

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT KUSUMA HADI SANTOSA**

**TOMMY SURYO INDRIYANTO**

**F 0200107**



**Fakultas Ekoonomi**

**Universitas Sebelas Maret**

**Surakarta**

**2005**

# ANALISIS PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KUSUMA HADI SANTOSA

## ABSTRAK

**TOMMY SURYO INDRIYANTO**

**F 0200107**

Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat dewasa ini, menuntut agar masing – masing perusahaan bersaing dalam memperebutkan konsumen. Konsumen sekarang semakin jeli dalam membeli suatu produk tertentu. PT Kusuma Hadi Santosa adalah salah satu perusahaan yang memproduksi batik di Surakarta. Dalam usaha untuk memenangkan persaingan perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya .Yang menjadi masalah di sini adalah apakah ada pengaruh budaya perusahaan menurut Robbins terhadap kinerja karyawan dan variabel budaya perusahaan apa yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan menurut Robbins terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui variabel budaya perusahaan apa yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Metode yang digunakan adalah studi kasus sehingga penulis mengumpulkan data yang diperoleh secara langsung dari obyeknya, yaitu PT Kusumahadi Santosa. Dan teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah dengan observasi dan wawancara langsung dengan pihak personalia dan mengumpulkan data dari arsip – arsip perusahaan dan dari tulisan – tulisan mengenai perusahaan. Metode pengambilan sampel yang diambil adalah dengan metode *proportional simple random sampling* yaitu cara pengambilan sampel yang memperhatikan perimbangan yang sama dari tiap bagian dimana populasi dibagi dalam beberapa sub populasi dan tiap sub populasi diambil dengan proporsi yang sama Untuk menganalisis data tersebut penulis menggunakan metode analisis regresi berganda yang dibantu dengan program komputer SPSS for Windows versi 11,0.

Berikut ini perhitungan dan analisis dari data :

(1) Analisis *multiple regression* menghasilkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 46,615 dan hasil uji F ( uji regresi serempak ) dengan taraf signifikansi 5 % menghasilkan nilai  $F_{tabel}$  3,67. Karena nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan nilai signifikansi 0,00, maka kriteria  $H_0$  ditolak , artinya Hal ini menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability* secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai kinerja karyawan. Jadi hipotesis dapat diterima.(2) Secara parsial / individual semua variabel budaya perusahaan (*innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability* ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari hasil uji t ( uji regresi parsial ) dengan taraf signifikansi 5 % terhadap masing – masing nilai  $t_{hitung}$  . masing – masing variabel memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  . variabel *innovation and risk taking* memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,412, variabel *attention to detail* memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,428, variabel *outcome orientation* memiliki nilai  $t_{hitung}$

sebesar 4,608, variabel *people orientation* memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,407, variabel *team orientation* memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,954, variabel *aggressiveness* memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,196 dan variabel *stability* memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,217, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  adalah sebesar 1,987, dengan nilai signifikansi  $< 5\%$  untuk masing – masing variabel budaya perusahaan, maka terbukti secara parsial budaya perusahaan tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis dapat diterima.(3) Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,774, artinya variabel – variabel budaya perusahaan secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 77,4 % terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 22,6 % dijelaskan oleh variabel – variabel lain di luar model.(4) Melalui pencarian nilai  $t_{hitung}$  regresi berganda terbesar baik bernilai + atau – dari variabel – variabel budaya perusahaan, maka dapat diketahui bahwa variabel *outcome orientation* mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis mengenai variabel *outcome orientation* yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan dapat diterima. Hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima dimana masing masing variabel budaya perusahaan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya dengan hipotesis yang menyatakan bahwa variabel – variabel budaya perusahaan secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dan saran yang dapat penulis kemukakan antara lain :

(1) Untuk meningkatkan budaya perusahaan harus memperhatikan 3 hal yaitu proses seleksi, *top management*, dan metode sosialisasi. Dalam proses seleksi manajemen sebaiknya lebih memberikan gambaran budaya yang berlaku dalam perusahaan misalnya tentang aturan – aturan berpakaian sehingga karyawan siap menerima budaya yang berlaku. *top management* juga harus memberikan contoh kepada karyawan tentang apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Budaya yang ada didalam lingkungan perusahaan juga harus disosialisasikan dengan baik misalnya dengan cara memberikan penjelasan dan pengarahan tentang suatu aturan yang baru.(2) variabel budaya yang paling berpengaruh pada perusahaan adalah variabel *outcome orientation* yang berarti karyawan sangat mementingkan hasil dari sebuah pekerjaan maka hal ini dapat disikapi perusahaan dengan memberikan reward bagi pekerjaan yang diselesaikan dengan baik sehingga dapat memacu kinerja dari karyawan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Era persaingan perdagangan bebas semakin banyak dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil untuk mencapai keberhasilan pembangunan, karena sumber daya manusia merupakan aset utama penggerak pembangunan. Pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan seoptimal mungkin untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka mendorong tercapainya pembangunan yang berkesinambungan,

Kualitas sumber daya manusia merupakan determinan yang penting dalam mencapai keberhasilan pembangunan. Pengalaman negara-negara Asia dan negara-negara Eropa seperti Jepang, Taiwan, Singapura, Belanda, Portugal dan Inggris membuktikan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam pembangunan. Keunggulan Negara-negara tersebut bukan pada kekayaan alamnya melainkan pada sumber daya manusia yang mereka miliki. Usaha-usaha yang dilakukan untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia terus menerus dikembangkan dan disertai dengan peningkatan pemahaman kerja. Tanpa adanya pemahaman kerja maka setiap pekerjaan yang dilakukan mungkin akan berdampak sempit yaitu kepentingan diri sendiri dan tidak mengarah pada kepentingan perusahaan. Artinya seorang bekerja hanya terbatas memenuhi kebutuhan pribadinya. Dengan pemahaman mutu kerja yang rendah maka akan berdampak pada sumbangan sumber daya manusia yang rendah, dan apabila

pemahaman kerja tinggi maka akan berdampak pada sumbangan sumber daya manusia yang tinggi.

Pada masa sekarang ini perusahaan membutuhkan tenaga-tenaga yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mau bekerjasama dan penuh dengan tanggung jawab. Heidjirachman (1990: 177) mengemukakan ”banyak faktor yang menyebabkan seseorang puas bekerja pada suatu organisasi atau jabatan yang dipegangnya bukan karena gaji yang mereka terima”. Mereka memandang kerja bukan semata-mata sebagai sumber pendapatan, namun juga merupakan kesempatan diri untuk mengembangkan diri dan berbakti, memberikan sesuatu bagi perusahaan, juga menimbulkan harga diri serta berfungsi sebagai tantangan yang dapat menempa mereka agar menjadi berkualitas dan produktif

Banyak sumber daya yang dimiliki perusahaan sering dijadikan andalan untuk dapat bertahan dalam lingkungan persaingan. Dari berbagai sumber yang dimiliki perusahaan, pegawai yang memiliki kepercayaan, komitmen dan kinerja yang baik merupakan aset perusahaan yang sangat berharga. Dan hal ini dapat menyediakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Kinerja dapat berarti tingkat sejauh mana keberhasilan seorang dalam melaksanakan tugasnya ( As’ad, 1980: 90). Sedang Bernardin dan Russel (Gomes, 1997: 135) menyatakan kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu

Kinerja yang tinggi dari karyawan merupakan hal yang sangat diinginkan perusahaan, dengan kinerja yang tinggi maka produktivitas karyawan akan meningkat dan hal ini menguntungkan perusahaan. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi perusahaan harus melakukan berbagai cara diantaranya dengan

memperbaiki metode kerja, sistem yang baik dan serta peralatan menunjang. Namun hal tersebut tidak menjamin keberhasilan penciptaan kinerja yang tinggi, hal yang mutlak dalam menciptakan kinerja yang tinggi adalah faktor manusia itu sendiri. Para karyawan, sumber daya manusia dari sebuah organisasi, adalah vital bagi setiap keberhasilan organisasi (Simamora.1997: 22)

Kenyataan tersebut menimbulkan tanda tanya bagaimana cara perusahaan dalam menciptakan kinerja yang tinggi dari karyawannya. Dewasa ini sering kali diperbincangkan tentang budaya perusahaan. Konsep budaya perusahaan ini dalam beberapa dekade dipercaya sebagai salah satu alat untuk mencapai keunggulan pada perusahaan. Peters And Waterman pada 1982 (Kreitner, 1998: 66) memperkenalkan konsep bahwa, hal utama untuk mencapai kesuksesan perusahaan adalah budaya yang kuat. Oleh Schein (Luthans, 1989: 50) budaya perusahaan didefinisikan sebagai berikut :

*“ a pattern of basic assumptions-invented, discovered or developed by given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integrations that has worked well enough to be considered valuable and therefore to be thought to new member as correct way to perceive, think and feel to relation to those problems “*

Dan dengan kata lain budaya perusahaan merupakan pola-pola dasar yang telah ditemukan oleh kelompok tertentu, ditentukan dan dilembagakan untuk mempelajari masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik dan dianggap berlaku, karena itu harus diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar memandang, memikirkan dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Dapat pula dikatakan bahwa budaya perusahaan adalah kepribadian dan perasaan dari satu perusahaan yang membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain (Gibson, 1996: 87). Budaya mempengaruhi cara manusia dalam bertindak dalam suatu organisasi,

bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerjasama dengan rekan dalam memandang masa depan.

