

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

IV.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian (*research design*) dapat didefinisikan sebagai kerangka kerja atau cetak hasil (blue print) yang digunakan dalam melakukan sebuah penelitian (Malhotra 2004). Rancangan penelitian menggambarkan serangkaian prosedur yang diperlukan untuk mendapatkan informasi dalam membuat struktur dan/atau menjawab masalah penelitian.

IV.1.1 Jenis dan Desain Penelitian

Peneliti menggunakan desain penelitian yang meliputi penerapan kuantitatif yang berbentuk deskriptif analitik. Metode penelitian deskriptif diidentifikasi Travers (1978) dan Gay (1976) sebagai kegiatan yang meliputi pengumpulan data guna menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang menyangkut keadaan pada waktu berjalan dari pokok suatu penelitian.

IV.2 Model Penelitian

Setelah menentukan model penelitian, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah menguji variabel indikator yang akan diteliti. Variabel itu didasari oleh teori yang didapatkan dari berbagai sumber buku referensi dan jurnal penelitian terdahulu. Kemudian teori tersebut dihubungkan dengan variabel indikator yang ada dan selanjutnya dibuktikan apakah hasil penelitian yang dilakukan sesuai dengan hipotesis yang terbentuk dari teori tersebut.

Hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan melalui variabel penghubung fleksibilitas

IV.2.1 Perencanaan strategis dan fleksibilitas operasional

Adanya perubahan pada lingkungan eksternal akan berpengaruh kepada posisi perusahaan dalam lingkungan persaingan yang ada saat ini. Perusahaan harus dapat membuat strategi perencanaan terkait sumber daya operasional

dengan tepat sebagai tindakan responsif terhadap adanya perubahan maupun sebagai tindakan yang bersifat antisipatif terhadap perubahan lingkungan. Ketika strategi operasional perusahaan dapat mengikuti kondisi lingkungan, maka dapat dikatakan perusahaan memiliki fleksibilitas operasional yang tinggi. Hal ini dapat terindikasi melalui kemampuan perusahaan untuk secara cepat menyesuaikan kuantitas terhadap permintaan pasar, penyesuaian jadwal produksi, menyesuaikan kapasitas produksi, teknologi produksi serta berusaha untuk mencari peluang pengembangan diversifikasi. Dari penjelasan diatas, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H1a sebagai berikut:

H1a: Perencanaan strategis memiliki dampak langsung yang positif terhadap fleksibilitas operasional dimana semakin tinggi perencanaan maka fleksibilitas juga akan semakin tinggi.

IV.2.2 Fleksibilitas operasional dan 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, sehingga perusahaan yang dapat melakukan hal tersebut akan memiliki kinerja finansial yang lebih baik dibanding perusahaan yang tidak melakukannya. Dari penjelasan diatas, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H1b sebagai berikut:

H1b: Fleksibilitas operasional memiliki dampak langsung yang positif terhadap kinerja finansial dimana ketika fleksibilitas operasional tinggi maka kinerja finansial juga akan meningkat.

IV.2.3 Perencanaan strategis, fleksibilitas operasional dan kinerja finansial

Selain itu, dari penjelasan diatas maka perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja finansial ketika fleksibilitas operasional tercapai, oleh karena itu fleksibilitas operasional merupakan mediator antara perencanaan

strategis dengan kinerja finansial, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H1c sebagai berikut:

H1c: Fleksibilitas operasional adalah mediator dalam hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja finansial.

IV.2.4 Perencanaan strategis dan 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. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator seperti kemudahan untuk melakukan penyesuaian terhadap alokasi sumber daya keuangan dan kemudahan untuk memperoleh sumber pembiayaan eksternal. Dari penjelasan diatas, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H2a sebagai berikut:

H2a: Perencanaan strategis memiliki dampak langsung yang positif terhadap fleksibilitas finansial dimana semakin tinggi perencanaan maka fleksibilitas juga akan semakin tinggi.

IV.2.5 Fleksibilitas finansial dan 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. Dari penjelasan diatas, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H2b sebagai berikut:

H2b: Fleksibilitas finansial memiliki dampak langsung yang positif terhadap kinerja finansial dimana semakin tinggi fleksibilitas finansial maka kinerja finansial juga akan meningkat.

IV.2.6 Perencanaan strategis, fleksibilitas finansial dan kinerja finansial

Selain itu, dari penjelasan diatas maka perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja finansial ketika fleksibilitas finansial tercapai, oleh karena itu fleksibilitas finansial merupakan mediator antara perencanaan strategis dengan kinerja finansial, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H2c sebagai berikut:

H2c: Fleksibilitas finansial adalah mediator dalam hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja finansial.

