

658.4
SYA
2 c.1

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERHUBUNGAN
DENGAN KOMPREHENSIVITAS DAN EKSTENSIVITAS
PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK
DI PT POLYSINDO KENDAL**



TESIS

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

Oleh :

AGUS SYAWAL
NIM. C4A 098 001

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



Sertifikat

Saya, Agus Syawal yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada Program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Agus Syawal

Mei 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN
KOMPREHENSIVITAS DAN EKSTENSIVITAS PENGAMBILAN
KEPUTUSAN STRATEGIK DI PT POLYSINDO KENDAL**

Yang disusun oleh Agus Syawal, NIM C4A 098 001
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Juni 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Sugeng Wahjudi, MM

Pembimbing Anggota



Dra. Yoestini, MSi

Semarang, 30 Juni 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The purpose of this research is (1) in measuring how far the relation between the variety cognitive, demography, turbulence and the cultural value with the range the comprehensivity and extensivity in taking decision in Polysindo Eka Perkasa Kendal; (2) to testify how the range between the variety cognitive, the demografic variety, turbulence and the cultural value to the range of comprehensivity and extensivity in taking strategic decision of company in PT. Polysindo Eka Perkasa Kendal; (3) To determine of what variable having relationship to the comprehensivity Range and it's extensivity in taking strategic decision in PT. Polysindo Eka Perkasa Kendal.

In the process of data research, the technique of data analysis used in this research is cross tabulation analysis or elaboration technique. In this cross tabulation analysis, we use prosentage distribution to the cells in the chart to conclude the relationship between the variable. To support the conclusion, we do the statistic test of Chi-Quadrat and Coeffisien of Contingency.

The result of research show : (1) the variety cognitive has significant relationship to the comprehensivity of taking strategic decision (X^2 calculation = $4,113 > X^2$ tabel 3,841); (2) The variety cognitive doesn't have relationship to the extensivity of taking strategic decision (X^2 tabel 3,841); (3) The grade of education doesn't have relationship to the comprehensivity of taking strategic decision (X^2 calculation = $0,97 < X^2$ tabel 3,841); (4) The range of position doesn't have relationship to the comprehensivity in taking strategic decision doesn't (X^2 calculation = $2,533 < X^2$ tabel 3,841); (5) the grade of education doesn't have a relationship to the extensivity in taking strategic decision (X^2 calculation = $0,619 < X^2$ tabel 3,841); (6) the range of position doesn't have a relationship to the extensivity of taking strategic decision (X^2 calculation $5,098 < X^2$ tabel 3,841); (7) The environmental turbulence has significant $5,295 > X^2$ tabel 3,841); (8) The environmental turbulence have a significant relationship to the extensivity of taking decision (X^2 calculation $4,364 > X^2$ calculation 3,841); (9) The individuality culture has a significant relationship to the comprehensivity of taking strategic decision (X^2 calculation $3,811 = X^2$ calculation = $4,483 > X^2$ tabel 3,841); the masculinity culture doesn't have a relationship to the comprehensivity of taking strategic decision (X^2 calculation = $0,281 < X^2$ tabel 3,841); (12) the culture of power distance has a significant relationship to the extensivity of taking strategic decision (X^2 calculation = $4,203 > X^2$ tabel 3,841); (14) the individuality culture doesn't (X^2 calculation = $1,709 < X^2$ tabel 3,841); (15) the culture of avoiding uncertainty doesn't (X^2 calculation = $4,592 < X^2$ tabel 3,841); (16) The culture of masculinity doesn't have relationship to the extensivity of taking strategic decision (X^2 calculation = $0,429 < X^2$ tabel 3,841); (17) the culture of power distance doesn't have a significant relationship

to the extensivity of taking strategic decision (X^2 calculation = 0,485 < X^2 tabel 3,841); (18) the culture of long time orientation has significant relationship to the extensivity of taking strategic decision (X^2 calculation 4,757 > X^2 tabel 3,841).

Concerning of the those results the theoritical implication are : the results of this research can be used as a source of information, discussion and also for the development of further research, related to the cognitive variety, demography variety turbulence, culture and it's relationship to the comprehensivity and extensivity of taking strategic decision. The managerial implications are : (1) the company develop the comprehensive approachment to the process of taking strategic decision to the development of company; (2) the company gives the challenging tasks to be done in order to get achievement and promotion; (3) the good relationship between the employee and the leader (employer > need to be developed; (4) the employee have to give the real contribution to the development of the company; (5) there will be needed a variative of job description and make it moving continually in avoiding boredom; (6) the employee shows the productivity of work optimally to give a good image to the company he worked in, having good prestige and a success one.

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Untuk mengukur sampai sejauh mana hubungan antara keragaman kognitif, demografi, turbulence dan nilai budaya dengan tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan di PT. Polysindo Eka Prakasa Kendal; (2) Untuk menguji bagaimana tingkat hubungan antara keragaman kognitif, keragaman demografik, turbulence dan nilai kultural terhadap tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik perusahaan di PT. Polysindo Eka Perkasa Kendal; (3) Untuk menentukan variabel apa yang mempunyai kaitan yang kuat dengan tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT. Polysindo Eka Perkasa Kendal.

Dalam pengolahan data penelitian, teknik analisis data yang 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 Kongtingensi.

Hasil penelitian menunjukkan : (1) Keragaman Kognitif memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 4,113 > X^2 tabel 3,841); (2) Keragaman Kognitif tidak mempunyai hubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 0,249 < X^2 tabel 3,841); (3) Tingkat Pendidikan tidak berhubungan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 0,937 < X^2 tabel 3,841); (4) Jenjang Jabatan tidak berhubungan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 2,553 < X^2 tabel 3,841); (5) Tingkat Pendidikan tidak berhubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 0,619 < X^2 tabel 3,841); (6) Jenjang Jabatan tidak mempunyai hubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung 0,098 < X^2 tabel 3,841); (7) Turbulence Lingkungan memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung 5,295 > X^2 tabel 3,841); (8) Turbulence Lingkungan memiliki hubungan yang signifikan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan (X^2 hitung 4,364 > X^2 tabel 3,841); (9) Budaya Individualitas memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung 3,811 > X^2 tabel 3,841); (10) Budaya Penghindaran Ketidakpastian memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 4,783 > X^2 tabel 3,841); (11) Budaya Maskulinitas tidak berhubungan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 0,281 < X^2 tabel 3,841); (12) Budaya Rentang kekuasaan memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 4,203 > X^2 tabel 3,841); (13) Budaya Orientasi Jangka Panjang memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung

= 4,203 > X^2 tabel 3,841); (14) Budaya Individualitas tidak mempunyai hubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 4,203 > X^2 tabel 3,841); (15) Budaya Penghindaran Ketidakpastian memiliki hubungan yang signifikan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 4,592 > X^2 tabel 3,841); (16) Budaya Maskulinitas tidak berhubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 0,429 < X^2 tabel 3,841); (17) Budaya Rentang kekuasaan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung = 0,485 < X^2 tabel 3,841); (18) Budaya Orientasi Jangka Panjang memiliki hubungan yang signifikan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (X^2 hitung 4,757 > X^2 tabel 3,841).

Memperhatikan temuan-temuan tersebut, maka implikasi teoritisnya adalah : Temuan-temuan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi, diskusi dan juga bagi pengembangan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan keragaman kognitif, keragaman demografi, turbulence, budaya, dalam hubungannya dengan komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis. Sedangkan implikasi manajerialnya adalah : (1) perusahaan mengembangkan pendekatan yang komprehensif dalam proses pengambilan keputusan strategis untuk pengembangan perusahaan; (2) perusahaan memberikan tantangan tugas untuk dikerjakan ke arah prestasi dan promosi; (3) perlu membina hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan; (4) Pihak karyawan harus dapat memberikan kontribusi yang nyata untuk perkembangan perusahaan; (5) Perlu pembagian tugas yang bervariasi dan berpindah-pindah agar tidak jenuh; (6) Karyawan menunjukkan produktivitas kerja yang optimal untuk memberikan gambaran bahwa perusahaan dimana ia bekerja adalah perusahaan yang bergengsi dan sukses.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahNya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Berbagai pihak telah membantu kelancaran penulisan tesis ini, baik fasilitas bimbingan atau dorongan semangat mulai tahap persiapan penelitian sampai selesainya penulisan tesis ini. Berkenaan dengan hal tersebut penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada :


- 1 Bapak Drs Sugeng Wahyudi MM, Ibu Joestini Msi, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan dorongan dalam penulisan tesis ini.
- 2 Bapak Staff pengajar program Magister Management, yang telah memberikan ilmu kepada penulis.
- 3 Bapak Direktur Program, Pengelola Program Magister Management yang telah memberikan fasilitas selama masa pendidikan.
- 4 Rekan-rekan angkatan IX program Magister Management Universitas Diponegoro Semarang.
- 5 Bapak Pimpinan, Kepala Bagian, Kepala seksi, pada perusahaan PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.
- 6 Choirijah, Arfi, Ratri, dan Rismayani, yang memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.

Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen.

Penulis berharap adanya kritik dan saran yang komunikatif, sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih baik.

Semarang, 14-Juni-2001

Penulis



Agus Sjawal

Kenang-Kengan Buat :

- Choirijah
 - Arfi Fajar Ariawan, Ratri Dian Pratiwi, Yaniar Dian Rismayani, Rio Yang Tercinta
-
- Buku adalah warisan berharga yang ditinggalkan kaum jenius kepada manusia dan diberikan turun-temurun kepada anak cucu , serta merupakan hadiah pula bagi mereka yang belum dilahirkan (Joseph Edison).
 - Pengalaman adalah guru utama yang bermanfaat bagi kita.
 - Bahaya sebenarnya bukanlah komputer akan berpikiran seperti manusia, melainkan manusia berpikiran seperti komputer (Sydney Harris).

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKAT	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	viii
KENANG-KENANGAN	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.4. Metodologi	8
1.5. Outline Tesis	10
1.6. Keterbatasan dan Asumsi Dasar	11
1.7. Kesimpulan.....	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	13
2.1. Pendahuluan	13
2.2. Telaah Pustaka	14
2.3. Tinjauan Penelitian Terdahulu	21
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	46

	2.5. Definisi Operasional Variabel	51
	2.6. Kesimpulan	54
BAB III	METODE PENELITIAN	57
	3.1. Pendahuluan	57
	3.2. Jenis dan Sumber Data	57
	3.3. Populasi dan Sampel	58
	3.4. Metode Pengumpulan Data	60
	3.5. Teknik Analisis Data dan Kriteria Pengujian	65
	3.6. Kesimpulan	70
BAB IV	ANALISIS DATA	72
	4.1. Pendahuluan	72
	4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian	73
	4.3. Pengujian Hipotesis	91
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	125
	5.1. Pendahuluan	120
	5.2. Kesimpulan Masing-masing Hipotesis	126
	5.3. Implikasi Teoritis	136
	5.4. Implikasi Kebijakan Manajemen	135
	5.5. Keterbatasan Penelitian	136
	DAFTAR REFERENSI	138
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	141

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Isi Tabel	Halaman
1	Sebaran Skor Keragaman Kognitif	76
2	Sebaran Skor Tingkat Pendidikan	78
3	Sebaran Skor Jabatan Responden	79
4	Sebaran Skor Turbulence	80
5	Sebaran Skor Budaya Individualitas	81
6	Sebaran Skor Budaya Penghindaran Ketidakpastian	82
7	Sebaran Skor Budaya Maskulinitas	84
8	Sebaran Skor Budaya Rentang Kekuasaan	85
9	Sebaran Skor Budaya Orientasi Jangka Panjang	86
10	Sebaran Skor Komprehensivitas Pengambilan Keputusan Strategis	88
11	Sebaran Skor Ekstensivitas Pengambilan Keputusan N =	90
12	Hubungan Keragaman Kognitif Dengan Komprehensivitas	91
13	Hubungan Keragaman Kognitif Dengan Ekstensivitas	93
14	Hubungan Tingkat Pendidikan Dengan Komprehensivitas Pengambilan Keputusan	95
15	Hubungan Posisi Jabatan Dengan Komprehensivitas Pengambilan Keputusan Strategis	97

16	Hubungan Tingkat Pendidikan Dengan Ekstensivitas Pengambilan Keputusan	89
17	Hubungan Posisi Jabatan Dengan Ekstensivitas Pengambilan Keputusan Strategis	100
18	Hubungan Turbulence Lingkungan Dengan Komprehensivitas Pengambilan Keputusan	102
19	Hubungan Turbulence Lingkungan Dengan Ekstensivitas Pengambilan Keputusan	103
20	Hubungan Budaya Individualitas Dengan Komprehensivitas Pengambilan Keputusan	105
21	Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian Dengan Komprehensivitas Pengambilan Keputusan	107
22	Hubungan Budaya Maskulinitas Dengan Komprehensivitas Pengambilan Keputusan	109
23	Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan Dengan Kompre- hensivitas Pengambilan Keputusan	111
24	Hubungan Budaya Orientasi Jangka Panjang Dengan Komprehensivitas Pengambilan Keputusan	113
25	Hubungan Budaya Individualitas Dengan Ekstensivitas Pengambilan Keputusan	115
26	Hubungan Budaya Penghindaran Ketidakpastian Dengan Ekstensivitas Pengambilan Keputusan	117

27	Hubungan Budaya Maskulinitas Dengan Ekstensivitas Pengambilan Keputusan	119
28	Hubungan Budaya Rentang Kekuasaan Dengan Ekstensivitas Pengambilan Keputusan	121
29	Hubungan Budaya Orientasi Jangka Panjang Dengan Eksten- sivitas Pengambilan Keputusan	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Isi Gambar	Hal
1	Bagan Latar Belakang Penelitian	4
2	Proses Pengambilan Keputusan Strategik	21
3	Keragaman Kognitif dengan Komprehensivitas dan Ekstensivitas	23
4	Model Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change	36
5	Hubungan Nilai Budaya Dengan Proses Pengambilan Keputusan Strategi	39
6	Kerangka Pemikiran Teoritik Penelitian Yang Dimodi- fikasi Untuk Menunjukkan Hubungan Komprehensivitas dan Ekstensivitas Dengan Variabel-variabel	48
7	Kerangka Penelitian Perusahaan	50
8	Struktur Organisasi di PT. Polysindo Eka Prakarsa	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Isi Lampiran	Halaman
1	Kuesioner	
	Crosstab/Chi-Square Test	
	2. Keanekaragaman Kognitif-Komperehensivitas	
	3. Jabatan-Komperehensivitas	
	4. Jabatan-Ekstensivitas	
	5. Pendidikan-Komperehensivitas	
	6. Pendidikan-Ekstensivitas	
	7. Kognitif-Ekstensivitas	
	8. Turbulence-Komperehensivitas	
	9. Turbulence-Ekstensivitas	
	10. Budaya Individualitas-Komperehensivitas	
	11. Budaya Individualitas-Ekstensivitas	
	12. Budaya Penghindaran Ketidakpastian- Komperehensivitas	
	13. Budaya Penghindaran Ketidakpastian-Ekstensivitas	
	14. Budaya Maskulinitas-Komperehensivitas	
	15. Budaya Maskulinitas-Ekstensivitas	
	16. Budaya orintasi jangka panjang-Komperehensivitas	
	17. Budaya orintasi jangka panjang-Ekstensivitas	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian.

Krisis ekonomi (moneter) yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997, sampai saat ini belum menunjukkan tanda-tanda kebangkitan. Berbagai usaha telah dilakukan, tetapi hasilnya masih dipertanyakan. Salah satu usaha untuk menanggulangi krisis ekonomi (moneter) yang melanda bangsa Indonesia tersebut adalah dengan mendorong sektor riil agar roda perokonomian dapat berjalan kembali seperti yang diharapkan.

Gejolak perubahan baik akibat krisis moneter maupun lainnya, akan terus menerus terjadi dalam setiap sendi aktivitas usaha. Kompleksitas perubahan tersebut sangat perlu diantisipasi, dipahami, dipelajari, baik yang menyangkut penyebabnya maupun tantangan-tantangan yang diakibatkan. Kondisi ini akan mendorong suatu perusahaan seperti PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya sebagai produsen barang dengan terus menerus berinovasi. Untuk keperluan ini, maka suatu manajemen strategik sangat diperlukan.

Perencanaan Strategik (strategic planning) membutuhkan pertimbangan lingkungan internal dan eksternal. Melalui proses perencanaan yang

UPT-PUSTAK-UNDIP

komprehensif, perubahan dalam arah strategik suatu perusahaan, kondisi finansialnya, dan berbagai variasi teknologi diintegrasikan kedalam keputusan-keputusan strategik perusahaan. Hopkin dan Hopkins (1997) mengemukakan bahwa perencanaan strategik memiliki pengaruh yang besar bagi peningkatan kinerja perusahaan, apabila setiap manajer (eksekutif) terlibat dalam proses intensitas perencanaan. Keterlibatan dimaksud, yakni berupa kontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa salah satu cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui perencanaan strategik.

Proses pengambilan keputusan strategik merupakan suatu kegiatan manajemen yang menuntut pengerahan seluruh sumber daya perusahaan dalam rangka menyeimbangkan tuntutan keinginan yang beragam dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (pemilik, manajer puncak, karyawan, masyarakat, pelanggan, dan negara) dengan tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan (pesaing, pemasok, kelangkaan sumber daya, peraturan pemerintah, kondisi sosial ekonomi, politik, dan perkembangan teknologi).

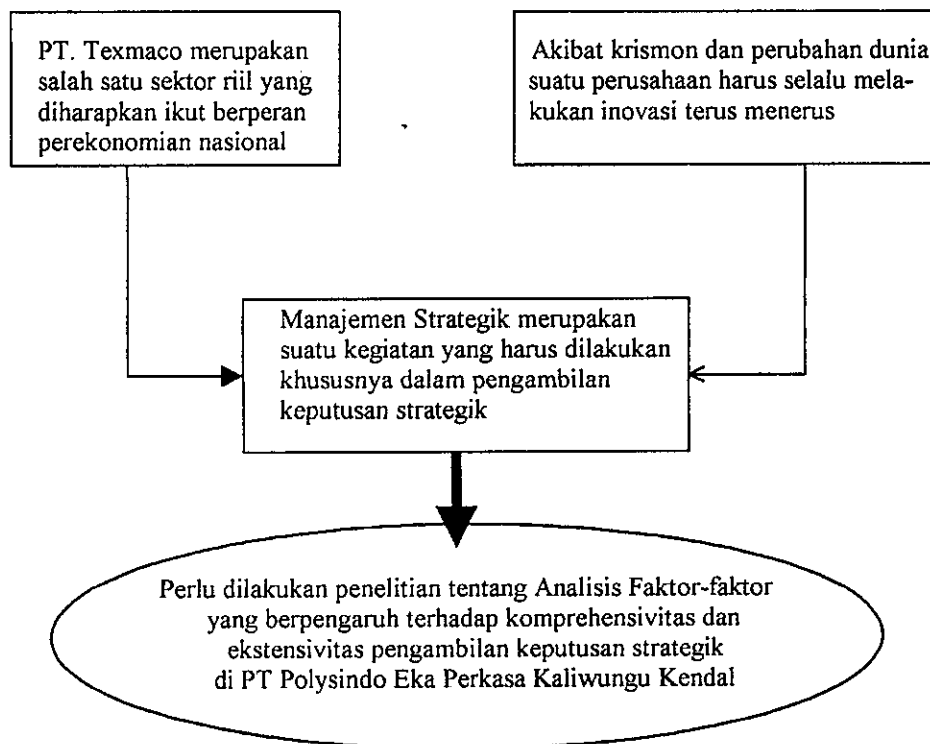
Pengambilan keputusan strategik tentu saja dilakukan disemua tahapan strategik maupun semua tingkatan strategik. Proses ini dilakukan pada tahap formulasi strategik, tahap implementasi strategik, maupun tahap evaluasi

strategik. Proses ini diperlukan pula dalam perumusan strategik ditingkat korporasi, di tingkat bisnis, maupun di tingkat fungsional.