Untuk perusahaan, budaya didapatkan sebagai suatu yang sangat berharga, karena budaya dapat dijadikan arahan perusahaan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Sumber daya manusia yang berasal dari latar yang berbeda disatukan dalam satu budaya perusahaan. Gibson( 1996: 80) mengungkapkan bahwa karyawan yang tidak bisa menyesuaikan dengan budaya perusahaan akan keluar. Maka pengidentifikasian, perumusan, dan pengenalan kembali budaya perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui langkah apa yang diperlukan dalam mengelola budaya perusahaan

Perusahaan dalam bidang textile juga melaksanakan upaya untuk memacu kinerja dan melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Menghasilkan kualitas produk textile yang sangat bermutu sangat diperlukan agar perusahaan dapat bersaing dalam perdagangan internasional. PT Kusumahadi Santosa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang textile khususnya batik. Dalam perkembangannya perusahaan ini melakukan peningkatan kinerja karyawannya sebagai bagian dari usaha untuk memajukan perusahaan tersebut. Dasar pertimbangan memilih perusahaan ini yang bergerak dalam bidang industri textile yang berkaitan erat dengan budaya perusahaan dan dengan melihat alasan dan fenomena yang ada diatas maka peneliti mengambil judul :  
**“ANALISIS PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KUSUMA HADI SANTOSA“**

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Permasalahan yang dicoba untuk diketahui adalah :

1. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya perusahaan dan kinerja karyawan pada PT. Kusumahadi Santosa baik secara parsial maupun bersama-sama ?
2. Apakah variabel budaya yang paling berpengaruh dari 7 variabel budaya perusahaan oleh Robbins terhadap kinerja karyawan PT Kusumahadi Santosa?

## **C. TUJUAN**

1. Untuk mengetahui Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kusumahadi Santosa baik secara parsial maupun bersama-sama.
2. Untuk mengetahui Apakah variabel budaya yang paling berpengaruh dari 7 variabel budaya perusahaan oleh Robbins terhadap kinerja karyawan PT Kusumahadi Santosa.

## **D. MANFAAT**

1. Bagi perusahaan  
Sebagai masukan dan sumbangan pikiran untuk perusahaan tentang budaya organisasi serta pengelolaan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan



2. Bagi penulis

Untuk mengaplikasikan teori yang telah didapat dibangku kuliah serta dalam berpikir secara kritis, logis dan ilmiah terhadap suatu masalah

3. Bagi pihak luar

sebagai bahan referensi untuk masalah serupa

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **Kajian Teori Tentang Budaya Perusahaan dan Kinerja karyawan**

Dalam bab ini berisi teori yang akan mendukung dalam pembahasan budaya perusahaan dan kinerja karyawan dan juga hubungan antara keduanya. Pembahasan akan budaya perusahaan meliputi pengertian, menjaga kehidupan budaya perusahaan, pembentukan, nilai inti, fungsi, manifestasi dan karakteristik, dan pembahasan mengenai kinerja meliputi pengertian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, penilaian kinerja, kesalahan dalam penilaian dan kegunaan penilaian kinerja dan pada akhir bab ini akan dibahas hubungan dan pengaruh antara keduanya.

##### **A. Budaya Perusahaan**

###### **1. Pengertian**

Setiap perusahaan mempunyai budaya masing-masing. Budaya yang dimiliki oleh perusahaan akan mempengaruhi jalan kerja bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Budaya perusahaan menurut Robbins(1999: 510) mempunyai definisi sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Sedangkan Freeman E Kast (1985: 954) memberikan definisi budaya sebagai sistem nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku

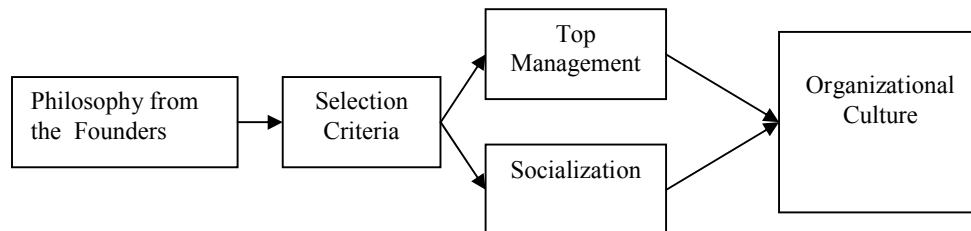
(cara kita mengerjakan hal-hal disini). Selanjutnya Schein mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap berlaku oleh karena itu harus diajarkan oleh anggota baru sebagai cara yang benar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut (Luthans, 1989). Kemudian Rue dan Byars (1997: 343) menjelaskan bahwa budaya sebagai sekumpulan pengertian penting (kadang tidak dinyatakan) yang tersebar didalam anggota organisasi. Dan secara lebih khusus lagi Rue dan Byars mendefinisikan budaya perusahaan sebagai suatu bentuk komunikasi bagaimana anggota organisasi seharusnya bertindak dengan membentuk sistem nilai melalui upacara, ritual dan cerita. Jadi dari beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa budaya perusahaan merupakan totalitas perilaku sosial, keyakinan, kelembagaan dan produk kerja serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu.

## **2. Menjaga Kehidupan Budaya Perusahaan**

Menurut Luthans (1989: 55) terdapat empat tahap dalam pembentukan budaya yaitu :

- a) Seorang pendiri mempunyai ide untuk mendirikan perusahaan yang baru
- b) Pendiri mengajak beberapa kunci untuk menciptakan kelompok-kelompok inti yang saling berbagi atau bertukar pikiran tentang visi dengan pendiri.
- c) Dari visi-visi yang dihasilkan itu kemudian direalisasikan oleh pendiri dan kelompok-kelompok inti.

- d) Norma-norma, nilai-nilai dan asumsi ini kemudian disebarkan kepada seluruh anggota organisasi yang telah ada maupun anggota baru, dengan ini terbentuklah budaya perusahaan.



**Gambar 2.1 Terbentuk Budaya Perusahaan (Robbins, 2001: 523)**

Gambar diatas menunjukkan bagaimana budaya perusahaan dibentuk dan diteruskan atau disosialisasikan. Budaya perusahaan yang asli diturunkan dari filsafat pendiri perusahaan kemudian nilai-nilai inti mempengaruhi dalam proses rekrutmen karyawan baru. Didalam lingkungan perusahaan, tindakan top manajemen untuk membentuk iklim organisasi yang didalamnya terdapat aturan-aturan atau norma-norma tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan akan sangat berpengaruh terhadap terlaksananya norma-norma ini. Keberhasilan sosialisasi akan tergantung dari keberhasilan proses adaptasi nilai-nilai karyawan dengan organisasi, sehingga diperoleh kecocokan karyawan dengan budaya perusahaan itu dan juga metode sosialisasi yang digunakan oleh top manajemen. Jadi terdapat 3 hal yang dapat mendukung terjaganya kehidupan budaya perusahaan, yaitu :

1. Proses seleksi

Tujuan eksplisit proses seleksi adalah untuk mengidentifikasikan dan menarik individu yang mempunyai pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk bekerja lebih baik dalam perusahaan (Robbins, 1989:

519). Selain itu, bagi calon karyawan proses seleksi ini merupakan sarana mendapatkan informasi tentang perusahaan. Mereka bisa mengetahui seluk-beluk perusahaan, dan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Namun apabila karyawan merasa tidak cocok atau tidak sanggup mengikuti budaya perusahaan yang ada mereka bisa mengundurkan diri. Jadi proses seleksi ini dapat mencegah timbulnya pertentangan nilai-nilai budaya individu dari semula tidak cocok dengan budaya perusahaan. Bila didapat budaya yang cocok maka akan menambah solidnya budaya perusahaan.