IV.2.7 Perencanaan strategis dan fleksibilitas struktural

Dilihat dari struktur perusahaan, pada kondisi lingkungan yang dinamis perusahaan akan dituntut untuk memiliki struktur yang lebih datar (*flat*) agar dapat menciptakan komunikasi yang lebih efektif antar departemen dan juga mengurangi birokrasi. Perusahaan harus dapat membuat desain struktur yang tepat agar dapat lebih responsif dalam mengambil keputusan terkait adanya perubahan lingkungan. Ketika desain struktural perusahaan dapat disesuaikan mengikuti tuntutan kondisi lingkungan, maka dapat dikatakan perusahaan memiliki fleksibilitas struktural yang tinggi. Hal ini dapat terindikasi melalui adanya restrukturisasi, komunikasi yang efektif antar departemen dan pengurangan birokrasi. Dari penjelasan diatas, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H3a sebagai berikut:

H3a: Perencanaan strategis memiliki dampak langsung yang positif terhadap fleksibilitas struktural dimana semakin tinggi perencanaan maka fleksibilitas juga akan semakin tinggi.

IV.2.8 Fleksibilitas struktural dan 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. Oleh karena itu maka peneliti dapat mengambil hipotesa H3b sebagai berikut:

H3b: Fleksibilitas struktural memiliki dampak langsung yang positif terhadap kinerja Non-finansial dimana semakin tinggi fleksibilitas struktural maka kinerja non-finansial juga akan meningkat.

IV.2.9 Perencanaan strategis, fleksibilitas struktural dan kinerja non-finansial

Selain itu, dari penjelasan diatas maka perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja non-finansial ketika fleksibilitas struktural tercapai, oleh karena itu fleksibilitas struktural merupakan mediator antara perencanaan strategis dengan kinerja non-finansial, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H3c sebagai berikut:

H3c: Fleksibilitas struktural adalah mediator dalam hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja Non-finansial.

IV.2.10 Perencanaan strategis dan fleksibilitas teknologi

Ketika perusahaan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan kapasitas teknologi sejalan dengan tuntutan lingkungan, maka perusahaan akan memiliki fleksibilitas teknologi yang tinggi.

H4a: Perencanaan strategis memiliki dampak langsung yang positif terhadap fleksibilitas teknologi dimana semakin tinggi perencanaan maka fleksibilitas juga akan semakin tinggi.

IV.2.11 Fleksibilitas teknologi dan kinerja non-finansial

Karena teknologi infrastruktur 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 di atas dapat dilihat 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. Sesuai penjelasan di atas maka peneliti dapat mengambil hipotesa H4b sebagai berikut:

H4b: Fleksibilitas teknologi memiliki dampak langsung yang positif terhadap kinerja Non-finansial dimana semakin tinggi fleksibilitas teknologi maka kinerja non-finansial juga akan meningkat.

IV.2.12 Perencanaan strategis, fleksibilitas teknologi dan kinerja non-finansial

Selain itu, dari penjelasan di atas maka perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja non-finansial ketika fleksibilitas teknologi tercapai, oleh karena itu fleksibilitas teknologi merupakan mediator antara perencanaan strategis dengan kinerja non-finansial, maka peneliti dapat mengambil hipotesa H4c sebagai berikut:

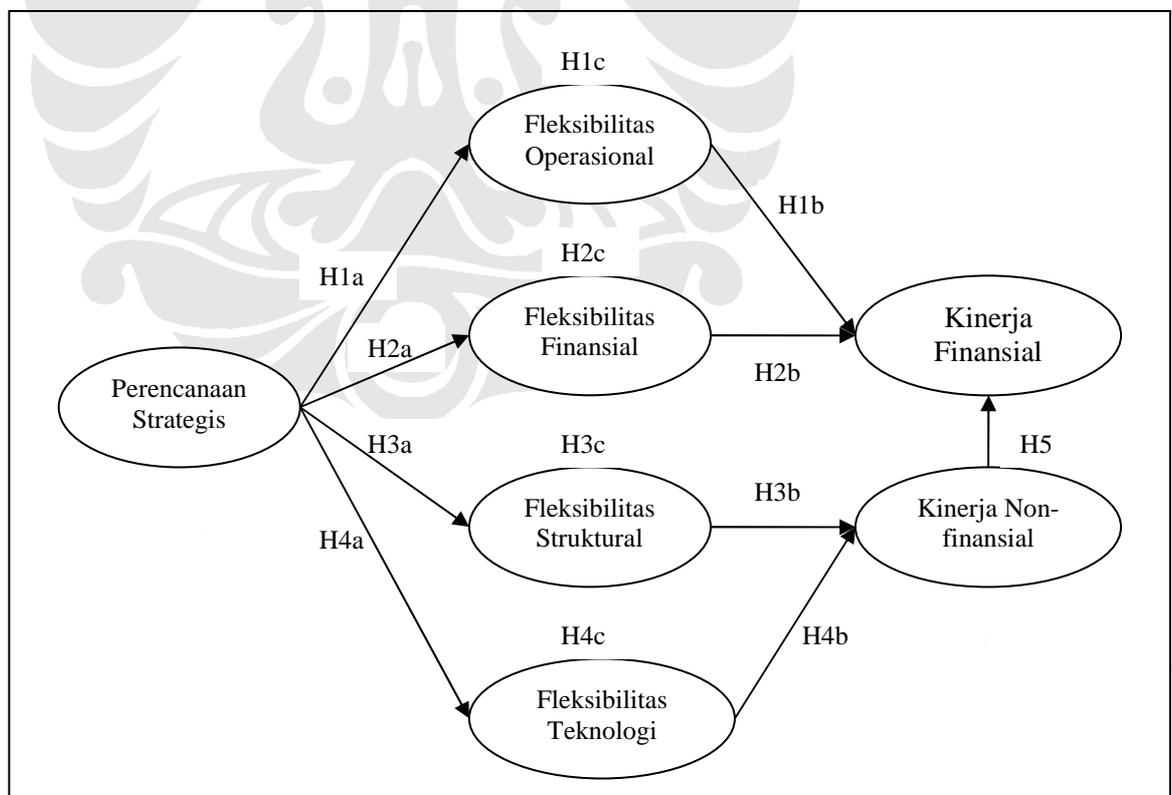
H4c: Fleksibilitas teknologi adalah mediator dalam hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja Non-finansial.

