahaan. Semua organisasi atau perusahaan mempunyai suatu nilai budaya sendiri dan bergantung pada kekuatannya, nilai budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi atau perusahaan ( Robbins, 1996).

Nilai adalah hakekat dari suatu hal yang pantas untuk dikejar oleh setiap manusia, demi meningkatkan kualitas manusia (Drijarkara, 1978). Konform dengan pengertian itu, maka nilai-nilai budaya adalah nilai yang sudah mentradisi dalam masyarakat sebagai suatu sistem nilai yang merupakan hal yang pantas dikejar oleh para masyarakat pendukungnya, untuk kualitas hidupnya. Tegasnya, dalam hidupnya manusia butuh suatu sistem nilai, sama seperti ia butuh sinar matahari, kalsium dan cinta kasih. Orang yang tidak memiliki sistem nilai akan bersikap impulsif, nihilistik dan sepenuhnya skeptik. Dengan kata lain, hidupnya sama sekali tidak bermakna (Goble, 1987).

Nilai adalah suatu kualitas, maka nilai budaya adalah suatu penghargaan atau kualitas terhadap sesuatu hal yang secara empirik dapat menjadi dasar penentu bagi tingkah laku seseorang, karena menarik, menyenangkan, memuaskan, berguna, menguntungkan atau merupakan suatu sistem keyakinan. Nilai sifatnya sama dengan ide,

maka nilai itu abstrak. Dalam pengertian abstrak, maka nilai itu tidak dapat dilihat atau ditangkap oleh pancaindera. Yang dapat dilihat atau ditangkap adalah obyek yang mempunyai nilai itu atau sikap dan perilaku yang didasari oleh nilai yang bersangkutan. Nilai mengandung harapan atau sesuatu yang diinginkan oleh manusia, karena itu bersifat normatif yang merupakan keharusan untuk diwujudkannya dalam sikap dan perilaku. Lebih lanjut dikatakan oleh Kuntjaraningrat, bahwa sistem nilai budaya itu terdiri dari konsepsi-konsepsi yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar warga masyarakat, mengenai hal-hal yang harus mereka anggap bernilai dalam hidup. Karena itu suatu sistem nilai budaya biasanya berfungsi sebagai pedoman bagi sikap dan kelakuan manusia dalam kelompoknya (Kuntjaraningrat, 1983).

Dalam jaman modern yang serba cepat berkembang dan berubah, maka orientasi nilai budaya semakin perlu. Pertama, kita hidup dalam masyarakat yang semakin pluralistik. Kedua, kita hidup dalam masa transformasi masyarakat yang tanpa tanding (Suseno, 1987).

Dalam transformasi ekonomi, sosial, budaya, dan intelektual, maka orientasi nilai-nilai budaya sangat diperlukan, agar kita tidak kehilangan orientasi, dan dapat membedakan antara apa yang hakiki

dan apa yang boleh saja berubah. Dengan demikian akan tetap sanggup untuk mengambil sikap yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kemampuan suatu sistem nilai budaya untuk menolak perubahan yang merugikan merupakan suatu hal yang penting bagi kelangsungan hidup nilai budaya tersebut tanpa dicemari, sebagaimana kemampuannya untuk memperbaharui dan menyerap perubahan, karena tanpa penolakan seperti itu tidak mungkin ada struktur ataupun kesinambungan (Soedjatmoko, 1987).

Nilai-nilai budaya tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Nilai-nilai budaya sebagai ajaran yang dijunjung tinggi oleh masyarakat pendukungnya, perlu ditanamkan kepada setiap generasi. Itulah sebabnya, sepanjang sejarahnya nilai budaya sebagai harapan sosial yang menjadi milik masyarakat, berusaha dikomunikasikan lewat setiap proses interaksi sosial yang ada dalam masyarakat yang bersangkutan.

Proses pengenalan nilai-nilai budaya ini sangat penting artinya, sebab meskipun proses yang dilalui oleh seseorang dalam pengembangan nilai-nilai hidup tertentu adalah sebuah proses yang belum seluruhnya dipahami oleh para ahli, namun proses terjadinya dan terjelmanya nilai-nilai hidup dalam diri manusia didahului oleh pengenalan nilai secara intelektual, disusul oleh penghayatan nilai-nilai

tersebut, yang kemudian tumbuh di dalam diri manusia sedemikian rupa, sehingga jalan pikiran, dan sikap serta tingkah lakunya terhadap segala sesuatu di luar dirinya, bukan saja diwarnai tetapi juga dijiwai oleh nilai-nilai budaya tersebut. Selanjutnya, seseorang dapat sampai pada taraf perkembangan tertentu sehingga ia menerapkan nilai tersebut untuk menghadapi kehidupan ini. Dalam proses yang lebih jauh, seseorang tidak hanya akan mengamalkan nilai-nilai tersebut tetapi juga akan menyebarkannya kepada sesamanya, karena ia meyakini kemanfaatannya. Bahkan bukan itu saja, iapun akan membela kelestarian nilai yang telah menjiwai hidupnya tersebut (Winarno Surachmad, 1980).

Nilai adalah hakekat dari suatu hal yang pantas untuk dikejar oleh setiap manusia, demi meningkatkan kualitas manusia (Drijarkara, 1978). Dalam hidupnya, manusia butuh suatu filsafat hidup, agama atau sistem nilai, sama seperti ia butuh sinar matahari, kalsium dan cinta kasih (Maslow dalam Goble, 1987).

Nilai pada umumnya dikaitkan dengan kebaikan suatu masalah, sedang kebaikan tersebut adalah hakikat suatu masalah yang ada pada dirinya sendiri (Poedjawijatna, 1982). Nilai dengan demikian merupakan suatu hal yang bermakna dan dijunjung tinggi oleh setiap masyarakat yang mendukungnya. Hakikat nilai adalah suatu kualitas

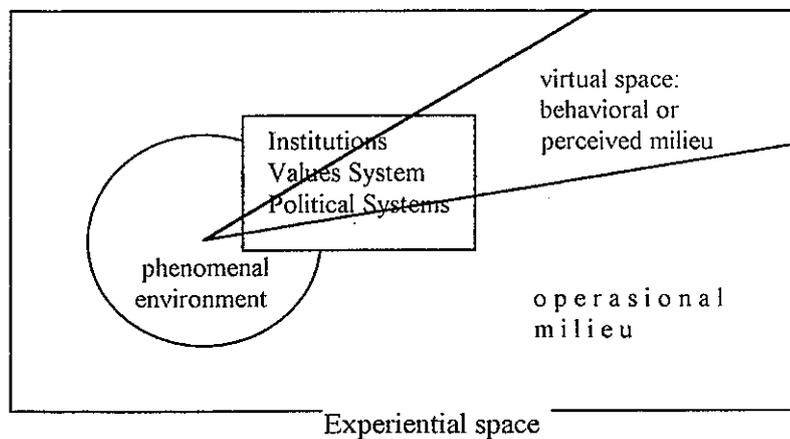
yang melekat pada suatu hal. Nilai adalah suatu penghargaan atau kualitas terhadap sesuatu hal yang dapat menjadi dasar penentu tingkah laku seseorang, karena menarik, menyenangkan, memuaskan, berguna, menguntungkan atau merupakan suatu sistem keyakinan. Nilai sifatnya sama dengan ide, maka nilai itu abstrak. Dalam pengertian abstrak, maka nilai itu tidak dapat dilihat atau ditangkap oleh pancaindera. Yang dapat dilihat atau ditangkap adalah obyek yang mempunyai nilai itu atau sikap dan perilaku yang mempunyai nilai. Nilai mengandung harapan atau sesuatu yang diinginkan oleh manusia, karena itu bersifat normatif yang merupakan keharusan untuk diwujudkannya dalam sikap dan perilaku. Menurut Mardiatmaja, sebagai arti dari obyek, peristiwa dan proses-proses hidup manusia yang menyatakan kualitas manusia, maka nilai itu muncul dalam hidup bersama manusia dalam bentuk: hal-hal baik, ideal-ideal, cita-cita, kaidah-kaidah dan prinsip-prinsip dasar sikap hidup manusia (Mardiatmaja, 1987).

Hurst (1972) mengemukakan bahwa manusia menanggapi fenomena di sekitarnya secara selektif, tidak semua menurut apa adanya. Saringan terjadi karena adanya *milieu operasional* yang meliputi aspek sistem nilai budaya, dan pranata-pranata yang telah dihayatinya. Dengan adanya saringan tersebut, maka tata laku yang terwujud sebagai

respon terhadap fenomena di sekitar yang ditanggapinya akan terbatas dalam wilayah ruang kegunaan (virtual space), yang merupakan juga lingkup tata laku (behavioral milieu). Pandangan Hurst itu digambarkan dalam model sistem environmental sebagaimana terlihat pada Gambar 1.

Dengan demikian, sistem nilai budaya dan pranata-pranata yang ada merupakan pedoman strategi adaptasi dalam menghadapi fenomena disekitarnya, baik lingkungan dan sumber daya alam, lingkungan sosial, dan lingkungan budaya itu sendiri. Dalam pengertian demikian, maka nilai-nilai budaya merupakan variabel yang menentukan corak sikap dan tingkah laku individu sebagai anggota kelompok masyarakat dalam upaya memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya.

Gambar 1: Sistem Invironmental



Sumber: M.M.E. Hurst. (1972). A Geography of Economic Behavior An Introduction. Belmont, Calif: Duxbury Press.

Nilai budaya dapat menjadi saringan bagi seseorang untuk menanggapi lingkungannya secara selektif, dan sikap seseorang itu juga dipengaruhi oleh nilai budaya, bahkan sering juga sikap itu bersumber pada sistem nilai budaya, maka pemahaman dan penghayatan seseorang terhadap nilai budaya sangat penting artinya untuk melihat dan sekaligus mengambil sikap terhadap masalah-masalah kehidupan yang dihadapinya. Ini berarti bahwa tinggi rendahnya tingkat pemahaman dan rasa hayati seseorang terhadap nilai budaya akan berpengaruh pula terhadap tinggi rendahnya sikap mereka terhadap masalah-masalah kehidupan yang mereka hadapi.

Nilai-nilai budaya diterima oleh masyarakat sebagai suatu kebutuhan, baik sebagai kebutuhan yang bersifat rohaniah maupun praktis. Sebagai kebutuhan yang bersifat rohaniah, nilai-nilai budaya dipandang sebagai pegangan serta pemahaman seseorang akan lingkungan hidupnya. Sedangkan sebagai kebutuhan yang bersifat praktis, nilai-nilai budaya dipandang sebagai syarat untuk dapat hidup dalam bermasyarakat. Dengan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai budaya yang berkembang dalam masyarakat akan mencegah

konflik serta menjamin kerukunan antar sesama unsur pendukung nilai-nilai tersebut.

### **2.1.2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi penting yang seringkali tidak diungkapkan tetapi dianut oleh semua anggota suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai-nilai budaya sendiri. Budaya organisasi serupa dengan kepribadian seseorang -tampak namun tidak terwujud (intangible) tetapi selalu ada yang memberikan makna, arah, dan dasar bertindak. Sangat mirip dengan pengaruh kepribadian atas perilaku seseorang, asumsi bersama (keyakinan dan nilai-nilai) di kalangan anggota perusahaan mempengaruhi opini dan tindakan dalam perusahaan tersebut (Pearce dan Robinson, 1997).

Anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat saja menyadari adanya keyakinan dan nilai-nilai organisasi atau perusahaan tanpa menyerapnya secara pribadi. Keyakinan dan nilai-nilai ini lebih memiliki makna pribadi jika anggota organisasi memandang mereka sebagai pedoman bagi perilaku yang layak dalam organisasi itu dan, karenanya, mematuhi. Anggota organisasi akan memberikan komitmennya kepada keyakinan dan nilai-nilai itu bila ia menginternalisasikannya;

artinya, menganut keyakinan dan nilai-nilai itu sebagai keyakinan dan nilai-nilai pribadinya. Dalam hal ini perilakunya menjadi menguntungkan secara hakiki bagi orang yang bersangkutan -anggota ini memperoleh kepuasan pribadi dari tindakan-tindakan dalam organisasi karena tindakan tersebut selaras dengan keyakinan dan nilai-nilai pribadinya. Asumsi menjadi asumsi bersama melalui internalisasi di kalangan anggota-anggota organisasi. Dan keyakinan serta nilai-nilai bersama yang sudah diinternalisasi ini membentuk dan menjadi komponen kekuatan kultur organisasi (Pearce dan Robinson, 1997).

Untuk lebih memahami relevansi budaya suatu organisasi dengan keberhasilan strategi, Pearce dan Robinson memberikan contoh-contoh dari serangkaian laporan tentang perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat sebagai berikut:

1. Budaya perusahaan-perusahaan yang unggul tampak pada tema pokok yang menuntun perilaku dan orientasi para anggotanya dalam bekerja. Contoh tema pokok itu seperti: “respek terhadap sesama karyawan dan layanan kepada pelanggan”, “nilai yang merasuk adalah kualitas produk”, “tidak mengenal kompromi jika menyangkut QSCV (quality, service, cleanlines, and value”); dan ada juga yang dikendalikan oleh

tema “perasaan keluarga” yang membangun semangat tim dan memupuk sikap kerjasama antar karyawan.

2. Perusahaan yang memiliki budaya kuat bersemangat mengumpulkan cerita, anekdot, dan legenda untuk mendukung keyakinannya. Dalam pertemuan rutin masing-masing menceritakan tentang cerita sukses dan gagasan-gagasannya. Setiap pertemuan dirancang berdasarkan tema tertentu seperti: kualitas, penghematan biaya, atau layanan pelanggan.
3. Perusahaan yang memiliki budaya kuat, para karyawannya mengetahui dengan jelas apa keyakinan dan nilai yang harus ada dan menjalankan proses untuk mempertajam keyakinan dan nilai ini secara sungguh-sungguh .
4. Keyakinan yang paling lazim yang mempengaruhi budaya organisasi meliputi: (a) keyakinan untuk menjadi yang terbaik, (b) keyakinan akan mutu dan layanan yang istimewa, (c) keyakinan akan pentingnya karyawan sebagai manusia dan kepercayaan akan kemampuan mereka, (d) keyakinan akan pentingnya rincian pelaksanaan, seluk-beluk untuk jalankan tugas secara baik, (e) kepercayaan bahwa pelanggan adalah raja, (f) keyakinan akan pentingnya komunikasi informal, dan (g)

keyakinan bahwa pertumbuhan dan laba sangat penting bagi kesejahteraan perusahaan.

### **2.1.3. Dimensi Budaya**

Kandungan budaya suatu perusahaan berasal dari tiga sumber utama (Lihat Pearce dan Robinson, 1997). Pertama, pengaruh lingkungan bisnis pada umumnya dan industri khususnya merupakan faktor penentu penting dari asumsi bersama (shared assumption). Sebagai contoh perusahaan dalam industri yang ditandai oleh perubahan teknologi yang cepat seperti elektronik misalnya, biasanya memiliki budaya yang sangat menghargai inovasi. Para eksekutif puncak akan mendukung orang-orang yang sangat meyakini gagasan mereka dan membantu mereka menembus birokrasi untuk keperluan pelaksanaan gagasan yang diyakininya tersebut.

Kedua, pendiri, pemimpin, dan karyawan suatu perusahaan membawa pola asumsi mereka sendiri ketika mereka memasuki atau bergabung dengan perusahaan. Asumsi demikian seringkali bergantung pada pengalaman orang-orang ini dalam budaya, baik dari budaya masyarakat nasional, regional, etnik, agama, pekerjaan, maupun profesi tempat mereka berasal sebelumnya.

Ketiga, asumsi bersama (shared assumption) dibentuk oleh pengalaman aktual yang dijumpai karyawan di perusahaan ketika mereka mencari pemecahan atas masalah yang dihadapi oleh perusahaannya.