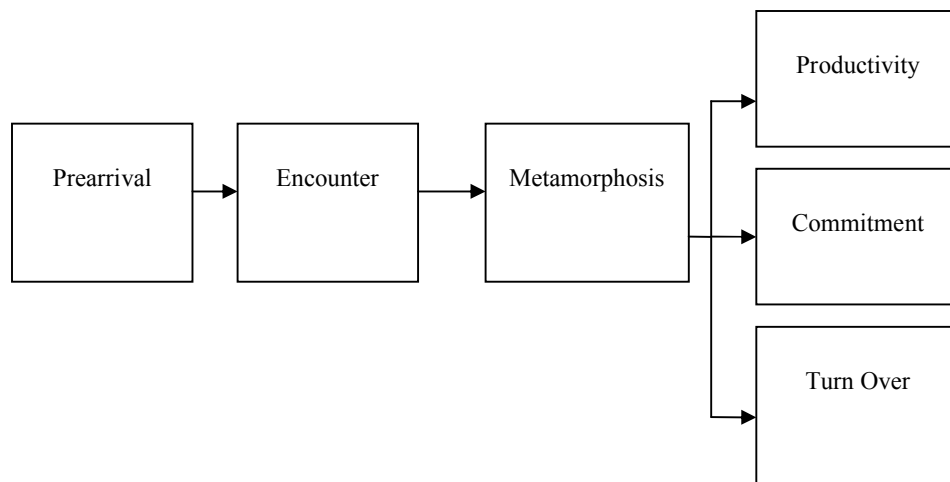
## 2. Top Management

Karyawan memandang top manager sebagai panutan. Mereka akan lebih cepat memahami suatu norma dengan melihat contoh dari atasannya sendiri. Oleh karena itu peran top manager sangatlah penting bagi terjaganya suatu budaya perusahaan

## 3. Proses Sosialisasi

Untuk mengsosialisasikan budaya, perusahaan harus memperkenalkannya dengan baik agar karyawan mempunyai persepsi yang tepat tentang budaya perusahaan. Perusahaan tidak bisa memaksakan begitu saja budaya perusahaan kepada karyawannya. Sehingga budaya perusahaan akan membantu karyawannya dalam beradaptasi didalam perusahaan. Dengan demikian proses ini juga merupakan sarana penyebaran dan pengenalan suatu budaya perusahaan. Dalam proses sosialisasi ini, yang sering terjadi adalah pertentangan antara budaya perusahaan dengan budaya masyarakat yang dibawa oleh

karyawan. Mungkin dikarenakan karyawan belum begitu memahami budaya perusahaan yang berlaku atau karena nilai-nilai budaya masyarakat melekat begitu kuat. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk membantu karyawan untuk memahami budaya perusahaan dan mengikutinya. Untuk lebih jelasnya berikut ini disajikan gambar tahap-tahap sosialisasi :



**Gambar 2.2 Suatu Model Sosialisasi**

**(Robbins, 2001: 522)**

Dari gambar diatas dapat kita lihat bahwa proses sosialisasi terdiri dari tiga tahap yaitu *Prearrival* (kedatangan), *Encounter* (perjumpaan) dan *metamorphosis*. Tiga tahap ini akan mempengaruhi produktivitas, komitmen terhadap perusahaan dan perputaran tenaga kerja. Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. *Prearrival* (prakedatangan)

Suatu masa pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum karyawan masuk perusahaan. Tahap ini secara eksplisit mengakui bahwa masing-masing individu baru membawa seperangkat nilai, sikap dan harapan. Proses seleksi digunakan dalam kebanyakan organisasi untuk memberitakan calon karyawan mengenai organisasi itu secara keseluruhan. Proses seleksi juga memastikan bahwa individu yang mereka pilih akan cocok dengan perusahaan.

2. *Encounter* (perjumpaan)

Dalam tahap ini individu mengalami dikotomi (percabangan) antara harapan dan kenyataan. Misalnya saja tentang pekerjaan, atasan maupun organisasi secara umum. Kemudian akan terjadi sosialisasi yang akan menggantikan harapan sebelumnya dengan kenyataan yang ada. Namun jika mereka tidak cocok dengan kenyataan yang ada mereka bisa mengundurkan diri sebagai calon karyawan.

3. *Metamorphosis*

Akhirnya dalam tahap ini seseorang individu dapat menyelesaikan setiap masalah yang dijumpainya dalam tahap perjumpaan. Artinya bahwa perbedaan dan prospektif masing-masing bisa ditinggalkan dan digantikan dengan perilaku yang dilakukan oleh perusahaan.

**3. Nilai Inti Budaya Perusahaan**

Menurut Rue dan Byars (1997: 345) budaya perusahaan terdiri dari 7 nilai inti yaitu :

- 1) *Individual autonomy*, adalah tingkat pertanggungjawaban, kemandirian dan kesempatan untuk menyatakan inisiatif dalam organisasi.
- 2) *Structure*, adalah sejumlah peraturan, rambu-rambu dan pengawasan langsung yang digunakan untuk melihat dan mengontrol perilaku karyawan.
- 3) *Support*, merupakan tingkat bantuan dan hubungan yang ditawarkan oleh manajer pada bawahannya.
- 4) *Identification*, merupakan tingkat identifikasi individu terhadap organisasi sebagai keseluruhan dibanding dengan kelompok kerja tertentu
- 5) *Performance rewards*, merupakan tingkat alokasi imbalan dalam organisasi yang didasarkan pada kriteria kinerja.
- 6) *Conflict tolerance*, yaitu tingkat toleransi terhadap kelompok sebagaimana penerimaan terhadap perbedaan.
- 7) *Risk Tolerance*, tingkat sejauh mana karyawan didorong untuk agresif, inovatif, dan mengambil resiko

Berkaitan dengan dimensi kebudayaan, Robbins (2001 : 510) juga mengungkapkan 7 inti kebudayaan yaitu :

- 1) *innovation and risk taking*, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) *attention to detail*, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap kerincian.
- 3) *outcome orientation*, yaitu sejauh mana manajemen untuk memfokuskan pada hasil kerja bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.



- 4) *people orientation*, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi terhadap.
- 5) *team orientation*, yaitu sejauh mana kerja diorganisasikan sekitar tim-tim dan bukannya individu-individu.
- 6) *aggressiveness*, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) *stability*, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

#### **4. Fungsi Budaya Perusahaan**

Dalam organisasi, budaya perusahaan memiliki berbagai fungsi. Freemont E.Kast dan James E.Rosenzweig (1985: 954) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi :

- 1) menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi.
- 2) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri.
- 3) meningkatkan stabilitas sosial.
- 4) menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Sedangkan Robbins (2001: 515) berpendapat bahwa budaya mempunyai fungsi :

- 1) Menentukan peran yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lain.
- 2) Memberikan identitas bagi anggota perusahaan.

- 3) Memfasilitasi pembentukan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi.
- 4) Menjaga stabilitas sistem sosial.
- 5) Memberikan mekanisme kontrol yang memberi pedoman pada sikap dan perilaku karyawan.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting dalam dasawarsa 1990-an. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkan tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

## **5. Manifestasi dan Karakteristik Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan dimanifestasikan dalam bentuk :

### **1. Konkrit**

Hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya. Dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja.

### **2. Abstrak**

Hal ini bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah.

Sedangkan menurut Gibson (1995: 77), budaya perusahaan mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Mempelajari

Kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.

2. Saling berbagi

Individu dalam kelompok, keluarga dan saling berbagi kultur.

3. Transgenerasi

Merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya.

4. Persepsi pengaruh

Membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.