IV.2.13 Kinerja finansial dan kinerja non-finansial

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, sumber teori menyebutkan dengan adanya fleksibilitas struktural dan fleksibilitas teknologi maka perusahaan akan dapat mengambil keuntungan non-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). Oleh karena itu peneliti dapat mengambil hipotesa H5 sebagai berikut:

H5: Kinerja non-finansial akan berdampak langsung yang positif terhadap kinerja finansial.

Agar mendapat gambaran yang lebih lengkap dan jelas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan seperti bagan 1.



Gambar 2 Hipotesis Model Penelitian

IV.3 Operasionalisasi Variabel

Untuk menyusun kuesioner yang dapat mencerminkan masalah dan model penelitian yang digunakan, terlebih dahulu peneliti melakukan operasionalisasi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Operasionalisasi variabel ini disusun berdasarkan tiap konstruk yang berisikan penjelasan teori, dan variabel indikator yang membentuk konstruk tersebut. Dibawah ini adalah operasionalisasi variabel-variabel penelitian yang disertai teori yang melandasinya, dan item pertanyaan yang akan ditanyakan di dalam kuesioner berdasarkan variabel (indikator) dari tiap teori (konstruk).

Tabel IV-0-1 Operasionalisasi variabel Perencanaan strategis

Variabel	Dimensi	Lambang	Indikator
<i>Strategic Planning</i>	Mission statement	A1	Menyediakan arahan tanpa mengabaikan kemungkinan untuk melaksanakan pilihan-pilihan strategis yang belum dapat diantisipasi sebelumnya.
		A2	Mempertimbangkan peluang diversifikasi.
	Perencanaan Jangka Panjang	A3	Penyesuaian Perencanaan Jangka Panjang (Strategi tingkat Korporasi).
	Perencanaan Jangka Menengah	A4	Penyesuaian Perencanaan Jangka Menengah (Strategi tingkat Bisnis).
	Perencanaan Jangka Pendek	A5	Penyesuaian Perencanaan Jangka Pendek (Strategi tingkat Fungsional).
	Hambatan implementasi strategi	A6	Menentukan opsi keputusan lain walaupun beberapa diantaranya merupakan opsi keputusan yang <i>tidak familiar atau beresiko tinggi</i> .
	Perubahan situasi	A7	Mempertimbangkan opsi keputusan lain walaupun beberapa diantaranya

			merupakan opsi keputusan yang <i>tidak familiar atau beresiko tinggi</i> .
	Evaluasi dan Kontrol	A8	Memonitor perubahan.
		A9	Implementasikan yang efektif dan efisien.

Tabel IV-0-2 Tabel IV 1 Operasionalisasi variabel Fleksibilitas operasional

Variabel	Dimensi	Lambang	Indikator
Fleksibilitas Operasional	Produksi	B1	Penyesuaian kuantitas produksi.
		B2	Penyesuaian jadwal produksi.
		B3	Penyesuaian teknologi produksi.
		B4	Penyesuaian kapasitas produksi.
	Peluang usaha	B5	Adanya peluang diversifikasi usaha.

