

BAB V

ANALISIS DATA

V.1 Proses Penelitian

Analisis dan pembahasan dalam bab ini diperoleh peneliti baik melalui studi kepustakaan, wawancara (*in-depth interview*), maupun dari hasil survey dengan melakukan penyebaran kuesioner.

Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan *in-depth interview* dengan Direktur Keuangan dari PT. Pertamina Geothermal Energy yaitu Bapak Andri T. Hidayat. Hasil dari *in-depth interview* ini nantinya akan digunakan peneliti untuk memperkuat hasil penelitian dari hasil olahan kuesioner.

Langkah selanjutnya adalah melakukan penyebaran kuesioner terhadap 30 (tiga puluh) responden yang merupakan orang yang mengetahui dan turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Selanjutnya data yang diperoleh tersebut kemudian diolah dengan menggunakan program alat bantu statistik SPSS versi 11.5 untuk mendapatkan informasi dan Analisis yang lebih mendalam.

Alat Analisis yang akan digunakan adalah :

1. *Descriptive analysis* untuk menjelaskan demografi responden
2. *Factor Analysis* untuk mengukur signifikansi dari tiap-tiap dimensi
3. *Linear Regresion*

Peneliti studi kepustakaan dengan melakukan observasi terhadap jurnal-jurnal terkait dilakukan untuk menentukan variabel-variabel yang akan digunakan untuk menyusun kuesioner. *Pre-test* atau studi awal dilakukan terhadap rancangan kuesioner yang telah disusun dengan cara menyebarkan rancangan kuesioner tersebut terhadap 3 (tiga) responden yaitu direktur dan manajer perusahaan. Studi ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat reliabilitas variabel-variabel yang akan digunakan sebagai alat bantu penelitian. Selain itu, studi awal ini juga dilakukan untuk melihat apakah diperlukan adanya perbaikan-perbaikan tata bahasa sehingga kuesioner dapat lebih dapat dipahami oleh responden.

Studi awal menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner memang *reliable* (handal) untuk mendapatkan variabel-variabel yang dimaksud. Perbaikan-perbaikan redaksional tidak perlu dilakukan karena pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dianggap sudah dapat dipahami sehingga rancangan kuesioner tidak perlu mengalami perbaikan.

Studi selanjutnya dilakukan terhadap 30 (tiga puluh) responden. Setelah seluruh data terkumpul kemudian data tersebut diolah peneliti untuk dapat mencapai tujuan penelitian. Peneliti melakukan analisis terhadap profil demografi responden, analisis uji realibilitas terhadap konsistensi variabel dalam konstruk, *Confrimatory Factor Analysis* (CFA) untuk mereduksi data, dan Path Analysis menggunakan regresi linear sederhana untuk menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan alat bantu SPSS 11.5.

V.2 Analisis Deskriptif Penelitian

Pada penelitian ini, jumlah kuesioner yang disebar adalah sebanyak 30 (tiga puluh) kuesioner. Setelah proses survey, maka kuesioner dikembalikan oleh responden, dan setelah dilakukan *screening* terhadap kuesioner yang dapat dilihat dari kelengkapan pengisiannya, maka terdapat total 30 (tiga puluh) kuesioner yang dapat diikutsertakan dalam penelitian.

V.2.1 Profil Demografi Respoden

Tabel V-0-1 Komposisi Demografi Respoden

Karakteristik		Frekuensi	Percent
Jenis Kelamin	Pria	30	100,0
	Wanita	0	0
Usia responden	< 25 tahun	0	0
	25-30 tahun	0	0
	31-35 tahun	0	0
	36-40 tahun	0	0

	41-45 tahun	9	30,0
	>45 tahun	21	70,0
Pendidikan terakhir	SMA atau setara	0	0
	Diploma atau setara	0	0
	S1 atau setara	8	26,7
	S2 atau setara	20	66,7
	S3 atau setara	2	6,7
	Lainnya	0	0
Lama Bekerja	<1 tahun	0	0
	1-5 tahun	0	0
	6-10 tahun	0	0
	11-15 tahun	2	6,7
	16-20 tahun	6	20,0
	>20 tahun	22	73,3
Jabatan dalam Perusahaan	Komisaris	0	0
	Direktur atau setingkatnya	1	3,3
	Vice President atau setingkatnya	8	26,7
	Manajer atau setingkatnya	21	70,0
	Lainnya	0	0
Wilayah	Kantor Pusat (Jakarta)	30	100
	Area Kamojang	0	0
	Area Lahendong	0	0
	Area Sibayak	0	0
	Lainnya	0	0

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Pada table 4.1, dapat dilihat komposisi jenis kelamin responden. Dari total 30 (tiga puluh) responden, seluruhnya atau sebanyak 100% adalah laki-laki.

Pada table 4.1, dapat dilihat komposisi usia responden. Dari total 30 (tiga puluh) responden, mayoritas responden adalah berusia diatas 45 tahun yaitu

sebanyak 70% (21 responden), selain itu terdapat responden berusia 41-45 tahun sebanyak 30% (9 responden).

Pada table 4.1, dapat dilihat komposisi pendidikan terakhir responden. Dari total 30 (tiga puluh) responden, mayoritas responden adalah berpendidikan S2 atau setara yaitu sebanyak 66,7% (20 responden), responden berpendidikan S1 atau setara sebanyak 26,7% (8 responden) dan responden berpendidikan terakhir S3 atau setara sebanyak 6,7% (2 responden).

Pada table 4.1, dapat dilihat komposisi lama bekerja responden di perusahaan. Dari total 30 (tiga puluh) responden, mayoritas responden telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 73,3% (22 responden), selain itu terdapat 6 responden (20,0%) yang telah bekerja selama 16-20 tahun, sebanyak 2 responden (6,7%) yang telah bekerja selama 11-15 tahun.