Dari ketiga unsur kandungan yang mempengaruhi budaya perusahaan, konsekuensinya adalah harus memanejemeni budaya agar implementasi strategi berhasil merupakan isu yang sangat penting. Isu penting yang harus ditangani adalah memastikan bahwa budaya tersebut “sesuai” dengan persyaratan implementasi dari strategi yang dipilih. Memanejemeni hubungan budaya dan strategi menuntut kepekaan terhadap interaksi antara perubahan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi baru dan kecocokan atau kesesuaian antara perubahan-perubahan tersebut dengan budaya perusahaan. Untuk keperluan ini Pearce dan Robinson memberikan kerangka sederhana untuk memanejemeni hubungan budaya dan strategi sebagai berikut (Lihat Gambar 2).

Perusahaan di sel 1 menghadapi implementasi strategi yang menuntut banyak perubahan pada struktur, sistem, penugasan manajerial, prosedur operasional, atau aspek-aspek fundamental lain dari perusahaan. Perusahaan seperti ini berada dalam posisi yang menjanjikan, mereka dapat menjalankan strategi yang menuntut

perubahan besar tetapi tetap dapat memanfaatkan keampuhan budayanya. Empat pertimbangan pokok perlu ditekankan oleh perusahaan yang sedang memanajemeni hubungan budaya-strategi dalam konteks ini. Pertama, perubahan-perubahan kunci harus jelas terkait dengan misi dasar perusahaan. Kedua, personil yang ada harus didahulukan bila mungkin untuk mengisi posisi-posisi yang diciptakan untuk mengimplementasikan strategi baru. Ketiga, hati-hati jika penyesuaian sistem imbalan diperlukan. Penyesuaiannya harus konsisten dengan sistem imbalan yang berlaku. Keempat, perhatian harus diberikan kepada perubahan yang paling tidak kompatibel dengan kultur yang ada.

**Gambar 2. Kerangka Hubungan Budaya-Strategi dari Pearce dan Robinson.**

Perubahan pada faktor-faktor organisasi penting yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi baru	Banyak	Kaitkan perubahan dengan misi pokok dan norma-norma organisasi yang fundamental 1	Reformulasi strategi atau siap kan diri secara cermat menghadapi perubahan jangka panjang yang sukar 4
	Sedikit	Sinergistik-fokus pada meneguhkan budaya 2	Manajemen berdasarkan budaya 3
		Tinggi	Rendah
		Kesesuaian potensial dari perubahan dengan budaya yang ada	

Sumber: Pearce dan Robinson, 1997.

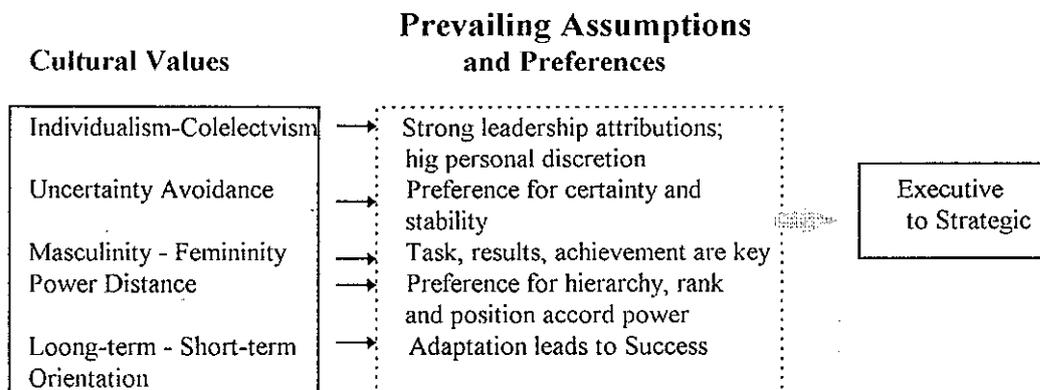
Perusahaan di sel 2 hanya memerlukan beberapa perubahan organisasi untuk mengimplementasikan strategi baru, dan perubahan ini secara potensial sangat cocok dengan budayanya yang sekarang. Perusahaan seperti ini perlu menekankan pada dua tema umum: (a) memanfaatkan situasi untuk meneguhkan dan memantapkan kultur yang ada, dan (b) memanfaatkan masa-masa yang relatif stabil untuk menghilangkan penghambat organisasi menuju budaya yang dikehendaki.

Perusahaan di sel 3 harus melakukan beberapa perubahan besar untuk mengimplementasikan strategi barunya, tetapi perubahan-perubahan tersebut secara potensial tidak konsisten dengan budaya organisasi perusahaan yang ada. Pertanyaan penting bagi perusahaan dalam situasi ini adalah apakah perusahaan mampu melakukan perubahan ini dengan peluang sukses yang wajar.

Perusahaan di sel 4 menghadapi tantangan paling sulit dalam memanajementi hubungan strategi-budaya. Untuk mengimplementasikan strategi barunya, perusahaan demikian harus melakukan perubahan-perubahan organisasi yang tidak cocok dengan nilai dan norma yang ada, yang biasanya sudah mengakar. Perusahaan dalam situasi ini menghadapi tantangan yang kompleks, mahal, dan lama untuk mengubah budayanya.

Berkaitan dengan unsur-unsur nilai-nilai budaya secara lebih jelas akan diikuti dimensi-dimensi nilai budaya yang telah diidentifikasi oleh Hofstede.

**Gambar 3. Model Integratif**



Sumber: Geletkanyz, 1997.

Dalam budaya-budaya dengan nilai-nilai individualis yang kuat, para anggota masyarakat menganggap diri mereka sebagai aktor-aktor individu. Norma-norma sosial biasanya menegaskan kualitas-kualitas positif dari pencapaian individu dan kebijaksanaan pribadi, yang menyebabkan para anggota menempatkan kepentingan pribadi mereka di atas kepentingan kelompok. Dalam konteks organisasi nilai-nilai individualis telah dihubungkan pada pilihan untuk pengambilan keputusan individu atas konsensus kelompok. Sebaliknya dalam masyarakat yang menekankan nilai-nilai kolektivisne, hubungan antar

pribadi dan afiliasi kelompok sangat dipuji. Perhatian atas kesejahteraan, persamaan, dan kesetiaan kelompok diutamakan, karena kepentingan kelompok cenderung unggul atas minat-minat yang otonom. Oleh karena itu, untuk alasan-alasan tertentu, begitu pula kepentingan karier, para eksekutif orientasi individualis yang kuat cenderung memilih setia pada keadaan organisasi yang sudah ada dibandingkan melakukan penyesuaian.

Pada dimensi budaya penghindaran ketidakpastian merupakan tanggapan dari konteks yang tidak terstruktur dan bermakna ganda. Pada budaya penghindaran ketidakpastian yang kuat, anggota masyarakat cenderung merasa tidak nyaman berkaitan dengan ketidakpastian. Akibatnya, pilihan-pilihan bersandar kearah struktur yang lebih besar serta aturan-aturan yang jelas dan prosedur operasi yang terstandarisasi. Sebaliknya, pada budaya penghindaran ketidakpastian yang rendah, terdapat toleransi yang lebih besar untuk ketidakpastian. Para anggota relatif lebih santai dengan kondisi-kondisi yang tidak biasa, dan dianggap lebih toleran dengan gagasan, pendekatan dan konsep-konsep yang baru atau berbeda. Oleh karena itu para eksekutif yang lebih menyukai perspektif penghindaran (ketidakpastian) cenderung lebih memilih lingkungan dalam organisasi yang lebih konservatif dan stabil. Mereka

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

lebih senang pada lingkungan yang loyal terhadap status quo. Sebaliknya, eksekutif yang latar belakang budayanya bercirikan nilai-nilai penghindaran ketidakpastian yang rendah lebih merasa nyaman dengan ketidakstabilan, sehingga mereka lebih terbuka terhadap kebijakan-kebijakan yang baru atau berbeda.

Pada dimensi budaya maskulinitas-femininitas menunjuk pada persoalan: peran dan kualitas gender yang seringkali dianggap berasal dari mereka. Hofstede mengungkapkan perbedaan-perbedaan yang cukup besar dalam hal dimana budaya kualitas-kualitas maskulin yang keras, ambisi dan persaingan dengan kualitas-kualitas yang lebih “feminim” yaitu kesederhanaan, kasih sayang, dan solidaritas (Hofstede, 1980).

Pada budaya maskulin pilihan-pilihan ada pada arah penentuan manajerial dan orientasi kerja. Sedangkan pada budaya feminim, orientasi yang lebih bersifat sosial diamati, disertai dengan perhatian yang kuat untuk melanjutkan hubungan-hubungan yang telah ada. Dengan demikian, para eksekutif yang ada pada budaya maskulin akan lebih dapat menerima kebijakan yang membutuhkan perubahan dari kesepakatan yang ada, khususnya dalam situasi-situasi strategis di mana perubahan atau adaptasi meningkatkan kesempatan sukses.

Pada dimensi nilai rentang kekuasaan merujuk pada permasalahan persamaan atau ketidaksamaan sosial. Budaya dengan nilai-nilai rentang kekuasaan yang rendah umumnya lebih menganggap semua orang sama/egalitarian, dengan anggota masyarakatnya semua dianggap sama. Pada sisi yang berlawanan, budaya rentang kekuasaan yang tinggi bercirikan ketidaksamaan yang tinggi diantara para individunya. Pembagian kelas merupakan ciri masyarakat ini, yang mengarah pada konsentrasi kekuasaan dan otoritas diantara kelompok-kelompok terpilih. Nilai rentang kekuasaan yang tinggi dapat meningkatkan penolakan terhadap perubahan dikarenakan kekhawatiran atas struktur-struktur kekuasaan yang telah ditetapkan. Para eksekutif rentang kekuasaan yang tinggi mungkin segan untuk mempertimbangkan inisiatif-inisiatif baru karena takut bahwa penyesuaian akan mengganggu keseimbangan kekuasaan yang ada, dengan menempatkan status tingkat tinggi dan posisi mereka dalam bahaya.

Dimensi budaya orientasi jangka panjang bercirikan nilai-nilai yang menekankan masa depan, termasuk penghematan dan ketekunan. Di sisi lain, budaya-budaya berorientasi jangka pendek cenderung tetap pada waktu sekarang maupun masa lalu, para anggotanya biasanya menekankan pentingnya stabilitas dan tradisi. Dalam hal kelompok

masyarakat yang berorientasi jangka panjang mengantisipasi lingkungan yang selalu berubah, para manajer mungkin lebih terbuka terhadap perubahan profil organisasi yang ada. Sebaliknya, para eksekutif dari budaya yang berorientasi jangka pendek cenderung mengembangkan lebih sedikit inisiatif-inisiatif baru karena mereka lebih memilah setia pada ketentuan-ketentuan di masa lalu.

#### **2.1.4. Perencanaan dalam Keputusan Strategik**

Proses manajemen strategik merupakan cara bagaimana perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan (Jauch dan Glueck, 1988). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu hal yang penting dalam manajemen strategik adalah proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Perusahaan berbeda-beda dalam proses yang mereka gunakan untuk merencanakan keputusan strategik mereka. Proses adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian suatu tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategik, arus informasi mencakup data historis, data saat sekarang, serta data prediksi tentang operasi dan lingkungan bisnis. Para manajer mengevaluasi data ini dalam kaitannya dengan nilai dan prioritas dari

individu-individu dan kelompok-kelompok berpengaruh atau pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) yang sangat berkepentingan terhadap tindak-tanduk perusahaan. Akhirnya tujuan dari proses ini adalah formulasi dan implementasi strategi yang bekerja kearah pencapaian misi jangka panjang dan sasaran jangka pendek perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Hirarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga tingkat (Pearce dan Robinson, 1997). Pada puncak hirarki terletak tingkat korporasi, utamanya terdiri dari dewan direksi (*board of directors*) dan eksekutif kepala (*chief executive*) serta pejabat administratif (*administrative officers*). Mereka bertanggungjawab atas kinerja keuangan perusahaan dan atas pencapaian tujuan-tujuan non-keuangan, seperti memperkuat citra perusahaan dan memenuhi tanggungjawab sosial perusahaan.

Di bagian tengah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis, utamanya terdiri para manajer bisnis. Para manajer ini harus menerjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan di tingkat korporasi ke dalam sasaran dan strategi yang kongkrit untuk masing-masing divisi usaha. Para manajer tingkat bisnis menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di arena pasar produk (*product-market*).

Mereka berusaha mengidentifikasi dan mengamankan segmen-segmen yang paling prospektif. Segmen ini merupakan bagian dari pasar yang dapat dikuasai perusahaan karena keunggulan bersaingnya.

Di bagian bawah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat fungsional, terdiri utamanya dari manajer-manajer produksi, wilayah dan fungsional. Mereka menyusun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek di bidang-bidang seperti produksi, operasi, riset dan pengembangan, keuangan dan akunting, pemasaran dan hubungan karyawan. Tetapi tanggungjawab utama mereka adalah mengimplementasikan atau melaksanakan rencana strategik perusahaan. Bila para manajer tingkat korporasi dan bisnis memusatkan perhatian mereka pada "melakukan hal-hal yang benar" para manajer di tingkat fungsional memusatkan perhatian mereka pada "melakukan segala sesuatu dengan benar". Jadi, mereka menangani masalah-masalah seperti efisiensi dan efektivitas sistem produksi dan pemasaran, kualitas layanan pelanggan, dan sukses produk dan jasa tertentu.

Karakteristik keputusan manajemen strategik sangat bervariasi menurut tingkat aktivitas strategik yang terlibat di dalamnya. Keputusan di tingkat korporasi misalnya cenderung lebih berorientasi kepada nilai akhir (value oriented), lebih konseptual, dan dengan demikian kurang

kongkrit bila dibandingkan dengan keputusan di tingkat bisnis dan di tingkat fungsional.

Keputusan tingkat korporasi seringkali ditandai oleh potensi resiko, biaya, dan laba yang lebih besar; kebutuhan akan fleksibilitas yang lebih besar; dan cakupan waktu yang lebih lama. Keputusan-keputusan seperti itu meliputi hal-hal seperti: pemilihan bidang usaha (bisnis), kebijakan dividen, sumber pendanaan jangka panjang, dan prioritas pertumbuhan.

Keputusan tingkat fungsional mengimplementasikan strategi keseluruhan yang dirumuskan di tingkat korporasi dan bisnis. Keputusan ini menyangkut isu operasional yang berorientasi pada tindakan relatif berjangka pendek serta resiko rendah. Keputusan tingkat fungsional hanya membutuhkan biaya moderat, karena mereka hanya bergantung pada sumber daya yang tersedia. Mereka biasanya dapat disesuaikan dengan kegiatan yang sedang berjalan, karenanya dapat diimplementasikan dengan kerjasama minimal, karena keputusan tingkat fungsional relatif kongkrit dan dapat dikuantifikasikan, maka perhatian dan analisis banyak dicurahkan ke keputusan tingkat ini meskipun potensi laba komparatifnya rendah. Keputusan tingkat fungsional yang umum meliputi keputusan tentang pelabelan nama merek, riset dasar dan

pengembangan (R & D), tingkat persediaan tinggi atau rendah, peralatan untuk produksi serba guna atau khusus, dan proses penyeliaan yang ketat atau longgar.

Menurut Papadakis, karakteristik proses pengambilan keputusan strategik dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari berapa dimensi antara lain komprehensivitas/rasionalitas, tingkat aktivitas pelaporan keuangan aturan formalitas, hirarki sentralisasi atau desentralisasi, dimensi politik, dan lain-lain (Papadakis, Lioukas dan Chambers, 1998).

Proses pengambilan keputusan strategik yang sangat komprehensif dilakukan dengan cara membentuk satu kelompok khusus yang terdiri dari beberapa anggota untuk membahas secara intensif permasalahan yang akan diputuskan, melakukan analisa yang mendalam, membuat jadwal rutin untuk membahas pengambilan keputusan (Fredickson dan Michell, 1984). Kebalikannya, proses pengambilan keputusan strategik yang sangat tidak komprehensif dilakukan dengan cara sederhana yaitu hanya berdasarkan pengalaman, ide atau feeling dari satu atau dua orang pengambil keputusan.