5. Adaptasi

Kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi

## **6. Budaya Kuat dan Budaya Lemah**

Budaya perusahaan di beberapa organisasi bisa merupakan budaya yang kuat maupun budaya yang lemah. Schein mengungkapkan budaya yang lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Rue dan Byars (1997: 346) mengungkapkan budaya perusahaan yang lemah berarti:

1. Anggota organisasi tidak mempunyai nilai atau kepercayaan yang jelas tentang bagaimana meraih sukses dalam bisnis mereka.
2. Anggota organisasi tidak mempunyai banyak kepercayaan bagaimana mencapai kesuksesan namun tidak menyetujui hal yang paling penting.
3. Beberapa bagian yang berbeda memiliki kepercayaan yang berbeda pula.
4. Ada yang menjelma menjadi budaya yang merusak dan tidak membangun pengertian tentang hal yang paling penting.
5. Ritual yang dijalankan semakin tidak terorganisasi atau berjalan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan budaya yang dikehendaki oleh perusahaan adalah budaya yang kuat. Organisasi yang mempunyai budaya tertanam kuat dapat dipastikan beranggotakan individu-individu yang bermotivasi tinggi. Menurut Luthans (1989: 52 ) “ *There seem to be majors factors that determine the strength of organizational culture : Sharedness and intensity* “. Jadi menurut Luthans ada dua faktor utama yang membentuk budaya yang kuat yaitu yang pertama *Sharedness* atau tingkat penyebaran yang menunjukkan seberapa besar tingkat karyawan mempunyai nilai-nilai inti yang sama, dan kedua adalah *intensity* menunjukkan karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut.

Budaya perusahaan yang kuat merupakan prediksi terhadap dua asumsi penting yaitu:

- a. Yang berhubungan dengan adaptasi karyawan diluar perusahaan, yaitu bahwa nilai-nilai individu yang ada pada tempat kerja mempunyai efek-efek yang langsung terhadap perilaku karyawan.
- b. Yang berhubungan dengan adaptasi internal perusahaan, yaitu bahwa perilaku karyawan yang positif didalam perusahaan misalnya meningkatnya produktivitas karyawan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, akan muncul

Dari penjelasan di atas dapat kita simpulkan bahwa keberadaan budaya yang kuat sangat penting bagi organisasi karena budaya semacam itu mampu menciptakan motivasi dan komitmen tinggi dikalangan anggotanya. Budaya yang kuat merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien. Budaya yang kuat memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil dengan melihat banyak faktor yang diantaranya adalah dengan melihat baik buruknya kinerja dari karyawannya. Kinerja sering diartikan sebagai suatu keberhasilan yang dapat dicapai. Menurut Bernadin & Russel kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Gomes, 1997: 135). Vroom mendefinisikan kinerja sebagai tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya (As'ad, 1999: 48). Sedangkan menurut Porter dan Lawler ngkan menurut Porter dan Lawler full role achievement yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 1999: 47). Dan

biasanya organisasi yang tingkat kinerjanya tinggi disebut organisasi yang produktif dan sebaliknya jika organisasi yang tingkat kinerjanya rendah disebut organisasi yang tidak produktif.

Dari bahasan-bahasan tersebut di atas jelaslah bahwa yang disebut kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Orang yang kinerjanya tinggi disebut produktif dan orang yang kinerjanya rendah disebut tidak produktif.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Apabila dicermati kinerja individu dengan individu yang lain pada prakteknya pasti ada perbedaan, walaupun mereka bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka berbeda. Perbedaan yang terjadi ini pada dasarnya dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor situasi kerja. Menurut Gibson (1996: 157) menyatakan bahwa ada 3 variabel yang mempengaruhi perilaku kinerja yaitu :

- 1) Variabel individual, terdiri dari :
  - a. Kemampuan dan ketrampilan : mental dan fisik
  - b. Latar belakang : keluarga, faktor sosial
  - c. Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin
- 2) Variabel organisasional, terdiri dari :
  - a. Sumber Daya Manusia
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan
  - d. Struktur
  - e. Motivasi

3) Psikologis, yaitu persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi

Sedangkan menurut Manullang (1987: 115) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- 1) Dari segi individual : masa kerja, usia, sifat kepribadian, jenis kelamin, pendidikan, motivasi berprestasi.
- 2) Dari segi situasional : metode kerja, pengaturan dan perlengkapan kerja, lingkungan fisik, kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan

### **3. Penilaian Kinerja**

Setiap perusahaan akan melakukan penilaian kinerja untuk karyawannya. Penilaian ini sangatlah penting dikarenakan perusahaan dapat mengetahui kinerja masing-masing anggotanya dan langkah yang perlu yang akan diambil perusahaan dalam jangka panjang. Penilaian kinerja adalah salah satu system yang terstruktur dan formal dalam mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dalam pekerjaan, perilaku dan output karyawan, serta tingkat absensi untuk mengetahui produktivitas dan efektivitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dimasa depan sehingga bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat (Schuller and Hubber, 1993: 282).

Sedangkan menurut Hani Handoko (1994: 135 ) penilaian kinerja didefinisikan sebagai proses melalui mana manajemen organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Joseph Tiffin merumuskan penilaian kinerja pegawai sebagai penilaian sistematis dari seorang pegawai oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang faham akan pelaksanaan pekerjaan pegawai atau jabatan itu (Manullang 1987: 118). Sedangkan Roger Bellows mengemukakan

bahwa penilaian kinerja adalah penilaian periodik secara sistematis akan peranan daripada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukan oleh supervisor atau seseorang lainnya dalam situasi memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaannya (Manullang, 1987: 118).

Untuk melakukan penilaian kinerja pada karyawan sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan atau *job related*, praktis, mempunyai standard dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* artinya bahwa sistem penilaian prestasi akan menilai perilaku kritis untuk keberhasilan kerja, artinya pengukuran itu mengukur aspek kinerja yang benar-benar penting dalam penilaian aktivitas kerja. Sistem disebut praktis apabila penilaian mudah dipahami oleh penilai maupun pegawai.

Dan salah satu kriteria yang tidak kalah penting yang berkaitan dengan kinerja adalah jenis kriteria atau *performa kriteria* yang digunakan. Menurut Schuller and Hubber (1993 : 285 – 288) pada dasarnya terdapat 3 kategori kriteria dalam penilaian kinerja yaitu :

1. *Trait-Based criteria*

Berfokus pada karakteristik pegawai antara lain kemampuan berkomunikasi, kemampuan memimpin dan kesetiaan. Penelitian ini dapat dilakukan dengan mudah, namun hasilnya sering tidak valid karena kaitannya dengan *trait* dan kinerja seringkali lemah akibat pengaruh faktor-faktor situasional.

2. *Behaviour –Based criteria*

Kriteria ini lebih memfokuskan pada bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Sehingga proses perilaku karyawan dalam melakukan



pekerjaan sangatlah penting untuk diperhatikan. Pekerjaan yang membutuhkan kecepatan, ketelitian, atau kerapian sangatlah ditentukan oleh perilaku pegawai, sehingga hal-hal tersebut dapat menjadi acuan bagi seorang atasan untuk mengamati dan mengevaluasi bawahannya.

### 3. *Outcomes-Based criteria*

Pendekatan ini memfokuskan pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan dan bukan pada cara atau proses menghasilkannya. Perusahaan mengupah karyawannya. Disamping itu perusahaan yang lain mungkin dapat juga menilai dengan pencapaian tujuan dari penugasan yang diberikan pada karyawannya, seberapa jauh penyimpangan antara rencana dan realisasi dapat dijadikan bahan untuk mengevaluasi kinerja.

Dalam penilaian kinerja, departemen personalia harus memperhatikan metode yang akan digunakan. Menurut Werther dan Davis (1981 :239-251) membagi metode penilaian dalam dua kelompok yaitu :

#### **a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu**

##### 1. *Rating Scale*

Metode ini, evaluasi terhadap karyawan dilakukan sepanjang skala yang telah ditetapkan dengan membandingkan skala karyawan satu dengan yang lain

## 2. *Checklist*

Metode ini menggunakan cara penilaian kinerja dilakukan dengan menjawab pertanyaan yang diajukan berkenaan dengan tingkah laku karyawan.