Tabel 0-3 Tabel IV 1 Operasionalisasi variabel Fleksibilitas Finansial

Variabel	Dimensi	Lambang	Indikator
Fleksibilitas Finansial	Alokasi Sumber daya.	C1	Penyesuaian alokasi sumber daya finansial dengan kondisi lingkungan.
	Sumber pembiayaan eksternal.	C2	Kemudahan untuk mendapatkan dan mengakses sumber pembiayaan eksternal.
	Fleksibilitas finansial.	C3	Telah mencerminkan finansial yang fleksibel.

Tabel IV-0-4 Operasionalisasi variabel Fleksibilitas Struktural

Variabel	Dimensi	Lambang	Indikator
Fleksibilitas Struktural	Restrukturisasi.	D1	Adanya restrukturisasi.
	Komunikasi antar departemen.	D2	Komunikasi antar departemen yang efektif.
	Birokrasi.	D3	Adanya pengurangan

			birokrasi.
	Struktur organisasi.	D4	Telah mencerminkan struktur yang fleksibel

Tabel IV-0-5 Operasionalisasi variabel Fleksibilitas Teknologi

Variabel	Dimensi	Lambang	Indikator
Fleksibilitas Teknologi	Sistem komputer (software dan infrastruktur)	E1	Sistem komputer yang selalu “ <i>up to date</i> ”.
		E2	Sistem komputer yang sangat “ <i>adaptable</i> ”.
	Informasi yang dihasilkan	E3	Sistem komputer memberikan informasi yang tepat dan relevan mengenai penjualan, operasi, kas dan pemasok.
		E4	Sistem komputer memberikan informasi yang tepat dan relevan untuk keputusan taktis.

Variabel	Dimensi	Lambang	Indikator
Kinerja Finansial	Pertumbuhan profit	F1	Kenaikan profit
	Pertumbuhan penjualan	F2	Kenaikan penjualan
	Pangsa pasar	F3	Kenaikan pangsa pasar

Tabel IV-0-6 Operasionalisasi variabel Kinerja

Variabel	Dimensi	Lambang	Indikator
Kinerja Non-finansial	<i>Employee satisfaction</i>	G1	Tingkat <i>employee satisfaction</i>
	<i>Employee retention</i>	G2	Tingkat <i>employee retention</i>

IV.4 Variabel Penelitian

IV.4.1 Variabel Perencanaan Strategis

Terdapat 7 (tujuh) faktor yang merupakan komponen dari suatu proses perencanaan strategis yaitu:

1. Pernyataan misi
2. Perencanaan jangka panjang
3. Perencanaan jangka menengah
4. Perencanaan jangka pendek
5. Hambatan implementasi strategi
6. Perubahan situasi
7. Evaluasi dan kontrol

Dimensi fleksibilitas dari komponen variabel perencanaan strategi yang akan diteliti meliputi:

1. Pernyataan misi. Pengertian pernyataan misi yang fleksibel adalah pernyataan misi yang telah mencakup spesifikasi produk, pasar serta teknologi perusahaan secara memadai guna menyediakan arahan tanpa mengabaikan kemungkinan untuk melaksanakan pilihan-pilihan strategis yang belum dapat diantisipasi sebelumnya. Selain itu pernyataan misi juga harus mempertimbangkan peluang diversifikasi usaha.
2. Perencanaan jangka panjang. Pengertian perencanaan jangka panjang mencakup strategi pada tingkat korporasi dimana perencanaan jangka panjang yang fleksibel harus dapat menyesuaikan dengan perubahan pada kondisi lingkungan persaingan.
3. Perencanaan jangka menengah. Pengertian perencanaan jangka menengah mencakup strategi pada tingkat bisnis dimana perencanaan jangka menengah yang fleksibel harus dapat menyesuaikan dengan perubahan pada kondisi lingkungan persaingan.
4. Perencanaan jangka pendek. Pengertian perencanaan jangka pendek mencakup strategi pada tingkat fungsional dimana perencanaan jangka

pendek yang fleksibel harus dapat menyesuaikan dengan perubahan pada kondisi lingkungan persaingan.

5. Hambatan. Pengertiannya ketika ada hambatan dari implementasi strategi, perusahaan dapat mempertimbangkan opsi keputusan lain pada periode perencanaan strategis tersebut. Walaupun beberapa diantara opsi keputusan tersebut merupakan opsi keputusan yang tidak familiar maupun beresiko tinggi.
6. Perubahan situasi. Pengertiannya ketika ada perubahan situasi, perusahaan dapat mempertimbangkan opsi keputusan lain pada periode perencanaan strategis tersebut. Walaupun beberapa diantara opsi keputusan tersebut merupakan opsi keputusan yang tidak familiar maupun beresiko tinggi.
7. Evaluasi dan kontrol. Pengertian evaluasi dan kontrol pada perencanaan strategis yaitu perusahaan mampu untuk memonitor perubahan yang terjadi pada periode tersebut, dan perusahaan juga memastikan bahwa keputusan telah di implementasikan dengan efektif dan efisien.