Tim manajemen strategik yang ideal terdiri atas para pengambil keputusan dari ketiga tingkat keputusan dalam perusahaan. Karena keputusan strategik mempunyai dampak besar atas suatu perusahaan dan

menuntut komitmen besar atas sumber daya perusahaan, maka para manajer puncak harus memberikan persetujuan akhir bagi tindakan strategik. Beberapa efek keperilakuan dari manajemen strategik akan meningkatkan kesejahteraan perusahaan, jika beberapa aspek keterlibatan seluruh elemen terpenuhi (Pierce dan Robinson, 1997):

1. Kegiatan perumusan (formulasi) strategik memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggungjawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perencanaan strategik.
2. Keputusan strategik yang didasarkan kelompok akan dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan karena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbilan disetiap rencana strategik, dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka.

4. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang, karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan itu.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berkaitan dengan nilai-nilai budaya dan pengaruhnya pada orientasi, sikap atau perilaku eksekutif organisasi atau perusahaan telah diteliti oleh beberapa pakar. Satu dan lainnya terutama berbeda pada obyek orientasi, sikap atau perilaku eksekutif . Obyek-obyek tersebut seperti: status quo, perubahan, profesionalisme, lingkungan, kinerja, dan pilihan-pilihan strategis.

Seperti halnya semua individu, para eksekutif memelihara serangkaian nilai-nilai, meliputi nilai-nilai agama, politik, teoritik dan sosial. Namun demikian, para peneliti berpendapat bahwa suatu

himpunan nilai pilihan tersebut secara khusus berkaitan erat dengan kepemimpinan strategis, pengambilan keputusan dan banyak yang setuju bahwa diantara yang lainnya yang paling berpengaruh adalah nilai-nilai sosial yang melekat pada budaya nasional (Finkelstein dan Hambrick, 1996; Hambrick dan Brandon, 1988).

Dalam hal khusus, nilai-nilai budaya memainkan peran sentral dalam membentuk pandangan-pandangan manajerial dari lingkungan dan tanggapan-tanggapan organisasi yang tepat dari para manajer (Kluckhohn dan Strodtbeck, 1961; Schein, 1985). Dalam penelitian yang lain Hambrick dan Mason (1984) mengajukan bahwa pilihan-pilihan strategis merupakan suatu cerminan nilai-nilai dan dasar kognitif para top eksekutif yang dibentuk secara luas melalui pengalaman-pengalaman yang melatarbelakanginya.

Atas dasar-dasar hasil penelitian-penelitian tersebut diatas, Geletkanycz (1988) menganggap masih diperlukannya penelitian lebih lanjut mengenai dampak dari nilai-nilai budaya terhadap para eksekutif. Dalam hal ini Geletkanycz mengkaitkannya dengan komitmen eksekutif terhadap status quo (CSQ) dan determinan-determinannya. Selengkapnya judul penelitian Geletkanycz adalah *The Salience of Culture's*

*Consequences: The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to The Status Quo.*

Dalam penelitiannya itu Geletkanycz melakukan pengujian nilai-nilai budaya berdasarkan dimensi-dimensi nilai yang telah diidentifikasi oleh Hofstede (1980) yang meliputi: individualisme-kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, rentang kekuasaan, maskulinitas-femininitas, dan orientasi jangka panjang - orientasi jangka pendek.

Pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang didasarkan atas identifikasi nilai budaya nasional oleh Hofstede tersebut, Geletkanycz menggunakan data yang diambil dari studi global (internasional) para top eksekutif di 20 negara. Sebelumnya didahului oleh survei pada eksekutif senior untuk menggambarkan profil kepemimpinan dan strategis yang ada dalam perusahaan mereka dan juga profil yang mereka anggap tepat pada organisasi mereka pada tahun 2000.

Penelitian Geletkanycz menguji lima hipotesis yang diajukannya. Secara umum dari hasil analisisnya beberapa hipotesis terbukti dan sebagian yang lainnya sebaliknya. Hasil analisis tersebut adalah:

1. Hasil uji hipotesis 1 membuktikan bahwa nilai-nilai individualis secara positif terkait dengan Komitmen terhadap Status Quo (CSQ) para eksekutif.

2. Hasil pengujian hipotesis 2 membuktikan hubungan yang negatif antara nilai penghindaran ketidakpastian dengan CSQ eksekutif.
3. Pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa dimensi nilai maskulinitas tidak memiliki hubungan terhadap CSQ eksekutif.
4. Pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya hubungan yang besar antara budaya rentang kekuasaan dengan CSQ eksekutif.
5. Terakhir pengujian hipotesis 5 membuktikan bahwa adanya hubungan yang negatif antara orientasi jangka panjang dengan CSQ eksekutif.

Temuan-temuan dari Geletkanycz tersebut menarik penulis untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut karena beberapa alasan: *Pertama*, Data diambil dari studi global yang masing-masing negara jelas memiliki budaya nasionalnya sendiri, yang diakui sendiri oleh Geletkanycz hal tersebut dapat saja menimbulkan bias (dan tentu saja kesadaran ini telah diupayakan dieliminir untuk memperkecil bias datanya), hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan scope-spacial yang lebih sempit di Indonesia.

*Kedua*, studi Geletkanycz mengambil sampel hanya pada Top Eksekutif, hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian pada eksekutif yang lebih rendah (pada departemen-departemen atau divisi-

divisi Hotel Berbintang empat dan lima yang juga memiliki anak buah (karyawan) dan dapat mengambil keputusan-keputusan strategis untuk departemen atau divisi yang dipimpinnya).

*Ketiga*, studi Geletkanycz mengambil Top Eksekutif pada perusahaan-perusahaan secara umum, sedangkan penulis ingin mengkhususkannya pada seluruh (bukan hanya Top-nya) Eksekutif Hotel Berbintang empat dan lima.

*Keempat*, berbeda dengan studi dari Geletkanycz yang difokuskan untuk melihat determinan-determinan nilai budaya pada Komitmen para eksekutif terhadap Status Quo (CSQ), maka studi ini ingin melihat determinan-determinan nilai budaya tetapi dalam kaitannya dengan sikap eksekutif terhadap pengembangan strategis.

Selain berdasarkan atas penelitian dari Geletkanycz, terdapat penelitian lain yang juga mengilhami penulis untuk melakukan penelitian sekarang ini. Penelitian lainnya adalah yang telah dilakukan oleh Joginder P. Singh tentang Budaya Manajerial dan Relasi Nilai Kerja para Manajer di India. Penelitian dilakukan pada tahun 1990. Dalam mengukur skor dimensi budaya, Joginder P. Singh mengambil empat dimensi budaya dari Hofstede (1980), dengan instrumen yang dikembangkan dari item-item pertanyaannya yang telah disusun oleh

Hofstede juga, tetapi dimodifikasi, khususnya dalam struktur pertanyaannya.

Hasil penelitian menunjukkan tipikal manajer India senior, khususnya satu dalam unit manufaktur besar di wilayah industrial, cenderung untuk menggunakan kekuasaan yang cenderung kepada gaya konsultatif atau partisipatif.

Tipikal manajer umum, bagaimanapun cenderung menunjukkan relatif menambah orientasi kekuasaan dari seorang kepala departemen suatu perusahaan. Tipikal manajer juga sungguh merasa senang dalam berhubungan dengan ketidakpastian hidup dan pekerjaan yang dihadapi. Kenyataan seperti itu merupakan karakteristik yang konsisten pada semua manajer perusahaan di India. Terkecuali untuk karakteristik ini adalah manajer keuangan dan karyawan pada sektor pribadi. Tipikal manajer perusahaan di India juga menekankan sekali pada empat dimensi budaya yang lain.

Hasil penelitian Joginder P. Singh menunjukkan bahwa dalam banyak hal terdapat bias antara hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hofstede dengan penelitian yang dilakukannya, tetapi bias ini sangat dimungkinkan karena faktor total sampelnya yang berbeda dan juga melihat struktur sosial masyarakat dimana penelitian Joginder P. Singh

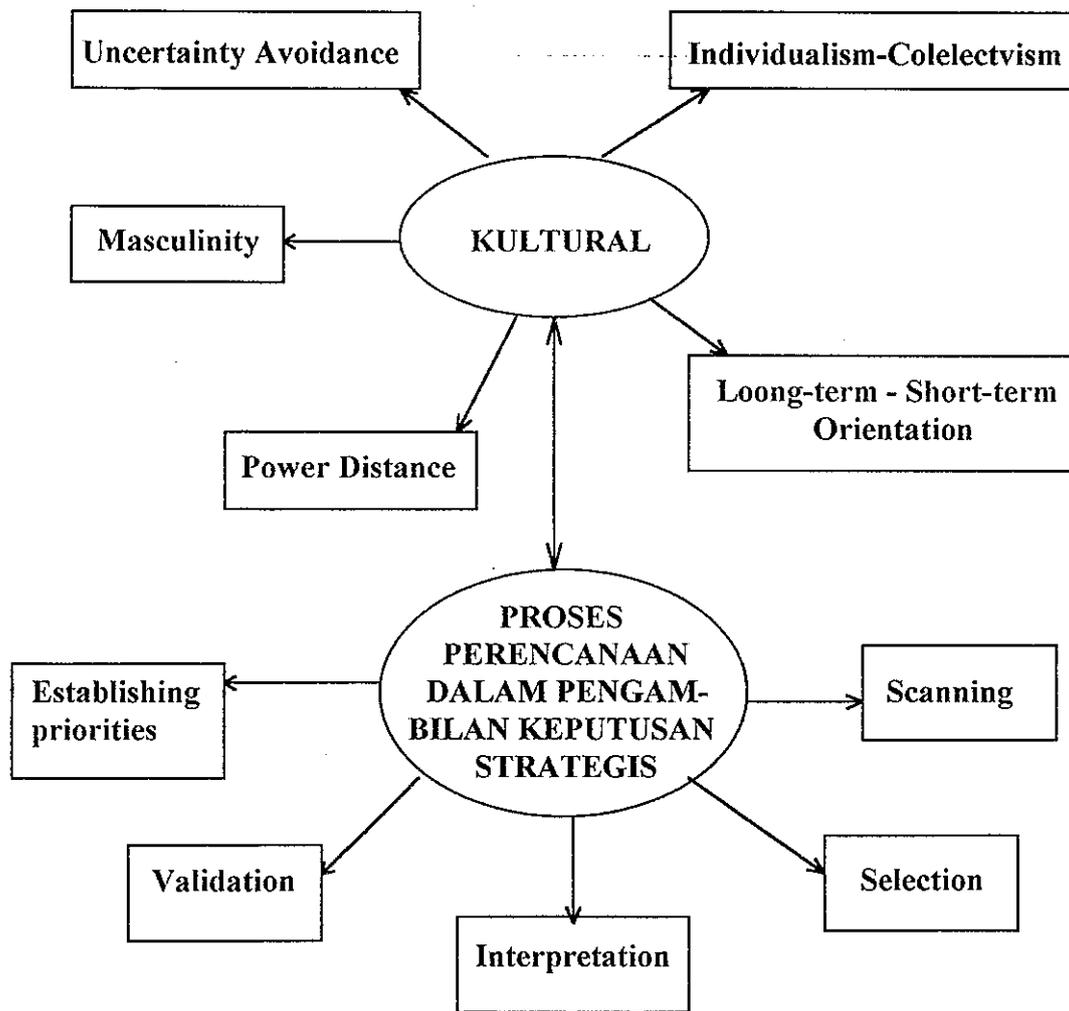
dilakukan. Kenyataan-kenyataan tersebut perlu disadari oleh para peneliti selanjutnya.

Dalam simpulan akhir dari penelitiannya tersebut, Joginder P. Singh menyarankan bahwa tidaklah jelek untuk menggunakan kerangka acuan dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede untuk penelitian sejenis lainnya. Selanjutnya ditegaskan oleh Joginder P Singh, bahwa tak pelak lagi, jika model budaya relativistik untuk pengalaman memperkembangkan, adalah penting sebuah penelitian dengan menggunakan panduan dimensi budaya dari Hofstede. Bagaimanapun, dengan mempelajari dan menerima hasil penelitian Hofstede merupakan representasi yang komprehensif mengenai dimensi budaya.

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

Dari kajian teoritis di muka, maka dapat disusun kerangka pemikiran teoritis sebagaimana dapat dilihat pada bagan Gambar 3 berikut ini.

Gambar 4. Kerangka Pemikiran Teoritik



## 2.4. Hipotesis Penelitian

Mendasarkan dimensi-dimensi nilai budaya yang diidentifikasi oleh Hofstede (1980) dan dengan dukungan pengembangan kajian teoritis yang telah dipaparkan di muka, maka penulis mengajukan hipotesis-hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

1. Semakin besar nilai-nilai individualis berkaitan dengan budaya seorang eksekutif hotel, maka semakin kuat hubungannya dengan eksekutif dalam perencanaan dalam pengambilan keputusan strategis.
2. Semakin besar nilai penghindaran ketidakpastian berkaitan dengan budaya seorang eksekutif hotel, maka semakin besar hubungannya dengan eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.
3. Semakin besar nilai maskulinitas berkaitan dengan budaya nasional seorang eksekutif hotel, maka semakin besar hubungannya dengan eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.
4. Semakin besar nilai rentang kekuasaan berkaitan dengan budaya seorang eksekutif hotel, maka semakin besar hubungannya dengan eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.
5. Semakin besar nilai orientasi jangka panjang berkaitan dengan budaya seorang eksekutif hotel, maka semakin besar hubungannya

dengan eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

## **2.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel-variabel yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini secara umum meliputi dua variabel pokok, yaitu variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Definisi operasional dari dua variabel pokok penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Variabel bebas**

Nilai Budaya Eksekutif Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang.

Penyusunan indikator atau dimensi operasional nilai budaya nasional ini didasarkan pada dimensi-dimensi nilai budaya yang diidentifikasi oleh Hofstede yang meliputi dimensi nilai:

#### **a. Budaya Individualisme-kolektivisme**

Meliputi indikator-indikator keperluan waktu untuk pribadi atau kehidupan keluarga, keperluan tempat kerja yang baik, kerjasama yang baik dengan orang-orang lain, hidup dalam wilayah yang dikehendaki untuk pribadi atau keluarga.

#### **b. Budaya Penghindaran Ketidakpastian**

Meliputi indikator-indikator: kegelisahan atau ketegangan ditempat kerja, perkiraan tentang kepastian akan terus bekerja di tempat yang sama, keperluan perhatian terbaik dari perusahaan terhadap karyawan.

c. Rentang kekuasaan.

Meliputi indikator-indikator jenis atau tipe-tipe manajer dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis yang meliputi: tipe manajer 1, tipe manajer 2, tipe manajer 3, dan tipe manajer 4, berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan tentang senang tidaknya untuk kerjasama, selayaknya seorang pemimpin yang cocok dan teliti, dan kekhawatiran untuk cepat berbeda antara bawahan dan pimpinan.

d. Maskulinitas-femininitas.

Meliputi indikator-indikator jaminan keamanan karyawan, bekerjasama dengan baik dengan orang lain, kesempatan untuk berpenghasilan tinggi, dan kesempatan untuk promosi ke tugas yang lebih tinggi.

e. Orientasi jangka panjang - orientasi jangka pendek.

Meliputi indikator-indikator: perolehan tantangan tugas untuk dikerjakan kearah prestasi, hubungan baik dengan pimpinan,

kontribusi nyata untuk perusahaan, mendapat bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah dalam pekerjaan, dan bekerja pada perusahaan bergengsi dan sukses.

## **2. Variabel terikat**

Proses Perencanaan dalam Pengambilan Keputusan Strategik oleh Eksekutif Hotel-hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang.