## 3. *Critical Indent*

Metode ini menggunakan cara penilaian berdasarkan catatan penilai yang menjelaskan perilaku karyawan dalam hubungannya dengan melaksanakan pekerjaan. Catatan bisa berupa perilaku yang baik ataupun buruk dari karyawan setiap harinya, dan pada periode tertentu penyelia akan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan kinerja bawahan

## 4. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Dalam metode ini menggunakan cara penilai membuat gambaran baik maupun buruk sebuah kelompok karyawan yang kemudian ditempatkan dalam kategori yang spesifik, misalnya ketrampilan, pengetahuan dan sebagainya. Kemudian spesifikasi tersebut ditempatkan ke dalam skala.

## 5. *Group Appraisals*

Metode ini menggunakan cara penilaian dilakukan bersama-sama oleh dua atau tiga atasan. Penilaian ini akan dipimpin oleh seorang koordinator yang akan mengendalikan jalannya penilaian.

## 6. *Essay Evaluation*

Metode ini seorang atasan diminta menguraikan dengan jelas kelebihan dan kekurangan karyawan yang akan dinilai. Uraian tersebut dapat berpedoman kepada kriteria kinerja yang diinginkan oleh perusahaan

disamping itu uraian ini juga memuat karakteristik karyawan dan kebutuhan pengembangan karyawan.

#### **b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan**

##### *1. Self Appraisals*

Metode ini karyawan menilai dirinya sendiri, hal ini dimaksudkan agar mereka dapat mengurangi perilaku yang kurang baik sehingga peningkatan diri dapat terjadi.

##### *2. Psychological Appraisals*

Metode ini perusahaan menggunakan psikolog untuk melakukan evaluasi pada karyawan dengan tujuan untuk membantu individu mengevaluasi potensi masa depannya.

##### *3. Management-By-Objectives*

Metode ini menggunakan cara kerjasama antar karyawan dan penyeliannya untuk menyepakati tujuan-tujuan kinerjanya dimasa depan.

##### *4. Assessment Center Technique*

Metode ini merupakan standardisasi dari penilaian karyawan yang tergantung pada banyak tipe evaluasi dan banyak penilai. Subyek penilaian yang dipakai biasanya wawancara, tes psikologi, diskusi kelompok, yang dinilai oleh psikiater dan manajer kemudian disimulasikan melalui latihan untuk mengetahui potensi dimasa yang akan datang.

#### **4. Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja**

Dalam penilaian kinerja sering terjadi kesalahan sebagai berikut :

1. *Halo Effect*

hal ini dapat terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran kinerja karyawan

2. *Central Tendency*

Dalam hal ini penilai akan memberikan penilaian rata-rata terhadap karyawan, banyak diantara mereka memberikan penilaian efektif atau tidak efektif.

3. *Leniency bias and Strickness bias*

Kesalahan yang terlalu lunak (*Leniency bias*) terjadi jika penilai terlalu mudah memberikan nilai yang baik terhadap penilaian kinerja. Kesalahan terlalu keras (*Strickness bias*) terjadi jika penilai cenderung terlalu keras dalam penilaian kinerja. Kesalahan yang terjadi ini dikarenakan standard penilaian yang tidak jelas.

4. Pransangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian kinerja. Faktor pembentuk prasangka pribadi itu antara lain senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Apabila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif. Penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan yang terakhir itulah yang diingat oleh penilai.

Berbagai distorsi atau kesalahan yang terjadi diatas dapat dikurangi dengan cara pemberian latihan untuk penilai, umpan balik dan pemilihan teknik-teknik penilaian kinerja yang tepat.

## **5. Kegunaan Penilaian Kinerja**

Pada dasarnya penilaian kinerja mempunyai fungsi ganda, hal ini dikarenakan dapat digunakan sebagai alat sebagai pengambilan keputusan yaitu :

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi yang lain

3. Keputusan-keputusan penempatan

Transfer, Promosi dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk kemungkinan akan menunjukan kebutuhan latihan. Demikian pula halnya dengan prestasi yang baik kemungkinan akan mengambarkan potensi yang perlu dikembangkan

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau yang buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakkuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk kemungkinan menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan internal

Seringkali kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan lain-lain. Dengan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

**6. Hubungan dan Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengelolaan budaya perusahaan harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berkaitan dengan fungsi budaya perusahaan sebagai sarana menentukan prioritas atau menentukan *the way things are done around*

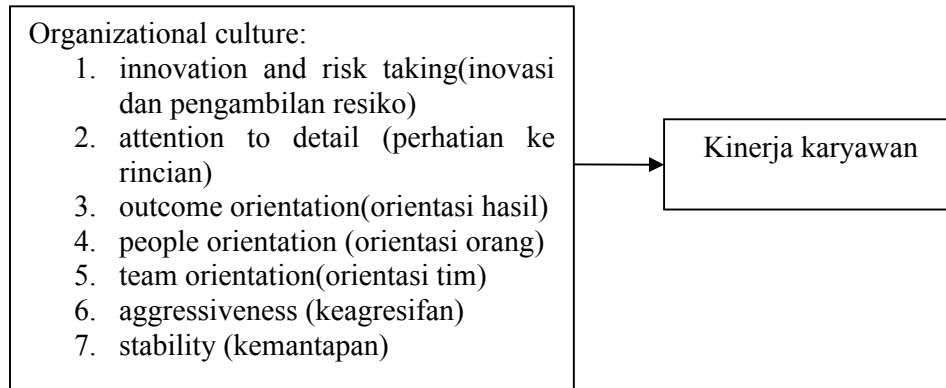
*here*, menciptakan komitmen bersama serta memandu sikap dan perilaku para karyawan. Robbins mengungkapkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan karyawan (Wibowo, Soewito dan FX Sugiyanto, 2001 ). Adanya hubungan dan pengaruh budaya perusahaan dinyatakan oleh Budiardjo Soehodo (1999), Bambang Soepomo dan Nur Indrianto (1998) dan Muchamad Syafrudin (1999)

Selain itu Kreitner dan Kinicki (1995) dan Kotter dan Heskett (1997) menyatakan bahwa budaya perusahaan juga mempunyai kaitan dengan kinerja ekonomi perusahaan, dimana budaya perusahaan adaptif secara konsisten berkaitan dengan kinerja ekonomi jangka panjang yang tinggi, karakteristik nilai inti budaya perusahaan adaptif adalah peduli akan pelanggan, pemegang saham dan karyawan serta sangat menghargai orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan bermanfaat (Wibowo, Soewito dan FX Sugiyanto, 2001 ). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Budi Wibowo, Soewito, FX Sugiyanto pada PT Pura Barutama Kudus (2001) menunjukkan budaya perusahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan variabel budaya inovasi tiada henti sebagai variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Pura Barutama Kudus. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran merupakan isi dari keseluruhan penulisan yang merupakan satu kesatuan utuh yang dilaksanakan dalam penelitian tersebut.

Kerangka pemikiran adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.3**

### **Kerangka pemikiran konseptual**

Dari skema diatas dapat diketahui perusahaan dibentuk atas :

- a. *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), yaitu dorongan pada karyawan untuk inovatif dan mengambil resiko dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. *attention to detail* (perhatian ke rincian), yaitu tuntutan pada karyawan untuk cermat dan teliti
- c. *outcome orientation* (orientasi hasil), yaitu dorongan untuk memperhatikan hasil kerja bukannya teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
- d. *people orientation* (orientasi orang), yaitu implikasi keputusan manajemen terhadap karyawannya



- e. *team orientation* (orientasi tim), yaitu memusatkan perhatiannya kepada kerjasama tim
- f. *aggressiveness* (keagresifan), yaitu dorongan untuk kompetitif bukannya santai-santai
- g. *stability* (kemantapan), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras pertumbuhan

Kemudian variabel budaya ini akan berpengaruh pada terhadap kinerja karyawan. Budaya perusahaan yang tinggi akan menciptakan kinerja yang tinggi bagi karyawan

## **HIPOTESIS**

Untuk memberikan jawaban sementara terhadap permasalahan yang ada di penelitian ini maka perlu diajukan suatu hipotesis. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

- a) Ada pengaruh positif dan signifikan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PT. Kusumahadi Santosa baik secara parsial maupun bersama-sama.
- b) Diduga variabel outcome orientation yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Kusumahadi Santosa.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan untuk menulis skripsi adalah berupa desain survei *explanatory* yang merupakan cara penulisan skripsi untuk mengetahui bagaimana penerapan suatu konsep didalam praktek atau menentukan hubungan antara konsep yang satu dengan konsep yang lain melalui pengujian empirik. Didalam desain *explanatory* yang dipakai dalam penelitian ini merupakan analisis hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lain dan alat uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi.