IV.1.1 Variabel Fleksibilitas Operasional

Terdapat 2 (dua) faktor yang merupakan komponen dari fleksibilitas operasional yaitu:

1. Produksi
2. Peluang diversifikasi

Dimensi fleksibilitas dari komponen variabel fleksibilitas operasional yang akan diteliti meliputi:

1. Produksi. Pengertian fleksibilitas pada produksi mencakup penyesuaian terhadap kuantitas produksi, jadwal produksi, teknologi produksi, dan kapasitas produksi agar sesuai dengan kondisi lingkungan persaingan yang ada saat ini.
2. Diversifikasi. Pengertian diversifikasi mencakup penelitian mengenai peluang pengembangan diversifikasi usaha.

IV.1.2 Variabel Fleksibilitas Finansial

Terdapat 1 (satu) faktor yang merupakan komponen dari fleksibilitas finansial yaitu:

1. Alokasi sumber daya
2. Sumber pembiayaan eksternal
3. Finansial fleksibel

Dimensi fleksibilitas dari komponen variabel fleksibilitas finansial yang akan diteliti meliputi:

1. Alokasi sumber daya. Pengertiannya adalah perusahaan dapat menyesuaikan alokasi sumber daya finansial ketika terjadi perubahan kondisi lingkungan persaingan yang tidak diketahui sebelumnya.
2. Sumber pembiayaan eksternal. Pengertiannya adalah perusahaan dapat dengan mudah mengakses sumber pembiayaan eksternal.
3. Finansial fleksibel. Pengertiannya adalah perusahaan telah mencerminkan alokasi finansial yang fleksibel.

IV.1.3 Variabel Fleksibilitas Struktural

Terdapat 4 (empat) faktor yang merupakan komponen dari fleksibilitas struktural yaitu:

1. Restrukturisasi
2. Komunikasi antar departemen
3. Birokrasi
4. Struktur organisasi

Dimensi fleksibilitas dari komponen variabel fleksibilitas struktural yang akan diteliti meliputi:

1. Restrukturisasi. Pengertiannya adalah perusahaan memungkinkan terjadinya restrukturisasi untuk menekankan pada aktivitas yang paling penting bagi strategi perusahaan agar dapat berfungsi seefektif mungkin.
2. Komunikasi antar departemen. Dalam konteks fleksibilitas hal ini mencakup seberapa efektif komunikasi antar departemen dalam perusahaan.

3. Birokrasi. Pengertiannya adalah perusahaan melakukan usaha pengurangan birokrasi untuk menciptakan respons yang lebih cepat dalam pengambilan keputusan.
4. Struktur organisasi. Yaitu ketika perusahaan telah mencerminkan struktur organisasi perusahaan yang fleksibel.

IV.1.4 Variabel Fleksibilitas Teknologi

Terdapat 2 (dua) faktor yang merupakan komponen dari fleksibilitas struktural yaitu:

1. Sistem komputer (software dan teknologi infrastruktur).
2. Informasi yang dihasilkan.

Dimensi fleksibilitas dari komponen variabel fleksibilitas struktural yang akan diteliti meliputi:

1. Sistem komputer (software dan teknologi infrastruktur). Pengertiannya mencakup sistem komputer perusahaan yang selalu *up to date*, dan *adaptable*.
2. Informasi yang dihasilkan. Pengertiannya adalah ketika sistem komputer perusahaan dapat memberikan informasi yang tepat dan relevan mengenai penjualan, operasi, kas dan pemasok. Informasi yang didapat juga harus relevan untuk pertimbangan keputusan taktis yang akan diambil perusahaan.

IV.2 Demografi

Variabel demografi ini digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai karakteristik dari responden penelitian. Variabel yang terdapat dalam demografis ini adalah meliputi : Jenis kelamin, Usia, Pendidikan, Lama bekerja di perusahaan, Jabatan, dan Wilayah penempatan kerja dari para responden penelitian.

IV.3 Desain/Sistematika Kuesioer

Kuesioner adalah pengumpulan data dengan teknik terstruktur yang terdiri dari beberapa seri pertanyaan baik tertulis maupun verbal, yang dijawab oleh responden. Pertanyaan-pertanyaan yang dibuat merupakan bagian dari variabel dan indikator variabel yang diukur. Format pertanyaan yang digunakan dalam

kuesioner ini adalah format pertanyaan tertutup (*close-ended question*). Format pertanyaan tertutup tersebut digunakan untuk memudahkan responden dalam menjawab dan juga memudahkan peneliti untuk menganalisis data.