Penyusunan indikator operasional variabel ini dengan mendasarkan pada formulasi strategik yang disusun dan digunakan oleh Susan C. Scheider (1995) yang meliputi indikator-indikator:

- a. Scanning/skening: pemahaman yang baik terhadap lingkungan menghasilkan perilaku aktif/reaktif, pendekatan adaptif kearah perilaku sempit/luas, sistematis, dan formal, serta visi yang luas mencerna perubahan.
- b. Selection/Seleksi: tipe informasi berupa fakta-fakta (kualitatif/kuantitatif) dan sumber informasi untuk adaptasi (personal/impersonal, subyektif/obyektif).
- c. Interpretation/Interpretasi: penerimaan terhadap teknik manajemen analitik/intuitif

- d. Validation/Validasi: isu-isu dari pernyataan personal, peraturan birokratik, preseden historis, koalisi atau pernyataan politik, dan adanya konsensus.
- e. Establishing priorities/Pencapaian prioritas: penitikberatan kepentingan orientasi sosial, waktu untuk mengurangi urgensi, kejelasan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan yang relevan dengan permasalahan penelitian ini digunakan data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, sedangkan data sekunder yaitu data yang berasal dari sumber-sumber tidak langsung seperti buku, dokumen atau brosur-brosur yang berkaitan dengan hotel-hotel berbintang empat dan lima di Kotamadia Semarang.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Secara singkat, penelitian dapat dikatakan sebagai penerapan pendekatan ilmiah pada pengkajian suatu masalah (Ary, 1982). Penerapan pendekatan atau prosedur ilmiah ini akan selalu berkaitan dengan obyek yang dapat berupa benda, manusia atau gejala-gejala. Kumpulan dari semua obyek penelitian inilah yang dapat disebut sebagai populasi. Populasi adalah himpunan semua hal yang ingin kita ketahui (Erickson, 1984). Populasi dalam penelitian ini adalah Top dan Middle Manager Hotel berbintang empat dan lima di Semarang.

Tentang berapa besarnya sampel, tidak ada ketentuan yang mutlak, ada yang berpendapat bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10 % dan ada pula yang menyatakan bahwa besarnya sampel minimum 5 % dari populasi (Mantra, 1987). Sedangkan Sutrisno Hadi menyatakan apabila populasi cukup homogen, terhadap populasi di bawah 100 dapat digunakan sampel sebesar 50 % dan di atas 100 dapat digunakan 15 % (Sutrisno Hadi, 1982). Di dalam penelitian ini populasinya ternyata kurang dari 100, maka diambil semua, yaitu 70 responden. Dari 70 responden ternyata hanya 65 yang datanya masuk, karena yang lima orang tidak dapat dijumpai pada saat pengumpulan data dilakukan, oleh karena itu dalam unit analisis selanjutnya jumlah responden yang datanya dianalisis adalah 65 responden.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: (1) kuesioner untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator Nilai-nilai Budaya eksekutif di Hotel-hotel Berbintang Empat dan Lima Semarang. Kuesionernya disusun dalam bentuk tertutup, dimana telah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilihnya. Kuesioner disusun berdasarkan dimensi nilai yang telah diidentifikasi dan daftar pertanyaannya telah disusun oleh Hofstede; dan (2) Kuesioner dalam

bentuk tertutup (telah disediakan pilihan jawabannya) untuk mengetahui proses perencanaan dalam pengambilan keputusan strategis yang berkembang di Hotel-hotel Berbintang empat dan lima di Semarang. Kuesioner ini disusun mengikuti daftar pertanyaan yang telah disusun dan dikembangkan oleh Sceider.

Telah dipaparkan dimuka, bahwa dimensi-dimensi budaya yang akan diukur adalah mengikuti dari Hofstede, demikian pula instrumennya. Oleh karena instrumen yang akan digunakan mengadopsi dari Hofstede (1980) dan juga telah diterapkan oleh peneliti lain seperti Singh (1990), maka uji validitas dan reliabelitas empirik tidak diperlukan lagi. Hal yang sama juga untuk kuesioner proses pengambilan keputusan yang mengikuti daftar pertanyaan yang telah disusun dan dikembangkan oleh Sceider (1995).

### **3.4. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tabulasi silang atau teknik elaborasi. Teknik analisis ini cukup sederhana tetapi memiliki daya menerangkan yang cukup kuat untuk menjelaskan hubungan antar variabel atau korelasi (Singarimbun dan Effendi, 1989). Dalam analisis tabulasi silang ini, peneliti akan menggunakan distribusi persentase pada sel-sel dalam tabel sebagai dasar untuk menyimpulkan hubungan antara variabel-variabel penelitiannya.

Untuk memperkuat kesimpulan dari suatu tabel yang menghubungkan dua variabel atau lebih, maka akan dilakukan test statistik Kai Kuadrat dan Koefisien Kontingensi. Yang perlu diperhatikan jika ingin menggunakan perhitungan Kai Kuadrat dalam analisis data penelitian, maka sampel penelitian tidak boleh kurang dari 20.

Untuk mencari Kai Kuadrat, akan dihitung frekuensi teoritis ( $f_t$ ), yaitu frekuensi yang diharapkan atau *expected frequencies*, merupakan frekuensi yang terjadi bila tidak ada perbedaan dalam frekuensi pada dua variabel pokok. Selanjutnya untuk memperoleh besaran kai kuadrat, maka frekuensi yang diperoleh dari penelitian ( $f_o$ ) dikurangi  $f_t$ , dan hasilnya dikuadratkan kemudian dibagi  $f_t$ . Rumus lengkap untuk Kai Kuadrat adalah:

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} \right] \quad (\text{Sudjana, 1988}).$$

Untuk mengetahui apakah hasil yang diperoleh dari perhitungan itu signifikan apa tidak, terlebih dahulu dihitung derajat kebebasan (*degrees of freedom*), dengan rumus  $dk = (k-1)(b-1)$ . Setelah itu nilai  $\chi^2$  yang dihitung dari hasil penelitian dibandingkan (dikonsultasikan) dengan distribusi

probabilitas nilai  $\chi^2$  (yang ada pada tabel terlampir). Jika hasil nilai  $\chi^2$  hitung sama atau melebihi angka distribusi probabilitas nilai  $\chi^2$  pada tabel dengan dk yang bersangkutan, maka berarti hubungan dinyatakan signifikan.

Selanjutnya untuk mengetahui eratnya hubungan antara dua variabel, digunakan formula koefisien kontingensi (*coefficient of contingency*), dengan rumus sebagai berikut:

$$K = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} \quad (\text{Sudjana, 1988}).$$

Makin besar nilai K yang diperoleh dari hasil perhitungan berarti hubungan antara dua variabel makin erat. Besaran nilai K hasil perhitungan berkisar antara 0 sampai dengan 1,00).

Agar supaya harga K yang diperoleh dari hasil perhitungan dapat dipakai untuk menilai derajat asosiasi antara faktor-faktor yang ada, maka harga K yang diperoleh dari hasil perhitungan tersebut perlu dibandingkan dengan koefisien kontingensi maksimum yang bisa terjadi. Harga K maksimum ini dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$K \text{ maks.} = \sqrt{\frac{m - 1}{m}} \quad (\text{Sudjana, 1988}).$$

dimana  $m$  - adalah harga minimum antara banyaknya baris dan banyaknya kolom analisis.

### 3.5. Hipotesis Statistik dan Kriteria Pengujian

Untuk keperluan pengujian atau analisis statistik dengan menggunakan formula Chi Kuadrat ( $\chi^2$ ), maka ditetapkan terlebih dahulu hipotesis statistik, tingkat signifikansi, dan kriteria pengujiannya sebagai berikut:

1. Hipotesis Statistik:

H<sub>0</sub>: Besar kecilya nilai pada Dimensi Budaya para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan Proses Perencanaan dalam Pengambilan Keputusan Strategis di Hotel Berbintang Empat dan Lima Semarang.

2. Level of Significance ( $\alpha$ ) yang ditetapkan adalah 0,05.

3. Kriteria Pengujian:

H<sub>0</sub> diterima apabila :  $\chi^2 < \chi^2_{\alpha ; (n - 1)(k - 1)}$

$\chi^2 < \chi^2_{0,05; (2 - 1)(2 - 1)}$

$$\chi^2 < \chi^2_{3,841}$$

H0 ditolak apabila :  $\chi^2 > \chi^2_{\alpha; (n-1)(k-1)}$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05; (2-1)(2-1)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{3,841}$$

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

#### 4.1. Sejarah Usaha Perhotelan Bintang Empat dan Lima

Usaha perhotelan mungkin dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan usaha komersial yang tertua di dunia. Oleh karena perkembangannya yang sangat pesat, maka pada tahun 1794 merupakan tahun dimulainya perkembangan usaha perhotelan secara modern, yang diawali dengan dibukanya "CITY HOTEL" di New York, Amerika Serikat.

Di Indonesia perkembangan usaha perhotelan modern diawali dengan dibukanya Hotel Indonesia di Jakarta pada tahun 1962. Kemudian dengan perkembangan jaman, pertumbuhan usaha perhotelan modern di Indonesia maju sangat pesat. Karena munculnya banyak jenis dan kelengkapan yang menyertai perkembangan usaha hotel tersebut, maka muncul kriteria mulai dari non bintang hingga bintang (1 - 5) dan berlian. Untuk keperluan penelitian ini diambil yang berbintang empat dan lima.

Untuk daerah Kotamadia Semarang, Hotel berbintang empat dan lima, hanya ada empat buah, yaitu Hotel Motel Patra Jasa Semarang, Hotel Graha Santika, Hotel Ciputra, dan Hotel Grand Candi. Berikut ini adalah daftar Hotel-hotel berbintang di Semarang.

## DAFTAR HOTEL BERBINTANG DI SEMARANG 2001

Nama Hotel	Alamat	Bintang
Grand Candi	Jl. Sisingamangaraja	☆☆☆☆☆
Patra Jasa	Jl. Sisingamangaraja	☆☆☆☆
Graha Santika	Jl. Pandanaran 116-120	☆☆☆☆
Ciputra	Jl. Simpang Lima Po. Box. 1288.	☆☆☆☆
Metro Grand Park	Jl. HA Salim 2-4	☆☆☆
Puri Garden	Jl. Arteri Utara D-4	☆☆☆
Natour Dibya Puri	Jl. Pemuda 11	☆☆☆
Siranda	Jl. Diponegoro 1	☆☆
Srondol Indah	Jl. Setiabudi 211	☆☆
Telomoyo	Jl. Gajah Mada 138	☆☆
Santika	Jl. Jend. A. Yani 189	☆☆
Grasia	Jl. Letjend. S. Parman 29	☆☆
Plasa	Jl. Setiabudi 101-103	☆
Bali	Jl. Imam Bonjol 144-146	☆
Bukit Asri	Jl. Setiabudi 5 A	☆
Candi Baru	Jl. Rinjani 21	☆
Muria	Jl. Dr. Cipto 73	☆
Nyata Plaza	Jl. Setiabudi 16	☆
Permata Hijau	Jl. Dr. Wahidin 64	☆
Querin	Jl. Gajah Mada 44	☆
Candi Indah	Jl. Dr. Wahidin 112	☆
Rinjani Palace	Jl. Rinjani 16 A	☆
Bukit Permai	Jl. Setiabudi 34 Gombel	☆
Gana Raya	Jl. Plampitan 37-39	☆
Alam Indah	Jl. Setiabudi 12-15	☆

Sumber: Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, 1999

Hotel Patra Jasa Semarang terletak di kota atas Semarang, tepatnya di Jalan Sisingamangaraja Candi Baru. Merupakan *Natioanl Chains Hotel* yang dibangun atas modal PT. Pertamina pada tahun 1972 dan diresmikan pada tahun 1974. Pada mulanya hanya untuk menginap para kontraktor Pertamina, tetapi lama kelamaan menjadi Hotel terbaik di Kotamadia Semarang, karena cocok untuk tempat peristirahatan bagi kalangan pebisnis dan wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Sampai dengan tahun 1994 Hotel Patra Jasa Semarang merupakan satu-satunya Hotel Berbintang Empat yang ada di Kotamadia Semarang. Pada saat ini Hotel Patra Jasa Semarang berupaya secara bertahap dan konsepsional untuk menempatkan PT. Patra Jasa sebagai perusahaan perhotelan yang mampu bersaing di kawasan Asia Pasifik, khususnya dan di kawasan Global pada umumnya, sesuai dengan visi dan misinya. Sekarang ini, jumlah kamar di hotel Patra jasa Semarang ada 145 buah, dan saat penelitian ini dilakukan sebagai General Managernya adalah Drs. Basari Bachri, MM.

Hotel berbintang empat berikutnya adalah Hotel Graha Santika. Terletak di Semarang bawah yang termasuk kawasan tengah kota, tepatnya ada di Jalan Pandanaran 116 - 120. Hotel ini beroperasi mulai tanggal 11 Nopember 1995. Jumlah kamar yang tersedia adalah 128 buah. Modal usaha Hotel Graha Santika dimiliki oleh kelompok Kompas dan Gramedia

sebagai pemegang saham dari PT. Grahawita Santika Semarang. Pada saat penelitian ini dilakukan, General managernya adalah Mr. Herry Suwandi.

Hotel Bintang Empat yang lain lagi adalah Hotel Ciputra Semarang. Terletak di jantung kota Semarang yaitu di sekitar Simpang Lima (Lapangan Pancasila). Hampir bersamaan dengan Hotel Graha Santika, Hotel Ciputra ini mulai beroperasi pada bulan Desember 1995. Kamar yang disediakan oleh hotel ini sejumlah 208 buah. Pada saat penelitian ini dilakukan, General Manager Hotel Ciputra Semarang di jabat oleh Mr. Franck Naulleao.

Hotel terakhir yang dijadikan obyek penelitian ini adalah Hotel Grand Candi. Merupakan satu-satunya Hotel Berbintang Lima di Semarang saat penelitian ini dilakukan. Terletak di daerah kota atas, tepatnya di Jalan Sisingamangaraja No. 16 Candi Baru Semarang. Jumlah kamarnya ada 210 buah. Sebelumnya hotel ini bernama Holiday Inn Semarang, merupakan salah satu manajemen *Hotel Chain International* terkenal yang pertama kali buka di Jalan Memphis Amerika Serikat pada tanggal 1 Agustus 1952 oleh seorang pengusaha bernama Kemmons Wilson. Holiday Inn yang ada di Semarang dimiliki oleh PT. Niagatama Ansaraya dengan General Manager Mr. Daniel Arben, beroperasi pertama kali pada tanggal 15 Januari 1998. Sejak tanggal 26 September 1998 dengan adanya peraturan pemerintah

tentang perubahan nama perusahaan dan kegiatan usaha dari bahasa asing ke bahasa Indonesia, maka Holiday Inn berubah nama menjadi Hotel Grand Candi Semarang. Kemudian setelah lepas dari manajemen Hotel Chain International Holiday Inn, Hotel Grand Candi mulai memantapkan pengelolaan manajemen dan operasional sendiri dengan tetap berstandar internasional dalam pelayanan jasa perhotelan. Salah satu keberhasilannya adalah pada tanggal 10 April 2000, Hotel Grand Candi Semarang mendapat pengakuan dari pemerintah sebagai hotel berbintang lima pertama di Semarang. Pada saat penelitian ini dilakukan, General manager Hotel Grand Candi adalah Mr. Lukman Setiawan.