Dalam pengambilan keputusan strategik suatu perusahaan, dimensi tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas merupakan dimensi yang penting dan berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Dimensi komprehensivitas dan ekstensivitas ini juga sering disebut sebagai dimensi rasionalitas, karena melihat seberapa rasional suatu perusahaan mengkaji lingkungan eksternal maupun internal dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Dalam upaya memahami bagaimana sebuah perusahaan besar di sektor riil seperti PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal (salah satu dari PT Texmaco Group) dalam melakukan inovasi untuk mengantisipasi berbagai tantangan, khususnya menghadapi krisis ekonomi akhir-akhir ini, dan juga untuk menambah data empiris tentang proses pengambilan keputusan strategik, maka penulis memandang perlu untuk melakukan penelitian tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi komprehensivitas dan ekstensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Secara garis besar latarbelakang penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut ini.



Gambar 1. Bagan Latar Belakang Penelitian

Sumber : Pearce , John A dan Robinson , Richard B Jr. 1997.
Managemen Strategik Terjemahan Agus Maulana. Jakarta : Bina Aksara.
Dimodifikasi dan dikembangkan oleh Peneliti.

1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di muka, nampaklah bahwa banyak faktor atau variabel yang dimungkinkan mempunyai kaitan erat atau berpengaruh terhadap komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan

strategik oleh para eksekutif di suatu perusahaan, khususnya di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Tentu saja tidak semua kemungkinan yang memerlukan jawaban tersebut ingin atau dapat sekaligus dijawab melalui kegiatan penelitian ini.

Dengan pertimbangan aktualitas masalah, keterkaitan dan berbagai keterbatasan yang ada pada diri peneliti, maka menurut hemat peneliti hal yang mendesak untuk segera dapat diteliti adalah Menganalisis keterkaitan antara berbagai faktor yang mempengaruhi komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Tentang faktor-faktor yang dimungkinkan mempunyai kaitan dengan komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan, peneliti hanya membatasi pada faktor keragaman kognitif, keragaman demografi, turbulence dan nilai budaya.

Secara lebih spesifik masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kaitan antara Keragaman Kognitif dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal?
2. Bagaimana kaitan antara Keragaman Kognitif dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu

Kendal?

3. Bagaimana kaitan antara Keragaman Demografi dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal?
4. Bagaimana kaitan antara Keragaman Demografi dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal?
5. Bagaimana kaitan antara Turbulence dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal?
6. Bagaimana kaitan antara Turbulence berkaitan dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal?
7. Bagaimana kaitan antara Budaya dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal?
8. Bagaimana kaitan antara Budaya dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kendal?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Dari permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Serta spesifik tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengukur sampai sejauh mana hubungan antara keragaman kognitif, demografik, turbulence dan nilai budaya dengan tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.
2. Untuk menguji bagaimana tingkat hubungan antara keragaman kognitif, keragaman demografik, turbulence dan nilai kultural terhadap tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas dalam pengambilan keputusan strategik perusahaan di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.
3. Untuk menentukan variabel apa yang mendukung atau mempunyai kaitan yang kuat dengan tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Sedangkan Kegunaan dari penelitian diharapkan:

1. Dapat menjadi bahan acuan dalam rangka menerapkan ilmu manajemen

strategik, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategik pada perusahaan PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

2. Dapat digunakan sebagai bahan kajian empirik untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada perusahaan PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal dan ilmu manajemen strategik pada umumnya di masa yang akan datang.

1.4. Metodologi

Dalam pengolahan data penelitian, alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tabulasi silang atau teknik elaborasi. Selanjutnya untuk memperkuat kesimpulan dilakukan test statistik Kai Kuadrat dan Koefisien Kontingensi. 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 χ^2 yang dihitung dari hasil penelitian dibandingkan (dikonsultasikan) dengan distribusi probabilitas nilai χ^2 (yang ada pada tabel). Jika hasil nilai χ^2 hitung sama atau melebihi angka distribusi probabilitas nilai χ^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*). Makin besar nilai C yang diperoleh dari hasil perhitungan berarti hubungan antara dua variabel makin erat. Untuk menilai derajat asosiasi (erat tidaknya suatu hubungan) antara variabel-variabel atau faktor-faktor yang ada, maka harga K yang diperoleh dari hasil perhitungan tersebut kemudian dibandingkan dengan koefisien kontingensi maksimum (C maksimum) yang bisa terjadi. Level of Significance (α) dari uji Kai Kuadrat yang digunakan ditetapkan sebesar 0,05. Kriteria Pengujiannya adalah: H0 diterima apabila : $\chi^2 < \chi^2_{\alpha ; (n-1)}$ (k-1). H0 ditolak apabila : $\chi^2 > \chi^2_{\alpha ; (n-1)}$ (k-1)

Ada beberapa syarat yang perlu diperhatikan dalam menghitung Kai Kuadrat :

1. Tidak boleh dipakai untuk sampel yang kurang dari 20.
2. Frekuensi teoritis (ft) minimum harus 5 dalam setiap kotak untuk tabel 2 x 2 (dua kolom , dua baris) ; untuk tabel yang lebih besar, 80 persen harus 5 atau lebih (jadi , sebelum χ^2 dihitung , ft pada setiap kotak perlu digabung).

Jika syarat – syarat ini tidak dipenuhi , beberapa kolom perlu digabung.

3. Suatu kotak atau sel tidak boleh mempunyai frekuensi kurang dari 1.

1.5. Outline dari Tesis

Tesis ini meliputi 5 bab, yang meliputi:

Bab 1 PENDAHULUAN, membahas tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi ringkas, outline dari tesis, keterbatasan dan asumsi-asumsi penting, dan kesimpulan.

Bab 2 TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN, membahas tentang pendahuluan, telaah pustaka, model dan hipotesis, definisi operasional variabel dan kesimpulan.

Bab 3 METODE PENELITIAN, membahas tentang pendahuluan, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik analisis, kesimpulan.

Bab 4 ANALISIS DATA, membahas tentang pendahuluan, gambaran umum obyek penelitian dan data-data deskriptif, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesa, dan kesimpulan.

Bab 5 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN, membahas tentang pendahuluan, kesimpulan masing-masing hipotesis, implikasi pada teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian, agenda penelitian mendatang.

1.6. Keterbatasan dan Asumsi Asumsi Penting

Hasil penelitian ilmiah senantiasa harus dikembangkan mendalam dan berkesinambungan. Penelitian lanjutan perlu dilakukan, karena penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan sehingga perlu kehati-hatian dalam menggunakan hasilnya, yaitu: (1) sampel penelitian diambil terbatas pada PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, pengambilan sampel dengan menggunakan questioner tanpa membedakan karakteristik responden. Penelitian yang akan datang perlu memperluas tidak hanya di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, dan penelitian yang akan datang juga perlu membedakan karakteristik masing-masing responden untuk menjamin keakuratan data yang diperoleh; (2) masih rendahnya nilai χ^2 dan nilai C, memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang belum masuk dalam model. Penelitian yang akan datang perlu menggali lebih dalam variabel-variabel lain untuk dimasukkan dalam model, sehingga nilai χ^2 dan nilai C semakin meningkat dalam menjelaskan asosiasi antar variabel.

1.7. Kesimpulan

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini masalah penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian telah disajikan. Metodologi secara ringkas telah digambarkan. Demikian pula outline tesis, keterbatasan

dan asumsi-asumsi penting telah disampaikan. Atas dasar itu, tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab-bab selanjutnya. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesis telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literature dan telaah kritis atas literatur yang relevan diuraikan pada bab 2 berikut ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Pendahuluan

Setiap perusahaan akan berbeda-beda dalam proses yang mereka gunakan untuk menyusun perencanaan dan proses membuat keputusan strategik mereka. Proses adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait antara satu dan lainnya 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: 38).

2.2. Telaah Pustaka

2.2.1. Hirarki dan Karakteristik Pengambilan Keputusan Strategik

Hirarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga tingkat (Lihat Pearce dan Robinson, 1997: 23-28). Pada puncak hirarki terletak tingkat korporasi (perusahaan), 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 bukan-keuangan, seperti memperkuat citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan.

Di bagian tengah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis, utamanya terdiri dari 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. Pada pokoknya para manajer strategik tingkat bisnis menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di arena pasar produk (product-market) tertentu.

Mereka berusaha mengidentifikasi dan mengamankan segmen-segmen yang paling prospektif dalam arena tersebut. Segmen ini merupakan bagian

dari pasar total yang dapat dikuasai perusahaan karena keunggulan bersaingnya.

Di bagian bawah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat fungsional, terdiri utamanya dari manajer-manajer produk, 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 guna meningkatkan bagian pasar perusahaan.

Karakteristik keputusan manajemen strategik bervariasi menurut tingkat aktivitas strategik yang terlibat. Keputusan di tingkat korporasi cenderung lebih berorientasi kepada nilai (value oriented), lebih konseptual, dan kurang kongkrit dibandingkan dengan keputusan di tingkat bisnis dan fungsional.

Keputusan-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 pemilihan bidang usaha (bisnis), kebijakan dividen, sumber pendanaan jangka panjang, dan prioritas pertumbuhan.

Keputusan pada tingkat fungsional mengimplementasikan strategi secara keseluruhan yang dirumuskan pada tingkat korporasi dan bisnis. Keputusan tersebut menyangkut isu operasional yang berorientasi kepada tindakan, relatif berjangka pendek dan beresiko 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, dan karenanya dapat diimplementasikan dengan kerjasama minimal.

Karena keputusan tingkat fungsional relatif kongkrit dan dapat dikuantifikasi, 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) terapan, tingkat sediaan tinggi atau rendah, peralatan produksi serba guna atau khusus, dan penyeliaan ketat atau longgar. Tim manajemen strategik yang ideal terdiri atas para pengambil keputusan dari

ketiga tingkat keputusan dalam perusahaan. Karena keputusan strategik mempunyai dampak yang besar atas suatu perusahaan dan menuntut komitmen yang besar pula atas sumber daya perusahaan, maka manajer puncak harus memberikan persetujuan akhir bagi tindakan strategik tersebut.

Beberapa efek kepefilakuan 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-imbalance disetiap rencana strategik dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka.
4. Senjang 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 mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan itu.

Dengan bertitik tolak bahwa semua elemen adalah mempunyai potensi dalam mengembangkan perusahaan, maka perusahaan berkepentingan untuk mengusahakan agar semua potensi tersebut dapat terintegrasi secara sinergistik. Untuk mewujudkan integrasi yang sinergistik tersebut menurut Hartanto (1999), perusahaan perlu mengambil sikap dan melakukan serangkaian kegiatan tertentu meliputi :

- 1) memperlakukan pekerja sebagai anggota perusahaan yang terhormat, 2) bukan sebagai sumber daya atau kekayaan (asset) perusahaan, 3) mengembangkan kepemimpinan transformasional, sinergetik dan visioner

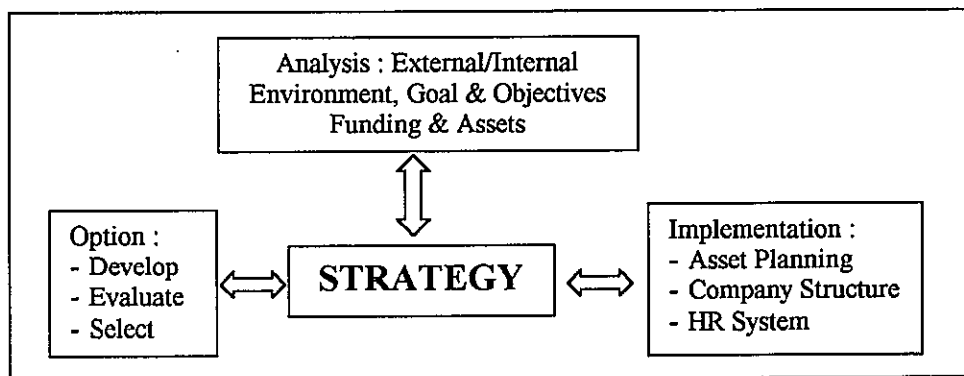
sebagai pengganti manajemen yang birokratik, 4) bekerja dalam tim lintas fungsional, bukan sebagai fungsionaris yang individualistik, 5) menguasai pengetahuan kontekstual sebagai kelengkapan penguasaan pengetahuan substansial, 6) bekerja dengan pengetahuan tidak berwujud (Tacit Knowledge) di samping memanfaatkan pengetahuan eksplisit, 7) menggunakan paradoks sebagai instrumen dinamik untuk mencapai keseimbangan dinamik, mempertajam fokus, dan meningkatkan kinerja, membangun perusahaan sebagai komunitas yang hidup, bukan organisasi fungsional, dan 8) membangun budaya perusahaan yang transformasional sebagai ganti dari perusahaan yang transaksional.

Selanjutnya Hartanto (1999) menyimpulkan bahwa inti dari usaha membangun keterpaduan internal yang sinergistik adalah menciptakan suatu lingkungan kerja dimana: 1) semua merasa berharga dan dihargai; 2) semua orang merasa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi kepentingan perusahaan, dan 3) mereka bangga dikenal orang sebagai anggota perusahaan yang bersangkutan. Semua ini perlu dibangun dengan penuh kepedulian secara berkelanjutan.

2.2.2. Formulasi dan Proses Pengambilan Keputusan Strategik

Dalam proses pengambilan keputusan strategik yang perlu mendapatkan perhatian adalah formulasi strateginya. Formulasi strategi memerlukan pengidentifikasian isu-isu strategis, pengaruh peristiwa-peristiwa yang mungkin mempunyai suatu pengaruh yang potensial atas performansi organisasional. Untuk tujuan tersebut organisasi-organisasi melakukan penskaningan, penyeleksian, penginterpretasian, dan pemvalidasian informasi, serta pencapaian prioritas (Scheider, 1998).

Kreitner dan Kinicki (1995) menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dimulai dari permasalahan dan diakhiri dengan ditentukan suatu pilihan penyelesaian. Ada tiga hal penting dalam proses pengambilan keputusan strategik: pertama “analisis” atas kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal; kedua “option”, artinya membangun asumsi, melakukan pilihan strategi; ketiga “implementation”, artinya melaksanakan perencanaan (Flavel dan Williams, 1996). Proses tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Proses Pengambilan Keputusan Strategik

Sumber : Flavel dan William (1996), *Strategic Management a Practical Approach*, 5th Edition, Prentice Hall, Australia, Ply Ltd.

2.3. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tingkat komprehensivitas (kemampuan memahami secara keseluruhan) dan ekstensivitas (kemampuan mengadakan cakupan secara luas) proses pengambilan keputusan strategik suatu perusahaan, banyak faktor yang mempengaruhinya yang dalam penelitian terdahulu akan dikaji tentang beberapa faktor, yaitu: Faktor-faktor keanekaragaman kognitif, Turbulence, keanekaragaman demografi, dan nilai-nilai budaya.

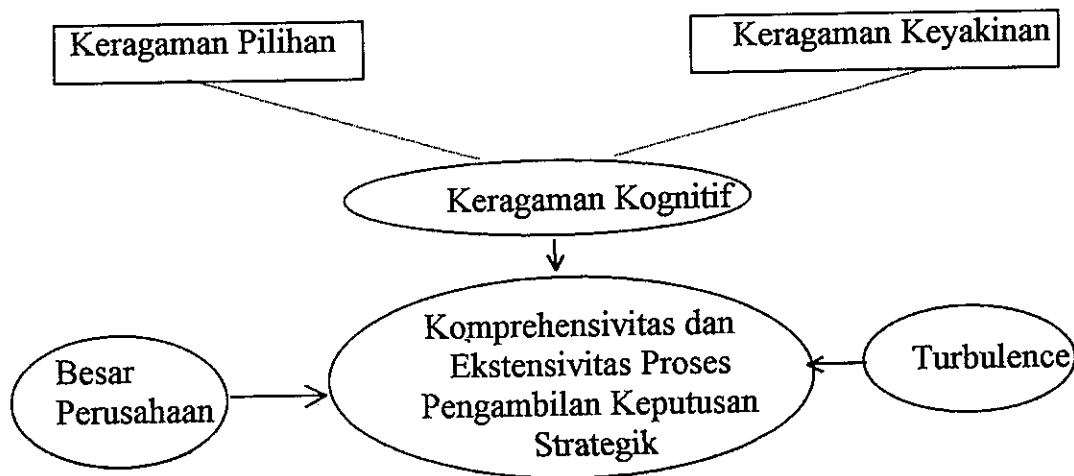
2.2.3.1. Keanekaragaman Kognitif

Menurut beberapa penelitian, keanekaragaman kognitif pengambil keputusan berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas dan

ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik (Miller, Burke, dan Glick, 1997; Iaquinto dan Fredrickson, 1997).

Keanekaragaman kognitif didefinisikan sebagai bentuk kepercayaan dan selera yang dimiliki para eksekutif eselon atas dalam suatu perusahaan. Lebih khususnya lagi, keanekaragaman kognitif dapat diartikan sebagai suatu variasi dalam berbagai kepercayaan berkaitan dengan hubungan sebab akibat dan variasi dalam hal preferensi atau selera berkaitan dengan berbagai tujuan bagi perusahaan.

Variasi-variasi tersebut mendasari berbagai perbedaan dalam perspektif yang cenderung untuk menjadi beban dari waktu ke waktu. Karena variasi yang berbeda pada kepercayaan dan preferensi atau selera pemimpin, maka cenderung untuk menciptakan adanya ketidak sepahaman bilamana isu-isu strategik tertentu menjadi bahan pertimbangan, maka keanekaragaman kognitif mungkin mempengaruhi baik komprehensivitas kemampuan memahami maupun ekstensivitas atau kemampuan mengadakan cakupan secara luas (Lihat Gambar3).