Adapun isi dari kuesioner adalah:

1. Pertanyaan yang berhubungan dengan karakteristik responden
2. Keterangan petunjuk pengisian kuesioner. Tujuannya adalah untuk membantu responden mengerti tentang cara pengisian dan skala yang digunakan, serta untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman di antara responden.
3. Pertanyaan yang bertujuan untuk mengukur variabel laten dan variabel manifest yang terdapat dalam model penelitian ini.

Kuesioner penelitian ini terbagi menjadi:

a. Pendahuluan

Dalam bagian pendahuluan ini, peneliti akan menjelaskan tentang identitas singkat dari peneliti, yang kemudian menjelaskan tentang maksud dan tujuan diadakannya penelitian ini. Di bagian ini, responden akan ditanyakan tentang kesediaan mereka untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini dengan memastikan kerahasiaan data dan identitas dari para responden, sehingga responden percaya dan membantu dalam mengisi kuesioner ini.

b. Bagian 1: *Screening Question*

Dalam bagian ini, responden melalui proses *screening* dimana dilakukan untuk mengidentifikasi agar responden yang mengisi kuesioner merupakan bagian dari *population of interest*.

c. Bagian 1: Perencanaan Strategis

Dalam bagian ini, mengukur *observed variable* dalam Misi perusahaan, tujuan jangka panjang, tujuan jangka menengah, tujuan jangka pendek, hambatan implementasi strategi, Analisis kemungkinan (oportunitas), evaluasi dan kontrol yang merupakan bagian dari *Strategic Planning Drivers*. Bagian ini diukur

dengan menggunakan pertanyaan yang jawabannya berupa skala likert 1 s.d. 5 (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu/netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju). Skala Likert adalah suatu skala pengukuran dengan kategori respon yang bervariasi dari sangat tidak setuju sampai ke sangat setuju, yang mengharuskan responden untuk mengindikasikan sebuah tingkatan persetujuan atau pertidaksetujuan terhadap serangkaian pernyataan yang berhubungan dengan obyek stimulan (Malhotra, 2004). Penggunaan dari skala likert yang merupakan bagian dari skala metrik (interval dan rasio) dilakukan untuk memenuhi syarat pengolahan data secara multivariat. Pengolahan data multivariat umumnya mensyaratkan data yang akan diolah harus berupa metrik.

Tabel IV-0-7 Pertanyaan Kuesioner Perencanaan Strategis

Perencanaan stratejik						
1.	Pernyataan misi perusahaan telah mencakup spesifikasi dari produk, pasar serta teknologi perusahaan secara memadai guna menyediakan arahan tanpa mengabaikan kemungkinan untuk melaksanakan pilihan-pilihan strategis yang belum dapat diantisipasi sebelumnya.	1	2	3	4	5
2.	Perusahaan dapat mendefinisikan pernyataan misi perusahaan sedemikian rupa sehingga perusahaan tersebut dapat mempertimbangkan peluang diversifikasi sementara tetap mempertahankan parameter arah perusahaan saat ini.					
3.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian Perencanaan Jangka Panjang (strategi Tingkat Korporasi) ketika terjadi perubahan kondisi lingkungan persaingan yang tidak diketahui sebelumnya.	1	2	3	4	5
4.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian Perencanaan Jangka Menengah (Strategi Tingkat Bisnis) ketika terjadi perubahan kondisi lingkungan persaingan yang tidak diketahui sebelumnya.	1	2	3	4	5
5.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian Perencanaan Jangka Pendek (Strategi tingkat Fungsional) ketika terjadi perubahan kondisi lingkungan persaingan yang tidak diketahui sebelumnya.	1	2	3	4	5
6.	Saat hambatan implementasi strategi meningkat, perusahaan dapat mempertimbangkan opsi keputusan lain pada periode perencanaan strategis tersebut. Walaupun beberapa di antaranya merupakan opsi keputusan yang tidak familiar atau beresiko tinggi.	1	2	3	4	5
7.	Karena perubahan situasi, perusahaan dapat mempertimbangkan opsi keputusan lain pada periode perencanaan strategis tersebut. Walaupun beberapa di antaranya merupakan opsi keputusan yang tidak familiar atau beresiko tinggi.	1	2	3	4	5

8.	Perusahaan mampu memonitor perubahan yang terjadi pada periode tersebut.	1	2	3	4	5
9.	Perusahaan memastikan perubahan keputusan telah diimplementasikan dengan efektif dan efisien untuk merealisasikan keuntungan dari perubahan perencanaan.	1	2	3	4	5

d. Bagian 3: Fleksibilitas Operasional

Dalam bagian ini, mengukur *observed variable* dalam penyesuaian kuantitas produksi, jadwal produksi, teknologi produksi, kapasitas produksi (mesin), dan peluang pengembangan diversifikasi usaha yang merupakan bagian dari *Driver* Fleksibilitas Operasional. Bagian ini juga diukur dengan menggunakan skala likert 5 point.