#### **4.2. Struktur Organisasi**

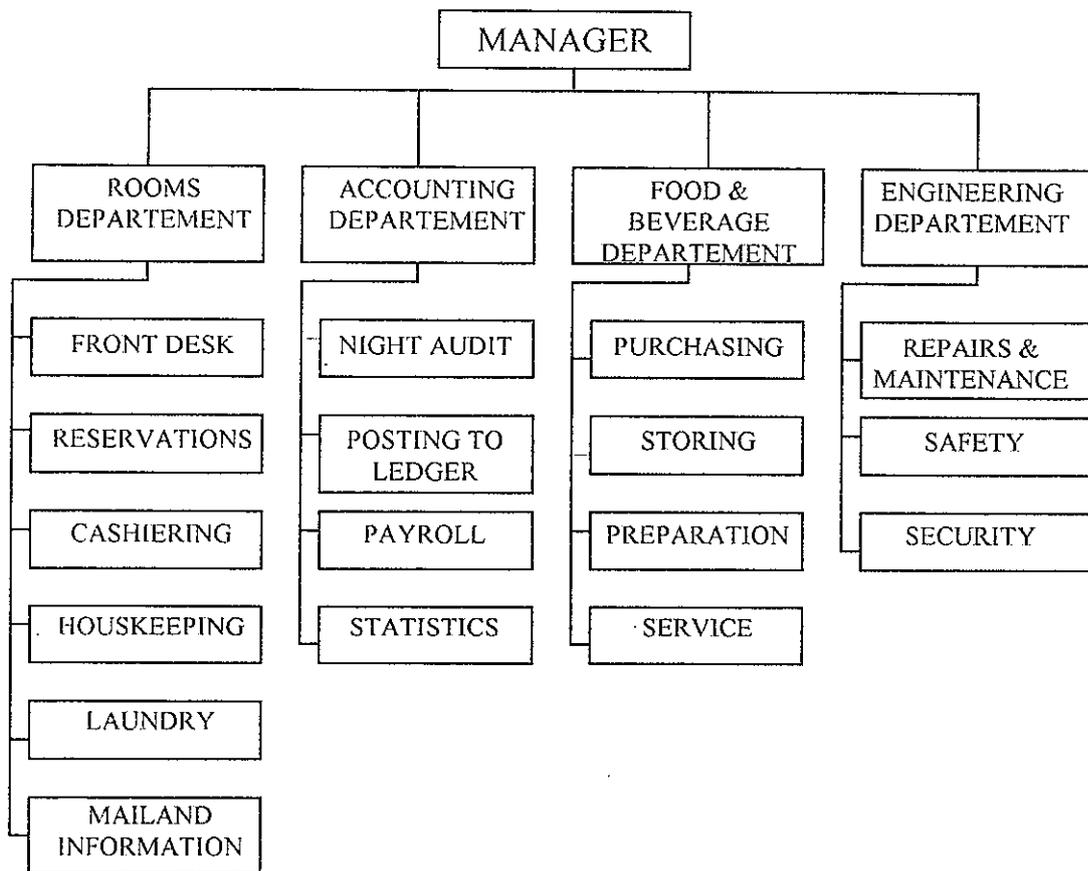
Sebagaimana lazimnya, dalam suatu kegiatan usaha, model organisasi dapat dibuat berdasarkan ukuran atau luasnya operasional kegiatan usaha yang akan dijalankan. Untuk sebuah model organisasi jhotel, dituntut harus dapat mencerminkan segala kegiatan yang terkandung di dalam operasional hotel tersebut sesuai dengan fungsi dan kegiatan masing-masing.

Ciri struktur organisasi pada hotel bintang empat dan lima di Semarang pada prinsipnya berdasarkan *Functional Organization Chart*, yaitu struktur organisasi yang dilandaskan pada fungsi operasionalnya,

bukan pada personilnya. *Functional Organization Chart* dapat digambarkan pada gambar 5 di bawah ini.

Gambar 5.

FUNGSIONAL ORGANIZATION CHART



Sumber: BLP Bandung, 1992.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Deskripsi Data

Pada bagian ini disajikan deskripsi data hasil penelitian secara ringkas dari masing-masing variabel, yaitu variabel dimensi budaya yang meliputi dimensi-dimensi: budaya kolektivitas-individualitas, budaya penghindaran ketidakpastian, budaya maskulinitas, budaya rentang kekuasaan, budaya orientasi jangka panjang; dan variabel proses perencanaan pengambilan keputusan strategis yang meliputi: skaning lingkungan, seleksi, interpretasi, validasi, dan pencapaian prioritas.

Tabel 1

#### SEBARAN SKOR BUDAYA INDIVIDUALITAS

N = 65

Individualitas	Frekuensi	Persen
Tinggi	60	92,31
Rendah	5	7,69
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 1 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif dari empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, mayoritas (92,31

%) memiliki nilai budaya individualitas yang tinggi, dan hanya sebagian kecil (7,69 %) yang memiliki nilai budaya individualitas rendah. Ini berarti sebagian besar dari para eksekutif berpandangan bahwa selain bekerja, mendapat cukup waktu untuk pribadi dan juga mendapatkan tempat kerja yang memadahi dan baik adalah hal yang sangat penting.

Tabel 2  
SEBARAN SKOR BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN  
N = 65

Penghindaran	Frekuensi	Persen
Tinggi	38	58,46
Rendah	27	41,54
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 2 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, lebih dari setengahnya (58,46 %) memiliki nilai budaya penghindaran ketidakpastian dengan skor tinggi. Selebihnya memiliki nilai budaya penghindaran ketidakpastian yang rendah (41,54 %). Kenyataan ini menunjukkan bahwa sebagian besar eksekutif dalam aktivitas kerjanya jarang merasakan kegelisahan atau ketegangan di tempat kerjanya, dan

mereka mempunyai perkiraan bahwa 5 (lima) tahun yang akan datang masih tetap bekerja pada hotel yang sama.

Tabel 3  
SEBARAN SKOR BUDAYA MASKULINITAS  
N = 65

Maskulinitas	Frekuensi	Persen
Tinggi	62	95,38
Rendah	3	4,62
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 3 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang empat dan lima di Semarang, sebagian besar (95,38 %) memiliki nilai budaya maskulinitas dengan skor yang tinggi. Selebihnya hanya sebagian kecil saja (4,62 %) yang memiliki nilai budaya maskulinitas rendah. Kenyataan ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar eksekutif hotel berbintang empat dan lima di Semarang dalam aktivitas kerjanya merasa memperoleh jaminan keamanan yang memadai dan mendapatkan kesempatan atau peluang yang besar untuk berpenghasilan tinggi, termasuk di dalamnya memperoleh kesempatan besar untuk promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Tabel 4  
SEBARAN SKOR BUDAYA RENTANG KEKUASAAN

N = 65

Rent. Kekuasaan	Frekuensi	Persen
Tinggi	24	36,92
Rendah	41	63,08
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 4 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, sebagian besar (63,08 %) memiliki nilai-nilai budaya rentang kekuasaan dengan skor yang rendah. Selebihnya memiliki nilai budaya rentang kekuasaan yang tinggi (36,92 %). Kenyataan ini menggambarkan bahwa lebih sedikit eksekutif hotel berbintang empat dan lima di Semarang yang dalam aktivitas kerjanya biasanya membuat suatu keputusan dengan lebih dahulu menerangkan secara lengkap kepada bawahannya. Para eksekutif tersebut memberikan alasan mengenai keputusannya yang diambil dan menjawab apa saja pertanyaan yang mungkin datang dari bawahannya. Jadi disini proses perencanaan pengambilan keputusan strategis tetap masih dalam kerangka *top down*, tetapi sudah agak demokratis karena selain membicarakan terlebih dahulu dengan anak buah atau karyawan, tetapi juga menerima masukan-masukan dari anak buahnya.

Tabel 5  
SEBARAN SKOR BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG  
N = 65

Orientasi J.P.	Frekuensi	Persen
Tinggi	59	90,77
Rendah	6	9,23
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 5 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, sebagian besar atau mayoritas (90,77 %) memiliki nilai budaya orientasi jangka panjang dengan skor yang tinggi. Selebihnya hanya sedikit yang memiliki nilai budaya orientasi jangka panjang dengan peringkat rendah (9,23 %). Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang yang menjadi responden penelitian ini, dalam aktivitas kerjanya sangat menyukai jika memperoleh tantangan tugas untuk dikerjakan kearah prestasi. Selain itu juga menjalin persahabatan yang baik dengan pimpinan yang lebih tinggi. Kelompok ini biasanya juga memberikan kontribusi yang nyata untuk perusahaannya. Mereka berharap akan lebih senang jika memperoleh bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah dalam pekerjaan. Dan tidak

kalah pentingnya, kelompok ini juga mempunyai orientasi untuk dapat bekerja pada perusahaan yang bergengsi dan sukses.

Tabel 6  
SEBARAN SKOR BUDAYA  
PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK  
N = 65

Kep. Strategis	Frekuensi	Persen
Tinggi	57	87,69
Rendah	8	12,31
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 6 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, sebagian besar (87,69 %) memiliki skor yang tinggi berkaitan dengan proses pengambilan keputusan strategik, dan hanya sebagian kecil (12,31 %) yang memiliki skor rendah. Kenyataan ini menggambarkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan strategik berbagai tahapan sebagaimana diformulasikan oleh Scheider (1998), yaitu Skening, Seleksi, Interpretasi, Validasi, dan Pencapaian Prioritas, telah dipahami dan dikehendaki oleh sebagian besar Eksekutif Hotel Berbintang Empat di Semarang. Jika dilihat pada tahapan prosesnya dari masing-masing faktor, khususnya

Interpretasi, ternyata hampir dari separohnya (44,62 %) merasa ragu-ragu tentang penerapan manajemen analitik di tempat kerjanya. Bahkan sebagian (23,08 %) menyatakan bahwa manajemen analitik memiliki kesulitan untuk diterima karena kurang imperatif dalam pengambilan keputusan. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dideskripsikan untuk masing-masing faktor atau indikator proses perencanaan dalam pengambilan keputusan strategik.

Tabel 7  
SEBARAN SKOR PROSES SCANNING  
N = 65

Scanning	Frekuensi	Persen
Tinggi	62	95,38
Rendah	3	4,62
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 7 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, sebagian besar (95,38 %) melakukan proses skening dengan baik. Selebihnya melakukan proses skening lingkungan dengan skor yang rendah (4,62 %). Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif Hotel Berbintang Empat dan lima di Semarang yang menjadi responden

penelitian ini, dalam proses pengambilan keputusan strategik melakukan proses skening lingkungan dengan baik.

Dari data tersebut mengindikasikan para eksekutif menyadari bahwa memiliki pemahaman yang baik terhadap lingkungan akan menghasilkan perilaku aktif dan dapat mengurangi ketidakjelasan dalam proses pengambilan keputusan. Mereka juga memahami bahwa pendekatan yang adaptif akan membimbing learah perilaku reaktif dan luas dalam pengambilan keutusan. Dan yang tidak kalah pentingnya, mereka juga memahami bahwa visi yang luas untuk mencerna perubahan mempercayai suatu strategi yang tidak tunggal dalam pengambilan keputusan.

Tabel 8  
SEBARAN SKOR PROSES SELEKSI  
N = 65

Seleksi	Frekuensi	Persen
Tinggi	50	76,92
Rendah	15	23,08
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 8 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang empat dan lima di Semarang, sebagian besar (76,92 %) melakukan proses seleksi secara maksimal. Tetapi masih

banyak juga (23,08 %) yang memiliki skor proses seleksi yang rendah. Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang yang menjadi responden penelitian ini, dalam proses pengambilan keputusan strategik melakukan proses seleksi dengan baik.

Dari data tersebut mengindikasikan para eksekutif menyadari dan setuju bahwa fakta-fakta dan figur-figur ditentukan oleh apa yang dapat dihitung dalam pengambilan keputusan. Mereka juga setuju bahwa untuk beradaptasi pada ketidakjelasan, informasi kualitatif sangat baik untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Selain itu sumber-sumber yang bersifat personal dapat memberikan informasi yang lebih baik dalam pengambilan keputusan. Tetapi meskipun sebagian besar telah melakukannya demikian, angka yang kurang setuju atau ragu-ragu perlu menjadi catatan, yaitu yang 23,08 %, jumlah yang masih cukup banyak.

Tabel 9  
SEBARAN SKOR PROSES INTERPRETASI  
N = 65

Interpretasi	Frekuensi	Persen
Tinggi	16	24,62
Rendah	49	75,38
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 9 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, sebagian besar (75,38 %) belum melakukan proses interpretasi secara maksimal, karena sebagian besar hanya memiliki skor yang rendah. Selebihnya melakukan proses interpretasi dengan peringkat skor tinggi (24,62 %). Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif dalam proses pengambilan keputusan strategis melakukan proses interpretasi yang beragam, yang cenderung tidak maksimal.

Dari data pada tabel 9 tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar eksekutif memiliki pandangan atau setuju terhadap pernyataan yang menyatakan teknik manajemen analitik memiliki kesulitan untuk diterima di perusahaan mereka karena dipandang kurang penting dalam proses pengambilan keputusan.

Tabel 10  
SEBARAN SKOR PROSES VALIDASI

N = 65

Validasi	Frekuensi	Persen
Tinggi	46	70,77
Rendah	19	29,23
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 10 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, masih banyak (29,23 %) yang belum maksimal memahami pentingnya proses validasi, karena masih banyak hanya memiliki skor yang rendah. Selebihnya memahami perlunya melakukan proses validasi dengan peringkat skor tinggi (70,77 %). Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif dalam proses pengambilan keputusan strategik memiliki pemahaman yang beragam tentang pentingnya proses validasi.

Dari data pada tabel 10 tersebut mengindikasikan sebagian besar Eksekutif Hotel berbintang empat dan lima di Semarang memiliki pandangan yang setuju bahwa validasi isu-isu dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik dapat timbul karena adanya pernyataan personal. Sebagian besar eksekutif juga setuju bahwa validasi isu-isu dapat timbul karena adanya peraturan. Mereka juga setuju bahwa validasi isu-isu dapat timbul karena adanya preseden historis. Sebagian besar mereka setuju bahwa validasi dapat timbul karena adanya konsensus. Dan mereka juga setuju bahwa validasi isu-isu dapat timbul karena adanya pernyataan politis.

Tabel 11

## SEBARAN SKOR PENCAPAIAN PRIORITAS

N = 65

Pencapaian Prioritas	Frekuensi	Persen
Tinggi	60	92,31
Rendah	5	7,69
Jumlah	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 11 di atas nampak bahwa diantara 65 eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, mayoritas (92,31 %) sangat memahami pentingnya pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan, karena sebagian besar hanya memiliki skor yang tinggi. Hanya sebagian kecil saja lainnya (7,69 %) yang memiliki pemahaman pentingnya pencapaian prioritas dengan skor yang rendah. Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang yang menjadi responden penelitian ini, dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik memiliki pemahaman tinggi tentang pentingnya pencapaian prioritas.

Dari data pada tabel 11 tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar eksekutif hotel berbintang empat dan lima di Semarang, memiliki

pandangan sangat setuju bahwa sebuah penitikberatan orientasi sosial menunjukkan peduli pada kesejahteraan karyawan. Sebagian besar eksekutif juga sangat setuju bahwa waktu yang dipandang dapat diperpanjang dapat mengurangi rasa urgensi. Yang tidak kalah pentingnya adalah sebagian besar eksekutif juga sangat setuju bahwa perencanaan jangka panjang dapat merefleksikan kejelasan suatu keputusan strategik yang diambil.

## **5.2. Hasil Uji Hipotesis**

### **5.2.1. Hipotesis Pertama.**

Hipotesis: Semakin besar nilai budaya individualitas seorang eksekutif, maka semakin besar hubungannya dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Dari hasil perhitungan diperoleh  $\chi^2 = 0,750$  (Perhitungan selengkapnya terlampir), sedangkan  $\chi^2$  tabel = 3,841. Oleh karena  $0,750 < 3,841$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti nilai-nilai individualis seorang eksekutif, tidak ada hubungannya dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya indikasi-indikasi: mendapat cukup waktu untuk pribadi, tempat kerja yang baik, kerjasama antara para karyawan, dan

hidup dalam wilayah yang dikehendaki oleh eksekutif ternyata tidak berhubungan dengan efektif tidaknya proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### **5.2.2. Hipotesis Kedua.**

Hipotesis: Semakin besar nilai budaya penghindaran ketidakpastian seorang eksekutif, maka semakin besar berhubungan dengan eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Dari hasil perhitungan diperoleh  $\chi^2 = 4,755$  (Perhitungan selengkapnya terlampir), sedangkan harga  $\chi^2$  tabel = 3,841. Oleh karena  $4,755 > 3,841$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti semakin besar nilai budaya penghindaran ketidakpastian seorang eksekutif, maka semakin kuat hubungannya dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Temuan ini membuktikan bahwa indikasi-indikasi berupa: semakin kecil rasa gelisah atau ketegangan karyawan, semakin lamanya keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan, dan semakin baiknya perhatian perusahaan yang menunjukkan kestabilan, maka akan semakin berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang efektif atau baik.