Gambar 3. Keragaman Kognitif dengan Komprehensivitas dan Ekstensivitas

Sumber : C. Chet Miller, Linda M. Burke and Willem H. Gleek (1998),
 'Cognitive Diversity Among Upper Ecelon Executive, Implication for Strategic Decision
 Proses'.

Arah dari efek keanekaragaman kognitif masih merupakan hal yang belum jelas, dengan berbagai argumen yang berbeda-beda, ada yang menyarankan adanya efek positif, sedangkan dilain pihak menyarankan adanya efek negatif (Miller, Linda M Burke dan William H. Glick, 1998).

Seperti yang diindikasikan oleh Miller, Burke, dan Glick, 1997 bahwa beberapa penelitian menyimpulkan: keanekaragaman kognitif pengambil keputusan berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

Ada tiga argumen menyarankan bahwa keanekaragaman kognitif secara prosedur mempengaruhi komprehensivitas atau kemampuan memahami dan ekstensivitas atau luas cakupan:

- a. Peluang dan ancaman spontan atau rencana jangka panjang berbagai eksekutif kalangan atas sebagai suatu kelompok maupun sebagai individu. Menyadari berbagai isu berbagai cara memandang, berbagai isu tersebut serta berbagai alternatif tindakan terhadap isu-isu tersebut. Karena sadar akan cakupan isu dan alternatifnya kelompok eksekutif kalangan atas dapat membahasnya, serta mengadakan analisa kelompok yang relevan, dapat memperkerjakan konsultan untuk membantu pengetahuan yang dianggap lemah.
- b. Bilamana terdapat berbagai ketidaksepahaman di dalam suatu pembuatan keputusan strategis, para eksekutif eselon atas cenderung untuk mengadakan pembahasan lebih lanjut tentang penggunaan sumber daya cenderung untuk lebih banyak konsultan dan cenderung untuk mengadakan diskusi yang lebih banyak.
- c. Ketidaksepahaman akan mempengaruhi para eksekutif eselon atas dengan keterpaduan, yang dapat menjembatani berbagai efek terhadap keanekaragaman kognitif yang berkaitan dengan komprehensivitas dan ekstensivitas. Berbagai argumen yang menyarankan efek negatif. Ada dua

argumen yang menyarankan keanekaragaman kognitif dengan pengaruh negatif terhadap kemampuan memahami secara keseluruhan dan cakupan yang luas: a) Keanekaragaman sering berarti adanya ketidaksepahaman terhadap berbagai kemauan dan kepercayaan yang tidak dapat dipertemukan sehingga tidak akan memiliki kesempatan untuk melakukan analisa atau pembicaraan lebih lanjut; b) Keanekaragaman kognitif sering berarti bahwa berbagai pihak akan menggunakan bahasa yang mereka kuasai sendiri, gambaran mereka sendiri serta berbagai cerita sendiri untuk berkomunikasi satu dengan yang lain.

Beberapa Hasil penelitian terdahulu:

Penelitian 1.

Sampel

Manager puncak yang terdiri dari 315 perusahaan yang dipilih secara random diberikan pertanyaan untuk berpartisipasi untuk melibatkan perusahaan mereka dalam penelitian 38 setuju untuk melakukan hal tersebut. Manager puncak dari 38 perusahaan tersebut memimpin perusahaan pada berbagai macam industri termasuk pabrik mesin pesawat dan transportasi udara. Angka partisipasi 12 % relatif rendah tetapi tidak bertentangan terhadap berbagai penelitian lain yang sejenis.

UPT-PUSTAKA-UNDIP

Data dan Pengukuran

Melalui kuestioner berjumlah 4 item dengan 2 dimensi keanekaragaman kognitif.

- Keanekaragaman diantara para eksekutif yang berkaitan dengan tujuan-tujuan tertentu mereka bagi perusahaan (yaitu deversity yang dikehendaki)
- Keanekaragaman diantara eksekutif yang berkaitan dengan sifat hubungan sebab akibat (yaitu keanekaragaman yang berkaitan dengan kepercayaan).

Kuestioner untuk komprehensivitas berjumlah 3 item. Item-item ini digunakan oleh Redickson dan Michel dalam prosedur pemeriksaan validitas, yang menyatakan bahwa item-item ini sangat terkait erat dengan pengukuhan-pengukuhan lain dengan komprehensivitas kemampuan pemahaman secara luas yang pada gilirannya merupakan hal yang terkait erat dengan kinerja perusahaan.

Kuesioner untuk Ekstensivitas berjumlah 3 item yaitu pernyataan yang ada merupakan gambaran kurang adanya perencanaan strategis yang formal, merupakan tanda adanya perencanaan yang agak luas dan merupakan pertanda adanya perencanaan yang ekstensiv. Ketiga pernyataan ini dikembangkan oleh Robinson dan Pearce yang memberikan bukti terhadap validitas yang terkait dengan penemuan-penemuan pernyataan dari manajer puncak untuk dikaitkan dengan item sakala terpisah yang dititikberatkan pada perencanaan strategis

Kuesioner untuk Turbulence berjumlah 4 item yang digunakan oleh Miller, Drouge dan Toulouse dengan ukuran perusahaan yang diartikan seberapa jumlah karyawan tetap yang dimiliki suatu perusahaan.

Hasil

- Tingkat kepercayaan antar item memberikan estimasi, means, standar deviasi, dan korelasi. Estimasi tingkat kepercayaan berkisar mulai dari kriteria dapat diterima sebesar (0,62) sampai dengan kriteria ekselen (0,84) dengan rata-rata (0,73).
- Keanekaragaman kognitif keseluruhan secara negatif mempengaruhi komprehensivitas ($p < 0,01$)
- Keanekaragaman kognitif secara keseluruhan secara negatif berpengaruh terhadap ekstensivitas ($p > 0,10$). Hasilnya juga bersifat konsisten dalam menyarankan bahwa keanekaragaman preference merupakan hal yang penting, sedangkan keanekaragaman kepercayaan tidak.

Penelitian 2

Sampel

198 kepala administrasi rumah sakit di kota Texas diminta untuk mengikutkan Rumah Sakit dalam penelitiannya. 106 kepala administrasi yang dihubungi tersebut bersedia membantu.

Data Pengumpulan

Data dikumpulkan melalui kuestioner. Pengukuran menggunakan yang agak dimodifikasi dari penelitian 1, juga pengukuran Turbulence dikembangkan dari 4 menjadi 8 item, dan menggunakan skala 5 poin untuk komprehensivitas dan keanekaragaman kognitif dan turbulence.

Hasil

- Tingkat estimasi kepercayaan masing-masing item dari means, standar deviasi dan korelasi diantara berbagai variabel. Estimasi tingkat kepercayaan bekisar mulai dari predikat dapat diterima 0,65 sampai kategori ekselen 0,90 dengan rata-rata 0,83.
- Keanekaragaman kognitif memiliki dampak kecil terhadap komprehensivitas/kemampuan memahami
- Semua keanekaragaman kognitif memiliki efek negatif terhadap ekstensivitas/cakupan ($p = 0,05$). Juga konsisten dengan penelitian 1. Hasil tersebut menyarankan bahwa keanekaragaman preferensi memiliki

pengaruh yang penting, sedang keanekaragaman kepercayaan tidak memilikinya.

Penelitian 3

Sampel

Dari 396 unit bisnis yang strategis (misalnya direktur utama, umum). Sebanyak 79 setuju untuk berpartisipasi dan setelah dihubungi lagi meningkat menjadi 85.

Data dan Pengukuran

Keanekaragaman kognitif dilakukan dengan dua cara. Keanekaragaman selera sebanyak 17 item yang berkaitan dengan tujuan: sumber daya manusia, sistem perawatan/perlengkapan dan profit.

Keanekaragaman believe/kepercayaan sebanyak 22 item yang berkaitan dengan mempertahankan fleksibilitas, biaya rendah dibandingkan dengan taktik diferensiasi, kemampuan inovasi dan periklanan. Komprehensivitas didapat melalui 5 item pertanyaan tentang kemampuan pemahaman dan respon dari eksekutif.

Variabel strategis yang 2, yaitu ekstensivitas tidak diukur dalam penelitian ini.

Turbulence dihitung melalui standar dan poorkompustat II dari arsip data dan industri.

Hasil

- Estimasi tingkat kepercayaan antar item means standar deviasi dan korelasi diantara berbagai variabel tersebut, estimasi tingkat kepercayaan antar item bagi skala multi item yang rentangnya antara kategori akseptebel-dapat diterima yaitu (0,60 sampai kepada ekselen/sangat bagus 0,93), dengan rata-rata sebesar 0,75.
- Keanekaragaman kognitif keseluruhan memiliki dampak yang sangat negatif terhadap komprehensivitas.
- Keanekaragaman selera dengan tujuan sumber daya manusia dan keanekaragaman selera dengan tujuan profit secara negatif memiliki dampak pada komprehensivitas.
- Keanekaragaman kepercayaan yang berkaitan dengan keberhasilan dalam mempertahankan fleksibilitas secara negatif memiliki dampak terhadap komprehensivitas.

Dari uraian di muka, maka kami mengajukan hipotesis berikut :

H1: Keanekaragaman Kognitif secara positif mempunyai hubungan yang kuat dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam proses pengambilan keputusan strategik.

H2: Keanekaragaman Kognitif secara positif mempunyai hubungan yang kuat dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam proses pengambilan keputusan strategik.

2.2.3.2. Keanekaragaman Demografi

Komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan dapat dilihat dari dua sisi yaitu dari keragaman demografi dan keragaman kognitif pengambil keputusan. Pengaruh keragaman demografi terhadap komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan belum menemukan kesepakatan, ada penelitian yang menyimpulkan berpengaruh, tetapi ada yang menyimpulkan tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik (Miller, Burke, dan Glick, 1997; Iaquinto dan Fredrickson, 1997).

Penelitian lain menyimpulkan bahwa keragaman demografi berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik (Papadakis, Lioukas, dan Chambers, 1997). Hal tersebut antara lain disebabkan bahwa pemimpin mempunyai peranan dalam memelihara tingkat konflik diantara tim pengambil keputusan. Apabila dia mampu memelihara tingkat konflik yang ideal maka akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Elsenhart, Kahwajh dan

Bourgeois, 1997). Alasan lain dikemukakan oleh McAllister (1995), Korsgaard, Schweiger, dan Sapienza (1995) serta Robinson dan Dechant (1997) yaitu peranan pimpinan dapat dilihat dari sejauh mana para pejabat eksekutif mempercayai pimpinan tersebut. Sedangkan Boeker (1997) menyatakan bahwa lamanya masa jabatan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak adanya perubahan dalam strategi perusahaan.

Seperti yang telah diindikasikan oleh Miller, Burke, dan Glick (1997); Iaquinto dan Fredrickson (1997), dan diperkuat oleh penelitian Papadakis, Lioukas, dan Chambers, 1997 serta Boeker (1997) bahwa eksekutif mampu memelihara tingkat konflik yang ideal maka akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan lamanya masa jabatan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Margerete F Weresma dan Karen A. Bantel "Top Management Team Demographi and Corporate Strategic Change" (1992). Ada lima variabel demografi yang dipilih untuk penelitian:

- a. Umur. Umur seseorang diharapkan mampu mempengaruhi keputusan strategi. Penelitian menyarankan bahwa fleksibilitas menurun dan mencegah peningkatan perubahan seperti halnya usia manusia. Pada eksekutif yang lebih tua kemampuan karier dan keuangan menjadi sangat penting. Mereka pada umumnya menghindari keputusan yang beresiko

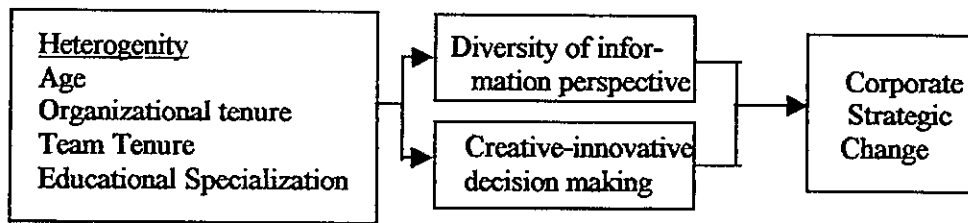
yang dapat menghambat perusahaan di dalam strategi. Dari hasil penelitian umur rata-rata dari tim manajemen utama secara negatif berhubungan dengan perubahan strategi perusahaan. Keanekaragaman dalam tim manajer utama akan berhubungan terhadap perubahan strategi perusahaan. Tetapi hubungan itu akan menurun /negatif jika lebih beranekaragam dalam umur.

- b. Masa Jabatan dalam Organisasi. Mengidentifikasi pengalaman, cara pandang dan nilai. Pengalaman di dalam organisasi menghasilkan perbendaharaan yang sama dan interpretasi yang mirip dari berbagai hal, dimana hal tersebut memotivasi, komunikasi diantara individu dan keanekaragaman dalam masa jabatan organisasi sebuah tim. Seharusnya membawa keanekaragaman pendapat dan menghasilkan kesadaran dari perubahan strategi. Peningkatan dalam keanekaragaman cenderung untuk mempunyai efek yang paling besar pada level bawah. Menurut Miller perusahaan dengan masa jabatan CEO yang panjang kurang mempunyai strategi dalam struktur yang baik yang sesuai dengan permintaan lingkungan. Meskipun mengharapkan hubungan yang positif antara masa jabatan yang pendek dengan perubahan strategi penelitian menyatakan bahwa asosiasi semacam ini tidaklah betul sepenuhnya.

- Keanekaragaman masa jabatan dalam suatu manajemen utama akan secara positif akan berhubungan dengan perubahan strategi perusahaan tetapi hubungan tersebut akan menurun jika keanekaragaman masa jabatan organisasi tersebut semakin dekat.
 - Rata-rata masa jabatan organisasi secara positif berhubungan terhadap perubahan strategi perusahaan.
- c. Jabatan dalam Tim Manajemen Puncak. Masa jabatan dalam tim manajemen puncak adalah penting dalam komunikasi seorang dalam group tersebut. Berdasarkan studi dari "Development Group Katz, 1982, dalam jangka waktu yang lama cenderung untuk mengembangkan standar dari komunikasi dan sejenis dalam cara pandang. Masa jabatan dalam group yang rata-rata hasilnya adalah penurunan tingkat dari tingkat komunikasi keseluruhan. Sebab anggota dari group tersebut merasakan bahwa mereka dapat mengantisipasi cara lain dan peningkatan pendapatan anggota. Umur panjang Tim dapat membawa pada peningkatan perusahaan dari sumber informasi di luar, seperti halnya anggota-anggota tersebut menjadi kurang dapat menerima ide-ide baru terhadap komunikasi yang mengancam pola perilaku mereka. Juga berharap bahwa grup dengan masa jabatan lama akan mengakibatkan ketidakmauan mengubah arah strategi hasil.

- Rata-rata dari masa jabatan akan secara negatif berhubungan dengan perubahan strategi perusahaan.
 - Keanekaragaman masa jabatan manajer utama akan positif berhubungan dengan strategi perusahaan tetapi akan menurun dikala masa jabatan dalam tim semakin beraneka ragam.
- d. Tingkat Pendidikan mencerminkan kemampuan dan ketrampilan dari fungsi kognitif individu. Tingkat pendidikan yang tinggi dihubungkan dengan kapasitas tinggi dari kemampuan dan proses inspirasi untuk memilih diantara rangsangan yang beraneka ragam. Individu yang berpendidikan cenderung masuk dalam lingkaran kecil. Mentoleransi ambiguitas dan menunjukkan kemampuan untuk menyatukan hal-hal yang kompleks. Mereka dengan pendidikan yang tinggi memiliki konsistensi dengan perubahan dan inovatif. Keanekaragaman tingkat pendidikan akan berhubungan positif dengan strategi perusahaan.

Model dari saling hubungan keanekaragaman demografik di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Model Hubungan Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change

Sumber : Margarethe F. Wiersema University of California Irvine, Karen A. Banthel Wayne State University Academy of Management Journal 1992, Vol. 35.

Dari paparan di atas, oleh karena itu maka kami mengajukan hipotesis berikut ini.

H3: Keanekaragaman Demografi secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam proses pengambilan keputusan strategik.

H4: Keanekaragaman Demografi secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam proses pengambilan keputusan strategik.

2.2.3.3. Lingkungan (Kondisi Eksternal)

Manajemen Strategik merupakan suatu konsep dan proses yang menghubungkan antara organisasi dengan lingkungannya (Camilius, 1997), dari pengertian tersebut terlihat bahwa terdapat hubungan antara proses pengambilan keputusan strategik dengan lingkungan eksternal. Salah satu aspek yang termasuk dalam lingkungan eksternal adalah turbulence dalam lingkungan usaha, yaitu apakah perusahaan harus sering menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan konsumen atau tidak.

Dari hasil penelitian dari Miller, Burke dan Glick (1997) memberikan kesimpulan bahwa tidak menunjukkan adanya konsistensi antara turbulence dengan tingkat komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik, ada yang menyatakan berpengaruh dan ada pula yang tidak berpengaruh.

Seperti yang diindikasikan oleh Miller, Burke dan Glick (1997), maka kami mengajukan hipotesis sebagai berikut ini.

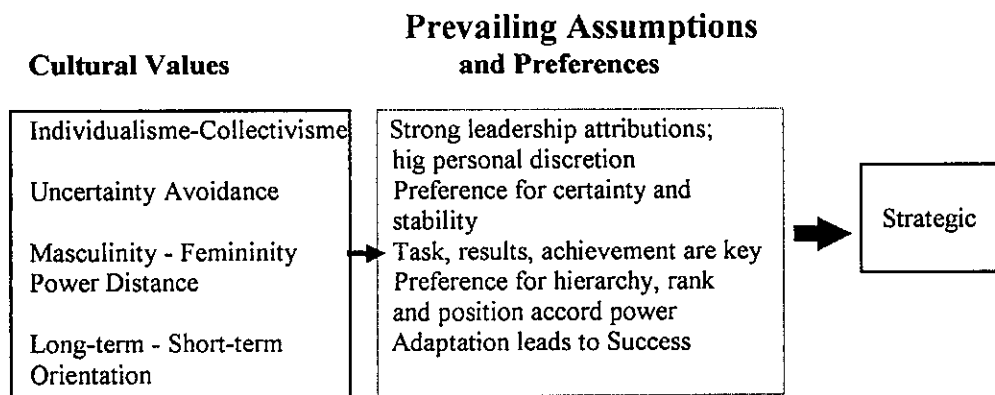
H5: Turbulence secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam proses pengambilan keputusan strategik.

H6: Turbulence secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam proses pengambilan keputusan strategik.