Pada table 4.1, dapat dilihat komposisi jabatan responden dalam perusahaan. Dari total 30 (tiga puluh) responden, mayoritas responden adalah memiliki jabatan sebagai manajer atau setingkatnya yaitu sebanyak 70% (21 responden), responden yang memiliki jabatan vice president atau setingkatnya sebanyak 8 responden (26,7%) dan responden yang memiliki jabatan sebagai direktur sebanyak 3,3% (1 responden).

Pada table 4.1, dapat dilihat komposisi wilayah kerja responden. Dari total 30 (tiga puluh) responden, seluruh responden bekerja di kantor pusat (Jakarta) yaitu sebanyak 100% (30 responden).

V.2.2 Uji Reliabilitas dan Validitas

Tabel V-0-2 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

No.	Variabel	Alpha	N of Items
1	Perencanaan Strategis	0,8042	8
2	Fleksibilitas Operasional	0,7579	5
3	Fleksibilitas Finansial	0,8199	3
4	Fleksibilitas Struktural	0,8422	4
5	Fleksibilitas Teknologi	0,8027	4
6	Kinerja Finansial	0,7588	2
7	Kinerja Non-finansial	0,7805	2

a Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Menurut Malhotra (2007), pertanyaan dalam kuesioner dianggap *reliable* terhadap variabel atau faktor dalam penelitian jika memiliki batas nilai *Alpha Cronbach's* sebesar 0.60.

Berdasarkan tabel diatas, hasil output hasil olahan peneliti menunjukkan semua variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,60 sehingga seluruh faktor dan variabel dalam kuesioner adalah *reliable*.

V.2.3 Uji Faktor Analisis

Uji faktor analisis adalah Analisis untuk mengelompokan faktor-faktor dari sebuah variabel berdasarkan adanya hubungan korelasi antara faktor-faktor tersebut (modul prp). Faktor yang berada dalam satu kelompok mempunyai hubungan korelasi dengan anggota kelompoknya, namun tidak memiliki korelasi dengan anggota kelompok di luarnya. Hubungan yang terjadi antar faktor juga merupakan hubungan korelasi yang timbal balik.

Tujuan dari faktor analisis adalah meringkas faktor yang sangat banyak menjadi beberaa faktor saja sehingga dapat mempermudah dalam analisis penelitian.

Berikut ini adalah hasil dari uji faktor analisis terhadap seluruh variabel-variabel penelitian.

V.2.3.1 Faktor analisis Perencanaan Strategis

Tabel V-3 Hasil Output Faktor Analisis perencanaan strategis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,619
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	118,359
	Df	28
	Sig.	,000

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Angka signifikansi pada tabel diatas menunjukkan ada atau tidaknya hubungan korelasi antar faktor yang di uji dalam variabel perencanaan srategis. Pengujian dilakukan terhadap 8 (delapan) faktor perencanaan strategis yang telah ditanyakan dalam kuesioner dan juga telah lulus uji reliabilitas. Faktor-faktor tersebut diuji dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: tidak ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.
- H1: ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.

Tingkat *confidence level* yang digunakan yaitu sebesar 95% dan *significant level* sebesar 0,025 (*two tailed*). Angka signifikansi dari pengujian sebesar 0,000 yaitu dibawah 0,025 sehingga tolak H0. dan kesimpulannya adalah “ada hubungan antara sesama faktor yang diuji”. Hal ini berarti faktor analisis dapat dilaksanakan.

Hal kedua yang harus dilihat adalah nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of Samplin Adequate. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil 0 dan angka minimal KMO adalah 0,5. Dengan hasil sebesar 0,619, hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar faktor menunjukkan korelasi yang cukup kuat, artinya ada hubungan cukup kuat antar faktor dalam variabel perencanaan strategis sehingga faktor analisis dapat dilaksanakan.

V.2.3.2 Faktor analisis Fleksibilitas Operasional

Tabel V-4 Hasil Output Faktor Analisis Fleksibilitas Operasional

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,619
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	79,464
	Df	10
	Sig.	,000

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Sama seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, angka signifikansi pada tabel diatas menunjukkan ada atau tidaknya hubungan korelasi antar faktor yang di uji dalam variabel Fleksibilitas Operasional. Kali ini pengujian dilakukan terhadap 5 (lima) faktor yang mempengaruhi fleksibilitas

operasional yang telah ditanyakan dalam kuesioner dan juga telah lulus uji reliabilitas. Faktor-faktor tersebut diuji dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: tidak ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.
- H1: ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.

Tingkat *confidence level* yang digunakan yaitu sebesar 95% dan *significant level* sebesar 0,025 (*two tailed*). Angka signifikansi dari pengujian sebesar 0,000 yaitu dibawah 0,025 sehingga tolak H0. dan kesimpulannya adalah “ada hubungan antara sesama faktor yang diuji”. Hal ini berarti faktor analisis dapat dilaksanakan.

Hal kedua yang harus dilihat adalah nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of Samplin Adequate. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil 0 dan angka minimal KMO adalah 0,5. Dengan hasil sebesar 0,619, hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar faktor menunjukkan korelasi yang cukup kuat, artinya ada hubungan cukup kuat antar faktor dalam variabel perencanaan strategis sehingga faktor analisis dapat dilaksanakan.

V.2.3.3 Faktor analisis Fleksibilitas Finansial

Tabel V-5 Hasil Output Faktor Analisis Fleksibilitas Finansial

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,641
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	45,283
	Df	3
	Sig.	,000

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Sama seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, angka signifikansi pada tabel diatas menunjukkan ada atau tidaknya hubungan korelasi antar faktor yang di uji dalam variabel Fleksibilitas Finansial. Kali ini pengujian dilakukan terhadap 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi fleksibilitas finansial yang telah ditanyakan dalam kuesioner dan juga telah lulus uji reliabilitas. Faktor-faktor tersebut diuji dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: tidak ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.

- H1: ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.