### 5.2.3. Hipotesis Ketiga.

Hipotesis: Semakin besar nilai budaya maskulinitas seorang eksekutif, maka semakin kuat hubungannya dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Dari hasil perhitungan diperoleh  $\chi^2$  hitung = 2,181 (Perhitungan selengkapnya terlampir), sedangkan harga  $\chi^2$  tabel = 3,841. Oleh karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti semakin tinggi atau rendahnya nilai budaya maskulinitas seorang eksekutif, tidak ada hubungannya dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Temuan ini membuktikan bahwa pentingnya jaminan keamanan karyawan, kesempatan promosi bagi karyawan, dan penghasilan karyawan tidak berpengaruh terhadap penting tidaknya proses perencanaan pengambilan keputusan strategik. Atau dapat dikatakan pula bahwa proses perencanaan pengambilan keputusan strategik oleh eksekutif hotel berbintang empat dan lima di Semarang akan tetap berjalan atau diambil tanpa melihat indikasi-indikasi budaya maskulinitasnya.

#### 5.2.4. Hipotesis Keempat.

Hipotesis: Semakin besar nilai budaya rentang kekuasaan seorang eksekutif, maka semakin besar hubungannya dengan eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Dari hasil perhitungan diperoleh harga  $\chi^2$  hitung = 0,485 (Perhitungan selengkapnya terlampir), sedangkan harga  $\chi^2$  tabel = 3,841. Oleh karena harga  $\chi^2$  hitung < harga  $\chi^2$  tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti semakin besar nilai budaya rentang kekuasaan seorang eksekutif, tidak berkaitan dengan proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Temuan ini berarti membuktikan bahwa tipe-tipe manajer yang ada pada suatu hotel berbintang empat dan lima di Semarang, tidak berkaitan dengan efektif tidaknya suatu proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dan dengan temuan ini juga menunjukkan bahwa perasaan khawatir bawahan untuk cepat berbeda dengan pimpinannya tidak mengganggu efektifitas proses perencanaan pengambilan keputusan strategik yang efektif.

UPT-PUSTAK-UNDIP

### 5.2.5. Hipotesis Kelima.

Hipotesis: Semakin besar nilai budaya orientasi jangka panjang seorang eksekutif, maka akan semakin kuat hubungannya dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Dari hasil perhitungan diperoleh harga  $\chi^2$  hitung = 4,583 (Perhitungan selengkapnya terlampir), sedangkan harga  $\chi^2$  tabel = 3,841. Oleh karena  $\chi^2$  hitung >  $\chi^2$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti semakin besar nilai budaya orientasi jangka panjang seorang eksekutif, maka semakin kuat berhubungan dengan eksekutif hotel berbintang empat dan lima di Semarang dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Temuan ini berarti menunjukkan bahwa semakin besar indikasi-indikasi: tantangan tugas kearah prestasi, hubungan kerja yang baik karyawan dengan pimpinan, kontribusi yang nyata dari karyawan, memperoleh bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah, perusahaan yang sukses, maka akan semakin kuat berhubungan dengan proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3. Hasil Uji Hipotesis antar Faktor Dimensi Budaya dengan Faktor Proses Perencanaan Pengambilan Keputusan Strategik.

#### 5.3.1. Hubungan Budaya Individualitas dengan Skening

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin tinggi budaya individualis, maka semakin kuat hubungannya dengan skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan antara budaya individualitas dengan skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 12  
HUBUNGAN BUDAYA INDIVIDUAL  
DENGAN SCANING LINGKUNGAN

SCANING	BUDAYA INDIVIDUAL					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	58	96,67	3	66,67	61	93,94
RENDAH	2	3,33	2	33,33	4	6.06
JUMLAH	60	100	5	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 12 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh Scening yang tinggi adalah 96,67 % sedangkan nilai budaya individual rendah diikuti scening yang rendah hanya 3,33 %. Hasil

Perhitungan:  $\chi^2$  sebesar 8,623 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung >  $\chi^2$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti budaya individualis mempunyai hubungan yang signifikan dengan skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K sebesar 0,432, jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai K cukup dekat K maksimum.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya indikasi-indikasi mendapat cukup waktu untuk pribadi, tempat kerja yang baik, kerjasama para karyawan, dan hidup dalam wilayah yang dikehendaki oleh eksekutif ternyata berkaitan dengan proses skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### **5.3.2. Hubungan Budaya Individualis dengan Proses Seleksi**

Hipotesis Kerja ( $H_a$ ): Semakin tinggi budaya individualis, maka semakin kuat hubungannya dengan seleksi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil ( $H_0$ ): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya individualitas dengan seleksi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 13  
HUBUNGAN BUDAYA INDIVIDUAL  
DENGAN PROSES SELEKSI

SELEKSI	BUDAYA INDIVIDUAL					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	47	78,33	3	60,00	50	76,92
RENDAH	13	21,67	2	40,00	15	23,08
JUMLAH	60	100	5	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 13 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh seleksi yang tinggi adalah 78,33 % sedangkan nilai budaya individual tinggi diikuti seleksi yang rendah 21,67 %. Hasil Perhitungan:  $\chi^2$  sebesar 0,874 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti budaya individualis, tidak berhubungan dengan seleksi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K sebesar 0,115. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701 maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai K sangat jauh dengan K maksimum.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya indikasi-indikasi mendapat cukup waktu untuk pribadi, tempat kerja yang baik, kerjasama para karyawan, dan hidup dalam wilayah yang dikehendaki oleh eksekutif

ternyata tidak berhubungan dengan seleksi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.3. Hubungan Budaya Individualis dengan Interpretasi

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin tinggi budaya individualis, maka semakin kuat hubungannya dengan interpretasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya individualitas dengan interpretasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 14  
HUBUNGAN BUDAYA INDIVIDUAL  
DENGAN PROSES INTERPRETASI

INTERPRETASI	BUDAYA INDIVIDUAL					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	15	25,00	1	20,00	16	24,62
RENDAH	45	75,00	4	80,00	49	75,38
JUMLAH	60	100	5	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 14 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh seleksi yang tinggi hanya 25 % sedangkan nilai budaya individual tinggi diikuti dengan seleksi yang rendah justru lebih besar yaitu 75 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,062 sedangkan

$\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung  $<$   $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya individualis, tidak berhubungan dengan interpretasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K sebesar 0,031. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai K hitung sangat jauh dengan K maksimum.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya indikasi-indikasi seperti: mendapat cukup waktu untuk pribadi, tempat kerja yang baik dan nyaman, kerjasama dengan para karyawan, dan hidup dalam wilayah yang dikehendaki oleh eksekutif, ternyata tidak mempunyai hubungan yang berarti dengan interpretasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

#### **5.3.4. Hubungan Budaya Individualis dengan Proses Validasi dalam proses pengambilan keputusan strategis**

Hipotesis Kerja ( $H_a$ ): Semakin tinggi budaya individualis, maka semakin kuat hubungannya dengan validasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai individualitas dengan validasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 15  
HUBUNGAN BUDAYA INDIVIDUAL  
DENGAN PROSES VALIDASI

VALIDASI	BUDAYA INDIVIDUAL					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	45	75,00	1	20,00	46	70,77
RENDAH	15	25,00	4	80,00	19	29,23
JUMLAH	60	100	5	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 15 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh seleksi yang tinggi sebesar 75 % sedangkan nilai budaya individual tinggi diikuti dengan seleksi yang rendah sebesar 25 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 6,749 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung >  $\chi^2$  tabel, maka H0 ditolak dan Ha diterima, berarti budaya individualis memiliki hubungan yang signifikan dengan validasi dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K sebesar 0,306. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai K cukup dekat dengan K maksimum.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya indikasi-indikasi mendapat cukup waktu untuk pribadi, tempat kerja yang baik, kerjasama para karyawan, dan hidup dalam wilayah yang dikehendaki oleh eksekutif ternyata mempunyai hubungan dengan proses validasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.5. Hubungan Budaya Individualis dengan Pencapaian Prioritas dalam proses pengambilan keputusan strategik

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin tinggi budaya individualis, maka semakin kuat hubungannya dengan pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai individualitas dengan pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 16  
HUBUNGAN BUDAYA INDIVIDUAL  
DENGAN PROSES PENCAPAIAN PRIORITAS

PENCAPAIAN PRIORITAS	BUDAYA INDIVIDUAL					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	57	95,00	3	60,00	60	92,31
RENDAH	3	5,00	2	40,00	5	7,69
JUMLAH	60	100	5	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 16 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual yang tinggi dan diikuti oleh pencapaian prioritas yang tinggi sebesar 95 % sedangkan nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh pencapaian prioritas yang rendah sebesar 5 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 7,963 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung  $>$   $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti budaya individualitas mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K Sebesar 0,331. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701 maka nampak bahwa derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai K hitung cukup dekat dengan K maksimum.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya indikasi-indikasi mendapatkan cukup waktu untuk pribadi, tempat kerja yang baik dan nyaman, kerjasama antara para karyawan, dan hidup dalam wilayah yang dikehendaki oleh eksekutif ternyata berkaitan cukup erat dengan efektif tidaknya proses pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.6. Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Scaning dalam proses pengambilan keputusan strategik

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin tinggi budaya penghindaran ketidakpastian, maka semakin kuat hubungannya dengan skening oleh eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai budaya penghindaran ketidakpastian dengan skening eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 17  
HUBUNGAN BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN  
DENGAN PROSES SCANING

SCANING	PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	37	97,37	25	92,59	62	95,38
RENDAH	1	2,63	2	7,41	3	4,62
JUMLAH	38	100	27	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 17 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya penghindaran ketidakpastian tinggi dan diikuti oleh pencapaian prioritas yang tinggi sebesar 97,37 % sedangkan nilai budaya individual tinggi diikuti dengan pencapaian prioritas yang rendah sebesar 3,33 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,818 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka H0 diterima dan Ha ditolak, berarti

tinggi rendahnya budaya penghindaran ketidakpastian, tidak berhubungan dengan scanning dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K hitung sebesar 0,111. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak kuat, sebab nilai K hitung jauh dengan K maksimumnya.

Temuan ini membuktikan bahwa indikasi-indikasi berupa: semakin kecil rasa gelisah atau ketegangan karyawan, semakin lamanya keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan, dan semakin baiknya perhatian perusahaan yang menunjukkan kestabilan, ternyata tidak ada kaitannya dengan proses skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

### **5.3.7. Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Seleksi dalam proses pengambilan keputusan strategis**

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin tinggi budaya penghindaran ketidakpastian, maka semakin besar berhubungan dengan proses seleksi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai penghindaran ketidakpastian dengan seleksi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 18  
HUBUNGAN BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN  
DENGAN PROSES SELEKSI

SELEKSI	PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	28	73,68	22	81,48	50	76,92
RENDAH	10	26,32	5	18,52	15	23,08
JUMLAH	38	100	27	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 18 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya penghindaran ketidakpastian tinggi dan diikuti oleh seleksi yang tinggi sebesar 73,68 % sedangkan nilai budaya penghindaran ketidakpastian tinggi diikuti dengan seleksi yang rendah sebesar 26,32 %. Hasil perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,541 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya penghindaran ketidakpastian, tidak berhubungan dengan seleksi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K hitung = 0,091. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak kuat, sebab nilai K hitung sangat jauh dengan nilai K maksimum.

Temuan ini membuktikan bahwa indikasi-indikasi berupa: semakin kecil rasa gelisah atau ketegangan karyawan, semakin lamanya keinginan

untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan, dan semakin baiknya perhatian perusahaan yang menunjukkan kestabilan, ternyata tidak berhubungan dengan proses seleksi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

### 5.3.8. Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Interpretasi dalam proses pengambilan keputusan strategis

Hipotesis: Semakin tinggi budaya penghindaran ketidakpastian, maka semakin besar berkaitan dengan interpretasi oleh eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya penghindaran ketidakpastian dengan interpretasi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 19  
HUBUNGAN BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN  
DENGAN PROSES INTERPRETASI

INTERPRETASI	PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	10	26,32	6	22,22	16	24,62
RENDAH	28	73,68	21	77,78	49	75,38
JUMLAH	38	100	27	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 19 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya penghindaran ketidakpastian tinggi dan diikuti oleh interpretasi yang tinggi hanya sebesar 26,32 % sedangkan nilai budaya penghindaran ketidakpastian tinggi diikuti dengan interpretasi yang rendah sebesar 73,68 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,143 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya penghindaran ketidakpastian, tidak ada hubungannya dengan interpretasi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya, dari perhitungan Kontingensi diperoleh  $K = 0,047$ . Jika dibandingkan dengan  $K$  maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya tidak kuat, sebab nilai  $K$  sangat jauh dengan nilai  $K$  maksimum.

Temuan ini membuktikan bahwa indikasi-indikasi berupa: semakin kecil rasa gelisah atau ketegangan karyawan, semakin lamanya keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan, dan semakin baiknya perhatian perusahaan yang menunjukkan kestabilan, ternyata tidak berhubungan dengan proses interpretasi oleh eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.9. Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Validasi dalam proses pengambilan keputusan strategik

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin tinggi budaya penghindaran ketidakpastian, maka semakin kuat hubungannya dengan validasi oleh eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai penghindaran ketidakpastian dengan validasi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 20  
HUBUNGAN BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN  
DENGAN PROSES VALIDASI

VALIDASI	PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	26	68,42	20	74,77	46	70,77
RENDAH	12	31,58	7	25,93	19	29,23
JUMLAH	38	100	27	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 20 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya penghindaran ketidakpastian tinggi dan diikuti oleh validasi yang tinggi sebesar 68,42 % sedangkan nilai budaya penghindaran ketidakpastian tinggi diikuti dengan validasi yang rendah sebesar 31,58 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,244 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka H0 diterima dan Ha ditolak, berarti tinggi

rendahnya budaya penghindaran ketidakpastian, tidak berhubungan dengan proses validasi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh  $K = 0,061$ . Jika dibandingkan dengan  $K$  maksimum =  $0,701$ , maka nampak bahwa derajat hubungannya tidak kuat, sebab nilai  $K$  sangat jauh dengan  $K$  maksimum.

Temuan ini membuktikan bahwa indikasi-indikasi berupa: semakin kecil rasa gelisah atau ketegangan karyawan, semakin lamanya keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan, dan semakin baiknya perhatian perusahaan yang menunjukkan kestabilan, ternyata tidak ada hubungannya dengan proses interpretasi oleh eksekutif dalam pengambilan keputusan yang efektif atau baik.

#### **5.3.10. Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian dengan Pencapaian Prioritas dalam pengambilan keputusan strategik**

Hipotesis Kerja ( $H_a$ ): Semakin tinggi budaya penghindaran ketidakpastian, maka semakin kuat hubungannya dengan pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil ( $H_0$ ): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai penghindaran ketidakpastian dengan pencapaian prioritas eksekutif dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Tabel 21  
HUBUNGAN BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN  
DENGAN PROSES PENCAPAIAN PRIORITAS

PENCAPAIAN PRIORITAS	PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	35	92,11	25	92,59	60	92,31
RENDAH	3	7,89	2	7,41	5	7,69
JUMLAH	38	100	27	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 21 di atas, dapat diketahui bahwa budaya penghindaran ketidakpastian tinggi dan diikuti oleh pencapaian prioritas yang tinggi sebesar 92,11 % sedangkan budaya penghindaran ketidakpastian tinggi diikuti dengan pencapaian prioritas yang rendah sebesar 7,89 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,555 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya penghindaran ketidakpastian, tidak berkaitan dengan pencapaian prioritas perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh  $K = 0,029$ . Jika dibandingkan dengan  $K$  maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya tidak signifikan, sebab nilai  $K$  sangat jauh dengan  $K$  maksimum.

Temuan ini membuktikan bahwa indikasi-indikasi berupa: semakin kecil rasa gelisah atau ketegangan karyawan, semakin lamanya keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan, dan semakin baiknya

perhatian perusahaan yang menunjukkan kestabilan, ternyata kurang ada hubungannya dengan proses interpretasi oleh eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan yang efektif atau baik.