2.2.3.4. Nilai Budaya

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Hofstede (1980) yang melibatkan 40 negara independen, menghasilkan 4 (empat) kriteria yang oleh Hofstede disebutnya sebagai dimensi nilai budaya. Selanjutnya berkaitan dengan unsur-unsur nilai-nilai budaya dalam penelitian ini secara lebih jelas akan diikuti dimensi-dimensi nilai budaya yang telah diidentifikasi oleh Hofstede (1980). Hal yang sama juga telah dilakukan oleh Joginder P. Singh dari Indian Institute of Management India, dengan judul penelitian *Managerial Culture and Work-related Values in India* (1990). Penelitian dilakukan terhadap 176 manajer. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai para manajer India rendah dalam keseluruhan dimensinya. Hasilnya juga menunjukkan bahwa nilai budaya cenderung bervariasi secara selektif dengan umur, pendidikan, sifat pekerjaan dan sektor-sektor ekonomi.

Dimensi-dimensi pada nilai budaya dari Hofstede tersebut dapat digambarkan sebagai berikut ini.



**Gambar 5. Hubungan Nilai Budaya Dengan Proses Pengambilan Keputusan
Strategi**

Sumber : Hofstede, Geert (1980) Culture S. Consequences International Differences in Work Related Values, Vol. 5 London Sage Publication.

a. Nilai Individualisme-Collectivisme

Menurut Hofstede (1980), dalam budaya-budaya dengan nilai-nilai individualis yang kuat, para anggota masyarakat menganggap diri mereka sebagai aktor-aktor individu. Norma-norma sosial dalam masyarakat biasanya menegaskan kualitas-kualitas positif dari pencapaian individu dan kebijaksanaan pribadinya, yang menyebabkan para anggota dalam suatu kelompok menempatkan kepentingan pribadi mereka di atas kepentingan kelompoknya.

Dalam konteks organisasi nilai-nilai individualis telah dihubungkan pada pilihan untuk pengambilan keputusan individu atas konsensus kelompok.

Sebaliknya dalam masyarakat yang menekankan nilai-nilai Collectivisme, 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 dalam pekerjaannya, para eksekutif yang orientasi individualisnya kuat cenderung memilih tetap setia pada keadaan atau kebijakan organisasi atau perusahaan yang sudah ada, dibandingkan melakukan penyesuaian-penyesuaian atau perubahan-perubahan baru.

b. Nilai Penghindaran Ketidakpastian

Dalam bahasan Hopstede (1980), dimensi nilai penghindaran ketidakpastian merupakan tanggapan dari konteks yang tidak terstruktur dan bermakna ganda. Pada budaya penghindaran ketidakpastian yang kuat, anggota masyarakat cenderung merasa tidak nyaman berhubungan dengan ketidakmenentuan. Sebagai 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 bbaru atau berbeda. Oleh karena itu para eksekutif yang lebih menyukai perspektif penghindaran (ketidakpastian) cenderung lebih memilih lingkungan dalam organisasi yang lebih konservatif dan stabil - singkatnya, lingkungan yang loyal terhadap status quo.

Sebaliknya, eksekutif yang latar belakang budayanya bercirikan nilai-nilai penghindaran ketidakpastian yang rendah, akan lebih merasa nyaman dengan ketidakstabilan yang berkembang, sehingga mereka lebih terbuka terhadap kebijakan-kebijakan yang baru atau berbeda dan dengan demikian akan selalu melakukan perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyesuaian baru dalam kebijakannya mengikuti perkembangan-perkembangan terbaru.

c. Nilai Masculine-Feminine

Selanjutnya Hofstede (1980) menjelaskan bahwa dimensi budaya masculine-feminine menunjuk pada persoalan: peran dan kualitas gender yang seringkali dianggap berasal dari mereka. Hofstede (1980) mengungkapkan perbedaan-perbedaan yang cukup besar dalam hal dimana budaya menekankan dengan apa yang disebut kualitas-kualitas maskulin yang keras, ambisi dan persaingan dengan kualitas-kualitas yang lebih "feminim" yaitu

kesederhanaan, kasih sayang, dan solidaritas. Dalam budaya maskulin pilihan-pilihan ada pada arah penentuan manajerial dan orientasi kerja. Dalam 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 bersosialkan pada nilai-nilai maskulin akan lebih dapat menerima terhadap kebijakan-kebijakan yang membutuhkan perubahan dari kesepakatan yang telah ada, khususnya dalam situasi-situasi seperti kepemimpinan strategis di mana perubahan atau adaptasi meningkatkan kesempatan sukses.

d. Budaya Rentang Kekuasaan

Dimensi nilai rentang kekuasaan merujuk pada permasalahan persamaan/ketidaksamaan sosial. Budaya-budaya dengan nilai-nilai rentang kekuasaan yang rendah biasanya lebih bersifat menganggap semua orang sama/egalitarian, dengan para 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-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. Dimensi budaya yang memelihara 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 pada 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 memilih setia pada ketentuan-ketentuan di masa lalu.

Seperti yang diindikasikan oleh Hofstede (1980) dan Joginder P. Singh (1990), maka kami mengajukan hipotesis sebagai berikut ini.

H7: Nilai Budaya secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

H8: Nilai Budaya secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan ekstensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Tentang hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana telah diuraikan di muka, secara ringkas dapat disusun dalam bentuk tabel sebagai berikut.

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1	Miller, C. Chet, Linda M Burke, dan William H Glick. 1998.	Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implications for Strategic Decision Process	1. Keanekaragaman Kognitif 2. Turbulence 3. Komprehensivitas Pengambilan Keputusan 4. Ekstensivitas Pengambilan Keputusan	1. Kuesioner 2. Analisis Regresi	1. Keanekaragaman Kognitif secara negatif mempengaruhi komprehensivitas Pengambilan Keputusan 2. Keanekaragaman Kognitif secara negatif mempengaruhi ekstensivitas Pengambilan Keputusan 3. Turbulence lingkungan secara negatif mempengaruhi komprehensivitas 4. Turbulence lingkungan secara negatif mempengaruhi komprehensivitas
2	Papadakis, Vassilis M. Spyros Lioukas dan David Chambers. 1998.	Strategic Decision-Making Process: The Role of Management and Context	1. Pengambilan Keputusan 2. Karakteristik Top Manajemen 3. Faktor Kontekstual	1. Interview 2. Kuestioner 3. Analisis Statistik	Dari semuanya, hasilnya mendukung pada pandangan bahwa proses strategi pengambilan keputusan dibentuk oleh faktor yang bervariasi. Variabel Karakteristik CEO (Lamanya menjabat dan Tingkat Pendidikan) dilaporkan mempunyai pengaruh besar dalam proses pengorganisasian pengambilan keputusan berikut hasilnya.

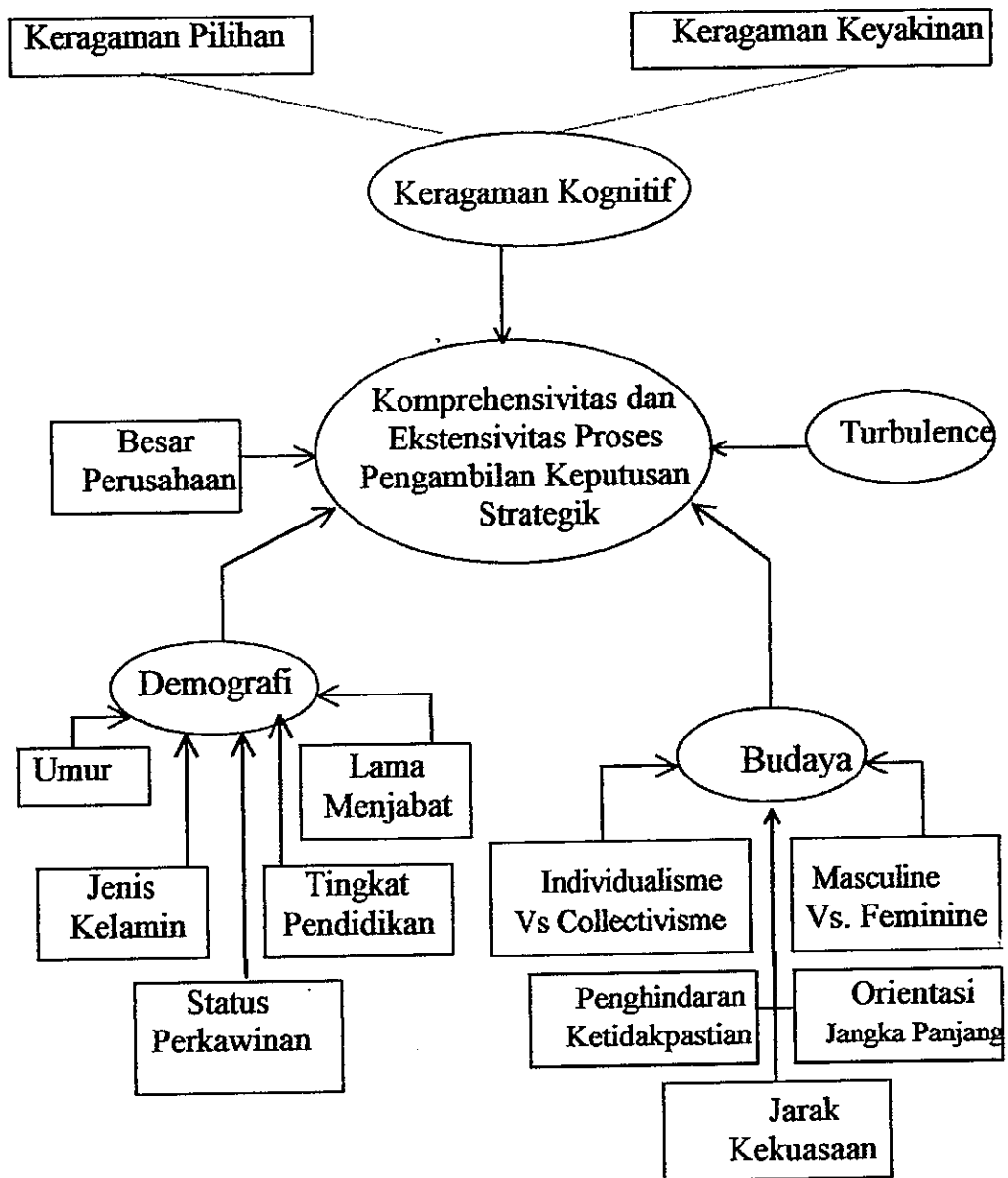
3	Miller, C. Chet, Linda M Burke, dan William H Glick. 1998.	Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes	Keanekaragaman Demografi	Kuestioner dan Analisis Regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keanekaragaman demografi sulit diambil hipotesisnya untuk mendapatkan efek langsung terhadap berbagai proses atau berbagai hasil, tetapi diambil hipotesisnya untuk mendapatkan efek-efek yang tidak langsung melalui keanekaragaman kognitif 2. Keanekaragaman demografi efeknya terlalu lemah untuk dideteksi secara konsisten 3. Keanekaragaman demografi sebenarnya tidak memiliki pengaruh terhadap keanekaragaman secara kognitif
4.	Margarethe F Wiersema dan Karen A Ban-Tel. 1992.	Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umur 2. Masa dalam Organisasi 3. Jabatan dalam Team manager Puncak 4. Pendidikan 	Kuestioner dan Analisis Regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usia seseorang diharapkan mampu mempengaruhi keputusan Strategis 2. Eksekutif yang lebih tua kemampuan karier dan keuangan menjadi sangat penting dan pada umumnya menghindari keputusan yang berisiko perubahan besar strategi perusahaan 3. Rendahnya ragam masa jabatan akan secara positif dihubungkan dengan perubahan strategi perusahaan. 4. Tingkat pendidikan mencerminkan kemampuan dan ke trampilan kognitif individu 5. Tingkat pendidikan yang tinggi dihubungkan dengan kapasitas tinggi dari kemampuan untuk memilih rangsangan yang beranekaragam 6. Keanekaragaman pendidikan akan berhubungan secara positif dengan perubahan strategi perusahaan.

5	Hofstede. 1980	Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values	Membandingkan nilai-nilai terkait pekerjaan dan budaya para eksekutif di berbagai negara	1. Kuesioner 2. Analisis Statistik deskriptif	Hasilnya adalah rumusan satu model empiris lima dimensi dari budaya, yaitu: 1. Individualisme 2. Uncertainty Avoidance 3. Masculinity - Femininity 4. Power Distance 5. Long-term Orientation
6	Joginder P Singh 1990	Managerial Culture and Work-related Values In India	1. Individualism 2. Uncertainty Avoidance 3. Masculinity 4. Power Distance 5. Long-term Orientation	1. Kuesioner 2. Analisis χ^2	Hasilnya menunjukkan bahwa nilai para manajer India rendah dalam keseluruhan dimensinya. Hasilnya juga menunjukkan bahwa nilai budaya cenderung bervariasi secara selektif dengan umur, pendidikan, sifat pekerjaan dan sektor-sektor ekonomi.

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian

Dari kajian teoritis di muka, nampaklah bahwa kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam proses pengambilan keputusan strategis secara teoritik ternyata dipengaruhi oleh banyak variabel. Variabel-variabel tersebut paling tidak meliputi keragaman kognitif pengambil keputusan yang di dalamnya mengandung preference dan believe; keragaman demografik pengambil keputusan yang berupa umur, kedudukan jabatan, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin; turbulence dan nilai-nilai budaya yang meliputi budaya individualitas, maskulinitas, rentang kekuasaan, penghindaran

ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang. Secara ringkas disusun dalam bagan berikut.

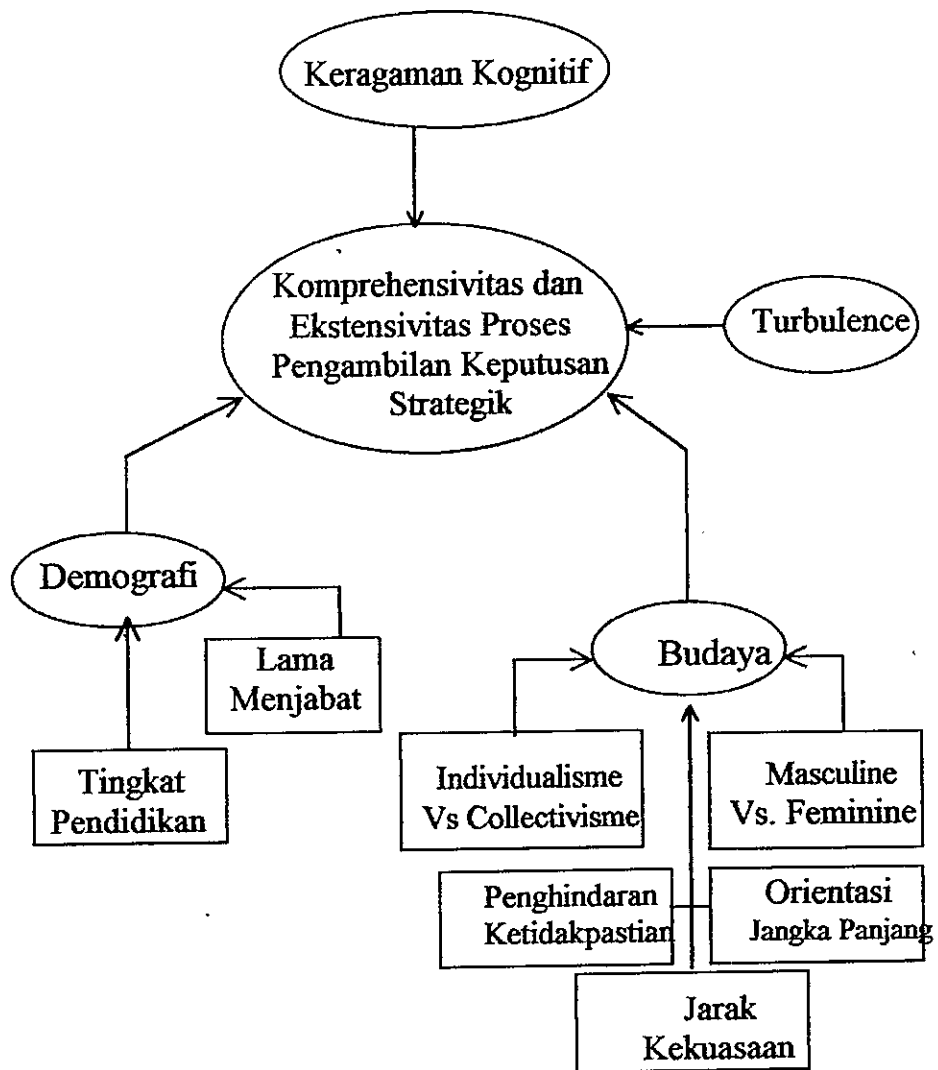


Gambar 6. Kerangka Pemikiran Teoritik Penelitian Yang Dimodifikasi Untuk Menunjukkan Hubungan Komprehensivitas dan Ekstensivitas Dengan Kognitif, Besarnya Perusahaan, Demografi, Budaya

Sumber : C. Chet Miller, Linda M. Burke and Willem H. Gleek (1998), 'Margarethe F. Wirsema (1992) and Hofstede Geert (1980)'.

Dari bagan pada Gambar 5 di atas, pada hakekatnya merupakan modifikasi dari kerangka pemikiran dari Miller dengan menambah faktor baru berupa keanekaragaman demografi dan nilai-nilai budaya. Namun demikian karena berbagai kondisi, alasan dan keterbatasan peneliti, maka dalam kenyataan tidak semua bagian (variabel) yang tergambarkan dalam kerangka teoritis tersebut diteliti sebagai variabel-variabel yang berkaitan dengan komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dan sebagai dasar atau alasan mengapa demikian perlu ditegaskan di sini: (1) Keragaman Pilihan dan Keragaman Keyakinan sebagai sebuah variabel tidaklah diukur sendiri-sendiri, sehingga peneliti mengukur secara umum pada variabel Keragaman Kognitif. Hal ini disebabkan karena variabel utama yaitu Keragaman Kognitif yang ingin dilihat kaitannya dengan Komprehensivitas dan Ekstensivitas pengambilan keputusan strategis; (2) Besarnya perusahaan, meskipun secara teoritis mempunyai kaitan dengan pengambilan keputusan, tetapi karena penelitian ini dilakukan hanya pada satu perusahaan besar, maka variabel ini tidak diteliti; (3) Jenis Kelamin tidak dianalisis, karena berdasarkan kenyataan diantara sampel yang diteliti hanya ada satu jenis kelamin wanita, sehingga tidak representatif.

Dengan justifikasi yang demikian, maka bagan kerangka penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7. Kerangka Penelitian Perusahaan

Sumber : Dikembangkan Untuk Penelitian Ini.