Tabel IV-0-8 Pertanyaan Kuesioner Fleksibilitas Operasional

Fleksibilitas operasional						
1.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian perubahan kuantitas produksi sesuai permintaan pasar.	1	2	3	4	5
2.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian dan perubahan jadwal produksi sesuai permintaan pasar.	1	2	3	4	5
3.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian teknologi produksi sesuai dengan kondisi lingkungan persaingan.	1	2	3	4	5
4.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian dan perubahan kapasitas produksi (mesin) untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan persaingan.	1	2	3	4	5
5.	Perusahaan dapat melakukan penelitian mengenai peluang pengembangan diversifikasi usaha (misalnya <i>direct used</i>).	1	2	3	4	5

e. Bagian 4: Fleksibilitas Finansial

Dalam bagian ini, mengukur *observed variable* dalam alokasi sumber daya finansial, sumber pembiayaan eksternal, dan alokasi finansial yang fleksibel yang merupakan bagian dari *Driver* Fleksibilitas Finansial. Bagian ini juga diukur dengan menggunakan skala likert 5 point.

Tabel IV-0-9 Pertanyaan Kuesioner Fleksibilitas Finansial

Fleksibilitas finansial						
1.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian alokasi sumber daya	1	2	3	4	5

	finansial ketika terjadi perubahan kondisi lingkungan persaingan yang tidak diketahui sebelumnya.					
2.	Perusahaan dapat dengan mudah mengakses sumber pembiayaan eksternal .	1	2	3	4	5
3.	Perusahaan telah mencerminkan alokasi finansial yang fleksibel .	1	2	3	4	5

f. Bagian 5: Fleksibilitas Struktural

Dalam bagian ini, mengukur *observed variable* dalam restrukturisasi, komunikasi antar departemen, birokrasi, fleksibilitas struktural yang merupakan bagian dari *Driver* Fleksibilitas Struktural. Bagian ini juga diukur dengan menggunakan skala likert 5 point.

Tabel IV-0-10 Pertanyaan Kuesioner Perencanaan Struktural

Fleksibilitas struktural						
1.	Perusahaan memungkinkan terjadinya restrukturisasi untuk menekankan pada aktivitas yang paling penting bagi strategi perusahaan agar dapat berfungsi seefektif mungkin.	1	2	3	4	5
2.	Komunikasi antar departemen dalam perusahaan sudah efektif.	1	2	3	4	5
3.	Perusahaan melakukan usaha pengurangan birokrasi untuk menciptakan respons yang lebih cepat dalam pengambilan keputusan.	1	2	3	4	5
4.	Perusahaan telah mencerminkan struktur organisasi perusahaan yang fleksibel .	1	2	3	4	5

g. Bagian 6: Fleksibilitas Teknologi

Dalam bagian ini, mengukur *observed variable* dalam sistem yang *up to date*, *adaptable*, dan menambah kapasitas penghitungan yang merupakan bagian dari *Driver* Fleksibilitas Teknologi. Bagian ini juga diukur dengan menggunakan skala likert 5 point.

Tabel IV-0-11 Pertanyaan Kuesioner Fleksibilitas Teknologi

Fleksibilitas teknologi						
1.	Sistem komputer perusahaan selalu " up to date "	1	2	3	4	5
2.	Sistem komputer perusahaan sangat " adaptable "	1	2	3	4	5
3.	Sistem komputer perusahaan pasti menambah kapasitas penghitungan	1	2	3	4	5

h. Bagian 7: Kinerja Finansial

Dalam bagian ini, mengukur *observed variable* dalam *profit growth*, *sales growth* dan *market share* yang merupakan bagian dari *Driver* Fleksibilitas Struktural. Bagian ini juga diukur dengan menggunakan skala likert 5 point.

Tabel IV-0-12 Pertanyaan Kuesioner Kinerja Finansial

Kinerja finansial						
1.	Profit growth (pertumbuhan keuntungan) perusahaan terus meningkat selama periode REPETITA I.	1	2	3	4	5
2.	Sales growth (pertumbuhan penjualan) perusahaan terus meningkat selama periode REPETITA I.	1	2	3	4	5
3.	Market share (pangsa pasar) perusahaan terus meningkat selama periode REPETITA I.	1	2	3	4	5

i. Bagian 8: Kinerja non-finansial

Dalam bagian ini, mengukur *observed variable* dalam *employee satisfaction* dan *employee retention* yang merupakan bagian dari *Driver* Fleksibilitas Struktural. Bagian ini juga diukur dengan menggunakan skala likert 5 point.