**5.3.11. Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Scaning Lingkungan dalam proses perencanaan pengambilan keputusan Strategik**

Hipotesis Kerja (Ha) yang diajukan adalah: Semakin tinggi budaya maskulinitas, maka semakin berhubungan dengan skening dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai maskulinitas dengan scanning eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 22  
**HUBUNGAN BUDAYA MASKULINITAS  
 DENGAN PROSES SCANING LINGKUNGAN**

SCANING	BUDAYA MSKULINITAS					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	60	96,77	2	66,67	62	95,38
RENDAH	2	3,23	1	33,33	3	4,62
JUMLAH	62	100	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 22 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya maskulinitas tinggi dan diikuti oleh pencapaian scanning yang tinggi adalah

sebesar 96,77 % sedangkan nilai budaya maskulinitas tinggi diikuti dengan scanning yang rendah adalah sebesar 3,23 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 5,892 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung  $>$   $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti semakin tinggi budaya maskulinitas, maka mempunyai hubungan yang signifikan dengan scanning lingkungan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis.

Dari hasil perhitungan Kontingensi diperoleh K hitung sebesar 0,288. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai K hitung cukup dekat dengan K maksimum.

Temuan ini membuktikan bahwa pentingnya jaminan keamanan karyawan, kesempatan promosi karyawan, dan penghasilan karyawan tidak ada hubungannya dengan proses skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

#### **5.3.12. Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Seleksi dalam pengambilan keputusan Strategik**

Hipotesis Kerja ( $H_a$ ) yang diajukan: Semakin tinggi budaya maskulinitas, maka semakin kuat hubungannya dengan seleksi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai budaya maskulinitas dengan seleksi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 23  
HUBUNGAN BUDAYA MASKULINITAS  
DENGAN PROSES SELEKSI

SELEKSI	BUDAYA MSKULINITAS				JML	%
	TINGGI	%	RENDAH	%		
TINGGI	48	77,42	2	66,67	50	76,92
RENDAH	14	22,58	1	33,33	15	23,08
JUMLAH	62	100	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 23 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh pencapaian prioritas yang tinggi sebesar 77,42 % sedangkan nilai budaya maskulinitas tinggi diikuti dengan seleksi yang rendah sebesar 22,58 %. Dari hasil perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,816 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka H0 diterima dan Ha ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya maskulinitas, tidak berhubungan dengan seleksi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K = 0,053. Jika dibandingkan dengan K maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya tidak kuat, sebab nilai K sangat jauh dengan K maksimum. Temuan ini membuktikan bahwa jaminan keamanan karyawan,

kesempatan promosi karyawan, dan penghasilan karyawan tidak berkaitan dengan seleksi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.13. Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Interpretasi Eksekutif dalam pengambilan keputusan Strategik

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin tinggi budaya maskulinitas, maka semakin kuat hubungannya dengan interpretasi eksekutif dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai maskulinitas dengan interpretasi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 24  
HUBUNGAN BUDAYA MASKULINITAS  
DENGAN PROSES INTERPRETASI

INTERPRETASI	BUDAYA MASKULINITAS				JML	%
	TINGGI	%	RENDAH	%		
TINGGI	15	24,19	1	33,33	16	24,62
RENDAH	47	75,81	2	66,67	49	75,38
JUMLAH	62	100	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 24 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya maskulinitas tinggi dan diikuti oleh interpretasi yang tinggi sebesar 24,19 %

sedangkan nilai budaya maskulinitas tinggi diikuti dengan interpretasi yang rendah sebesar 75,81 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,129 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya maskulinitas, tidak ada hubungannya dengan interpretasi eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya, dari perhitungan Kontingensi diperoleh  $K = 0,045$ . Jika dibandingkan dengan  $K$  maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya sangat jauh, sebab nilai  $K$  sangat jauh dengan  $K$  maksimum.

Temuan ini membuktikan bahwa pentingnya jaminan keamanan karyawan, kesempatan promosi karyawan, dan penghasilan karyawan tidak berhubungan dengan interpretasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

#### **5.3.14. Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Validasi dalam Perencanaan Pengambilan Keputusan Strategik**

Hipotesis Kerja ( $H_a$ ) yang diajukan adalah: Semakin besar nilai budaya maskulinitas, maka semakin kuat hubungannya dengan proses validasi eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (Ho): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya maskulinitas dengan proses validasi eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 25  
HUBUNGAN BUDAYA MASKULINITAS  
DENGAN PROSES VALIDASI

VALIDASI	MASKULINITAS					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	44	67,69	2	66,67	46	70,77
RENDAH	18	27,69	1	33,33	19	29,23
JUMLAH	62	100	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 25 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya maskulinitas tinggi dan diikuti oleh validasi yang tinggi sebesar 67,69%, sedangkan nilai budaya maskulinitas tinggi diikuti dengan validasi yang rendah sebesar 27,69 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,026 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka H0 diterima dan Ha ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya maskulinitas tidak ada hubungannya dengan proses validasi eksekutif dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K hitung sebesar 0,032. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701 maka nampak bahwa derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai K hitungnya jauh dengan nilai K maksimum.

Temuan ini membuktikan bahwa pentingnya jaminan keamanan karyawan, kesempatan promosi karyawan, dan penghasilan karyawan tidak berhubungan dengan validasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.15. Hubungan Budaya Maskulinitas dengan Pencapaian Prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan Strategik

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin besar budaya maskulinitas, maka semakin kuat hubungannya dengan pencapaian prioritas eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai budaya maskulinitas dengan pencapaian prioritas eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 26  
HUBUNGAN BUDAYA MASKULINITAS  
DENGAN PROSES PENCAPAIAN PRIORITAS

PENCAPAIAN PRIORITAS	BUDAYA MASKULINITAS					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	59	95,16	1	33,33	60	92,31
RENDAH	3	4,84	2	66,67	5	7,69
JUMLAH	62	100	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 26, dapat diketahui bahwa budaya maskulinitas tinggi dan diikuti pencapaian prioritas yang tinggi sebesar 95,16 % sedangkan budaya maskulinitas tinggi diikuti dengan pencapaian prioritas rendah sebesar 4,84 %. Hasil perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 15,405 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung  $>$   $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti semakin tinggi budaya maskulinitas, semakin kuat hubungannya dengan pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan diperoleh K hitung 0,438. Jika dibandingkan dengan K maksimum 0,701, maka derajat hubungannya kuat, sebab K hitungnya dekat dengan nilai K maksimum.

Temuan ini membuktikan bahwa pentingnya jaminan keamanan karyawan, kesempatan promosi karyawan yang terbuka, dan penghasilan karyawan yang cukup mempunyai hubungan yang kuat dengan pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

#### **5.3.16. Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan Strategik**

Hipotesis: Semakin tinggi budaya rentang kekuasaan, maka semakin kuat tingkat hubungannya dengan scanning lingkungan dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai budaya rentang kekuasaan dengan scanning eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 27  
HUBUNGAN BUDAYA RENTANG KEKUASAAN  
DENGAN PROSES SKENING

SKENING	RENTANG KEKUASAAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	23	95,83	39	95,12	62	95,38
RENDAH	1	4,17	2	4,88	3	4,62
JUMLAH	24	100	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 27 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya rentang kekuasaan tinggi dan diikuti oleh scanning yang tinggi sebesar 95,83 % sedangkan nilai budaya rentang kekuasaan tinggi diikuti dengan scanning yang rendah sebesar 4,17 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,117 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka H0 diterima dan Ha ditolak, berarti budaya rentang kekuasaan tidak mempunyai hubungan yang berarti dengan skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K = 0,042. Jika dibandingkan dengan K maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya tidak kuat, sebab nilai K hitung sangat jauh dengan K maksimum.

Temuan ini berarti membuktikan bahwa tipe-tipe manajer yang ada tidak berhubungan dengan efektif tidaknya suatu proses skening lingkungan dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.17. Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Seleksi dalam Pengambilan Keputusan Strategik

Hipotesis Kerja (Ha) yang diajukan adalah: Semakin tinggi budaya rentang kekuasaan, maka semakin kuat hubungannya dengan proses seleksi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (Ho): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya rentang kekuasaan dengan proses seleksi eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 28  
HUBUNGAN BUDAYA RENTANG KEKUASAAN  
DENGAN PROSES SELEKSI

SELEKSI	RENTANG KEKUASAAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	17	70,83	33	80,49	50	76,92
RENDAH	7	29,17	8	19,51	15	23,08
JUMLAH	24	100	41	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 28 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya rentang kekuasaan tinggi dan diikuti oleh seleksi yang tinggi sebesar 70,83 % sedangkan nilai budaya rentang kekuasaan tinggi diikuti dengan seleksi

yang rendah sebesar 29,17 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,795 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya rentang kekuasaan, tidak memiliki hubungan yang berarti dengan proses seleksi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K hitung sebesar 0,110. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701 maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai K hitungnya jauh dengan nilai K maksimum.

Temuan ini berarti membuktikan bahwa tipe-tipe manajer yang ada tidak berkaitan dengan proses seleksi dalam pengambilan keputusan strategik. Dan temuan ini juga menunjukkan bahwa perasaan khawatir bawahan untuk cepat berbeda dengan pimpinannya tidak mengganggu efektifitas proses seleksi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik.

#### **5.3.18. Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Interpretasi dalam Pengambilan Keputusan Strategik**

Hipotesis Kerja ( $H_a$ ) yang diajukan adalah: Semakin tinggi budaya rentang kekuasaan, maka semakin kuat hubungannya dengan proses interpretasi eksekutif dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (Ho): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya rentang kekuasaan dengan interpretasi eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 29  
HUBUNGAN BUDAYA RENTANG KEKUASAAN  
DENGAN PROSES INTERPRETASI

INTERPRE- TASI	RENTANG KEKUASAAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	7	29,17	9	21,95	16	24,62
RENDAH	17	70,83	32	78,05	49	75,38
JUMLAH	24	100	41	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 29 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya rentang kekuasaan tinggi dan diikuti oleh interpretasi yang tinggi hanya sebesar 29,17 % sedangkan nilai budaya rentang kekuasaan tinggi diikuti dengan interpretasi yang rendah sebesar 70,83 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,425 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya rentang kekuasaan, tidak berhubungan dengan proses interpretasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K hitung 0,081. Jika dibandingkan dengan K maksimum 0,701 maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai K hitungnya jauh dengan nilai K maksimum.

Temuan ini berarti membuktikan bahwa tipe-tipe manajer yang ada tidak berkaitan dengan proses interpretasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik. Dan temuan ini juga menunjukkan bahwa perasaan khawatir bawahan untuk cepat berbeda dengan pimpinan tidak mengganggu proses interpretasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.19. Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Validasi dalam proses pengambilan keputusan Strategik

Hipotesis Kerja (Ha): Semakin tinggi budaya rentang kekuasaan, maka semakin kuat hubungannya dengan validasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya rentang kekuasaan dengan validasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 30  
HUBUNGAN BUDAYA RENTANG KEKUASAAN  
DENGAN PROSES VALIDASI

VALIDASI	RENTANG KEKUASAAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	16	66,67	30	73,17	46	70,77
RENDAH	8	33,33	11	26,83	19	29,23
JUMLAH	24	41	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 30 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya rentang kekuasaan tinggi dan diikuti oleh validasi yang tinggi sebesar 66,67 % sedangkan nilai budaya rentang kekuasaan tinggi yang diikuti validasi yang rendah sebesar 33,33 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,310 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti nilai budaya rentang kekuasaan seorang eksekutif, tidak memiliki hubungan dengan validasi eksekutif dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis di hotel yang dipimpinnya. Selanjutnya, dari perhitungan Kontingensi diperoleh  $K = 0,069$ . Jika dibandingkan dengan  $K$  maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya tidak kuat, sebab nilai  $K$  hitung sangat jauh dengan  $K$  maksimum.

Temuan ini berarti membuktikan bahwa tipe-tipe manajer yang ada tidak berkaitan dengan efektif tidaknya suatu proses validasi dalam pengambilan keputusan strategis. Dan temuan ini juga menunjukkan bahwa perasaan khawatir bawahan untuk cepat berbeda dengan pimpinannya tidak berhubungan dengan proses validasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

### 5.3.20. Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan dengan Pencapaian Prioritas dalam proses pengambilan keputusan Strategik

Hipotesis Kerja (Ho): Semakin tinggi budaya rentang kekuasaan, maka semakin kuat tingkat hubungannya dengan pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai rentang kekuasaan dengan pencapaian prioritas eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 31  
HUBUNGAN BUDAYA RENTANG KEKUASAAN  
DENGAN PROSES PENCAPAIAN PRIORITAS

PENCAPAIAN PRIORITAS	RENTANG KEKUASAAN					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	22	91,67	38	92,68	60	92,31
RENDAH	2	8,33	3	7,32	5	7,69
JUMLAH	24	100	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 31 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh pencapaian prioritas yang tinggi sebesar 91,67 % sedangkan nilai budaya individual tinggi diikuti dengan pencapaian prioritas yang rendah sebesar 8,33 %.

Dari hasil perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,122 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung  $<$   $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti budaya rentang kekuasaan, tidak ada hubungannya dengan pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari hasil perhitungan Kontingensi diperoleh nilai  $K = 0,043$ . Jika dibandingkan dengan nilai  $K$  maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya kedua variabel tidak erat (tidak kuat), sebab rentang nilai  $K$  hitung sangat jauh dengan nilai  $K$  maksimumnya.

Temuan ini berarti membuktikan bahwa tipe-tipe manajer yang ada berdasarkan budaya rentang kekuasaan tidak berkaitan dengan pencapaian prioritas dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### **5.3.21. Hubungan Orientasi Jangka Panjang dengan Skening dalam Pengambilan Keputusan Strategik**

Hipotesis Kerja ( $H_a$ ) yang diajukan adalah: Semakin tinggi budaya orientasi jangka panjang, maka semakin kuat hubungannya dengan proses skening lingkungan dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil ( $H_0$ ): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya orientasi Jangka Panjang dengan skening dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 32  
HUBUNGAN BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG  
DENGAN PROSES SCANING LINGKUNGAN

SCANING LINGK.	ORIENTASI JANGKA PANJANG					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	58	98,31	4	66,67	62	95,38
RENDAH	1	1,69	2	33,33	3	4,62
JUMLAH	59	100	3	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 32 di atas, dapat diketahui bahwa budaya orientasi jangka panjang tinggi dan diikuti oleh skening tinggi 98,31 % sedangkan nilai budaya orientasi jangka panjang tinggi diikuti dengan skening rendah sebesar 3,33 %. Hasil perhitungan diperoleh  $\chi^2 = 12,38$  sedangkan  $\chi^2$  tabel = 3,84, karena  $\chi^2$  hitung >  $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti budaya orientasi jangka panjang seorang eksekutif, memiliki hubungan yang signifikan dengan proses pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya, dari perhitungan Kontingensi diperoleh  $K = 0,400$ . Jika dibandingkan dengan  $K$  maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai  $K$  hitung cukup dekat dengan  $K$  maksimum.

Temuan ini berarti menunjukkan bahwa semakin besar indikasi-indikasi: tantangan tugas kearah prestasi, hubungan kerja yang baik dengan pimpinan, memberikan kontribusi yang nyata, bagian yang bervariasi dan

berpindah-pindah, perusahaan yang sukses, mempunyai hubungan yang kuat dengan pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.22. Hubungan Orientasi Jangka Panjang dengan Seleksi dalam Proses Perencanaan Pengambilan Keputusan Strategik

Hipotesis Kerja (Ho) yang diajukan adalah: Semakin tinggi budaya orientasi jangka panjang, maka semakin kuat hubungannya dengan proses seleksi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara budaya orientasi jangka panjang dengan seleksi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

Tabel 33  
HUBUNGAN BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG  
DENGAN PROSES SELEKSI

SELEKSI	ORIENTASI JANGKA PANJANG					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	48	81,36	2	33,33	50	76,92
RENDAH	11	18,84	4	66,67	15	23,08
JUMLAH	59	100	6	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 33 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya orientasi jangka panjang yang tinggi dan diikuti oleh seleksi yang tinggi sebesar

81,36 % sedangkan nilai budaya orientasi jangka panjang tinggi diikuti dengan pencapaian prioritas yang rendah sebesar 18,84. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 7,075 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung  $>$   $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti besar kecilnya budaya orientasi jangka panjang, mempunyai hubungan dengan seleksi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya, dari perhitungan Kontingensi diperoleh  $K = 0,313$ . Jika dibandingkan dengan  $K$  maksimum = 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai  $K$  hitung cukup dekat dengan  $K$  maksimum.