Tingkat *confidence level* yang digunakan yaitu sebesar 95% dan *significant level* sebesar 0,025 (*two tailed*). Angka signifikansi dari pengujian sebesar 0,000 yaitu dibawah 0,025 sehingga tolak H0. dan kesimpulannya adalah “ada hubungan antara sesama faktor yang diuji”. Hal ini berarti faktor analisis dapat dilaksanakan.

Hal kedua yang harus dilihat adalah nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of Samplin Adequate. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil 0 dan angka minimal KMO adalah 0,5. Dengan hasil sebesar 0,641, hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar faktor menunjukkan korelasi yang cukup kuat, artinya ada hubungan cukup kuat antar faktor dalam variabel perencanaan strategis sehingga faktor analisis dapat dilaksanakan.

V.2.3.4 Faktor analisis Fleksibilitas Struktural

Tabel V-6 Hasil Output Faktor Analisis Fleksibilitas Struktural

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,618
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	82,419
	Df	6
	Sig.	,000

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Sama seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, angka signifikansi pada tabel diatas menunjukkan ada atau tidaknya hubungan korelasi antar faktor yang di uji dalam variabel Fleksibilitas Struktural. Kali ini pengujian dilakukan terhadap 4 (empat) faktor yang mempengaruhi fleksibilitas struktural yang telah ditanyakan dalam kuesioner dan juga telah lulus uji reliabilitas. Faktor-faktor tersebut diuji dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: tidak ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.
- H1: ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.

Tingkat *confidence level* yang digunakan yaitu sebesar 95% dan *significant level* sebesar 0,025 (*two tailed*). Angka signifikansi dari pengujian sebesar 0,000

yaitu dibawah 0,025 sehingga tolak H₀. dan kesimpulannya adalah “ada hubungan antara sesama faktor yang diuji”. Hal ini berarti faktor analisis dapat dilaksanakan.

Hal kedua yang harus dilihat adalah nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of Samplin Adequate. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil 0 dan angka minimal KMO adalah 0,5. Dengan hasil sebesar 0,618, hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar faktor menunjukkan korelasi yang cukup kuat, artinya ada hubungan cukup kuat antar faktor dalam variabel perencanaan strategis sehingga faktor analisis dapat dilaksanakan.

V.2.3.5 Faktor analisis Fleksibilitas Teknologi

Tabel V-7 Hasil Output Faktor Analisis Fleksibilitas Teknologi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	47,444
	Df	6
	Sig.	,000

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Sama seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, angka signifikansi pada tabel diatas menunjukkan ada atau tidaknya hubungan korelasi antar faktor yang di uji dalam variabel Fleksibilitas Teknologi. Kali ini pengujian dilakukan terhadap 4 (empat) faktor yang mempengaruhi fleksibilitas teknologi yang telah ditanyakan dalam kuesioner dan juga telah lulus uji reliabilitas. Faktor-faktor tersebut diuji dengan hipotesa sebagai berikut:

- H₀: tidak ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.
- H₁: ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.

Tingkat *confidence level* yang digunakan yaitu sebesar 95% dan *significant level* sebesar 0,025 (*two tailed*). Angka signifikansi dari pengujian sebesar 0,000 yaitu dibawah 0,025 sehingga tolak H₀. dan kesimpulannya adalah “ada hubungan antara sesama faktor yang diuji”. Hal ini berarti faktor analisis dapat dilaksanakan.

Hal kedua yang harus dilihat adalah nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of Samplin Adequate. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil 0 dan angka minimal KMO adalah 0,5. Dengan hasil sebesar 0,786, hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar faktor menunjukkan korelasi yang cukup kuat, artinya ada hubungan cukup kuat antar faktor dalam variabel perencanaan strategis sehingga faktor analisis dapat dilaksanakan.

V.2.3.6 Faktor analisis Kinerja Finansial

Tabel V-8 Hasil Output Faktor Analisis Kinerja Finansial

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13,010
	Df	1
	Sig.	,000

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Sama seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, angka signifikansi pada tabel diatas menunjukkan ada atau tidaknya hubungan korelasi antar faktor yang di uji dalam variabel Kinerja Finansial. Kali ini pengujian dilakukan terhadap 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kinerja finansial yang telah ditanyakan dalam kuesioner dan juga telah lulus uji reliabilitas. Faktor-faktor tersebut diuji dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: tidak ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.
- H1: ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.

Tingkat *confidence level* yang digunakan yaitu sebesar 95% dan *significant level* sebesar 0,025 (*two tailed*). Angka signifikansi dari pengujian sebesar 0,000 yaitu dibawah 0,025 sehingga tolak H0. dan kesimpulannya adalah “ada hubungan antara sesama faktor yang diuji”. Hal ini berarti faktor analisis dapat dilaksanakan.

Hal kedua yang harus dilihat adalah nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of Samplin Adequate. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil 0 dan angka minimal KMO adalah 0,5. Dengan hasil sebesar 0,500, hal ini menunjukkan

bahwa korelasi antar faktor menunjukkan korelasi yang cukup kuat, artinya ada hubungan cukup kuat antar faktor dalam variabel perencanaan strategis sehingga faktor analisis dapat dilaksanakan.

V.2.3.7 Faktor analisis Kinerja non-finansial

Tabel V-9 Hasil Output Faktor Analisis Kinerja non-finansial

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	16,164
	Df	1
	Sig.	,000

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, angka signifikansi pada tabel diatas menunjukkan ada atau tidaknya hubungan korelasi antar faktor yang di uji dalam variabel Kinerja Non-finansial. Kali ini pengujian dilakukan terhadap 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kinerja non-finansial yang telah ditanyakan dalam kuesioner dan juga telah lulus uji reliabilitas. Faktor-faktor tersebut diuji dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: tidak ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.
- H1: ada hubungan antar sesama faktor yang diuji.

