

BAB III - METODOLOGI PENELITIAN

3.1. PEMILIHAN METODE

Metode penelitian yang di ajukan dalam tesis/penelitian ini meliputi studi deskriptif (kasus, wawancara, dan *survey*), kuantitatif, dan kualitatif. Metode deskriptif ini menggabungkan studi kasus internal dengan referensi yang ada yaitu teori yang spesifik sebagai dasarnya. Teori yang berhubungan dengan topik Manajemen Sumber Daya Manusia demikian pula dengan Manajemen Strategi akan digunakan untuk membuktikan hubungan antara variabel dan/atau respon positif terhadap situasi yang terjadi di dalam PTB. Wawancara dan distribusi kuesioner mengenai audit terhadap manajemen tentu saja akan diberikan pula kepada para karyawan Perusahaan sebagai bagian dari langkah dan proses audit terhadap manajemen. Wawancara dan *survey* menggambarkan studi kualitatif yang mendukung isu tentang sumber daya manusia, khususnya isu mengenai komitmen manajemen, kepemimpinan, dan visi strategi menghadapi masa depan. Hal ini juga mengantisipasi bahwa hasil dari *survey* yang didistribusikan akan memungkinkan untuk memberikan dukungan kualitatif yang memadai. Pada prinsipnya, mengarah kepada kebutuhan perubahan manajemen, kemudian mendorong pengembangan maksud kepemimpinan di dalam Perusahaan.

3.2. LANGKAH-LANGKAH PENELITIAN

Langkah-langkah penelitian yang dilakukan untuk menyelesaikan tesis ini adalah sebagai berikut:

- Melaksanakan audit terhadap manajemen dengan menggunakan daftar tertulis mengenai pertanyaan dan/atau sasaran yang ingin dicapai.
- Metode pengambilan sampel digunakan untuk tujuan audit manajemen, sesuai dengan dasar pemikiran pengambilan sampel berdasarkan tingkatan-tingkatan, yaitu dimulai dari bagian lapisan tengah hingga teratas manajemen, dengan jumlah responden kurang lebih sebanyak 50 orang.
- Teori-teori pada efektivitas kepemimpinan memasukan pula seluk beluk tentang analisis biaya/keuntungan, dengan memperhatikan pula modifikasi struktural Perusahaan, dan/atau peristiwa penting yang akibatnya dapat membawa Perusahaan pada kebangkitan, atau sebaliknya.
- Waktu analisis dan konsultasi, termasuk didalamnya koreksi yang diperlukan dan pengembangan tambahan pada bab serta bagian-bagian dalam tesis.
- Pemeriksaan berkelanjutan dan konsultasi pembahasan dengan pembimbing tesis yang layak terpilih untuk menjamin arah tesis keseluruhan.

3.3. VARIABEL PENELITIAN

Variabel-variabel dapat diintegrasikan menyeluruh semasa penelitian dapat pula termasuk didalamnya hal-hal berikut, seperti yang telah ditentukan dan/atau sebaliknya diminta sebelumnya oleh para kreditor:

- **Visi dan misi manajemen**, yang menjelaskan tentang tujuan, sasaran, dan arah yang hendak dituju oleh Perusahaan di masa mendatang.

- **Rencana strategi manajemen dan tindakan-tindakan dalam berbagai departemen**, yang menjelaskan mengenai dukungan untuk menjaga kesuksesan dan realisasi dari tujuan, sasaran, dan arah Perusahaan.
- **Proses pengambilan keputusan**, yang menjelaskan tentang arus data dan informasi, sekaligus menjelaskan tentang media komunikasi yang ada di Perusahaan dalam rangka mendukung proses pengambilan keputusan, dan menciptakan manajemen dan kepemimpinan yang efektif.
- **Gaya, perilaku, sikap, contoh, dan gambaran kepemimpinan PTB**. Variabel ini merupakan variable kualitatif untuk mengukur sumber daya manusia yang ada di Perusahaan dalam rangka menunjukkan tingkat kompetensi kepemimpinan.