#### **B. Populasi, Sampling dan Teknik Sampling**

Menurut Singarimbun (1984:125) populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Jadi populasi mencakup semua objek yang akan diteliti dengan ciri-ciri tertentu. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang ada di PT. Kusumahadi Santosa yang meliputi delapan bidang weaving 1, weaving 2, finishing, utility, printing, pemasaran, umum/keuangan/logistik, PPC

Dalam pengambilan sampel, penulis menggunakan metode *proportional simple random sampling* yaitu cara pengambilan sampel yang memperhatikan perimbangan yang sama dari tiap bagian dimana populasi dibagi dalam beberapa sub populasi dan tiap sub populasi diambil dengan proporsi yang sama. Dalam hal ini semua anggota akan mempunyai kesempatan yang sama. Jumlah sampel yang

akan diambil dalam penelitian ini ditetapkan dengan rumus Slovin (Consuelo.G.Sevila,1993:61) yaitu

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = nilai kritis

1 = konstanta

Berdasarkan rumus diatas maka jumlah sampel dengan ketepatan 90% adalah

$$n = \frac{1536}{1 + 1536(0,1)^2}$$

$$= 93,887 \approx 94 \text{ orang}$$

Atas dasar metode proporsional, maka jumlah setiap bagian yang akan dijadikan sebagai sampel mengikuti prosentase perbandingan jumlah sampel secara keseluruhan dengan jumlah populasi secara keseluruhan. Kemudian untuk setiap bagian diambil sebanyak :

$$\frac{94}{1536} = 6\%$$

Dengan demikian jumlah yang akan diambil sebagai sampel setiap bagian adalah :

Tabel III.1

No	Bidang	Jumlah	Perhitungan	Jumlah
----	--------	--------	-------------	--------

		Karyawan		Sampel (Pembulatan)
1	<i>Weaving 1</i>	638	638 x 6%	38
2	<i>Weaving 2</i>	225	225 x 6%	13
3	<i>Finishing</i>	125	125 x 6%	7
4	<i>Utility</i>	78	78 x 6%	4
5	<i>Printing</i>	358	358 x 6%	20
6	<i>Marketing</i>	93	93 x 6%	5
7	Umum & keuangan & logistik	116	116 x 6%	6
8	PPC	3	3 x 6%	1

Sumber : data primer diolah 2004

### C. Variabel penelitian

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel yang hendak diketahui kedudukannya :

#### a. variabel independen

adalah variabel yang keberadaannya tidak dipengaruhi oleh variabel lainya. Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya perusahaan yang berupa *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), *attention to detail* (perhatian ke rincian), *outcome orientation* (orientasi hasil), *people orientation* (orientasi orang), *team orientation* (orientasi tim), *aggressiveness* (keagresifan), *stability* (kemantapan)

#### b. variabel dependen

Adalah variabel yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan

#### **D. Instrumen Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data maka alat yang digunakan adalah dalam bentuk angket (kuesioner) yaitu tentang budaya perusahaan dan kuesioner ini dibuat dalam bentuk pertanyaan yang bersifat tertutup yang artinya dalam kuesioner akan sudah disediakan jawaban setiap item pertanyaan. Dalam pengisiannya responden hanya akan diperintahkan untuk memilih salah satu jawaban yang sekiranya cocok dengan keadaan yang dialaminya. Alternatif jawaban dibuat dengan disesuaikan dengan Skala Likert yang memiliki 6 alternatif jawaban yang dimaksudkan untuk menghindari pengaruh tendensi sentral yang maksudnya adalah responden cenderung menempatkan jawaban mereka ditengah-tengah angka sentral. Untuk setiap jawaban akan diberi skor 1-6 yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Skor 6 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 5 untuk jawaban Setuju (S)
- c. Skor 4 untuk jawaban Agak Setuju (AG)
- d. Skor 3 untuk jawaban Agak Tidak Setuju (ATS)
- e. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- f. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

#### **E. Sumber Data**

Data akan diperoleh dari manajer personalia PT Kusumahadi Santosa, karyawan-karyawannya, serta catatan-catatan atau dokumen yang ada pada perusahaan tersebut yang berhubungan dengan penelitian. Dengan melihat hal tersebut maka penelitian menggunakan data primer dan sekunder

#### **F. Metode Pengumpulan Data**

Ada 3 teknik dalam pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini :

##### **a. metode kuesioner**

kuesioner dapat diartikan sebagai satu metode pengumpulan data yang didasarkan pada respon tertulis dari subyek terhadap sejumlah pertanyaan yang telah disusun. Penelitian menggunakan metode kuesioner berdasar pertimbangan bahwa subyek yang berupa orang adalah yang paling tahu akan dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

##### **b. metode wawancara**

metode ini menggunakan data sekunder sebagai pelengkap dalam mengumpulkan informasi yang dibuthkan sebagai dasar penyusunan penelitian. Yang terutama data tentang penilaian kerja karyawan, perusahaan secara umum dan data yang tidak bias diperoleh melalui kuesioner.

##### **c. Metode kepustakaan**

peneliti membaca literatur-literatur yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia terutama yang menyangkut masalah yang berkaitan dengan judul penelitian baik data yang diperoleh dari objek yang diteliti maupun data-data lain yang berhubungan dengan penelitian.

#### **G. Metode Analisa Data**

Adapun teknik penganalisaan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### **a. Validitas**

Tingkat validitas merupakan tingkat ketepatan penggunaan alat ukur terhadap suatu gejala. Untuk mengetahui apakah item-item pertanyaan yang diujicobakan dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden yang sebenarnya, maka perlu adanya uji validitas melalui *try out*, yang berguna untuk menyempurnakan kuesioner. Dari hasil *try out* kemudian ditabulasi untuk mengetahui item pertanyaan nomor berapa yang sekiranya perlu diperbaiki atau dihapus. Untuk menguji validitas angket, digunakan rumus *Korelasi Product Moment Pearson* dengan formulasi sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

(Singarimbun dan Effendi, 1989: 137)

Dimana :

- $r_{xy}$  = Koefisien Korelasi Product Moment  
 $y$  = Skor total tiap responden  
 $x$  = Skor tiap butir pertanyaan  
 $N$  = Jumlah sampel

Taraf signifikansi ditentukan 5%. jika diperoleh hasil korelasi yang lebih besar dari  $r$  tabel pada taraf signifikansi 0,05 berarti butir pertanyaan tersebut valid.

#### **b. uji reliabilitas**

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan. Untuk mengukur reliabilitas alat pengukur digunakan teknik Alpha Cronbach dengan rumus sebagai berikut :

$$rtt = \left( \frac{\kappa}{\kappa - 1} \right) \left( 1 - \left( \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right) \right)$$

(Arikunto, 1996: 191)

Keterangan :

- $rtt$  = reliabilitas instrumen  
 $\sigma t^2$  = variabel total  
 $\sum \sigma b^2$  = jumlah varians butir  
 $k$  = banyaknya butir pertanyaan atau jumlah soal



Nilai r hasil perhitungan tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel product moment. Taraf signifikansi ditetapkan dengan alpha 5%. Jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel maka kuesioner dinyatakan reliabel.

**c. Analisa Kuantitatif**

Analisa kuantitatif adalah analisa dari fakta-fakta yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Analisa digunakan untuk mengkuantitatifkan data-data yang berasal dari jawaban responden. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Regresi Linear Berganda (*Multiple Linear Regression*)

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, di mana dibuat persamaan-persamaan. Perhitungan pengaruh variabel tersebut menggunakan program statistik SPSS versi 11.0. Untuk menguji hipotesis menggunakan model formulasi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7$$

(Djarwanto, 1998 : 309)

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = Besarnya konstanta

b = koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen

$X_1$  = *innovation and risk taking*

$X_2$  = *attention to detail*

$X_3$  = *outcome orientation*

$X_4$  = *people orientation*

$X_5$  = *team orientation*

$X_6 = aggressiveness$

$X_7 = stability$

## 2) Uji Koefisien Determinasi Majemuk ( $R^2$ )

Untuk mengetahui berapa proporsi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas :

$$R^2 = 1 - (1 - R^2) \frac{N-1}{N-k}$$

(Gujarati, 1991 : 102)

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien determinasi

n = Jumlah observasi/sampel

k = Jumlah varians individu/parameter termasuk konstanta

## 3) Uji statistik-F

Untuk menguji hipotesis 1 digunakan uji statistik F. uji statistik F digunakan untuk menguji apakah secara serempak variabel bebas dapat menjelaskan secara signifikan variabel terikat dalam suatu regresi linear berganda.