UPT-POSTAK-UNDIP

2.5. Hipotesis Penelitian

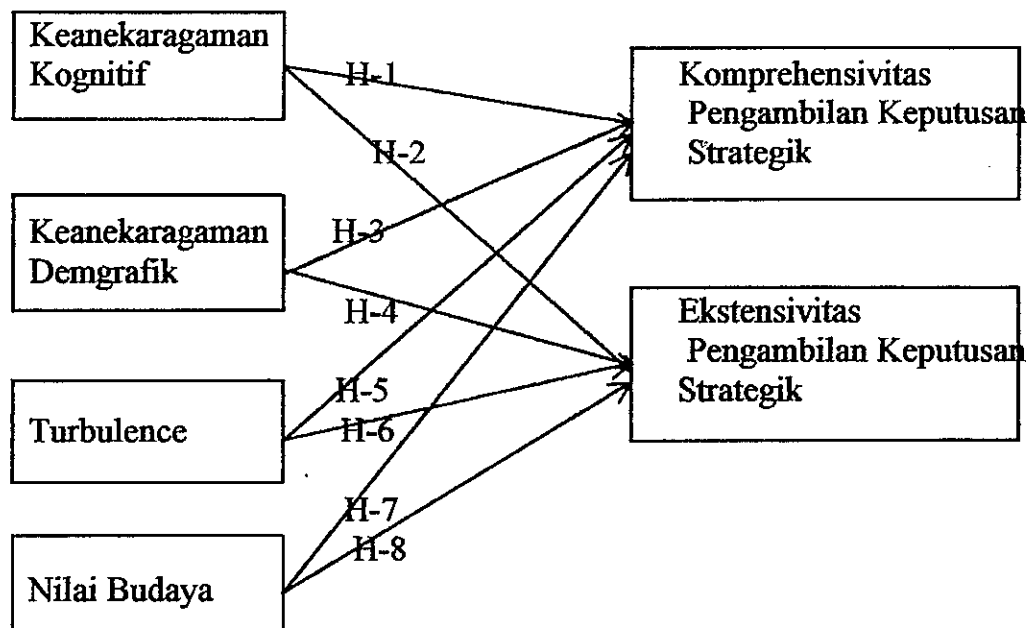
Dari kajian teoritis dan kerangka pikir di muka, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan bahwa: Keanekaragaman Kognitif, Keanekaragaman Demografi, dan Nilai Budaya mempunyai keterkaitan yang kuat dengan komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Secara lebih rinci hipotesis ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : Keanekaragaman Kognitif secara positif mempunyai keterkaitan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam proses pengambilan keputusan strategik .
- Hipotesis 2 : Keanekaragaman Kognitif secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) terhadap proses pengambilan keputusan strategik .
- Hipotesis 3 : Keanekaragaman Demografi secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) terhadap proses pengambilan keputusan strategik .

- Hipotesis 4 : Keanekaragaman Demografi secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) terhadap proses pengambilan keputusan strategik .
- Hipotesis 5 : Turbulence Lingkungan secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) terhadap proses pengambilan keputusan strategik .
- Hipotesis 6 : Turbulence Lingkungan secara positif mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) terhadap proses pengambilan keputusan strategik .
- Hipotesis 7 : Nilai Budaya secara positif berkaitan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) proses pengambilan keputusan strategik .
- Hipotesis 8 : Nilai Budaya secara positif mempunyai kaitan yang kuat dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) proses pengambilan keputusan

Adanya hubungan antar variabel sebagaimana hipotesis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



2.6. Definisi Operasional Variabel

2.6.1. Keragaman Kognitif.

Keanekaragaman kognitif adalah bentuk kepercayaan dan selera yang dimiliki para eksekutif dalam suatu perusahaan. Dalam variabel keragaman kognitif ini meliputi indikator-indikator tentang hal-hal yang menyangkut cara terbaik meningkatkan profit jangka panjang perusahaan, tujuan apa yang menjadi prioritas dalam perusahaan, cara terbaik meningkatkan kelangsungan hidup operasional perusahaan, dan tujuan organisasi yang mana yang dianggap paling penting.

2.6.2. Keanekaragaman Demografi

Keanekaragaman demografi adalah ciri-ciri atau identitas yang melekat pada seseorang eksekutif. Dalam variabel keanekaragaman demografi meliputi sub variabel (faktor) tingkat pendidikan dan posisi jabatan para eksekutif

2.6.3. Turbulence.

Turbulence dalam lingkungan usaha, yaitu apakah perusahaan harus sering menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan konsumen atau tidak. Dalam variabel Turbulence meliputi hal-hal yang menyangkut perlu tidaknya perusahaan merubah produk, service, dan kebijakan marketing dengan melihat

konsumen dan para kompetitor.

2.6.4. Budaya

Budaya adalah sekumpulan nilai yang berkembang dalam diri seorang eksekutif. Dalam variabel Budaya meliputi dimensi-dimensi Budaya Individualitas, Budaya Penghindaran Ketidakpastian, Budaya Maskulinitas Budaya Rentang Kekuasaan Budaya Orientasi jangka Panjang

2.6.5. Komprehensivitas Pengambilan Keputusan Strategis

Komprehensivitas adalah kemampuan memahami secara keseluruhan. Dalam variabel komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis ini meliputi indikator kecenderungan para eksekutif tentang hal-hal yang menyangkut jenis model atau pendekatan dalam pengambilan keputusan strategis yang berkembang

2.6.6. Ekstensivitas Pengambilan Keputusan Straegis

Ekstensivitas adalah kemampuan untuk melakukan cakupan secara luas. Dalam variabel ekstensivitas proses pengambilan keputusan ini meliputi indikator-indikator perencanaan strategis tertulis yang memuat perencanaan ke depan.

2.7. Kesimpulan

Pada bab ini sebuah kerangka kerja teoritis mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik telah dibangun untuk menunjukkan hubungan antar konsep dalam proses pengambilan keputusan strategis. Topik penelitian ini telah disegmentasikan ke dalam 5 wilayah besar, yaitu: keanekaragaman kognitif, keragaman demografi, turbulence, budaya, komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Dalam rangka mengeksplorasi bidang-bidang penelitian 8 hipotesis telah dikembangkan bersama-sama dengan model yang menunjukkan saling hubungan antara berbagai konsep tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Terdapat berbagai cara atau pendekatan dalam memecahkan suatu permasalahan, dan penelitian ilmiah adalah salah satunya. Secara singkat, penelitian ilmiah adalah penerapan pendekatan ilmiah pada pengkajian suatu masalah (Ary, Jacobs dan Razavich, 1982). Dalam bagian ini akan dipaparkan secara berturut-turut tentang jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik analisis, dan kesimpulan.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Guna mendapatkan data yang dibutuhkan yang relevan dengan tujuan penelitian ini, maka jenis data yang digunakan adalah 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 dokumen. Sumber data primer diperoleh dari jawaban para responden yang menjadi sampel penelitian ini. Sedangkan sumber data sekunder dari dokumen di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

3.3. Populasi, Sampel dan rancangan Penelitian

3.3.1. Populasi dan Sampel

Penerapan prosedur ilmiah akan selalu berkaitan dengan obyek yang dapat berupa benda, manusia atau gejala. Kumpulan semua obyek penelitian inilah yang dapat disebut populasi. Populasi adalah himpunan semua hal yang ingin kita ketahui (Erickson, 1983).

Dari pengertian singkat di atas, maka dapat ditentukan bahwa yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh eksekutif pada Staff Level (Superintendent, Assistance Manager, Manager, dan General Manager) yang ada pada jajaran PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Dari informasi dan dokumen data yang peneliti peroleh di lapangan, jumlah eksekutif pada *staff level* untuk semua tingkatan (Staff Level) tersebut adalah 72 orang.

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 (1982) menyatakan apabila populasi cukup homogen, terhadap populasi di bawah 100 dapat digunakan sampel sebesar 50 % dan di atas 100 dapat digunakan 15 %.

Untuk kehati-hatian, maka dalam penelitian ini sampel ditetapkan lebih dari ketentuan pakar tersebut.

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan melihat lebih dahulu jumlah populasi yang ada. Jika populasi tidak lebih dari 100 orang, maka akan dilakukan sampel penuh, karena seluruh jumlah populasi yang ada akan ditetapkan sebagai sampel atau responden penelitian. Dari data yang ada, terdapat sejumlah 72 responden, tetapi yang berhasil dijumpai untuk mengisi kuesioner penelitian sampai proses tabulasi dan analisis data ini dilakukan, hanya sejumlah 58 responden saja yang datanya dapat diperoleh dan diolah. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini adalah ditetapkan sejumlah 58 responden.

3.3.2. Rancangan Penelitian.

Dilihat dari maksud penelitian ini yaitu untuk memperoleh gambaran nyata tentang keadaan yang telah dan sedang berlangsung pada saat penelitian dilakukan, yang selanjutnya dianalisis secara deskriptif, maka metode penelitian ini dapat digolongkan metode penelitian deskriptif analisis. Dan karena penelitian ini juga bermaksud untuk mendapatkan gambaran nyata tentang tingkat hubungan dari masing-masing variabel yang diteliti, maka rancangan penelitian ini dapat

digolongkan menggunakan rancangan penelitian deskriptif analisis kotingensi. Rancangan tersebut secara sederhana dapat digambarkan dalam skema berikut ini:

X (X ₁ , X ₂ , X ₃ , X ₄)	Y (Y ₁ dan Y ₂)	
	TINGGI	RENDAH
TINGGI		
RENDAH		

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan:

X = Keanekaragaman demografi, kognitif, turbulence dan dimensi budaya

X1 = Keragaman Kognitif

X2 = Keragaman Demografi

X3 = Turbulence

X4 = Dimensi Budaya

Y1 = Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik

Y2 = Ekstensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: (1) kuestioner untuk melihat keragaman demografi dan kognitif (2) skala yang dikembangkan untuk melihat kecenderungan dimensi nilai budaya

yang berkembang pada para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kendal;
(2) kuesioner untuk mendapatkan data tentang komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik oleh para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kendal.

Melalui questioner berjumlah 4 item dengan dengan dua dimensi keaneka ragaman kognitif :

- Keanekaragaman diantara para eksekutif yang berkaitan dengan tujuan – tujuan tertentu mereka bagi perusahaan.
- Keanekaragaman diantara para eksekutif yang berkaitan dengan sifat hubungan sebab akibat (yaitu keanekaragaman yang berkaitan dengan kepercayaan)

Questioner untuk Comprehensivitas berjumlah 3 item. Item-item ini digunakan dalam pemeriksaan validitas yang menyatakan bahwa item-item sangat terkait erat dengan pengukuran lain tentang comprehensivitas / kemampuan perusahaan secara luas, yang pada gilirannya merupakan hal yang terkait erat dengan perusahaan.

Questioner untuk ekstensivitas berjumlah 3 item , yaitu pernyataan yang merupakan gambaran kurang adanya perencanaan yang strategis yang formal, merupakan tanda adanya perencanaan yang agak luas, dan merupakan adanya perencanaan yang ekstensif.

Questioner untuk turbulence berjumlah 4 item, yaitu pernyataan yang ada merupakan gambaran kurang adanya perubahan dari produk yang dihasilkan, merupakan tanda adanya perubahan produksi dan teknologi untuk tetap bersaing atau memenuhi permintaan konsumen.

Melalui questioner berjumlah 7 item dengan tiga dimensi keanekaragaman Demografi.

- Keanekaragaman dalam umur diantara para eksekutif yang berkaitan dengan perubahan strategi perusahaan.
- Lama menjabat diantara para eksekutif yang berkaitan dengan perubahan strategi perusahaan.
- Tingkat pendidikan diantara para eksekutif yang berkaitan dengan perubahan strategi perusahaan.

Questioner untuk penelitian dimensi budaya berjumlah 19 item dengan 5 dimensi budaya.

Item ini digunakan oleh Hofstede dan Joginder, yang menyatakan bahwa item ini sangat terkait erat dengan nilai para manager yang pada gilirannya merupakan hal yang terkait erat dengan umur, pendidikan dan sifat pekerjaan.

Skala pemahaman disusun berdasarkan skala Likert dengan modifikasi terhadap materi yang diukur, yaitu tidak mengukur sikap tetapi

mengukur keragaman kognitif diantara para eksekutif di jajaran PT. Polysindo Eka Perkasa Kendal. Rentangan skala ini adalah lima dengan bobot: 5, 4, 3, 2, 1. Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi dari responden mengenai komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik di PT. Polysindo Eka Perkasa Kendal. Sedangkan kuestioner yang disusun dipandang dari cara menjawabnya, maka merupakan kuestioner tertutup, karena telah tersedia jawabannya sehingga responden tinggal memilih. Sedangkan dilihat dari bentuknya, maka merupakan kuestioner ratingscale (skala bertingkat) di mana dalam kuestioner ini terdiri dari pernyataan-pernyataan yang diikuti oleh pilihan jawaban yang menunjukkan tingkatan atau rentang skor yang telah ditetapkan.

Secara empirik alat penelitian perlu diujicobakan. Di dalam uji coba alat penelitian ini ditetapkan sejumlah subyek yang diambil dari populasi yang sama dengan populasi penelitian yang sesungguhnya, tetapi tidak termasuk dalam rencana sampel penelitian yang sesungguhnya. Untuk tujuan: (a) mengetahui tingkat keterpahaman instrumen; (b) memperoleh pengalaman melaksanakan pengumpulan data; (c) mengidentifikasi masalah yang mungkin dijumpai; dan (d) mengetahui perkiraan waktu pelaksanaan.

Instrumen yang disusun oleh peneliti harus memenuhi beberapa jenis validitas, seperti: pertama, validitas isi, yaitu kecocokan setiap butir dengan

bahan yang diteliti (Nawawi, 1987), dalam hal ini instrumen harus disusun berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Kedua, validitas muka yaitu yang berhubungan dengan penilaian para ahli, dengan cara dimintakan pendapat ahli untuk diadakan perubahan-perubahan sesuai dengan saran-saran mereka. Butir-butir tersebut juga harus menunjuk pada gejala-gejala yang hendak diteliti. Jika terpenuhi validitas-validitas tersebut, maka instrumen tersebut telah memenuhi validitas logis (Arikunto, 1991), karena validitas ini diperoleh dengan suatu usaha hati-hati melalui cara-cara yang benar dalam perumusannya.

Selain memperoleh validitas logis, maka perlu diketahui juga validitas empirisnya. Untuk keperluan ini, maka instrumen diujicobakan pada subyek seperti telah ditetapkan di atas. Sesuai dengan cara pengujiannya, yaitu untuk mengetahui kesesuaian antara bagian-bagian (butir-butir) instrumen dengan instrumen secara keseluruhan, maka disebut uji validitas internal dengan analisis butir (Arikunto, 1991), di mana skor-skor yang ada pada butir yang dimaksud dikorelasikan dengan skor total.

Perlu ditegaskan disini, karena instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen yang sudah baku, artinya sudah digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, maka uji validitas empirik tidak diperlukan lagi. Sebagaimana validitas instrumen, karena instrumen yang digunakan untuk

mengambil data dalam penelitian ini secara empirik telah teruji oleh peneliti-peneliti sebelumnya, maka uji reliabilitas empirik dalam penelitian ini tidak diperlukan lagi.

3.5. Teknik Analisis Data dan Kriteria Pengujian

3.5.1. Teknik Analisis Data

Dalam pengolahan data penelitian, 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 menggunakan distribusi persentase pada sel-sel dalam tabel sebagai dasar untuk menyimpulkan hubungan antara variabel-variabel penelitiannya.

Selanjutnya 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 orang (responden). Dalam

penelitian ini sampelnya adalah 58 orang, dengan demikian alat analisis ini memenuhi persyaratan dalam penggunaannya.

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 . Rumusnya adalah:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} \right]$$

Sumber : Metode Statistika, Drs. Sudjana, MA, Msc, 1988. Edisi ketiga, Penerbit Tarsito, Bandung

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 χ^2 yang dihitung dari hasil penelitian dibandingkan (dikonsultasikan) dengan distribusi probabilitas nilai χ^2 (yang ada pada tabel terlampir). Jika hasil nilai χ^2 hitung sama atau melebihi angka distribusi probabilitas nilai χ^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:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}}$$

Sumber : Metode Statistika, Drs. Sudjana, MA, Msc, 1988. Edisi ketiga, Penerbit Tarsito, Bandung

Makin besar nilai C 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 C hitung yang diperoleh dari hasil perhitungan dapat dipakai untuk menilai derajat asosiasi (erat tidaknya suatu hubungan) antara variabel-variabel atau faktor-faktor yang ada, maka harga K yang diperoleh dari hasil perhitungan tersebut kemudian dibandingkan dengan koefisien kontingensi maksimum (C maksimum) yang bisa terjadi. Harga C maksimum ini dihitung dengan rumus

$$C \text{ maks.} = \sqrt{\frac{m - 1}{m}}$$

Sumber : Metode Statistika, Drs. Sudjana, MA, Msc, 1988. Edisi ketiga, Penerbit Tarsito, Bandung

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

3.5.2. Hipotesis Statistik dan Kriteria Pengujian

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

1. Hipotesis Statistik:

Karena ada 8 hipotesis kerja (H_a) yang diajukan dalam rangka penelitian ini, maka hipotesis statistik (H_0) yang ditetapkan juga ada 8, yaitu:

- a. H_0 : Keragaman Kognitif para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.
- b. H_0 : Keragaman Kognitif para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan Ekstensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.
- c. H_0 : Keragaman Demografik para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

- d. Ho: Keanekaragaman Demografi para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan Ekstensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.
- e. Ho: Tinggi rendahnya Turbulence Lingkungan perusahaan tidak ada hubungannya dengan Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.
- f. Ho: Tinggi rendahnya Turbulence Lingkungan perusahaan tidak ada hubungannya dengan Ekstensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal
- g. Ho: Kuat tidaknya Dimensi Budaya para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.
- h. Ho: Kuat tidaknya Dimensi Budaya para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan Ekstensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

2. Level of Significance (α) dari uji Kai Kuadrat yang digunakan ditetapkan sebesar 0,05.

3. Kriteria Pengujian uji Kai Kuadrat adalah:

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

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

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

4. Sedangkan untuk melihat erat tidaknya hasil hitung Contingence (C) digunakan nilai maksimum dari perhitungan yang baru bisa ditetapkan setelah χ^2 hitungnya diketahui.

3.6. Kesimpulan

Pada bab 3 ini prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer terutama pendapat eksekutif tentang faktor-faktor yang berkaitan dengan komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Untuk itu sebuah daftar pertanyaan telah dikembangkan atas dasar indikator-

indikator yang telah dikembangkan oleh pakar sebelumnya. Daftar pertanyaan itu akan diisi oleh para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa yang menjadi responden penelitian ini. Analisis Chi Kuadrat dan Kontingensi akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan bantuan SPSS.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Milenium ketiga tinggal sebentar lagi. Dalam masa itu akan muncul banyak tantangan global, yang antara lain dicirikan oleh berbagai bentuk kompromi dan aliansi internasional, teknologi informasi dan virtual super canggih, perdagangan tanpa batas-batas negara (*borderless trade*), dan banyak lagi pertimbangan-pertimbangan yang telah disepakati oleh warga dunia.