Tabel IV-0-13 Pertanyaan Kuesioner Kinerja Non-finansial

Kinerja non-finansial						
1.	Employee satisfaction perusahaan terus meningkat selama periode REPETITA I.	1	2	3	4	5
2.	Employee retention perusahaan terus meningkat selama periode REPETITA I.	1	2	3	4	5

j. Bagian 9: Profil Responden

Dalam bagian akhir dari kuesioner ini, peneliti menyertakan pertanyaan mengenai profil responden yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja di perusahaan, jabatan, dan wilayah penempatan kerja responden.

IV.4 Metode Pengumpulan Data

IV.4.1 Data Primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari responden dengan cara *in-depth interview* dan penyebaran kuesioner. Untuk penyebaran kuesioner, yang diteliti dalam hal ini adalah para pekerja level managerial pada PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY baik yang bekerja pada kantor pusat (Wilayah Jakarta) maupun pekerja level manajerial yang berada pada kantor area seperti area Kamojang, Sibayak, Lahendong. Responden diharuskan mengetahui strategi perusahaan dan ikut andil dalam pengambilan keputusan penting perusahaan.

IV.4.2 Data Sekunder

Merupakan data penunjang yang diperoleh dari studi literatur, buku-buku pemasaran, jurnal *on-line*, internet dan studi kepustakaan lain.

IV.5 Ukuran dan Metode Pengambilan sampel

Sample merupakan bagian dari observasi yang dipilih dari populasi dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Malhotra, 2007), sedangkan populasi didefinisikan sebagai “keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup dan waktu yang ingin diteliti”.

Sampel digunakan dalam penelitian terutama didasarkan pada beberapa pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- Sering kali tidak mungkin mengamati keseluruhan populasi.
- Pengamatan terhadap seluruh anggota populasi dapat bersifat merusak (karena besarnya *non-sampling error*).
- Menghemat waktu, biaya, dan tenaga.
- Mamu memberikan informasi yang lebih menyeluruh dan mendalam (komprehensif).

IV.5.1 Metode Sampling

Metode sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling*, yaitu *quota* sampling dengan memilih sample yang mempunyai cirri-ciri tertentu dalam

jumlah *quota* yang diinginkan (Malhotra, 2007). Pada tahap awal, peneliti merumuskan *quota* dari populasi yang akan ditelitinya sebagai dasar keputusan pemilihan sample.

Quota sampling ini digunakan terhadap 30 orang yang mengetahui strategi perusahaan dan ikut andil dalam pengambilan keputusan penting perusahaan. Setiap responden akan diberikan seperangkat survey yang terdiri dari kuesioner. Dan peneliti akan meminta responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner yang dibagikan. Di akhir survey, responden akan diminta untuk melengkapi beberapa informasi demografis.

IV.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dilakukan menggunakan bantuan software SPSS 11.5 dengan tahapan sebagai berikut:

IV.6.1 Analisis Reliabilitas dan validitas

1. Uji Validitas (*Test of Validity*)

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Uji validitas berguna untuk menentukan seberapa cermat suatu alat melakukan fungsi ukurannya. Alat ukur validitas yang tinggi berarti mempunyai varian kesalahan yang kecil, sehingga memberikan keyakinan bahwa data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercaya.

Suatu variabel dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi terhadap konstruksinya jika⁹:

- Nilai *t-value* >1,96 dengan tingkat kepercayaan 95%.
- Muatan faktor standar] (*standardized loading factors*) $\geq 0,70$. Sementara itu, Igbaria et.al., (1997) menyatakan bahwa *standardized loading factors* $\geq 0,50$ adalah sangat signifikan. Dan Igbaria et.al., (1997) menambahkan jika ada nilai muatan factor standar <0,50 tetapi masih $\geq 0,30$ maka variabel tersebut dapat dipertimbangkan untuk tidak dihapus.

⁹ Ridgon, Ferguson (1991), Doll (1994). Wijanto (2008)

2. Uji Reliabilitas (*Test of Reliability*)

Setelah dilakukan uji validitas terhadap pertanyaan dalam penelitian ini, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu berbeda (Sugiyono, 2002). Uji keandalan dilakukan terhadap pernyataan yang sudah valid.

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

IV.6.2 Analisis Regresi Sederhana

Regresi sederhana dapat mengestimasi besarnya koefisien-koefisien yang dihasilkan dari persamaan yang bersifat linier, yang melibatkan satu variabel bebas (independen), untuk digunakan sebagai alat prediksi besarnya nilai variabel tergantung (dependen). Nilai dari bobot yang ada menjelaskan kontribusi relatif dari variabel independen terhadap prediksi keseluruhan (Hair, et al. 2006).

Persamaan ini mengacu pada persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

di mana:

- Y = Skor dimensi variabel dependen
- β_0 = Konstanta dari persamaan regresi
- β_1 = Koefisien regresi dari variabel X_1
- X_1 = Skor dimensi variabel independen
- e = Error / kesalahan prediksi