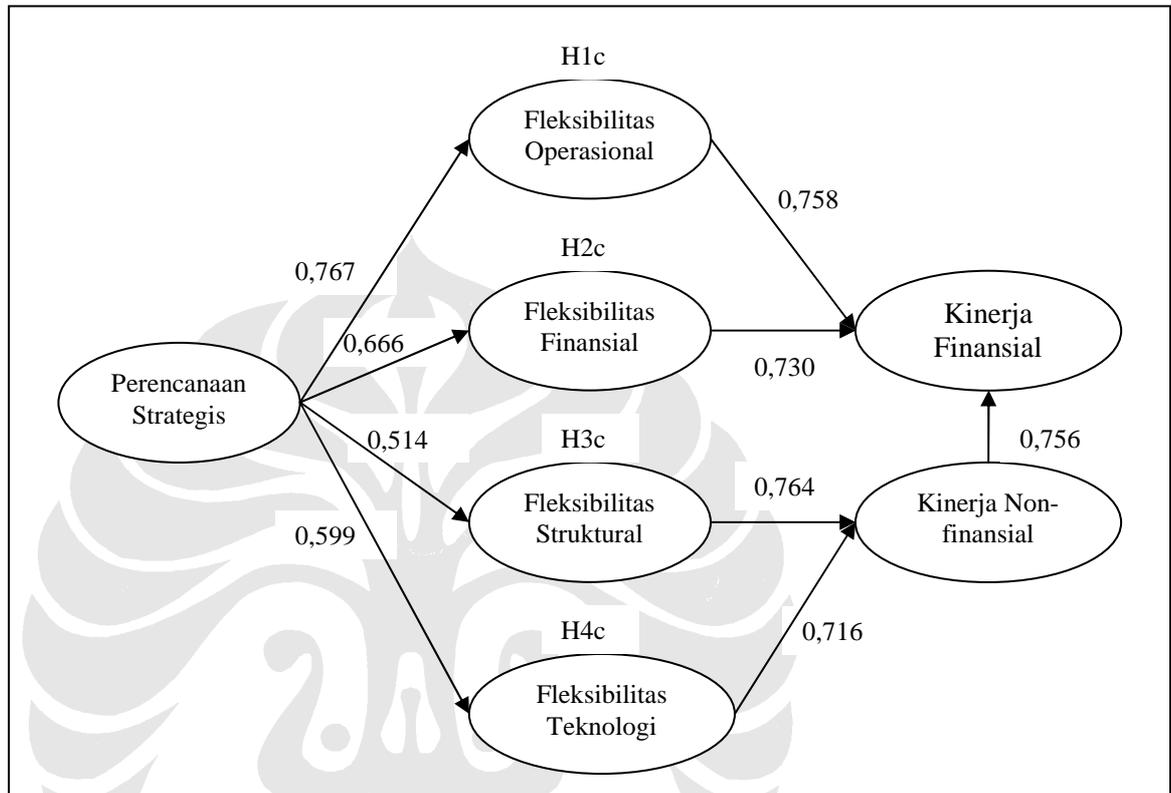
Tingkat *confidence level* yang digunakan yaitu sebesar 95% dan *significant level* sebesar 0,025 (*two tailed*). Angka signifikansi dari pengujian sebesar 0,000 yaitu dibawah 0,025 sehingga tolak H0. dan kesimpulannya adalah “ada hubungan antara sesama faktor yang diuji”. Hal ini berarti faktor analisis dapat dilaksanakan.

Hal kedua yang harus dilihat adalah nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of Samplin Adequate. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil 0 dan angka minimal KMO adalah 0,5. Dengan hasil sebesar 0,500, hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar faktor menunjukkan korelasi yang cukup kuat, artinya ada hubungan cukup kuat antar faktor dalam variabel perencanaan strategis sehingga faktor analisis dapat dilaksanakan.

V.3 Model Penelitian

Untuk menguji model penelitian, maka peneliti melakukan uji path analisis dengan menggunakan regresi linear sederhana.

Gambar 4.1 Model penelitian dan Koefisien hasil uji regresi



Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Tabel V-10 Rangkuman Koefisien hasil regresi

Hubungan antar variabel	Koefisien B
Perencanaan strategis dan Fleksibilitas operasional	0,767
Perencanaan strategis dan Fleksibilitas finansial	0,666
Perencanaan strategis dan Fleksibilitas struktural	0,514
Perencanaan strategis dan Fleksibilitas teknologi	0,599
Fleksibilitas operasional dan Kinerja keuangan	0,758
Fleksibilitas finansial dan Kinerja keuangan	0,730
Fleksibilitas struktural dan Kinerja nonfinansial	0,764
Fleksibilitas teknologi dan Kinerja nonfinansial	0,716
Kinerja nonfinansial dan kinerja finansial	0,756

V.3.1 Uji Regresi Perencanaan Strategis dan Fleksibilitas Operasional

Pengujian pertama dilakukan untuk menguji hubungan antara perencanaan strategis dan fleksibilitas operasional. Dalam penelitian ini dependent variabel adalah fleksibilitas operasional dan variabel independent adalah perencanaan strategis.

Tabel V-11
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767(a)	,588	,573	,65353496

a Predictors: (Constant), perencanaan strategis

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,588. Artinya adalah fleksibilitas operasional dapat dijelaskan oleh perencanaan strategis sebesar 58,8%, sedangkan sisanya 41,2% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang cukup baik.

Tabel V-12
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,041	1	17,041	39,899	,000(a)
	Residual	11,959	28	,427		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), perencanaan strategis

b Dependent Variable: fleksibilitas operasional

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: Tidak ada perbedaan tingkat fleksibilitas operasional pada setiap perencanaan strategis.
- H1: Ada perbedaan tingkat fleksibilitas operasional pada setiap perencanaan strategis.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H0. Hal tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas operasional dan perencanaan strategis dapat diregresikan.