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

(Rangkuti, 1997: 154)

Keterangan:

n = Jumlah observasi/ sample

k = Jumlah varians individu/ parameter termasuk konstanta

$R^2$  = Koefisien determinasi

Dan perhitungan F tabel :  $F_{\text{tabel}} : F_{\alpha ; k-1 ; k(n-1)} = F_{0,5 ; 7-1 ; 7(94-1)} = 2,10$

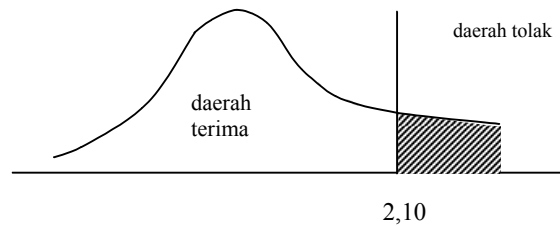
Langkah-langkah pengujian:

a. Menentukan formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

- $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0$  (tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen)
- $H_a : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 \neq 0$  (ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen)

b. Menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05

c.



**Gambar 3.1**

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

d. Kriteria pengujian:

- $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ .
- $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ .
- $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $F < 0,05$ .
- $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $F > 0,05$ .

e. Kesimpulan

Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap dependen. Sebaliknya, jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama

variabel independen terhadap variabel dependen. Jika tingkat signifikansi  $F < 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika tingkat signifikansi  $F > 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen

#### 4) Uji statistik- $t$

Untuk menguji hipotesis 1 dan 2 digunakan uji statistik- $t$ . pengujian ini digunakan untuk mengidentifikasi apakah masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

$$t = \frac{b}{Sb}$$

(Bowen dan Starr, 1982: 458)

Keterangan:

$b$  = Koefisien regresi masing-masing variabel

$Sb$  = Standar error koefisien regresi masing-masing variable

Dan perhitungan  $T$  tabel =  $T_{\text{tabel}} : t_{(a/2; n-1)} = t_{(0,5/2; 94-1)} = 1,9868$

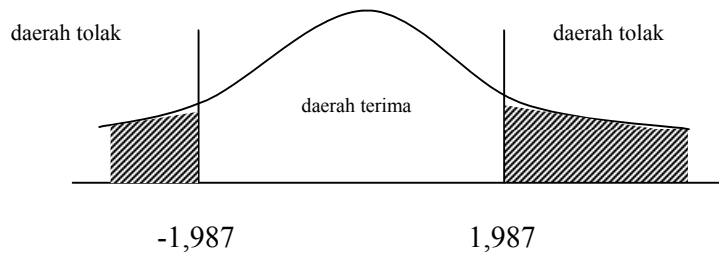
Langkah-langkah pengujian:

a. Menentukan formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif.

-  $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0$  (tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen)

-  $H_a : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 \neq 0$  (ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen)

b. Menggunakan taraf signifikansi  $(\alpha) = 0,05$



**Gambar 3.2**

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

c. Kriteria pengujian

- $H_0$  diterima apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} > t_{tabel}$
- $H_0$  ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < t_{tabel}$
- $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $t < 0,05$ .
- $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $t > 0,05$ .

d. Kesimpulan

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < t_{tabel}$  maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan masing-masing variabel independen terhadap dependen. Sebaliknya, jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} > t_{tabel}$  maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Dan jika tingkat signifikansi  $t < 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika tingkat signifikansi  $t > 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini, berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian di PT. Kusumahadi Santosa, peneliti akan mencoba menganalisis dan membahas pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Analisis data ini merupakan bagian yang terpenting dalam penyusunan skripsi karena dalam analisis ini diperoleh kesimpulan yang merupakan jawaban dari masalah yang disajikan dan pengujian terhadap hipotesis yang dikemukakan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode analisis regresi berganda yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 11.0. Kemudian seluruh output dari perhitungan komputer dalam bab ini akan dilampirkan pada halaman lampiran. Berdasarkan analisis ini akan dapat diketahui pula variabel budaya perusahaan yang manakah yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Namun sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu akan diuji validitas dan reliabilitas alat pengukur penelitian yang berupa kuesioner. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kesahihan dan keandalannya dalam mengukur obyek yang ingin diukur. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden terdiri dari 30 pertanyaan yang mewakili 7 variabel pembentuk budaya:

1. *Innovation and risk taking* : 4 pertanyaan (No. 1-4)
2. *Attention to details* : 2 pertanyaan (No. 5-6)

- 3. *Outcome Orientation* : 4 pertanyaan (No. 7-10)
- 4. *People Orientation* : 7 pertanyaan (No. 11-17)
- 5. *Team Orientation* : 5 pertanyaan (No. 18-22)
- 6. *Aggresiveness* : 4 pertanyaan (No. 23-26)
- 7. *Stability* : 4 pertanyaan (No. 27-30)

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Kusumahadi Santosa Karanganyar, berikut gambaran umum perusahaannya :

##### **1. Sejarah Perkembangan PT. Kusumahadi Santosa**

Seiring dengan meningkatnya permintaan pemenuhan kebutuhan masyarakat akan sandang, mendorong munculnya pabrik-pabrik tekstil di Indonesia. Di Jawa Tengah sendiri khususnya di daerah Surakarta terdapat perusahaan keluarga yang memproduksi tekstil tradisional yang bercorak batik, perusahaan tersebut adalah “PT. Danar Hadi Santosa”. Perusahaan yang bergerak dalam bidang garment khusus batik ini pada akhirnya berkembang pesat dari tahun ke tahun dan dengan kondisi tersebut selanjutnya PT. Danar Hadi Santosa melakukan ekspansi dengan mendirikan anak perusahaan yaitu “PT. Kusumahadi Santosa” yang memproduksi bahan baku yang berupa kain *cambric*.

PT. Kusumahadi Santosa didirikan di bagian timur kota Surakarta tepatnya di jalan Solo-Tawangmangu km 19,5 Jaten, Karanganyar. Perusahaan tersebut resmi berdiri pada tanggal 14 Mei 1980 dengan akte notaris Maria Theresia Santosa, S.H No.YA 5/287/4 setelah itu PT.

Kusumahadi Santosa diresmikan oleh Menteri Tenaga kerja RI Bapak Soedomo pada tanggal 21 September 1983. Perusahaan yang memproduksi kain katun dan kain rayon ini berdiri di atas area seluas 47.140 m<sup>2</sup>, luas tersebut untuk bangunan pabrik seluas 12.295 m<sup>2</sup>, untuk bangunan kantor seluas 1.800 m<sup>2</sup> dan area parkir serta taman 33.045 m<sup>2</sup>.

Sejak berdiri hingga sekarang PT. Kusumahadi Santosa mengalami kemajuan dan perkembangan, hal ini juga diikuti dengan keberhasilan produk yang dihasilkan yang bisa diterima masyarakat, selain karena memang mutu kainnya bagus, halus dan tidak menyusut juga karena didukung oleh mesin-mesin yang berkualitas dan memenuhi syarat, seperti;

1. Mesin Flat Print Inchinase sejumlah 1 set untuk proses pencapan kain.
2. Mesin Stenter Wakayama sejumlah 1 set untuk pengaturan panjang dan lebar kain.
3. Mesin Steamer sejumlah 2 set untuk mereaksikan obat (zat warna) agar tidak bereaksi dengan kain.
4. Mesin Cald Pat Bact sejumlah 1 set untuk proses dying.
5. Mesin Tenun Air Jet Loom Tsudakoma sejumlah 96 set untuk proses penenunan kain.
6. Mesin Kanji Sucker Muler sejumlah 1 set untuk proses penganjian.
7. Mesin Hani Benningnger sejumlah 1 set untuk proses penggulangan benang lusi.