Pintu menuju ke arena pasar bebas mulai dibuka. Dalam waktu tidak terlalu lama lagi bisnis akan dipenuhi oleh beragam persaingan, karena itu banyak perusahaan yang meninggalkan paradigma kaku. Sebab tantangan semacam itu tidak akan bisa diselesaikan hanya dengan model pendekatan lokal konvensional.

Sadar akan hal tersebut, maka manajemen Texmaco Group mulai merubah paradigmanya kearah yang lebih adaptif, proaktif dan kooperatif. Bukti kongkritnya ada pada konsep manajemen kepemimpinan yang kini diterapkan telah diadaptasi sesuai dengan kebutuhan pasar di masa datang. Dengan demikian Texmaco Group akan memiliki para pimpinan yang betul-betul profesional, berkualitas, berwawasan luas, bekerja efektif dan efisien,

piawai mengelola konflik, komunikatif, sehingga mampu membawa visi misi

Texmaco Group, yaitu:

- *To Be The World Class Company*
- *To Be The World Class Product*
- *To Be The World Class People*
- *To Become US\$10 billion Company in the year 2003*

4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

4.2.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Texmaco Group adalah perusahaan tekstil yang integrated, yang memproduksi bahan tekstil mulai polyester, chip, spinning, texturising, draw twisting, weaving, dying, printing, suiting, garment dan mesin-mesin tekstil. Salah satu anak perusahaan Texmaco Group adalah PT Polysindo Eka Perkasa yang didirikan pada tahun 1986 di kaliwungu Kendal. PT Polysindo Eka Perkasa memproduksi polyester chip dimana hasilnya sebagian untuk memenuhi kebutuhan Texmaco Group dan sebagiannya lagi di ekspor ke berbagai negara.

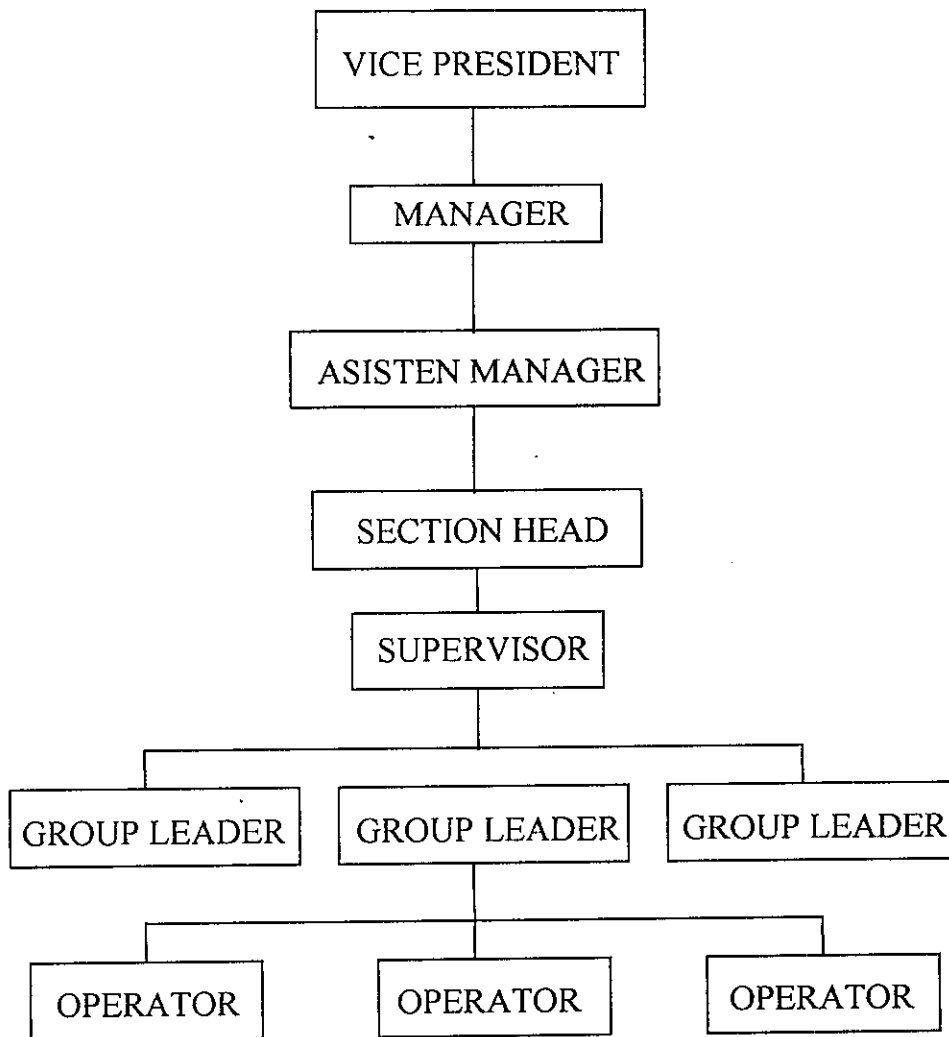
Struktur organisasi yang ditetapkan dan dijalankan oleh PT Polysindo Eka Perkasa untuk merealisasi visi, misi dan tujuannya adalah struktur organisasi dengan sistem *Line and Staff Organization*. PT Polysindo Eka

Perkasa dipimpin oleh seorang Vice President yang membawahi departemen-departemen, yang bertugas mengorganisir perusahaan dan menentukan langkah-langkah yang harus dijalankan sehingga tujuan perusahaan dapat terealisasi. Dalam melaksanakan tugasnya Vice President dibantu oleh beberapa manager yang membawahi tiap-tiap departemen yang harus dapat memimpin bawahannya secara utuh.

Dalam satu departemen dipimpin oleh satu orang asisten manager, sedangkan asisten manager ini membawahi kepala seksi. Seorang kepala seksi dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh Supervisor. Supervisor sendiri membawahi group leader. Group Leader ini membawahi sekaligus memimpin operator pelaksana.

Susunan struktur organisasi pada PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, seorang pegawai dengan jabatan yang dibawahi harus bertanggungjawab pada tingkat atasan dan tingkat atasan harus bertanggungjawab pada tingkat atasannya lagi, tetapi dalam melaksanakan tugasnya semuanya tanpa memandang atasan dan bawahan, semuanya adalah mitra kerja dengan tujuan yang sama, yaitu untuk meningkatkan usaha dan pengembangan dari PT Polysindo Eka Perkasa itu sendiri. Secara garis besar struktur organisasi dengan sistem Line and Staff Organization dari PT

Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal dapat dilihat pada bagan di bawah ini.



Gambar 6.
Struktur Organisasi
di PT Polysindo Eka Perkasa

UPT-PUSTAKA-UNDIP

4.2.2. Data-data Deskriptif

Pada bagian ini disajikan deskripsi data hasil penelitian secara ringkas dari masing-masing variabel, yaitu variabel Keragaman Kognitif, Tingkat Pendidikan, Jenjang Jabatan, Turbulence, Dimensi Budaya, Komprehensivitas, dan Ekstensivitas Pengambilan Keputusan.

4.2.2.1. Keragaman Kognitif.

Dalam variabel keragaman kognitif ini diungkap pendapat para eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu yang menjadi responden penelitian, tentang hal-hal yang menyangkut cara terbaik meningkatkan profit jangka panjang perusahaan, tujuan apa yang menjadi prioritas dalam perusahaan, cara terbaik meningkatkan kelangsungan hidup operasional perusahaan, dan tujuan organisasi yang dianggap paling penting. Hasil penelitian digambarkan dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
SEBARAN SKOR KERAGAMAN KOGNITIF
N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	55	94,83
Rendah	3	5,17
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 1 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, mayoritas (94,83 %) memiliki keragaman kognitif yang tinggi, dan hanya sebagian kecil (5,17 %) yang memiliki keragaman kognitif yang rendah. Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kendal yang menjadi responden berpandangan bahwa sangat penting untuk memperhatikan upaya meningkatkan profit jangka panjang perusahaan, memprioritaskan tujuan-tujuan yang penting dari perusahaan, dan meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan.

4.2.2.2. Tingkat Pendidikan

Dalam variabel tingkat pendidikan ini diungkap tentang latar belakang pendidikan para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kendal. Hasil penelitian digambarkan dalam Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
SEBARAN SKOR TINGKAT PENDIDIKAN

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
SLTP	1	1,72
SLTA	19	32,76
D3/Sarjana Muda	26	44,83
Sarjana	11	18,97
Magister	1	1,72
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 2 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, paling banyak (44,83 %) memiliki pendidikan D3/Sarjana Muda, selebihnya berlatar belakang pendidikan SLTA (32,76%), Sarjana (18,97%), SLTP (1,72 %) dan Magister (1,72 %). Kenyataan ini menggambarkan bahwa tingkat pendidikan para eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa kaliwungu dominan pada tingkat D3/Sarjana muda.

4.2.2.3. Posisi kedudukan (Jabatan)

Dalam variabel posisi jabatan ini diungkap tentang posisi jabatan para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kendal yang menjadi sampel penelitian ini. Hasil penelitian digambarkan dalam Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3
SEBARAN SKOR JABATAN RESPONDEN
N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Kepala Bagian	34	58,62
Kepala Seksi	24	41,38
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 3 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal yang menjadi responden penelitian ini, sebagian besar (58,62 %) menduduki jabatan sebagai Kepala Bagian, selebihnya (41,38 %) menduduki jabatan sebagai Kepala Seksi. Karena kedudukannya sebagai kepala bagian atau seksi, maka mereka dalam posisi yang dapat mengambil inisiatif untuk mengambil kebijakan-kebijakan, khususnya untuk kemajuan di bagian yang dikepalainya.

4.2.2.4. Turbulence.

Dalam variabel Turbulence diungkap pendapat para eksekutif tentang tentang hal-hal yang menyangkut perlu tidaknya perusahaan merubah produk, service, kebijakan marketing dengan melihat konsumen dan para kompetitor. Hasil penelitian digambarkan dalam Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4
SEBARAN SKOR TURBULENCE
N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	31	53,45
Rendah	27	46,55
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 4 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, lebih banyak (53,45 %) yang berpandangan turbulence lingkungan itu penting, dan sebagian yang lain (46,55 %) yang berpandangan bahwa turbulence sebagai hal yang biasa saja. Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal yang menjadi responden penelitian ini berpandangan bahwa sangat penting untuk memperhatikan keterkaitan antara kelambanan produk maupun service dapat terjadi jika terlalu kaku terhadap hal prinsipil. Perusahaan juga perlu merubah kebijakan marketing untuk tetap bertahan dengan para saingannya. Permintaan konsumen dan keinginannya juga perlu terus diprediksi dan lebih sering mengubah produksi dan teknologinya untuk tetap dapat bersaing dengan kompetitor dan untuk memenuhi permintaan konsumen.

4.2.2.5. Budaya Individualitas.

Dalam variabel Budaya Individualitas diungkap kecenderungan para eksekutif tentang hal-hal yang menyangkut kecenderungan budaya individualitas yang berkembang di kalangan eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Hasil penelitian digambarkan dalam Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5
SEBARAN SKOR BUDAYA INDIVIDUALITAS
N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	51	87,93
Rendah	7	12,07
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 5 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, sebagian besar (87,93 %) memiliki skor tinggi pada budaya individualitas, dan hanya sebagian kecil yang lain saja (12,07 %) yang memiliki skor rendah pada budaya individualitas. Kenyataan ini menggambarkan bahwa sebagian besar eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal yang menjadi responden penelitian ini berpandangan bahwa sangat penting untuk mendapat cukup waktu untuk pribadi atau

kehidupan keluarga, mendapat tempat kerja yang baik (seperti fentilasi dan cahaya, memadai ruang kerjanya, suasana yang nyaman, dll). Selain itu mereka juga menghendaki dapat bekerjasama dengan baik dengan orang lainnya. Mereka menginginkan juga dapat hidup dalam wilayah yang dikehendaki untuk diri dan keluarganya.

4.2.2.6. Budaya Penghindaran Ketidakpastian.

Dalam variabel Budaya Penghindaran Ketidakpastian diungkap kecenderungan para eksekutif tentang hal-hal yang menyangkut ketegangan dalam pekerjaan dan perkiraan lama bekerja yang berkembang di kalangan eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa. Hasil penelitian digambarkan dalam Tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6
SEBARAN SKOR BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN
N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	39	67,24
Rendah	19	32,76
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 6 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, cukup banyak (67,24 %) yang memiliki skor tinggi pada budaya penghindaran ketidakpastian, dan sebagian yang lain (37,76 %) yang memiliki skor rendah pada budaya penghindaran ketidakpastian. Kenyataan ini menggambarkan bahwa cukup banyak eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal yang menjadi responden penelitian ini jarang merasa tegang dalam pekerjaannya dan sebagian besar dari mereka ingin bekerja di perusahaan tempat kerjanya sampai masa pensiun. Para eksekutif juga menghendaki bekerja pada perusahaan yang memberikan perhatian terbaik bagi para karyawannya. Dalam perusahaan yang demikian menurut pendapat mereka adalah perusahaan yang akan terus berkembang dan tidak akan bangkrut.

4.2.2.7. Budaya Maskulinitas

Dalam variabel Budaya Maskulinitas ini diungkap kecenderungan para eksekutif tentang hal-hal yang menyangkut jaminan keamanan, kerjasama antar karyawan, kesempatan berpenghasilan tinggi, dan kesempatan promosi yang berkembang di kalangan eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa. Hasil penelitian digambarkan dalam Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7
SEBARAN SKOR BUDAYA MASKULINITAS

N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	55	94,83
Rendah	3	5,17
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 7 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, mayoritas atau hampir semuanya (94,83 %) memiliki skor tinggi pada budaya maskulinitas, dan hanya sebagian kecil saja (5,17 %) yang memiliki skor rendah pada budaya maskulinitas. Kenyataan ini menggambarkan bahwa hampir semua eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal yang menjadi responden penelitian ini, memandang penting untuk memperoleh jaminan keamanan karyawan, penting untuk dapat bekerjasama dengan semua karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan baik. Mereka juga setuju bahwa seorang karyawan harus memperoleh kesempatan untuk berpenghasilan tinggi, dan penting pula untuk memperoleh kesempatan yang luas untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

4.2.2.8. Budaya Rentang kekuasaan

Dalam variabel Budaya Rentang Kekuasaan ini diungkap kecenderungan para eksekutif tentang hal-hal yang menyangkut tipe-tipe manajer yang sekarang ini ada atau berkembang di PT Polysindo Eka Perkasa. Hasil penelitian digambarkan dalam Tabel 8 di bawah ini.

Tabel 8
SEBARAN SKOR BUDAYA RENTANG KEKUASAAN
N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Tipe 1	17	29,31
Tipe 2	41	70,69
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 8 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, sebagian besar (70,69 %) memiliki skor tinggi pada budaya rentang kekuasaan tipe manager 2, dan sebagian yang lain (29,31 %) yang memiliki skor rendah pada budaya rentang kekuasaan tipe manager 1. Kenyataan ini menggambarkan sebagian besar eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal yang menjadi responden penelitian ini, lebih senang untuk bekerja menjadi bawahan seorang manager dengan tipe 2.

Manager tipe 2 adalah tipe manager yang biasanya membuat keputusan secara tepat, tetapi lebih dulu mencoba menerangkan secara lengkap kepada bawahannya. Ia memberi alasan-alasan mengenai keputusan yang diambil dan menjawab apa saja pertanyaan yang mungkin muncul dari para bawahannya. Para eksekutif juga memandang bahwa perasaan kuatir untuk cepat berbeda dengan pimpinannya tidaklah sering terjadi.

4.2.2.9. Budaya Orientasi jangka Panjang

Dalam variabel Budaya Orientasi jangka Panjang ini diungkap kecenderungan para eksekutif tentang hal-hal yang menyangkut tantangan tugas, hubungan kerja, kontribusi karyawan, perolehan variasi tugas, kesuksesan perusahaan yang diharapkan berkembang di PT Polysindo Eka Perkasa. Hasil penelitian tentang hal itu digambarkan dalam Tabel 9 di bawah ini.

Tabel 9
SEBARAN SKOR BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG
N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	50	86,21
Rendah	8	13,79
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 9 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, sebagian besar (86,21 %) memiliki skor tinggi pada budaya orientasi jangka panjang, dan sebagian kecil yang lain (13,79 %) memiliki skor rendah pada budaya orientasi jangka panjang ini.

Kenyataan yang tergambar di atas membuktikan bahwa sebagian besar eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal yang menjadi responden penelitian ini, mempunyai pandangan tentang hal-hal berkaitan orientasi jangka panjang sebagai berikut:

- a. Sangatlah penting seorang karyawan itu memperoleh tantangan tugas untuk dikerjakan kearah peningkatan prestasi;
- b. Seorang karyawan juga penting untuk memiliki hubungan kerja yang harmonis sebagai mitra bagi para pemimpinnya;
- c. Penting juga untuk dipahami bahwa seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang nyata untuk perusahaannya;
- d. Selanjutnya dalam pandangannya seorang karyawan penting untuk memperoleh bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah dalam pekerjaannya; dan
- e. Para eksekutif juga berpandangan bahwa sangatlah penting agar prestasi kerja karyawan terus meningkat haruslah bekerja pada perusahaan yang bergengsi dan sukses.

4.2.2.10. Komprehensivitas Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam variabel komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis ini diungkap kecenderungan para eksekutif tentang hal-hal yang menyangkut jenis model atau pendekatan dalam pengambilan keputusan strategis yang berkembang di PT Polysindo Eka Perkasa. Hasil penelitian tentang hal itu digambarkan dalam Tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10
SEBARAN SKOR KOMPREHENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN
STRATEGIS
N = 58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Komprehensif	36	62,07
Tidak Komprehensif	22	37,93
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 10 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, ternyata lebih banyak (62,07 %) yang memandang bahwa pendekatan yang digunakan oleh perusahaan dalam mengambil keputusan strategis adalah pendekatan komprehensif, sedangkan sebagian yang lain (37,93 %) memandang bahwa pendekatan yang digunakan

oleh perusahaan dalam mengambil keputusan strategis adalah pendekatan yang tidak komprehensif.

Kenyataan yang tergambar di atas membuktikan bahwa sebagian besar eksekutif PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal yang menjadi responden penelitian ini, melihat bahwa dalam menentukan penyebab masalah yang terjadi, atasannya akan membentuk tim khusus untuk menanganinya, memperluas pemahaman masalah, melaksanakan analisis yang lebih luas dengan pengeluaran yang besar, melibatkan orang-orang yang berlatar belakang beragam dan mempertimbangkan semua masalah penyebabnya.