Temuan ini berarti menunjukkan bahwa semakin besar indikasi-indikasi: tantangan tugas kearah prestasi, hubungan kerja yang baik dengan pimpinan, memberikan kontribusi yang nyata, bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah, perusahaan yang sukses, berkaitan dengan proses pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### **5.3.23. Hubungan Orientasi Jangka Panjang dengan Interpretasi dalam Perencanaan Pengambilan Keputusan Strategik**

Hipotesis Kerja ( $H_0$ ) yang diajukan adalah: Semakin tinggi budaya orientasi jangka panjang, maka semakin kuat hubungannya dengan interpretasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (H0): Tidak ada hubungan yang berarti antara nilai budaya orientasi jangka panjang dengan interpretasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik..

Tabel 34

HUBUNGAN BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG  
DENGAN PROSES INTERPRETASI

INTERPRETASI	ORIENTASI JANGKA PANJANG					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	15	25,42	1	16,67	16	24,62
RENDAH	44	74,58	5	83,33	49	75,38
JUMLAH	59	100	6	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 34 di atas, dapat diketahui bahwa budaya orientasi jangka panjang tinggi dan diikuti oleh interpretasi tinggi sebesar 25,42 % sedangkan budaya orientasi jangka panjang tinggi diikuti interpretasi rendah sebesar 74,58 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,225 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$  tabel, maka H0 diterima dan Ha ditolak, berarti budaya orientasi jangka panjang tidak berhubungan dengan proses interpretasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh K 0,059. Jika dibandingkan dengan K maksimum 0,701, maka derajat hubungannya tidak kuat, sebab nilai K hitung sangat jauh dengan K maksimum.

Temuan ini berarti menunjukkan bahwa indikasi-indikasi: tantangan tugas kearah prestasi, hubungan kerja yang baik dengan pimpinan, memberikan konstribusi yang nyata, bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah, perusahaan yang sukses, tidak ada kaitannya dengan proses interpretasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.24. Hubungan Orientasi Jangka Panjang dengan Validasi dalam Pengambilan Keputusan Strategik

Hipotesis Kerja (Ha) yang diajukan adalah: Semakin tinggi budaya orientasi jangka panjang, maka semakin kuat hubungannya dengan validasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil (Ho): Tidak ada hubungan yang berarti antara Orientasi Jangka Panjang dengan proses validasi dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 35  
HUBUNGAN BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG  
DENGAN PROSES VALIDASI

VALIDASI	ORIENTASI JANGKA PANJANG					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	56	94,92	4	66,67	60	92,31
RENDAH	3	5,08	2	33,33	5	7,69
JUMLAH	59	100	6	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 35 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh pencapaian prioritas yang tinggi sebesar 94,92 % sedangkan nilai budaya individual tinggi diikuti dengan pencapaian prioritas yang rendah sebesar 5,08 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 6,121 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung  $>$   $\chi^2$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti budaya orientasi jangka panjang, memiliki hubungan yang signifikan dengan proses dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya, dari perhitungan Kontingensi diperoleh K hitung sebesar 0,293. Jika dibandingkan dengan K maksimum sebesar 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya termasuk dalam kategori cukup erat, sebab nilai K hitung cukup dekat dengan K maksimum.

Temuan ini berarti menunjukkan bahwa semakin besar indikasi-indikasi: tantangan tugas kearah prestasi, hubungan kerja yang baik dengan pimpinan, memberikan kontribusi yang nyata, bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah, perusahaan yang sukses, berkaitan erat dengan proses validasi dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

### 5.3.25. Hubungan Orientasi Jangka Panjang dengan Pencapaian Prioritas dalam Pengambilan Keputusan Strategik

Hipotesis Kerja ( $H_a$ ) yang diajukan adalah: Semakin tinggi budaya orientasi jangka panjang, maka semakin kuat hubungannya dengan proses pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis Nihil ( $H_o$ ): Tidak ada hubungan yang berarti antara Orientasi Jangka Panjang dengan proses pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 36  
HUBUNGAN BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG  
DENGAN PROSES PENCAPAIAN PRIORITAS

PENCAPAIAN PRIORITAS	ORIENTASI JANGKA PANJANG					
	TINGGI	%	RENDAH	%	JML	%
TINGGI	55	93,22	5	83,33	60	92,31
RENDAH	4	6,78	1	16,67	5	7,69
JUMLAH	59	100	6	100	65	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 36 di atas, dapat diketahui bahwa nilai budaya individual tinggi dan diikuti oleh pencapaian prioritas yang tinggi sebesar 93,22 % sedangkan nilai budaya individual tinggi diikuti dengan pencapaian prioritas yang rendah sebesar 6,78 %. Hasil Perhitungan diperoleh  $\chi^2$  sebesar 0,750 sedangkan  $\chi^2$  tabel sebesar 3,841, karena  $\chi^2$  hitung <  $\chi^2$

tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tinggi rendahnya budaya orientasi jangka panjang, tidak berhubungan dengan proses pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya, dari perhitungan Kontingensi diperoleh  $K$  hitung sebesar 0,107. Jika dibandingkan dengan  $K$  maksimum sebesar 0,701, maka nampak bahwa derajat hubungannya tidak ada atau jauh, sebab nilai  $K$  hitungnya jauh dengan nilai  $K$  maksimum.

Temuan ini berarti menunjukkan bahwa indikasi-indikasi seperti: tantangan tugas kearah prestasi, hubungan kerja yang baik dengan pimpinan, memberikan kontribusi yang nyata bagi perusahaan, bagian atau posisi yang bervariasi dan berpindah-pindah, perusahaan yang sukses, tidak ada kaitannya dengan proses pencapaian prioritas dalam perencanaan pengambilan keputusan strategik.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

#### 6.1. Kesimpulan

Pada bagian ini disajikan simpulan hasil penelitian secara ringkas sebagai berikut:

1. Sebagian besar (92,31 %) eksekutif Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang memiliki nilai budaya individualitas yang tinggi. Ini berarti bahwa sebagian besar dari para eksekutif berpandangan bahwa selain bekerja, mendapat cukup waktu untuk pribadi dan juga mendapatkan tempat kerja yang memadahi dan baik adalah hal yang sangat penting.
2. Lebih banyak dari eksekutif (58,46 %) Hotel Berbintang Empat di Semarang memiliki nilai-nilai budaya penghindaran ketidakpastian yang. Kenyataan ini menunjukkan bahwa lebih banyak eksekutif dalam aktivitas kerjanya jarang merasakan kegelisahan atau ketegangan. Mereka mempunyai perkiraan lebih dari 5 (lima) tahun ke depan masih tetap atau ingin bekerja pada hotel yang sama. Tetapi cukup banyak juga yang mempunyai budaya penghindaran ketidakpastian yang rendah (41,54 %).

3. Eksekutif Hotel Berbintang Empat di Semarang, sebagian besar (95,38 %) memiliki nilai budaya maskulinitas yang tinggi. Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif dalam aktivitas kerjanya merasa memperoleh jaminan keamanan yang memadai dan mendapatkan peluang yang besar untuk berpenghasilan lebih tinggi serta memperoleh kesempatan besar untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi.
4. Eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat di Semarang, sebagian besar (63,08 %) memiliki nilai budaya rentang kekuasaan yang rendah. Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif hotel berbintang empat dan lima di Semarang dalam aktivitas kerjanya biasanya membuat suatu keputusan tidak lebih dahulu mencoba menerangkan secara lengkap kepada bawahannya. Para eksekutif tersebut kurang memberikan alasan mengenai keputusannya yang diambil dan menjawab apa saja pertanyaan yang mungkin datang dari bawahannya. Jadi disini proses pengambilan keputusan tetap masih dalam kerangka top down, tetapi sudah agak demokratis karena selain membicarakan terlebih dahulu dengan anak buah atau karyawan, tetapi juga menerima masukan-masukan dari anak buah (36,92 %).

5. Eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, sebagian besar (90,77 %) memiliki nilai budaya orientasi jangka panjang dengan skor yang tinggi. Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif Hotel Berbintang Empat di Semarang yang menjadi responden penelitian ini, dalam aktivitas kerjanya sangat menyukai jika memperoleh tantangan tugas untuk dikerjakan kearah prestasi. Selain itu juga menjalin persahabatan yang baik dengan pimpinan yang lebih tinggi lagi. Kelompok ini biasanya juga memberikan kontribusi yang nyata untuk perusahaannya. Mereka berharap juga atau akan lebih senang jika memperoleh bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah dalam pekerjaan. Dan tidak kalah pentingnya bahwa kelompok ini juga mempunyai orientasi untuk dapat bekerja pada perusahaan yang bergengsi dan sukses.
6. Eksekutif pada empat Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, sebagian besar (87,69 %) memiliki skor yang tinggi berkaitan dengan proses pengambilan keputusan strategik, dan hanya sebagian kecil yang memiliki skor rendah. Kenyataan ini menggambarkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan strategik berbagai tahapan sebagaimana diformulasikan oleh Scheider

(1998), yaitu Skening Lingkungan, Seleksi, Interpretasi, Validasi, dan Pencapaian Prioritas, telah dipahami dan dikehendaki oleh sebagian besar Eksekutif Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang.

7. Budaya individualitas ternyata tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2$  hitung = 0,750 <  $\chi^2$  tabel 3,841). Kenyataan ini dimungkinkan budaya individualitas yang diukur dengan alat atau instrumen Hofstede tidak sesuai atau ada bias dengan budaya para eksekutif Hotel Berbintang empat dan lima di Semarang, sehingga tingginya budaya individualitas tidak berhubungan dengan proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.
8. Semakin besar nilai budaya penghindaran ketidakpastian, maka hubungannya semakin besar dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2$  hitung = 4,755 >  $\chi^2$  tabel 3,841).
9. Nilai budaya maskulinitas tidak mempunyai hubungan yang berarti dengan eksekutif dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2$  hitung = 2,181 <  $\chi^2$  tabel 3,841).
10. Nilai budaya rentang kekuasaan seorang eksekutif, tidak memiliki hubungan yang kuat dengan proses perencanaan pengambilan

keputusan strategis ( $\chi^2$  hitung = 0,485 <  $\chi^2$  tabel 3,841). Ini menunjukkan bahwa tipe-tipe manager tertentu tidak berkaitan dengan proses perencanaan pengambilan keputusan strategik.

11. Nilai budaya orientasi jangka panjang mempunyai hubungan yang kuat dengan eksekutif hotel dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategis ( $\chi^2$  hitung = 4,583 >  $\chi^2$  tabel 3,841). Ini berarti bagi para eksekutif hotel berbintang di Semarang dalam proses perencanaan pengambilan keputusan strategik memandang penting terhadap orientasi jangka panjang.

## **6.2. Implikasi Manajerial**

Memperhatikan temuan-temuan dari hasil penelitian di atas, maka untuk lebih meningkatkan pemahaman tentang dimensi-dimensi budaya dan efektivitas proses perencanaan pengambilan keputusan strategik oleh para eksekutif Hotel Berbintang Empat dan Lima di Semarang, maka penulis memberanikan diri untuk memberikan saran-saran sebagai implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Karena budaya penghindaran ketidakpastian secara signifikan mempunyai hubungan dengan proses perencanaan pengambilan keputusan strategis, maka perlu:

- a. Pihak hotel perlu mengusahakan terus suana kondusif agar kegelisahan atau ketegangan karyawan ditempat kerja tidak muncul dan berkembang.
  - b. Pihak hotel memberikan perhatian terbaik hal-hal yang dapat menjadikan karyawan akan tetap bertahan bekerja di hotel yang bersangkutan selama lebih dari lima tahun pada masa yang akan datang.
2. Karena budaya orientasi jangka panjang secara signifikan mempunyai hubungan dengan proses perencanaan pengambilan keputusan strategis, maka perlu diambil langkah-langkah:
- a. Pihak hotel memberikan tantangan tugas untuk dikerjakan kearah prestasi
  - b. Pihak hotel dan karyawan perlu membina hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan
  - c. Pihak karyawan harus dapat memberikan kontribusi yang nyata untuk perkembangan dan kesuksesan hotel.
  - d. Perlu pembagian tugas yang bervariasi dan berpindah-pindah agar tidak jenuh.

- e. Karyawan menunjukkan produktivitas kerja yang optimal untuk memberikan gambaran bahwa hotel dimana ia bekerja adalah hotel bergengsi dan sukses.
3. Untuk kepentingan ilmiah, maka penulis menyarankan temuan-temuan ini dapat digunakan sebagai bahan informasi, diskusi dan juga bagi pengembangan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan dimensi budaya dalam kaitannya dengan proses perencanaan pengambilan keputusan strategis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ary, Donald, Lucy Cheser Jacobs dan Asghar Razavich. (1982). *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan* Terj. Arief Furchan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Drijarkara, N. (1978). *Percikan Filsafat*. Jakarta: Pembangunan.
- Dinas Pariwisata Jateng. (1999). *Pengembangan Pariwisata Jawa Tengah*. Semarang: Diparta Dati I Jateng.
- Erickson, B.H. (1984). *Memahami Data Statistik Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: LP3ES.
- Fredrickson, J.W. and T.R. Mitchel (1984). "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment". *Academy of Management Journal*. Vol. 27, pp. 399-423.
- Goble, Frank. G. (1987). *Mazhab Ketiga Psikologi Humanistik Abraham Maslow*. Terj. A. Supratiknyo. Yogyakarta: Kanisius.
- Geletkanycz, Marta A. (1997). "The Saliience of 'Culture's Consequences': The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to The Status Quo". Dalam *Strategic Management Journal*. Vol. 18:8, pp. 615 - 634.
- Hambrick, D.C. and P. Mason (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9, pp. 193-206.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences International Differences in Work - Related Values*. Sage Publications, The International Professional Publishers, Newbury Park-London-New Delhi.
- Hurst, Michael E. Eliot. (1972). *A Geography of Economic Behavior An Introduction*. Belmont, Calif: Duxbury Press.

- Kluckhohn, F.R. and R.L. Strodtbeck. (1961). *Variation in Value Orientation*. Row Peterson, Evanston Il.
- Glueck, WF and L.R Jauch. (1988). *Strategic Management and Business Policy*. 3<sup>rd</sup> Edition. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Koentjaraningrat. (1983). *Kebudayaan Mentalitas Dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia.
- Mantra, Ida Bagus. (1987). "Penentuan Sampel" dalam Masri Singarimbun. (1987). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Mardiatmadja. (1987). "Pendidikan Dan Pendidikan Nilai" dalam Hartoko. (ed). (1987). *Memansuikan Manusia Muda*. Yogyakarta: Kanisius.
- Papadakis, M.P., S. Lioukas, and D. Chambers. (1998). "Strategic Decision-Making Process: the Role of Management and Context". *Strategic Management Journal*. Vol. 19. Pp. 115-147.
- Pearce dan Robbinson, (1997). *Manajemen Strategik*. Terj. Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Robbinson, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 1 dan 2*. Terj. Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Scheider, Susan C. 1998. *Strategic Formulation: National Culture*. EGOS. 10/2: 149-168
- Schein. E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey - Bass, San Francisco. CA.
- Singarimbun, Masri dan Effendi. (1987). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Singh, Joginder P. (1990). *Manajerial Culture and Work-related Values in India*. Organization Studies. 1990, 11/1: p.p.75 - 101.

Sutrisno Hadi. (1982). *Statistik II*. Yogyakarta: yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.

Stipar Bandung. (1992). *Pengetahuan Dasar Usaha Perhotelan*. Bandung: Balai Pengembangan dan Latihan Pariwisata.

Sudjana. 1988. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.

Sudjatmoko. (1987). *Etika Pembebasan*. Jakarta: LP3ES.

Surachmad, Winarno. (1980). *Mewujudkan Nilai Nilai Hidup Dalam Tingkah Laku*. Bandung: Tarsito.

Suseno, Frans Magnis. (1987). *Etika Dasar*. Yogyakarta: Kanisius.