Tabel V-13

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,183E-16	,119		,000	1,000
	perencanaan strategis	,767	,121	,767	6,317	,000

a Dependent Variable: fleksibilitas operasional

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H0 maka nilai B tidak bisa dimasukan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1 untuk konstan dan 0,000 untuk perencanaan strategis, berarti haya nilai B pada perencanaan strategis saja yang dapat dimasukan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,767X$$

Dimana:

Y: Fleksibilitas Operasional

X: Perencanaan strategis

Persamaan diatas dapat diartikan ketika perencanaan strategis berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi fleksibilitas operasional sebesar 0,767 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan sebesar 0,767 membuktikan bahwa perencanaan strategis memiliki hubungan yang kuat dengan fleksibilitas operasional.

Hasil olahan data penelitian dari *in-depth interview* dan kuesioner, perusahaan telah berusaha melakukan penyesuaian operasional terhadap perubahan kondisi lingkungan. Sesuai dengan penjelasan pada bab sebelumnya, fleksibilitas operasional dititikberatkan pada dua hal yaitu produksi dan diversifikasi. Upaya penyesuaian produksi PT. PGE seperti penyesuaian kuantitas produksi dan kapasitas produksi (mesin) sesuai dengan meningkatnya kebutuhan listrik dalam negeri masih dapat dilakukan walaupun dengan kurun waktu beberapa tahun, sedangkan untuk penyesuaian jadwal dan teknologi produksi masih sulit dilakukan. Jadwal produksi yang sulit dilakukan dikarenakan bisnis utama dari PT. PGE berupa uap (*steam*) yang tidak dapat dijadwalkan seperti bisnis manufaktur lain. Sedangkan untuk teknologi, PT.PGE masih memiliki kendala dana investasi yang tinggi.

Selain produksi, fleksibilitas operasional juga dapat diukur melalui peluang diversifikasi. Hingga saat ini, PT. PGE masih berfokus dengan produk utama uap air yang kemudian di jual kepada PT. PLN (PERSERO) untuk menggerakkan turbin pembangkit listrik, tetapi PT. PGE sangat terbuka dengan adanya peluang diversifikasi, peluang diversifikasi yang telah dilakukan diantaranya adalah penggunaan uap air yang digunakan secara langsung (*direct used*).

V.3.2 Uji Regresi Perencanaan Strategis dan Fleksibilitas Finansial

Tabel V-14

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,666(a)	,444	,424	,75876036

a Predictors: (Constant), perencanaan strategis

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,444. Artinya adalah fleksibilitas finansial dapat dijelaskan oleh perencanaan strategis sebesar 44,4%, sedangkan sisanya 55,6% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang kurang baik karena kurang dari 0,50.

Tabel V-15

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,880	1	12,880	22,372	,000(a)
	Residual	16,120	28	,576		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), perencanaan strategis

b Dependent Variable: fleksibilitas finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: Tidak ada perbedaan tingkat fleksibilitas finansial pada setiap perencanaan strategis.
- H1: Ada perbedaan tingkat fleksibilitas finansial pada setiap perencanaan strategis.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H0. Hal tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas finansial dan perencanaan strategis dapat diregresikan.

Tabel V-16

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,591E-16	,139		,000	1,000
	perencanaan strategis	,666	,141	,666	4,730	,000

a Dependent Variable: fleksibilitas finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H0 maka nilai B tidak bisa dimasukkan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1 untuk konstan dan 0,000 untuk perencanaan strategis, berarti haya nilai B pada perencanaan strategis saja yang dapat dimasukkan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,666X$$

Dimana:

Y: Fleksibilitas finansial

X: Perencanaan strategis

Persamaan diatas dapat diartikan ketika perencanaan strategis berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi fleksibilitas finansial sebesar 0,666 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan sebesar 0,666 membuktikan bahwa perencanaan strategis memiliki hubungan yang kuat dengan fleksibilitas finansial.

Perencanaan finansial yang baik yaitu ketika perencanaan strategis perusahaan dapat menyesuaikan kondisi lingkungan saat ini. Ketika perusahaan dapat merencanakan investasi dan mengantisipasi adanya perubahan lingkungan yang cepat maka perusahaan telah memiliki fleksibilitas finansial yang tinggi (J.M.Rudd 2008). Harga uap air (*steam*) yang memiliki acuan harga minyak membuat perusahaan ini terkait dengan kondisi makro ekonomi dalam dan luar negeri. Sesuai dengan hasil *in-depth interview* dan data hasil pengolahan kuesioner, PT. PGE berusaha untuk melakukan penyesuaian alokasi dana ketika terjadi perubahan kondisi asalkan struktur dana total tidak mengalami perubahan yang signifikan. Selain itu fleksibilitas finansial yang ditunjukkan dengan mudahnya mengakses sumber pembiayaan eksternal juga dapat dipenuhi oleh PT. PGE. Walaupun belum maksimal, tetapi perusahaan dapat mengakses pembiayaan eksternal baik dari dalam maupun luar negeri.

V.3.3 Uji Regresi Perencanaan Strategis dan Fleksibilitas Struktural

Tabel V-17

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,514(a)	,265	,238	,87270742

a Predictors: (Constant), perencanaan strategis

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent.

Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,265. Artinya adalah fleksibilitas struktural dapat dijelaskan oleh perencanaan strategis sebesar 26,5%, sedangkan sisanya 73,5% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang kurang baik karena kurang dari 0,50.

Tabel V-18

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,675	1	7,675	10,077	,004(a)
	Residual	21,325	28	,762		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), perencanaan strategis

b Dependent Variable: fleksibilitas struktural

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H_0 : Tidak ada perbedaan tingkat fleksibilitas struktural pada setiap perencanaan strategis.
- H_1 : Ada perbedaan tingkat fleksibilitas struktural pada setiap perencanaan strategis.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.004 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H_0 . Hal tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas struktural dan perencanaan strategis dapat diregresikan.

Tabel V-19

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,681E-16	,159		,000	1,000
	perencanaan strategis	,514	,162	,514	3,174	,004

a Dependent Variable: fleksibilitas struktural

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H0 maka nilai B tidak bisa dimasukan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1 untuk konstan dan 0,004 untuk perencanaan strategis, berarti nilai B pada perencanaan strategis saja yang dapat dimasukan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,514X$$

Dimana:

Y: Fleksibilitas Struktural

X: Perencanaan strategis

Persamaan diatas dapat diartikan ketika perencanaan strategis berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi fleksibilitas struktural sebesar 0,514 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan sebesar 0,514 membuktikan bahwa perencanaan strategis memiliki hubungan yang kuat dengan fleksibilitas struktural.