4.2.2.11. Ekstensivitas Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam variabel ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis ini diungkap kecenderungan para eksekutif tentang hal-hal yang menyangkut pemahaman terhadap cakupan yang luas terhadap proses pengambilan keputusan strategis. Cakupan yang luas (ekstensivitas) yang dimanipulasi dalam penelitian ini meliputi perencanaan strategis yang dilakukan atau dimiliki dan dikembangkan oleh PT Polysindo Eka Perkasa. Indikator-indikator yang dijadikan opsi bagi responden meliputi: ada tidaknya perencanaan strategis tertulis yang mencakup minimal 3 (tiga) tahun ke depan, isi atau muatan yang terkandung dalam perencanaan tertulis tersebut,

kemungkinan-kemungkinan tambahan elemen lainnya yang berkembang. Hasil penelitian tentang hal itu digambarkan dalam Tabel 11 di bawah ini.

Tabel 11
SEBARAN SKOR EKSTENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN N =
58

Rentang/Interval	Frekuensi	Prosentase
Ekstensif	28	48,28
Tidak Ekstensif	30	51,72
Jumlah	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 11 di atas nampak bahwa diantara 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, ternyata mempunyai pernyataan yang hampir berimbang antara yang menyatakan bahwa perusahaan mempunyai perencanaan strategis tertulis yang mencakup minimal tiga tahun ke depan, dan yang menyatakan sebaliknya. Tepatnya 48,28 % menyatakan menganggap bahwa perusahaannya mempunyai ekstensivitas Perencanaan Strategis, dan 51,72 % pernyataannya mengarah pada kurang adanya ekstensivitas perencanaan strategis di perusahaannya.

4.3. Pengujian Hipotesis

4.3.1. Hipotesis 1

Hipotesis Kerja (H_a): Keanekaragaman kognitif eksekutif secara positif mempunyai keterkaitan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Keragaman kognitif eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 12
HUBUNGAN KERAGAMAN KOGNITIF
DENGAN KOMPREENSIVITAS

Keragaman Kognitif	Komprehensivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	35	97,22	18	81,82	53	91,38
Rendah	1	2,78	4	18,18	5	8.62
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 12 di atas, dapat diketahui bahwa keragaman kognitif tinggi dan diikuti oleh komprehensivitas yang tinggi adalah 97,22 %, sedangkan

keragaman kognitif rendah diikuti komprehensivitas yang rendah hanya 18,18 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 4,113 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung > χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti keragaman kognitif mempunyai hubungan yang kuat dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,257, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai C cukup dekat C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya indikasi-indikasi pentingnya memperhatikan upaya meningkatkan profit jangka panjang perusahaan, memprioritaskan tujuan-tujuan yang penting dari perusahaan, dan meningkatkan kelangsungan hidup operasional perusahaan sebagaimana yang dikehendaki oleh eksekutif, ternyata berkaitan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.2. Hipotesis 2

Hipotesis Kerja (H_a): Keanekaragaman kognitif eksekutif secara positif mempunyai keterkaitan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas

(ekstensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal:

Hipotesis Nihil (H0): Keragaman kognitif eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 13
HUBUNGAN KERAGAMAN KOGNITIF
DENGAN EKSTENSIVITAS

Keragaman Kognitif	Ekstensivitas				Jumlah	%
	Tinggi	%	Rendah	%		
Tinggi	26	92,86	29	96,67	55	94,83
Rendah	2	7,14	1	3,33	3	5,17
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 13 di atas, dapat diketahui bahwa keragaman kognitif tinggi dan diikuti oleh ekstensivitas yang tinggi adalah 92,86 %, sedangkan keragaman kognitif rendah diikuti ekstensivitas yang rendah hanya 7,14 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 0,429 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung < χ^2 tabel maka H0 diterima dan Ha ditolak, berarti keragaman kognitif mempunyai hubungan yang kuat dengan

ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,086, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai C sangat jauh C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya indikasi-indikasi pentingnya memperhatikan upaya meningkatkan profit jangka panjang perusahaan, memprioritaskan tujuan-tujuan yang penting dari perusahaan, dan meningkatkan kelangsungan hidup operasional perusahaan sebagaimana yang dikehendaki oleh eksekutif, ternyata tidak berkaitan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.3. Hipotesis 3 (a).

Hipotesis Kerja (H_a): Tingkat pendidikan secara positif mempunyai keterkaitan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Tingkat Pendidikan para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan Komprehensivitas Pengambilan Keputusan Strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 14

HUBUNGAN TINGKAT PENDIDIKAN DENGAN KOMPREHENSIVITAS
PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tingkat Pendidikan	Komprehensivitas				Jumlah	%
	Tinggi	%	Rendah	%		
SLTP/SLTA	13	36,12	7	31,31	20	34,49
D3/Sarmud	17	47,22	9	41,99	26	44,82
Sarjana/S2	6	16,66	6	26,70	12	20,79
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 14 di atas, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan SLTA diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 36,12% pada tingkat pendidikan D3/Sarjana Muda diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 47,22% dan pada tingkat pendidikan S1 diikuti komprehensivitas tinggi sebesar 16,6%. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 0,937 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung < χ^2 tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti tingkat pendidikan tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,126, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai C jauh dari C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya tingkat pendidikan seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata tidak berkaitan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.3. Hipotesis 3 (b)

Hipotesis Kerja (H_a): Posisi jabatan eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Posisi jabatan para eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 15

**HUBUNGAN POSISI JABATAN DENGAN KOMPREHENSIVITAS
PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS**

Posisi Jabatan	Komprehensivitas				Jumlah	%
	Tinggi	%	Rendah	%		
Kabag	24	66,67	10	45,45	34	58,62
Kasi	12	33,33	12	54,45	24	41,38
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 15 di atas, dapat diketahui bahwa posisi jabatan Kabag diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 66,67 %, dan posisi jabatan Kasi diikuti oleh komprehensivitas tinggi 33,33 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 2,533 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung < χ^2 tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti posisi jabatan seorang eksekutif tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,205, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya kurang erat, sebab nilai C kurang dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya posisi jabatan seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata tidak

kurang berkaitan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.4. Hipotesis 4 (a)

Hipotesis Kerja (Ha): Tingkat pendidikan secara positif mempunyai keterkaitan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H0): Tingkat Pendidikan para Eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 16
HUBUNGAN TINGKAT PENDIDIKAN DENGAN EKSTENSIVITAS
PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tingkat Pendidikan	Ekstensivitas				Jumlah	
	Tinggi	%	Rendah	%		
SLTP/SLTA	9	32,14	11	36,67	20	34,48
D3/Sarmud	12	42,86	14	46,66	26	44,82
Sarjana/S2	7	25,00	5	16,67	12	20,70
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 16 di atas, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan SLTA dan diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 32,14 %, pada tingkat pendidikan D3/Sarjana Muda diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 42,86 %, dan pada tingkat pendidikan S1 diikuti ekstensivitas tinggi sebesar 25,00 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 0,619 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung < χ^2 tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti tingkat pendidikan tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,102, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai C jauh dari C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya tingkat pendidikan seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata tidak berkaitan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.4. Hipotesis 4 (b)

Hipotesis Kerja (H_a): Posisi jabatan eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas)

dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H0): Posisi jabatan para eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 17
HUBUNGAN POSISI JABATAN DENGAN EKSTENSIVITAS
PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

Posisi Jabatan	Ekstensivitas				Jumlah	%
	Tinggi	%	Rendah	%		
Kabag	17	60,71	17	56,66	34	58,62
Kasi	11	39,29	13	43,34	24	41,38
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 17 di atas, dapat diketahui bahwa posisi jabatan Kabag diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 60,71 %, dan posisi jabatan Kasi diikuti oleh ekstensivitas tinggi 39,29 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 0,098 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung < χ^2 tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti posisi jabatan seorang eksekutif tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan ekstensivitas proses pengambilan

UPT-PUSTAK-DNDIP

keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,002, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai C sangat jauh dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya posisi jabatan seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata tidak berkaitan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.5. Hipotesis 5

Hipotesis Kerja (H_a): Turbulence lingkungan perusahaan secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Turbulence lingkungan perusahaan tidak ada hubungannya dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 18
**HUBUNGAN TURBULENCE LINGKUNGAN DENGAN
 KOMPREHENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Turbulence Lingkungan	Komprehensivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	15	41,67	16	45,45	31	53,45
Rendah	21	58,33	6	54,45	27	46,55
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 18 di atas, dapat diketahui bahwa turbulence lingkungan perusahaan tinggi diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 41,67 %, dan turbulence lingkungan perusahaan yang rendah diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 58,33 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 5,295 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung > χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti turbulence lingkungan perusahaan mempunyai hubungan yang kuat dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,289, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai C cukup dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya turbulence lingkungan perusahaan di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu,

ternyata berkaitan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.6. Hipotesis 6

Hipotesis Kerja (H_a): Turbulence lingkungan perusahaan secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Turbulence lingkungan perusahaan tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 19

HUBUNGAN TURBULENCE LINGKUNGAN DENGAN EKSTENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Turbulence Lingkungan	Ekstensivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	11	39,29	20	66,67	31	53,45
Rendah	17	60,71	10	33,33	27	46,55
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 19 di atas, dapat diketahui bahwa turbulence lingkungan perusahaan tinggi diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 39,29 %, dan turbulence lingkungan perusahaan yang rendah diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 60,71 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 4,364 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung > χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti turbulence lingkungan perusahaan mempunyai hubungan yang kuat dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,265, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai C cukup dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya turbulence lingkungan perusahaan di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata berkaitan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.7. Hipotesis 7 (Faktor ke-1).

Hipotesis Kerja (H_a): Budaya individualitas eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H0): Budaya individualitas eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 20

HUBUNGAN BUDAYA INDIVIDUALITAS DENGAN
KOMPREHENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Individualitas	Komprehensivitas				Jumlah	%
	Tinggi	%	Rendah	%		
Tinggi	34	94,44	17	77,27	51	87,93
Rendah	2	5,56	5	22,73	7	12,07
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 20 di atas, dapat diketahui bahwa budaya individualitas eksekutif yang tinggi diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 94,44 %, sedangkan budaya individualitas yang rendah diikuti oleh komprehensivitas tinggi hanya sebesar 5,56 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 3,801 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung = χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti budaya individualitas eksekutif mempunyai hubungan yang kuat dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,248, jika

dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya kurang erat, sebab nilai C kurang dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya individualitas eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata berkaitan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Ini berarti bahwa para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa perlu memperhatikan segi-segi budaya individualitas dalam proses pengambilan keputusan yang komprehensif.

4.3.7. Hipotesis 7 (Faktor ke-2).

Hipotesis Kerja (H_a): Budaya penghindaran ketidakpastian eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Budaya penghindaran ketidakpastian eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 21

HUBUNGAN BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN
DENGAN KOMPRESIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Penghindaran	Kompresivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	28	77,78	11	50,00	39	67,24
Rendah	8	22,22	11	50,00	19	32,76
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 21 di atas, dapat diketahui bahwa budaya penghindaran ketidakpastian eksekutif yang tinggi diikuti oleh kompresivitas tinggi sebesar 77,78 %, sedangkan budaya penghindaran ketidakpastian yang rendah diikuti oleh kompresivitas tinggi sebesar 22,22 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 4,783 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung > χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti budaya penghindaran ketidakpastian eksekutif mempunyai hubungan yang kuat dengan kompresivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,276, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai C cukup dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya penghindaran ketidakpastian seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata berkaitan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Ini berarti dalam rangka pengambilan keputusan atau kebijakan strategis yang komprehensif, para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal perlu memperhatikan atau mengembangkan budaya penghindaran ketidakpastian yang kuat.

4.3.7. Hipotesis 7 (Faktor ke-3).

Hipotesis Kerja (H_a): Budaya maskulinitas eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Budaya maskulinitas eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 22
 HUBUNGAN BUDAYA MASKULINITAS DENGAN
 KOMPRESHENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Maskulinitas	Kompreshensivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	34	94,44	21	95,45	55	94,83
Rendah	2	5,56	1	4,55	3	5,17
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 18 di atas, dapat diketahui bahwa budaya maskulinitas eksekutif yang tinggi diikuti oleh kompreshensivitas tinggi sebesar 94,44 %, sedangkan budaya maskulinitas eksekutif yang rendah diikuti oleh kompreshensivitas tinggi sebesar 22,22 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 0,281 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung > χ^2 tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti budaya maskulinitas eksekutif mempunyai hubungan yang tidak kuat dengan kompreshensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,069, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai C jauh dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya maskulinitas seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata tidak berkaitan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Ini berarti bahwa cakupan yang menyeluruh terhadap pengambilan keputusan strategis tidak ada kaitannya dengan budaya maskulinitas seorang eksekutif.

4.3.7. Hipotesis 7 (Faktor ke-4).

Hipotesis Kerja (H_a): Budaya rentang kekuasaan eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Budaya rentang kekuasaan eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 23

HUBUNGAN BUDAYA RENTANG KEKUASAAN DENGAN
KOMPREHENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Rent. Kekuasaan	Komprehensivitas				Jumlah	%
	Tinggi	%	Rendah	%		
Tinggi	14	38,89	3	13,64	17	29,31
Rendah	22	61,11	19	86,36	41	70,69
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 23 di atas, dapat diketahui bahwa budaya rentang kekuasaan eksekutif yang tinggi diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 38,89 %, sedangkan budaya rentang kekuasaan yang rendah diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 61,11 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 4,203 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung > χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti budaya rentang kekuasaan eksekutif mempunyai hubungan yang kuat dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,261, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai C cukup dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya rentang kekuasaan seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa

Kaliwungu, ternyata berkaitan dengan komprehensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Dengan temuan ini berarti dalam proses mengambil keputusan strategis yang mempunyai cakupan menyeluruh (komprehensivitas) perlu agar para eksekutif mempertimbangkan dimensi-dimensi budaya rentang kekuasaan seorang eksekutif yang bersangkutan.

4.3.7. Hipotesis 7 (Faktor ke-5).

Hipotesis Kerja (H_a): Budaya orientasi jangka panjang eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Budaya Orientasi jangka panjang eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan memahami secara keseluruhan (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 24

HUBUNGAN BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG DENGAN
KOMPREENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Orts. Jangka Panj.	Komprehensivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	35	97,22	15	68,18	50	86,21
Rendah	1	2,78	7	31,82	8	13,79
Jumlah	36	100	22	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 24 di atas, dapat diketahui bahwa budaya orientasi jangka panjang eksekutif yang tinggi diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 97,22 %, sedangkan budaya orientasi jangka panjang yang rendah diikuti oleh komprehensivitas tinggi sebesar 2,78 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 9,685 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung > χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti budaya orientasi jangka panjang eksekutif mempunyai hubungan yang kuat dengan komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,378, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai C cukup dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya orientasi jangka panjang seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata berkaitan secara signifikan dengan cakupan yang menyeluruh (komprehensivitas) pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Melihat cukup eratnya kaitan variabel budaya orientasi jangka panjang dengan komprehensivitas ini, maka dalam rangka pengambilan keputusan atau kebijakan strategis yang mempunyai cakupan menyeluruh (komprehensivitas tinggi), para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal perlu memperhatikan hal-hal: (a) Sangatlah penting seorang karyawan itu memperoleh tantangan tugas untuk dikerjakan kearah peningkatan prestasi; (b) Seorang karyawan juga penting untuk memiliki hubungan kerja yang harmonis sebagai mitra bagi para pemimpinnya; (c) Penting juga untuk dipahami bahwa seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang nyata untuk perusahaannya; (d) Selanjutnya dalam pandangannya seorang karyawan penting untuk memperoleh bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah dalam pekerjaannya; dan (e) Para eksekutif juga perlu memahami bahwa agar prestasi kerja karyawan terus meningkat haruslah bekerja pada perusahaan yang bergengsi dan sukses.

4.3.8. Hipotesis 8 (Faktor ke-1).

Hipotesis Kerja (Ha): Budaya individualitas eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H0): Budaya individualitas eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 25

HUBUNGAN BUDAYA INDIVIDUALITAS DENGAN EKSTENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Individualitas	Ekstensivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	23	82,14	28	93,34	51	87,93
Rendah	5	17,86	2	6,66	7	12,07
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 25 di atas, dapat diketahui bahwa budaya individualitas eksekutif yang tinggi diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 82,14 %, sedangkan budaya individualitas yang rendah diikuti oleh ekstensivitas tinggi

hanya sebesar 17,86 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 1,709 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung < χ^2 tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti budaya individualitas eksekutif mempunyai hubungan yang tidak kuat dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,168, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya kurang erat, sebab nilai C kurang dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya individualitas eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata kurang berkaitan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.8. Hipotesis 8 (Faktor ke-2).

Hipotesis Kerja (H_a): Budaya penghindaran ketidakpastian eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa.

Hipotesis Nihil (H_0): Budaya penghindaran ketidakpastian eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas

(ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 26

HUBUNGAN BUDAYA PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN
DENGAN EKSTENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Penghindaran	Ekstensivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	15	53,57	24	80	39	67,24
Rendah	13	46,43	6	20	19	32,76
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 26 di atas, dapat diketahui bahwa budaya penghindaran ketidakpastian eksekutif yang tinggi diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 53,57 %, sedangkan budaya penghindaran ketidakpastian yang rendah diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 46,43 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 4,592 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung > χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti budaya penghindaran ketidakpastian eksekutif mempunyai hubungan yang kuat dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,271, jika dibandingkan dengan C maksimum

sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai C cukup dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya penghindaran ketidakpastian seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata berkaitan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal. Ini berarti dalam rangka pengambilan keputusan atau kebijakan strategis yang ekstensif, para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal perlu memperhatikan atau mengembangkan budaya penghindaran ketidakpastian yang kuat, dengan cara menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga dapat mengurangi ketegangan atau kegelisahan dalam kerja.

4.3.8. Hipotesis 8 (Faktor ke-3).

Hipotesis Kerja (Ha): Budaya maskulinitas eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H₀): Budaya maskulinitas eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas

(ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 27

HUBUNGAN BUDAYA MASKULINITAS DENGAN EKSTENSIVITAS
PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Maskulinitas	Ekstensivitas				Jumlah	%
	Tinggi	%	Rendah	%		
Tinggi	26	92,86	29	96,66	55	94,83
Rendah	2	7,14	1	33,34	3	5,17
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 27 di atas, dapat diketahui bahwa budaya maskulinitas eksekutif yang tinggi diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 92,86 %, sedangkan budaya maskulinitas eksekutif yang rendah diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 7,14 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 0,429 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung < χ^2 tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti budaya maskulinitas eksekutif tidak mempunyai hubungan dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,086, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai C sangat jauh dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya maskulinitas seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata tidak berkaitan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.8 Hipotesis 8 (Faktor ke-4).