3.3.1 Visi & Misi Manajemen

Visi dari Perusahaan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kehadirannya di industri tekstil di Indonesia dengan kualitas produk dan kepuasan pelanggan yang tinggi. Diharapkan bahwa visi tersebut tidak dapat tercapai tanpa adanya suatu bentuk kepemimpinan yang baik di PTB.

Misi dari Perusahaan adalah sebagai berikut;

1. Menciptakan dan mempertahankan posisi Perusahaan di industri tekstil di Indonesia.
2. Menciptakan dan mempertahankan posisi Perusahaan di industri tekstil internasional.
3. Mendapatkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, penerimaan pasar pengenalan merek dagang Perusahaan yang baik.

4. Melakukan perbaikan kualitas produk secara berkesinambungan.
5. Melakukan perbaikan kualitas keuangan secara berkesinambungan.
6. Membukukan laba yang baik sehingga dapat diteruskan kepada lingkungan setempat dalam bentuk lapangan pekerjaan, bantuan makanan, pendirian toko/warung/koperasi, pertunjukkan seni dan/atau hiburan lainnya.

Variabel ini mencoba untuk menunjukkan tingkat keberhasilan dari visi dan misi Perusahaan tersebut diatas tergantung kepada tingkat efektifitas dari kepemimpinan yang ada di PTB. Dengan mengambil sudut pandang yang berbeda, diharapkan bahwa jika perumusan visi dan misi Perusahaan tidak dilakukan dengan baik, maka tidak akan dapat diwujudkan suatu bentuk kepemimpinan di Perusahaan.

3.3.2. Proses Pengambilan Keputusan

Variabel ini mencoba untuk menunjukkan arus data dan informasi dua arah, baik dari bawah keatas, dan dari atas ke bawah dalam rangka menciptakan kondisi yang efektif untuk proses pengambilan keputusan. Tanpa disadari, tentunya proses dari pengambilan keputusan itu sendiri memberikan gambaran mengenai arus komunikasi yang terjadi di tingkatan manajemen yang berbeda.

Sama seperti analogi yang dilakukan diatas, variabel ini mencoba untuk menunjukkan hubungan antara keberhasilan suatu kepemimpinan, dengan proses pengambilan keputusan, dan arus komunikasi. Hal ini disebabkan karena proses dari komunikasi yang terjadi didalam Perusahaan tentunya akan mengikuti struktur organisasi yang ada sebelumnya.

3.3.3. Rencana & Tindakan Strategis Manajemen

Strategi yang telah diimplementasikan dan akan dipertimbangkan Perusahaan dalam mengantisipasi berlanjutnya kemunduran kinerja PTB, seperti diuraikan sebagai berikut:

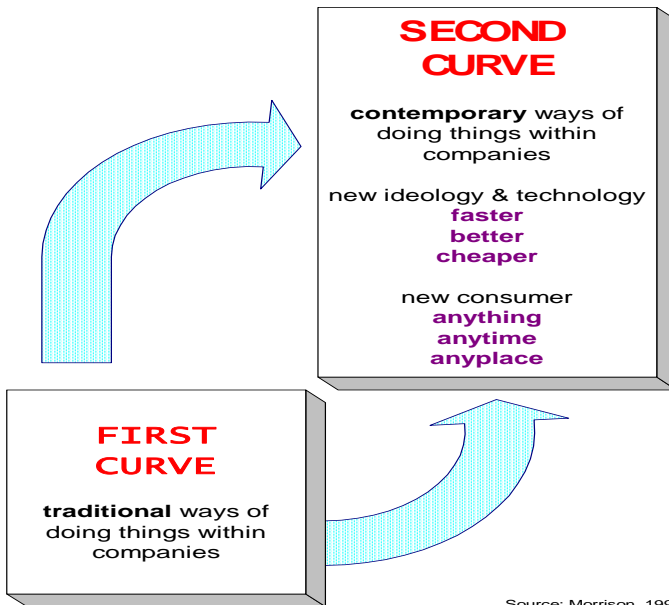
- **Efektivitas Perubahan Manajemen dan Kepemimpinan**