Desain struktural PT.PGE yang dapat disesuaikan dengan kondisi dan memungkinkan terjadinya restrukturisasi, serta adanya pengurangan birokrasi dengan desain struktural yang lebih flat membuat perusahaan memiliki fleksibilitas struktural yang tinggi.

V.3.4 Uji Regresi Perencanaan Strategis dan Fleksibilitas teknologi

Tabel V-20
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599(a)	,359	,336	,81467024

a Predictors: (Constant), perencanaan strategis

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,359. Artinya adalah fleksibilitas teknologi dapat dijelaskan oleh perencanaan strategis sebesar 35,9%, sedangkan sisanya 64,1% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang kurang baik karena kurang dari 0,50.

Tabel V-21
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,417	1	10,417	15,695	,000(a)
	Residual	18,583	28	,664		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), perencanaan strategis

b Dependent Variable: fleksibilitas teknologi

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H_0 : Tidak ada perbedaan tingkat fleksibilitas teknologi pada setiap perencanaan strategis.

- H1: Ada perbedaan tingkat fleksibilitas teknologi pada setiap perencanaan strategis.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H0. Hal tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas teknologi dan perencanaan strategis dapat diregresikan.

Tabel V-22

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,400E-16	,149		,000	1,000
	perencanaan strategis	,599	,151	,599	3,962	,000

a Dependent Variable: fleksibilitas teknologi

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H0 maka nilai B tidak bisa dimasukan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1 untuk konstan dan 0,000 untuk perencanaan strategis, berarti haya nilai B pada perencanaan strategis saja yang dapat dimasukan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,599X$$

Dimana:

Y: Fleksibilitas teknologi

X: Perencanaan strategis

Persamaan diatas dapat diartikan ketika perencanaan strategis berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi fleksibilitas teknologi sebesar 0,599 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan dan koefisien sebesar 0,599 membuktikan bahwa perencanaan strategis memiliki hubungan yang kuat dengan fleksibilitas teknologi.

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, adanya fleksibilitas teknologi ditunjukkan dengan sistem komputer yang selalu *up to date*, *adaptable*, memberikan informasi yang tepat baik untuk penjualan, kas, operasi, maupun untuk pengambilan keputusan.

PT. PGE selalu berusaha menyesuaikan teknologi infrastruktur yang digunakan dengan lingkungan persaingan yang ada. Langkah yang telah diambil diantaranya mengganti sistem komputer SAP dengan MY SAP yang lebih canggih serta dibuat berdasarkan pengalaman terbaik (*best practice*) sehingga sangat membantu dalam penyajian informasi kepada penggunanya (*user*).

V.3.5 Uji Regresi Fleksibilitas Operasional dan Kinerja Finansial

Tabel V-23
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758(a)	,574	,559	,66436273

a Predictors: (Constant), fleksibilitas operasional

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,574. Artinya adalah dapat kinerja finansial dijelaskan oleh fleksibilitas operasional sebesar 57,4%, sedangkan sisanya 42,6% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang cukup baik.

Tabel V-24

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,641	1	16,641	37,703	,000(a)
	Residual	12,359	28	,441		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), fleksibilitas operasional

b Dependent Variable: kinerja finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H_0 : Tidak ada perbedaan tingkat kinerja finansial pada setiap fleksibilitas operasional.
- H_1 : Ada perbedaan tingkat kinerja finansial pada setiap fleksibilitas operasional.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H_0 . Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja finansial dan fleksibilitas operasional dapat diregresikan.

Tabel V-25

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,300E-16	,121		,000	1,000
	fleksibilitas operasional	,758	,123	,758		

a Dependent Variable: kinerja finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H0 maka nilai B tidak bisa dimasukan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1 untuk konstan dan 0,000 untuk fleksibilitas operasional, berarti haya nilai B pada fleksibilitas operasional saja yang dapat dimasukan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,758X$$

Dimana:

Y: Kinerja finansial

X: Fleksibilitas operasional

Persamaan diatas dapat diartikan ketika fleksibilitas operasional berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi kinerja finansial sebesar 0,758 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan sebesar 0,758 membuktikan bahwa fleksibilitas operasional memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja finansial.

Saat perusahaan dapat menerapkan fleksibilitas operasional, maka perusahaan dapat mengambil keuntungan dari adanya efisiensi terhadap sumber daya operasional, misalnya perputaran persediaan yang baik, efisiensi dari penggunaan kapasitas produksi (menuju *economic of scale*) yang akan berdampak pada penurunan biaya produksi (J.M Rudd 2008).

Seiring dengan kebutuhan listrik yang terus meningkat, dari segi produksi PT. PGE berusaha untuk mengoptimalkan dan meningkatkan kapasitas produksinya guna memenuhi permintaan pasar. Cara yang dilakukan diantaranya

berusaha membuka wilayah kerja PERTAMINA (WKP) baru atau mencari sumber geothermal baru maupun mengoptimalkan WK yang sudah ada.

Demikian juga dengan usaha diversifikasi *direct used* yang dilakukan PT. PGE yang akan meningkatkan daya guna uap air sehingga produksi menjadi lebih efisien.

Dengan peningkatan kuantitas produksi dan diversifikasi produk, tentunya akan meningkatkan pendapatan PT.PGE sehingga fleksibilitas operasional terbukti memiliki dampak langsung yang positif dengan kinerja finansial.

V.3.6 Uji Regresi Fleksibilitas Finansial dan Kinerja Finansial

Tabel V-26
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,730(a)	,532	,516	,69597042

a Predictors: (Constant), fleksibilitas finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,532. Artinya adalah kinerja finansial dapat dijelaskan oleh fleksibilitas finansial sebesar 53,2%, sedangkan sisanya 46,8% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang cukup baik.