Hipotesis Kerja (H_a): Budaya rentang kekuasaan eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H_0): Budaya rentang kekuasaan eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 28

HUBUNGAN BUDAYA RENTANG KEKUASAAN DENGAN
EKSTENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Rent. Kekuasaan	Ekstensivitas					
	Tinggi	%	Rendah	%	Jumlah	%
Tinggi	7	25,00	10	33,34	17	29,31
Rendah	21	75,00	20	66,66	41	70,69
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 28 di atas, dapat diketahui bahwa budaya rentang kekuasaan eksekutif yang tinggi diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 25,00 %, sedangkan budaya rentang kekuasaan yang rendah diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 75,00 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 0,485 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung < χ^2 tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti budaya rentang kekuasaan eksekutif tidak mempunyai hubungan dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,091, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya tidak erat, sebab nilai C sangat jauh dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya rentang kekuasaan seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa

Kaliwungu, ternyata tidak ada kaitannya dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

4.3.8. Hipotesis 8 (Faktor ke-5).

Hipotesis Kerja (Ha): Budaya orientasi jangka panjang eksekutif secara positif mempunyai hubungan dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) dalam pengambilan keputusan strategik para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Hipotesis Nihil (H0): Budaya Orientasi jangka panjang eksekutif tidak ada hubungannya dengan kemampuan mengadakan cakupan secara luas (ekstensivitas) pengambilan keputusan strategis para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Tabel 29

HUBUNGAN BUDAYA ORIENTASI JANGKA PANJANG DENGAN EKSTENSIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Budaya Orts. Jangka Panj.	Tinggi	Ekstensivitas			Jumlah	%
		%	Rendah	%		
Tinggi	27	96,43	23	76,67	50	86,21
Rendah	1	3,57	7	23,33	8	13,79
Jumlah	28	100	30	100	58	100

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2001.

Dari tabel 29 di atas, dapat diketahui bahwa budaya orientasi jangka panjang eksekutif yang tinggi diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 96,43 %, sedangkan budaya orientasi jangka panjang yang rendah diikuti oleh ekstensivitas tinggi sebesar 3,57 %. Dari hasil perhitungan diketahui χ^2 hitung sebesar 4,757 sedangkan χ^2 tabel sebesar 3,841, karena χ^2 hitung $>$ χ^2 tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti budaya orientasi jangka panjang eksekutif mempunyai hubungan yang kuat dengan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Dari perhitungan Kontingensi diperoleh C hitung sebesar 0,378, jika dibandingkan dengan C maksimum sebesar 0,701, maka derajat hubungannya cukup erat, sebab nilai C cukup dekat dengan C maksimumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendah atau besar kecilnya nilai budaya orientasi jangka panjang seorang eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu, ternyata berkaitan secara signifikan dengan kemampuan untuk mengadakan cakupan yang meluas (ekstensivitas) pengambilan keputusan strategik di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal.

Melihat cukup eratnya kaitan variabel budaya orientasi jangka panjang dengan ekstensivitas ini, maka dalam rangka pengambilan keputusan atau kebijakan strategis yang mempunyai cakupan secara luas (ekstensivitas tinggi), para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal perlu

memperhatikan hal-hal: (a) Sangatlah penting seorang karyawan itu memperoleh tantangan tugas untuk dikerjakan kearah peningkatan prestasi; (b) Seorang karyawan juga penting untuk memiliki hubungan kerja yang harmonis sebagai mitra bagi para pemimpinnya; (c) Penting juga untuk dipahami bahwa seorang karyawan haruslah dapat memberikan konstribusi yang nyata untuk perusahaannya; (d) seorang karyawan penting untuk memperoleh bagian yang bervariasi dan berpindah-pindah dalam pekerjaannya; dan (e) agar prestasi kerja karyawan terus meningkat haruslah bekerja pada perusahaan yang bergengsi dan sukses.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Dari 58 eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, mayoritas (94,83 %) memiliki keragaman kognitif yang tinggi, dan hanya sebagian kecil (5,17 %) yang memiliki keragaman kognitif yang rendah. 44,83 % memiliki pendidikan D3/Sarjana Muda, selebihnya berlatar belakang pendidikan SLTA (32,76%), Sarjana (18,97%), SLTP (1,72 %) dan Magister (1,72 %). Sebagian besar (58,62 %) menduduki jabatan sebagai Kepala Bagian, selebihnya (41,38 %) menduduki jabatan sebagai Kepala Seksi. Diantara mereka lebih banyak (53,45 %) yang berpandangan turbulence lingkungan itu penting, dan sebagian yang lain (46,55 %) yang berpandangan bahwa turbulence sebagai hal yang biasa saja. Sebagian besar (87,93 %) memiliki skor tinggi pada budaya individualitas, dan hanya sebagian kecil yang lain saja (12,07 %) yang memiliki skor rendah pada budaya individualitas. Tentang dimensi budaya, cukup banyak (67,24 %) yang memiliki skor tinggi pada budaya penghindaran ketidakpastian, dan sebagian yang lain (37,76 %) yang memiliki skor rendah pada budaya penghindaran ketidakpastian. Mayoritas atau hampir semuanya (94,83 %) memiliki

skor tinggi pada budaya maskulinitas, dan hanya sebagian kecil saja (5,17 %) yang memiliki skor rendah pada budaya maskulinitas. Mereka sebagian besar (86,21 %) memiliki skor tinggi pada budaya orientasi jangka panjang, dan sebagian kecil yang lain (13,79 %) memiliki skor rendah pada budaya orientasi jangka panjang ini.

Tentang pendekatan yang dijalankan, lebih banyak (62,07 %) yang memandang bahwa pendekatan yang digunakan oleh perusahaan dalam mengambil keputusan strategis adalah pendekatan komprehensif, sedangkan sebagian yang lain (37,93 %) memandang bahwa pendekatan yang digunakan oleh perusahaan dalam mengambil keputusan strategis adalah pendekatan yang tidak komprehensif. Sedangkan masalah ekstensivitas proses pengambilan keputusan, 48, 28 % menyatakan menganggap bahwa perusahaannya mempunyai ekstensivitas Perencanaan Strategis, dan 51,72 % pernyataannya mengarah pada kurang adanya ekstensivitas perencanaan strategis di perusahaannya.

5.2. Kesimpulan mengenai Hipotesis

5.2.1. Kesimpulan mengenai hipotesis 1: Keragaman Kognitif memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 4,113 > χ^2 tabel 3,841). Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis. Hal ini

berbeda dengan hasil penelitian Miller dkk., yang menunjukkan bahwa keanekaragaman kognitif secara negatif mempengaruhi komprehensivitas ($p < 0,01$).

5.2.2. Kesimpulan mengenai hipotesis 2: Keragaman Kognitif tidak mempunyai hubungan dengan ekstensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 0,249 < χ^2 tabel 3,841). Temuan ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis, tetapi sejalan dengan hasil penelitian Miller dkk., yang menunjukkan bahwa keanekaragaman kognitif secara negatif mempengaruhi ekstensivitas ($p < 0,01$).

5.2.3. Kesimpulan mengenai hipotesis 3 (a): Tingkat Pendidikan tidak berhubungan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 0,937 < χ^2 tabel 3,841). Temuan ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis.

Kesimpulan tentang hipotesis 3 (b): Jenjang Jabatan tidak berhubungan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 2,533 < χ^2 tabel 3,841). Temuan ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis.

5.2.4. Kesimpulan mengenai hipotesis 4 (a): Tingkat Pendidikan tidak berhubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 0,619 < χ^2 tabel 3,841). Temuan ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis.

Kesimpulan mengenai hipotesis 4 (b): Jenjang Jabatan tidak mempunyai hubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung 0,098 < χ^2 tabel 3,841). Temuan ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis

5.2.5. Kesimpulan mengenai hipotesis 5: Turbulence Lingkungan memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung 5,295 > χ^2 tabel 3,841). Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Miller dkk., yang menunjukkan bahwa turbulence lingkungan secara negatif mempengaruhi komprehensivitas ($p < 0,01$).

5.2.6. Kesimpulan mengenai hipotesis 6: Turbulence Lingkungan memiliki hubungan yang signifikan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan (χ^2 hitung 4,364 > χ^2 tabel 3,841).

Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Miller dkk., yang menunjukkan bahwa turbulence lingkungan secara negatif mempengaruhi ekstensivitas pengambilan keputusan ($p < 0,01$).

5.2.7. Kesimpulan mengenai hipotesis 7 (a): Budaya Individualitas memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung 3,811 = χ^2 tabel 3,841). Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.8. Kesimpulan mengenai hipotesis 7 (b): Budaya Penghindaran Ketidakpastian memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 4,783 > χ^2 tabel 3,841). Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.9. Kesimpulan mengenai hipotesis 7 (c): Budaya Maskulinitas tidak berhubungan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 0,281 < χ^2 tabel 3,841). Temuan

ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.10. Kesimpulan mengenai hipotesis 7 (d): Budaya Rentang kekuasaan memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 4,203 > χ^2 tabel 3,841). Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.11. Kesimpulan mengenai hipotesis 7 (e): Budaya Orientasi Jangka Panjang memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 4,203 > χ^2 tabel 3,841). Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.12. Kesimpulan mengenai hipotesis 8 (a): Budaya Individualitas tidak mempunyai hubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung 1,709 < χ^2 tabel 3,841). Temuan ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.13. Kesimpulan mengenai hipotesis 8 (b): Budaya Penghindaran Ketidakpastian memiliki hubungan yang signifikan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 4,592 > χ^2 tabel 3,841). Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.14. Kesimpulan mengenai hipotesis 8 (c): Budaya Maskulinitas tidak berhubungan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 0,429 < χ^2 tabel 3,841). Temuan ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.15. Kesimpulan mengenai hipotesis 8 (d): Budaya Rentang kekuasaan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung = 0,485 < χ^2 tabel 3,841). Temuan ini berlawanan dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.2.16. Kesimpulan mengenai hipotesis 8 (e): Budaya Orientasi Jangka Panjang memiliki hubungan yang signifikan dengan

ekstensivitas pengambilan keputusan strategis (χ^2 hitung 4,757 > χ^2 tabel 3,841). Temuan ini sesuai dengan ekspektasi teoritis yang penulis susun di muka.

5.3. Implikasi Teoritis

Dengan melihat teori atau penelitian terdahulu dikaitkan dengan hasil temuan empirik penelitian ini, maka sebagai implikasi teoritis beberapa berikut patut diperhatikan:

5.3.1. Menurut Miller, C. Chet, Linda M Burke, dan William H Glick.

1998, keanekaragaman kognitif secara negatif mempengaruhi komprehensivitas dan ekstensivitas, (faktor X turun, faktor Y naik). Secara empirik ternyata berbeda karena terbukti Keanekaragaman Kognitif memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis. Tetapi dalam kaitannya dengan ekstensivitas bukti empirik sejalan atau mendukungnya. Dalam hal ini hubungannya positif.

5.3.2. Menurut Margareth F Wiersema dan Karen A BanTel. 1992.

Keanekaragaman pendidikan akan berhubungan secara positif

dengan perubahan strategi perusahaan. Secara empiris hal ini tidak terbukti sebab Tingkat Pendidikan tidak berhubungan dengan komprehensivitas maupun ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategis. Tetapi menurut Miller jika ingin mencari hubungan yang tidak langsung melalui keanekaragaman kognitif (melalui variabel antara) dan dalam hal ini hubungannya positif.

5.3.3. Menurut Margareth F Wiersema dan Karen A BanTel. 1992. Rendahnya ragam masa jabatan akan secara positif dihubungkan dengan perubahan strategi perusahaan. Secara empirik hal ini tidak terbukti sebab Jenjang Jabatan tidak berhubungan dengan komprehensivitas maupun ekstensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis, dalam hal ini hubungannya positif.

5.3.4. Menurut Miller, dkk. 1998 turbulence lingkungan secara negatif mempengaruhi komprehensivitas. Secara empirik pendapat Miller tersebut ditolak sebab Turbulence Lingkungan memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas maupun

ekstensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis, hubungan turbulence terhadap komprehensivitas bersifat positif.

5.3.5. Sesuai dengan ekspektasi teoritis Budaya Individualitas, Budaya Penghindaran Ketidakpastian, dan Budaya Rentang kekuasaan Budaya Orientasi Jangka Panjang, memiliki hubungan yang signifikan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis. Hanya Budaya Maskulinitas yang berlawanan dengan ekspektasi teoritis dimana secara empirik Budaya Maskulinitas tidak berhubungan dengan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis, karena budaya maskulinitas yang tinggi ternyata tidak diikuti secara maksimal oleh komprehensivitas yang tinggi pula.

5.3.6. Sesuai dengan ekspektasi teoritis Budaya Penghindaran Ketidakpastian, Budaya Penghindaran Ketidakpastian, Budaya Orientasi Jangka Panjang memiliki hubungan yang signifikan dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis. Sedangkan budaya-budaya yang tidak sesuai dengan ekspektasi teoritis karena secara empirik ternyata tidak ada hubungan meliputi: Budaya Individualitas, Budaya Maskulinitas, Budaya Rentang

Kekuasaan dalam kaitannya dengan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis, karena budaya individualitas, budaya maskulinitas, budaya rentang kekuasaan mempunyai skor yang tinggi tetapi tidak secara penuh diikuti secara maksimal oleh ekstensivitas yang tinggi pula .

Temuan-temuan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi, diskusi dan juga bagi pengembangan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan keragaman kognitif, keragaman demografi, turbulence, budaya, dalam kaitannya dengan komprehensivitas dan ekstensivitas pengambilan keputusan strategis.

5.4. Implikasi Praktis pada Kebijakan

Memperhatikan temuan-temuan dari hasil penelitian di atas, maka untuk lebih meningkatkan pemahaman tentang keragaman kognitif, keragaman demografi, turbulence, nilai budaya, komprehensivitas dan ekstensivitas proses pengambilan keputusan strategik oleh para eksekutif di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, maka penulis memberanikan diri untuk memberikan saran-saran sebagai sebagai implikasi manajerial sebagai berikut :

1. Mengembangkan pendekatan yang komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis untuk pengembangan dan kemajuan perusahaan.
2. Pihak perusahaan memberikan tantangan tugas untuk dikerjakan kearah prestasi dan promosi yang manantang.
3. Pihak perusahaan dan karyawan perlu membina hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan.
4. Pihak karyawan harus dapat memberikan konstribusi yang nyata untuk perkembangan dan kesuksesan perusahaan.
5. Perlu pembagian tugas yang bervariasi dan berpindah-pindah agar tidak jenuh.
6. Karyawan menunjukkan produktivitas kerja yang optimal untuk memberikan gambaran bahwa perusahaan dimana ia bekerja adalah perusahaan yang bergengsi dan sukses.

5.6. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.

Hasil penelitian ilmiah senantiasa harus dikembangkan mendalam dan berkesinambungan. Penelitian lanjutan perlu dilakukan, karena penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan sehingga perlu kehati-hatian dalam menggunakan hasilnya, yaitu: (1) sampel penelitian diambil terbatas pada PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal,

pengambilan sampel menggunakan kuestioner tanpa membedakan karakteristik responden. Penelitian yang akan datang perlu memperluas tidak hanya di PT Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu Kendal, dan penelitian yang akan datang juga perlu membedakan karakteristik masing-masing responden untuk menjamin keakuratan data yang diperoleh; (2) masih rendahnya nilai χ^2 dan nilai C, memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang belum masuk dalam model. Penelitian yang akan datang perlu menggali lebih dalam variabel-variabel lain untuk dimasukkan dalam model, sehingga nilai χ^2 dan nilai C semakin meningkat dalam menjelaskan asosiasi antar variabel.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 1991. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Akasara.
- Boeker, W. 1997. Strategic Change: The Influence of anagerial Characteristics and Organizational Growth. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. P. 152-170
- Camillus, J. 1997. Shifting The Strategic Management Paradigm. *European Management Journal*. Vol. 15. P. 1-7.
- Eisenhardt, KM dan M.J. Zbaracki. 1992. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. P. 17-37.
- Erickson, B.H. 1984. *Memahami Data Statistik Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: LP3ES.
- Flavel, R. dan J. William. 1996. *Strategic Management a Practical Approach*, 5 Edition. Prentice-Hall Australia, Pty.Ltd.
- Hadi, Sutrisno. 1982. *Metodologi Research I*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Hartanto, Frans Mardi. 1999. "Mengelola Perubahan Di Era Perubahan". Seminar Nasional dan Simposium Hasil-hasil Penelitian Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Bisnis V. 1999. hal. 1 - 56.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*. Vol 5. London: Sage Publication
- Hopkin, W.E dan S.A. Hopkins. 1997. "Strategic Planning-Finansial Performance Relationship in Bank: A Casual Examination". *Strategic management Journal*. Vol. 18. 1997. pp. 635 - 652.

- Iaquinto, A.L. dan J.W. Fredricson. 1997. Top Management Team Agreement About The Strategic Decision Process: A Test Of Some Of Its Determinants and Consequences. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. P. 63-75.
- Kerlinger, Fred N. and Elazar Pednazur. 1973. *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York: Holt Rinehart and Winston Inc.
- Koentjaraningrat. 1983. *Metode Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki. 1995. *Organizational Behavior*, 3 Edition, Richard D. Irvin. Inc. p. 297-332.
- Mantra, Ida Bagus. 1987. "Penentuan Sampel" dalam Masri Singarimbun. 1987. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Margarethe F. Wiersema University of California, Irvine Karen, A Banthel Wayne State University Academy (1992). "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Strategic Management Journal*". Vol. 35
- McMahan, G. dan Woodman, R. 1992. The Current Practice of Organization Development within the Firm: A Survey of Large Industrial Corporations. *Group and Organization Studies*. 17. Pp. 117-134.
- Miller, C. Chet dan Cardinal, L.B. 1994. Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Reasearch, *Academy of Management Journal*. Vol. 37. P. 1649-1665.
- Miller, C. Chet, Linda M Burke, dan William H Glick. 1998. Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 19. P. 39 - 58.
- Mintzberg, H. J.B. Quinn, dan J. Voyer. 1995. *The Strategic Process*, Colegiate Edition, Prentice-Hall International Inc.

- Nawawi, Hadari. 1987. Metode Penelitian Bidang Sosial. Yogyakarta: Gama Press.
- Papadakis, Vassilis M. Spyros Lioukas dan David Chambers. 1998. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. Strategic Management Journal. Vo. 19. P. 115-147.
- Pearce, John A. dan Robinson, Ricard B. Jr. 1997. Manajemen Strategik. Terj. Agus Maulana. Jakarta: Bina Aksara.
- Purwono, Achmad. 1987. "Pemeliharaan Sumber Daya Manusia: Perlukah Diperhatikan?". Manajemen Th. VIII. No. 49. Jakarta.
- Scheider, Susan C. 1998. Strategic Formulation and National Culture. EGOS. 10/2. pp. 149 - 168.
- Singh, Joginder P. 1990. Managerial Culture and Work-related Values In India. Organization Studies 1990, 11/1:075-101 EGOS.
- Sudjana, 1989. Metoda Statistika. Bandung: Tarsito.
- Thompson, A.A. dan A.J. Strickland. 1995. Strategic Management, Concept and Cases, 8 Edition, Irwin.