Pihak manajemen Perusahaan memiliki komitmen dan/atau menyelesaikan tugas yang tidak efektif dalam perputaran secara keseluruhan kinerja dari PTB. Oleh sebab itu, upaya pembongkaran manajemen yang ada dilakukan dan membentuk tim yang baru dengan kualitas kepemimpinan, kemampuan, bakat, dan keahlian yang profesional, tidak dapat ditunda lagi. Melihat kedalam struktur dan kebijaksanaan manajemen Perusahaan, akan bertindak sekali saja sebagai prioritas pertama. Ide akan disaring kedalam kumpulan baru tim manajemen termasuk didalamnya: ideologi, teknologi baru, dan profil konsumen yang baru. Dalam topik utama dari ide tersebut, pemimpin baru harus mampu menjawab gagasan dengan cepat, lebih baik, dan murah disamping itu dengan profil konsumen yang baru dengan persyaratan apa saja, setiap saat, dan dimana saja. Tidak lupa juga untuk mengutarakan tentang kebutuhan PTB untuk bangkit, pertama-tama menuju fenomena kurva kedua, pengembangan efektivitas kepemimpinan, dan perbaikan infrastruktur.

- **Lebih Cepat, Lebih Baik dan Lebih Murah**

Sangatlah penting bagi Perusahaan untuk segera menciptakan- ulang dan/atau merancang ulang produk-produk baru dengan tingkat kerumitan yang tinggi yang mana menjadikan produk tersebut sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Strategi untuk membawa PTB

menuju fenomena kurva ke-dua membutuhkan kepemimpinan yang lebih efektif untuk memandu Perusahaan ke arah dan jalan yang benar.



Source: Morrison, 1996

- **Peningkatan pada kualitas kerja dan efisiensi produksi**

"Kami berusaha untuk menghasilkan kualitas terbaik" adalah motto PTB untuk menunjukkan komitmen manajemen dalam kualitas produk Perusahaan. Kualitas produk pada akhirnya dapat dicapai, melalui peningkatan mutu kerja dan efisiensi produksi.

Rencana dan tindakan strategis manajemen, seperti yang telah dijabarkan diatas adalah sesuatu yang sia-sia tanpa adanya dukungan dan fondasi yang kuat dari struktur organisasi Perusahaan. Diharapkan bahwa kesuksesan dan realisasi dari rencana dan tindak strategis

manajemen tersebut akan sangat tergantung kepada struktur organisasi formal sebagai media dan jalur komunikasi dan arus informasi. Sekiranya jalur komunikasi melalui struktur organisasi dapat diciptakan, baik dilihat dari segi formalitas maupun kenyataannya, rencana dan tindakan strategis dari semua bagian yang ada di Perusahaan selayaknya dirumuskan sesuai dan sejalan dengan tujuan, sasaran, dan arah dari organisasi. Dengan kata lain, rencana dan langkah operasional dari masing-masing bagian harus dapat mengikuti dan mendukung visi dan misi organisasi PTB.

3.3.4. Gaya & Perilaku Kepemimpinan

Gaya dan perilaku kepemimpinan seharusnya dapat memberikan informasi yang cukup mengenai tingkat kompetensi dari sumber daya manusia yang ada di Perusahaan dalam rangka mendukung kesuksesan PTB dimasa mendatang.

3.4. PENGUMPULAN DATA

Data yang diperlukan berdasarkan data dari Bagian Audit Internal di PTB, yang berbentuk daftar pertanyaan dan tujuan yang hendak dicapai. Proses yang dilakukan dalam melaksanakan penelaahan manajemen adalah melalui dua cara; wawancara langsung, dan penyebaran *survey*. Pelaksanaan dari penelaahan manajemen ini diminta, dilakukan dan dibawah pengawasan ketat dari pihak ketiga independen. Walaupun pelaksanaan audit manajemen mencakup wilayah pengerjaan yang sangat luas di PTB, dalam penyusunan tesis ini, hasil temuan audit manajemen yang digunakan adalah terbatas kepada;