Tabel V-27
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,438	1	15,438	31,871	,000(a)
	Residual	13,562	28	,484		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), fleksibilitas finansial

b Dependent Variable: kinerja finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: Tidak ada perbedaan tingkat kinerja finansial dengan adanya fleksibilitas finansial.
- H1: Ada perbedaan tingkat kinerja finansial dengan adanya fleksibilitas finansial.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H0. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja finansial dan fleksibilitas finansial dapat diregresikan.

Tabel V-28

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,793E-16	,127		,000	1,000
	fleksibilitas finansial	,730	,129	,730	5,645	,000

a Dependent Variable: kinerja finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H0 maka nilai B tidak bisa dimasukkan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1

untuk konstan dan 0,000 untuk fleksibilitas finansial, berarti haya nilai B pada fleksibilitas finansial saja yang dapat dimasukkan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,730X$$

Dimana:

Y: Kinerja finansial

X: Fleksibilitas Finansial

Persamaan diatas dapat diartikan ketika fleksibilitas finansial berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi kinerja finansial sebesar 0,730 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan sebesar 0,730 membuktikan bahwa fleksibilitas finansial memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja finansial.

Saat perusahaan sudah dapat mengimplementasikan fleksibilitas finansial dengan baik, maka perusahaan telah mengantisipasi adanya alokasi finansial yang inefisien dan tidak produktif. Oleh karena itu fleksibilitas finansial akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari sumber daya finansial sehingga kinerja keuangan akan meningkat.

V.3.7 Uji Regresi Fleksibilitas Struktural dan Kinerja Non-finansial

Tabel V-29

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764(a)	,583	,568	,65710414

a Predictors: (Constant), fleksibilitas struktural

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,583. Artinya adalah kinerja non-finansial dapat dijelaskan oleh fleksibilitas struktural sebesar 58,3%, sedangkan sisanya 41,7% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang cukup baik.

Tabel V-30

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,910	1	16,910	39,163	,000(a)
	Residual	12,090	28	,432		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), fleksibilitas struktural

b Dependent Variable: kinerja nonfinansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H_0 : Tidak ada perbedaan tingkat kinerja non-finansial dengan adanya fleksibilitas struktural.
- H_1 : Ada perbedaan tingkat kinerja non-finansial dengan adanya fleksibilitas struktural.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H_0 . Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja non-finansial dan fleksibilitas struktural dapat diregresikan.

Tabel V-31

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,779E-16	,120		,000	1,000
	fleksibilitas struktural	,764	,122	,764	6,258	,000

a Dependent Variable: kinerja nonfinansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H0 maka nilai B tidak bisa dimasukan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1 untuk konstan dan 0,000 untuk fleksibilitas struktural, berarti haya nilai B pada fleksibilitas struktural saja yang dapat dimasukan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,764X$$

Dimana:

Y: kinerja non-finansial

X: fleksibilitas struktural

Persamaan diatas dapat diartikan ketika fleksibilitas struktural berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi kinerja non-finansial sebesar 0,764 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan sebesar 0,764 membuktikan bahwa fleksibilitas struktural memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja non-finansial.

Saat perusahaan memiliki fleksibilitas struktural dengan komunikasi yang efektif antar departemen dan pengurangan birokrasi, maka perusahaan dapat mengurangi masalah yang di akibatkan oleh hal-hal tersebut sehingga tercipta efisiensi dan juga koordinasi yang baik antar departemen. Demikian juga ketika para manajer turut dilibatkan dalam perumusan tujuan dan target perusahaan,

dengan demikian maka akan tercipta tujuan dan target melalui suatu konsensus. Dalam bukunya Pearce dan Robinson mengatakan dengan adanya proses konsensus tersebut, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan non-finansial seperti kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen tinggi dari karyawan, kepercayaan yang terbangun dengan baik sehingga akan menimbulkan tingkat retensi yang tinggi. Namun benefit yang didapat tidak secara langsung mempengaruhi kinerja finansial perusahaan melainkan memberikan efek yang tidak langsung. Hal ini sesuai dengan data hasil olahan kuesioner peneliti yang menunjukkan bahwa kinerja non-finansial PT. PGE terus meningkat selama kurun waktu tiga tahun (2006-2008).

V.3.8 Uji Regresi Fleksibilitas Teknologi dan Kinerja Non-finansial

Tabel V-32
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716(a)	,513	,495	,71047201

a Predictors: (Constant), fleksibilitas teknologi

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,716. Artinya adalah kinerja non-finansial dapat dijelaskan oleh fleksibilitas teknologi sebesar 76,8%, sedangkan sisanya 23,2% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang cukup baik.

Tabel V-33
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	14,866	1	14,866	29,452	,000(a)
	Residual	14,134	28	,505		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), fleksibilitas teknologi

b Dependent Variable: kinerja nonfinansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: Tidak ada perbedaan tingkat kinerja non-finansial dengan adanya fleksibilitas teknologi.
- H1: Ada perbedaan tingkat kinerja non-finansial dengan adanya fleksibilitas teknologi.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H0. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja non-finansial dan fleksibilitas teknologi dapat diregresikan.

Tabel V-34

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,017E-15	,130		,000	1,000
	fleksibilitas teknologi	,716	,132	,716	5,427	,000

a Dependent Variable: kinerja nonfinansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H_0 maka nilai B tidak bisa dimasukkan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1 untuk konstan dan 0,000 untuk fleksibilitas teknologi, berarti haya nilai B pada fleksibilitas teknologi saja yang dapat dimasukkan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,716X$$

Dimana:

Y: Kinerja non-finansial

X: Fleksibilitas teknologi

Persamaan diatas dapat diartikan ketika fleksibilitas teknologi berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi kinerja non-finansial sebesar 0,716 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan sebesar 0,716 membuktikan bahwa fleksibilitas teknologi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja non-finansial.

Artinya terbukti bahwa teknologi infrastruktur yang baik dan *adaptable* sangat membantu untuk memfasilitasi karyawan dalam mengakses informasi, teknologi infrastruktur juga membantu para manajer untuk mendapatkan informasi guna meramalkan atau menganalisis situasi ketidakpastian sehingga dapat mengambil opsi alternatif agar dapat merespon dengan lebih efektif. Dari penjelasan diatas terbukti bahwa teknologi infrastruktur memiliki efek langsung terhadap kinerja non finansial seperti kepuasan kerja dan komitmen tinggi dari karyawan, kepercayaan yang terbangun dengan baik sehingga akan menimbulkan tingkat retensi yang tinggi.

V.3.9 Uji Regresi Kinerja Finansial dan Kinerja Non-finansial

Tabel V-35

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756(a)	,571	,556	,66664009

a Predictors: (Constant), kinerja nonfinansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai R Square (R^2). Angka ini menunjukkan seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Angka paling besar adalah 1 dan paling kecil adalah 0. minimal angka yang baik adalah 0,5 atau 50%.

Dapat kita lihat dari tabel, nilai R^2 -nya adalah 0,571. Artinya adalah fleksibilitas operasional dapat dijelaskan oleh perencanaan strategis sebesar 57,1%, sedangkan sisanya 42,9% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini merupakan angka yang cukup baik.

Tabel V-36

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,557	1	16,557	37,255	,000(a)
	Residual	12,443	28	,444		
	Total	29,000	29			

a Predictors: (Constant), kinerja nonfinansial

b Dependent Variable: kinerja finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Tabel kedua yang harus diperhatikan yaitu tabel anova diatas. Dengan hipotesa sebagai berikut:

- H0: Tidak ada perbedaan tingkat kinerja finansial dengan adanya kinerja non-finansial.
- H1: Ada perbedaan tingkat kinerja finansial dengan adanya kinerja non-finansial.

Dengan signifikansi level 0,05, hasil angka diatas yaitu sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti adalah tolak H0. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja finansial dan kinerja non-finansial dapat diregresikan.

Tabel V-37

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,355E-15	,122		,000	1,000
	Kinerja nonfinansial	,756	,124	,756	6,104	,000

a. Dependent Variable: kinerja finansial

Sumber: Hasil output SPSS Peneliti

Jika kedua tabel diatas dapat dilewati maka tabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tabel koefisien ini. Tabel diatas adalah tabel yang menunjukkan nilai persamaan regresi atau model matematika yang nanti akan muncul. Hal pertama yang perlu dilihat adalah nilai B dan Signifikansi dengan hipotesis sebagai berikut:

- H0: nilai B sama dengan nol
- H1: nilai B tidak sama dengan nol

Maksud dari sama dengan nol yaitu jika terima H0 maka nilai B tidak bisa dimasukan ke dalam model karena sebenarnya nilainya nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (two tailed) sehingga tingkat signifikansinya 0,025. Dari tingkat signifikansi yang di dapat sebesar 1 untuk konstan dan 0,000 untuk kinerja non-finansial, berarti haya nilai B pada kinerja non-finansial saja yang dapat dimasukan ke dalam model, sehingga model yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,756X$$

Dimana:

Y: Kinerja Finansial

X: Kinerja non-finansial

Persamaan diatas dapat diartikan ketika kinerja non-finansial berubah sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi kinerja finansial sebesar 0,756 satuan.

Terbukti dengan data hasil olahan peneliti yang signifikan sebesar 0,756 membuktikan bahwa kinerja non- memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja finansial.

Perusahaan akan mendapatkan karyawan yang memiliki motivasi yang baik dan hal ini akan menyebabkan tingkat retensi karyawan yang tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki karyawan yang termotivasi. Pada akhirnya produktivitas karyawan juga akan meningkat yang akan berdampak pada kenaikan kinerja finansial perusahaan (Pearce and Robbinson). Hal ini sesuai dengan data olahan hasil penelitian yang memperlihatkan pada REPETITA I (2006-2008) kinerja finansial meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja non-finansial.

Kinerja finansial perusahaan dalam penelitian ini diukur melalui pertumbuhan profit, pertumbuhan penjualan. Sesuai dengan hasil *in-depth interview*, pertumbuhan penjualan PT. PGE pada REPETITA I terus meningkat dari tahun ke tahun (852MW pada tahun 2006 menjadi 1.052MW pada April 2009), hal ini dikarenakan meningkatnya produksi uap dan listrik terutama dari WKP baru yang telah dapat berproduksi. Dengan meningkatnya penjualan dan peningkatan efisiensi biaya pada REPETITA I, maka profitabilitas perusahaan terus meningkat. Hal ini terlihat dengan adanya peningkatan EBIT sepanjang REPETITA I.

V.4 IMPLIKASI MANAJERIAL

Implikasi bagi pihak manajerial maupun para pengambil keputusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Para pengambil keputusan harus dapat mengambil tindakan antisipatif akibat adanya perubahan lingkungan pada periode perencanaan strategis dan dapat memonitor perubahan yang terjadi dalam periode tersebut.
2. Membuat alternatif pilihan keputusan ketika perubahan lingkungan diperkirakan akan meningkat.

3. Harus dapat mempertimbangkan pilihan keputusan, terutama jika keputusan tersebut mempertimbangkan sesuatu yang kurang familiar atau memiliki resiko. Namun resiko harus dikalkulasi terlebih dahulu, sebelum mengambil keputusan.
4. Harus dapat mengambil keputusan yang penting untuk merubah operasional, finansial, struktural dan teknologi demi peningkatan kinerja finansial.
5. Para pengambil keputusan harus memiliki kemampuan untuk menggali fleksibilitas yang direncanakan dengan memastikan bahwa perubahan tersebut efektif bagi perusahaan dalam mengatasi peluang dan hambatan yang baru.