- **Hasil temuan audit manajemen terhadap sumber daya manusia di PTB**, secara khusus adalah mengenai efektifitas kepemimpinan Perusahaan, struktur organisasi, dan tingkat kepuasan terhadap kebijakan manajemen yang diberlakukan selama ini.
- Untuk memberikan tambahan informasi dan dukungan terhadap penyusunan tesis ini, beberapa hal berikut juga diikutsertakan dalam pembahasan kerangka kerja tesis ini;
 - **Kepemimpinan** – dalam arti pengembangan proses perumusan kebijakan manajemen di PTB. Gaya kepemimpinan terkesan kurang berhasil dalam membawa Perusahaan kearah yang lebih baik, dan memenuhi tujuan, sasaran, dan arah dari visi Perusahaan. Kualitas dari kepemimpinan di PTB relatif signifikan untuk diacuhkan karena dikhawatirkan dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja dan keberadaan PTB di industri tekstil Indonesia dan internasional.
 - **Kurva Kedua** – dalam arti menunjukkan kebutuhan untuk melompat dari kondisi sekarang dengan melakukan perbaikan dan pengembangan infrastruktur internal PTB. Pemberlakuan gaya dan tatacara dari pengerjaan operasional usaha Perusahaan tidak dapat diacuhkan begitu saja mengingat kebutuhan manajemen untuk dapat mempertahankan keberadaan Perusahaan. Alasan lain untuk dapat melompat ke kurva kedua tersebut disebabkan oleh produk hasil Perusahaan yang relatif sudah tertinggal jaman jika dibandingkan dengan produk domestik dan internasional lainnya. PTB harus dapat cepat melakukan langkah kerja yang mengarah kepada produk kain

yang sedang *trend* di masyarakat umum, baik di Indonesia maupun diluar negeri.

3.5. METODE PENGAMBILAN SAMPEL

Metode pengambilan sampel digunakan untuk tujuan audit manajemen, sesuai dengan dasar pemikiran pengambilan sampel berdasarkan tingkatan-tingkatan, yaitu dimulai dari bagian lapisan tengah hingga teratas manajemen, dengan jumlah responden kurang lebih sebanyak 50 orang. Diasumsikan bahwa responden adalah homogen, dimana mereka dapat bertindak dengan kebanyakan cara yang sama terhadap dukungannya bagi tujuan organisasional. Tentu saja kualifikasi minimum masing-masing individu disesuaikan dengan *database* Departemen Sumber Daya Manusia dan Kepegawaian Perusahaan, agar menjadi dasar homogenitas yang kuat. Disamping itu, *supervisor* pertama dan/atau operator dapat pula dijadikan responden, mereka tidak memiliki kemampuan untuk membayangkan target yang besar yang ingin dicapai dari sudut pandang manajemen bagian atas. Sebelumnya wawancara dilakukan selama audit manajemen agar dapat menjelaskan hal yang tidak relevan.

3.6. ANALISA DATA

Tahap analisis akan berguna sebagai cara untuk mengajukan dan menguji formulasi serta solusi terhadap permasalahan yang diidentifikasi dalam operasional Perusahaan. Dari temuan pada audit yang dilakukan di Perusahaan, bahan-bahan ringkasan dibuat untuk melengkapi fokus dari analisis yang dilakukan. Analisis data yang dilakukan diharapkan cukup mendukung hipotesis dimana dapat

meyakinkan keberhasilan dari implementasi skema, dan efektivitas kepemimpinan adalah hal yang wajib ada.

3.7. UJI HIPOTESA

Agar analisis yang dilakukan lengkap dan memuaskan, maka uji terhadap hipotesis perlu dilakukan. Sesuai dengan tujuan dan sasaran penulisan, diharapkan hasil akhir dari penelitian ini tidak dapat disangsikan dan mendukung asumsi yang sebenarnya, dimana kelangsungan hidup Perusahaan mengakibatkan implementasi skema restrukturisasi pinjaman dan pemulihan perusahaan bergantung kepada perubahan manajemen didalamnya, yaitu peningkatan kualitas kepemimpinan di PTB. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis adalah sebagai berikut:

H ₀ :	Potret kepemimpinan PTB tidak sesuai dengan faktor kedewasaan karyawan.
H ₁ :	Potret kepemimpinan PTB sesuai dengan faktor kedewasaan karyawan.