Dalam perkembangannya serta dengan makin meningkatnya jumlah permintaan selanjutnya PT. Kusumahadi Santosa mendirikan pabrik baru yang bergerak dalam bidang *Spining* atau pemintalan benang guna mengatasi keterlambatan pasokan bahan baku yang sering terjadi serta untuk meningkatkan kapasitas produksinya yaitu PT. Kusuma Putra Santosa. Anak cabang yang lokasinya di sebelah utara PT. Kusumahadi Santosa ini menghasilkan benang rayon dan benang katun yang dijadikan bahan baku bagi proses produksi PT. Kusumahadi Santosa. Selain itu perkembangan PT. Kusumahadi Santosa juga terlihat dari didirikannya departemen weaving 2 yang memproduksi kain jenis grey yang kebanyakan digunakan untuk tujuan ekspor.

## **2. Visi dan Misi PT. Kusumahadi Santosa**

Mengacu pada tujuan pembangunan nasional, untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur maka PT. Kusumahadi Santosa mempunyai maksud dan tujuan sebagai berikut :

- a. Ikut membantu pemerintah dalam menunjang pembangunan khususnya penyediaan sandang untuk kebutuhan masyarakat.
- b. Membantu pemerintah dalam menciptakan lapangan kerja.
- c. Menciptakan kualitas dan kuantitas produksi agar dapat memenuhi selera dan permintaan konsumen.
- d. Melestarikan batik dan pengadaan bahan baku yang dibutuhkan dalam pembuatan kain batik halus.

## **3. Lokasi PT. Kusumahadi Santosa**

PT. Kusumahadi Santosa terletak di bagian timur kota Solo, tepatnya di jalan Solo-Tawangmangu Km 9,5 Jaten, Karanganyar, Surakarta. Lokasi ini menguntungkan ditinjau dari beberapa faktor, antara lain :

a. Faktor Tenaga Kerja

PT. Kusumahadi Santosa didirikan di lokasi tersebut dengan pertimbangan bahwa daerah ini dekat dengan pemukiman penduduk, sehingga tidak akan mengalami kesulitan dalam memperoleh tenaga kerja.

b. Faktor Pengadaan Bahan Baku

PT. Kusumahadi Santosa memperoleh sebagian bahan bakunya dari PT. Kusuma Putra Santosa dan sebagian lagi dari beberapa daerah bahkan ada yang di impor dari luar negeri. Lokasi ini tentu saja memudahkan pengadaan bahan baku dan proses pengangkutan bahan baku karena memang lokasi perusahaan mudah dijangkau.

c. Faktor Lingkungan Masyarakat

Berdirinya perusahaan ini berarti memberi kesempatan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat di sekitarnya, sehingga akan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat.

d. Faktor Pasar

Daerah distribusi perusahaan ini selain PT. Danar Hadi Santosa meliputi seluruh pulau Jawa, Bali, Thailand, Singapura dan sebagian Eropa. Letak perusahaan sangat menguntungkan selain karena di pusat

produsen dan pengerajin batik juga dalam lingkup strategis, sehingga proses distribusi hasil produksinya dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

e. Faktor Transportasi

PT. Kusumahadi Santosa tidak mengalami kesulitan dalam pengangkutan bahan baku maupun hasil produksinya, karena daerah Jawa dan Bali merupakan daerah pasar terbesar dibanding dengan daerah yang lain. Demikian juga mengingat lokasi perusahaan tepat di sebelah utara jalan raya yang menghubungkan kota Solo dan Tawangmagu.

f. Faktor Sumber Daya Alam

Surakarta merupakan salah satu kota tekstil terbesar di Indonesia, oleh karena masalah perijinan tidak mengalami kesulitan demikian juga dengan bahan baku pendukung yang berupa air, tanah, tenaga listrik, dan sarana komunikasi yang memadai. Hal ini sangat menguntungkan perusahaan, selain itu pengadaan tanah masih sangat luas di sekitar perusahaan sehingga untuk memperluas pabrik tidak akan mengalami banyak kesulitan.

#### **4. Struktur Organisasi PT. Kusumahadi Santosa**

Struktur organisasi adalah gambaran secara sistematis tentang hubungan kerjasama dari orang-orang dalam rangka mencapai suatu tujuan. Struktur organisasi sangat penting, sebab dengan adanya struktur organisasi mekanisme lalu lintas kegiatan menjadi jelas, pekerjaan menjadi

lancar, tujuan perusahaan dapat dicapai secara lebih efisien serta pengawasan terhadap tenaga kerja menjadi mudah dilakukan.

Struktur organisasi PT. Kusumahadi Santosa sendiri berbentuk garis, sehingga komunikasi ataupun laporan-laporan jalannya bertahap sesuai dengan jenjang kepemimpinannya. Tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan disesuaikan dengan tingkatannya dalam struktur organisasi perusahaan (untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan yang menggambarkan struktur organisasi PT. Kusumahadi Santosa ). Berikut ini adalah tugas serta tanggung jawab masing-masing jabatan :

a. Pemegang Saham

Pemegang saham merupakan orang-orang yang mempunyai hak dalam kepemilikan perusahaan. Maka dalam kegiatan operasionalnya pemegang saham mempunyai wewenang penuh dalam pengangkatan dan pemberhentian anggota komisaris melalui rapat umum pemegang saham. Rapat umum pemegang saham ini dilakukan minimal satu kali dalam satu tahun.

b. Dewan Komisaris

Dewan komisaris adalah badan yang anggotanya diangkat dan diberhentikan oleh pemegang saham melalui rapat umum pemegang saham. Sedangkan fungsi dan tugas dewan komisaris adalah sebagai berikut:

- 1) Mengatur dan mengkoordinasikan kepentingan para pemegang saham, sesuai dengan ketentuan yang digariskan dalam anggaran dasar.
- 2) Memberi penilaian dan meakili para pemegang saham atas pengesahan laporan keuangan dan laporan rugi laba serta laporan-laporan lainnya yang disampaikan dewan direksi.
- 3) Mengusahakan agar tujuan-tujuan perusahaan seperti yang tercapai dalam anggaran dasar dapat tercapai dengan baik.
- 4) Mengawasi dan memberi atau menerbitkan pelaksanaan tujuan perusahaan berdasarkan kebijaksanaan umum yang telah ditetapkan.
- 5) Berdasarkan perkembangan-perkembangan yang terjadi menyempurnakan kembali kebijaksanaan-kebijaksanaan umum perusahaan yang telah ditetapkan.

c. Direktur Utama

Direktur utama dipilih oleh dewan komisaris dan ditugaskan untuk memimpin, mengawasi serta menilai hasil sasaran perusahaan dan dalam hal ini pelaksanaan tugas-tugasnya dibantu oleh asisten direktur.

d. Managing Direktur

Managing direktur adalah pimpinan tertinggi dalam hal koordinasi dan pengembangan keputusan, mempunyai kekuasaan dan tanggung jawab yang besar dalam menjalankan operasional perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya dibantu pula oleh asisten managing direktur.

e. Kepala Divisi Produksi I

Dalam menjalankan operasionalnya divisi ini dibantu asisten yang bertanggung jawab pada PCC ( Pengendalian Pengawasan Control) produksi dan membawahi 3 manajer bidang produksi yaitu ;

1) Manajer *Utility*

Manajer ini bertanggung jawab atas pemeliharaan dan pengadaan diesel juga listrik yang digunakan untuk kepentingan operasi perusahaan, dalam menjalankan operasionalnya membawahi tiga kepala seksi yaitu seksi *utility I*, *utility II* dan *utility III*.

2) Manajer *Weaving I*

Manajer ini bertanggung jawab pada operasional departemen weaving I yang memproduksi benang menjadi kain. Dalam menjalankan operasionalnya membawahi dua kepala seksi yaitu seksi *maintanance* dan seksi persiapan yang bertugas menyiapkan bahan bak produksi.

3) Manajer *Weaving II*

Manajer ini tugasnya sama seperti weaving I yaitu memproduksi benang menjadi kain, yang lebih dikhususkan pada tujuan ekspor sedangkan dalam menjalankan oprasionalnya membawahi tiga kepala seksi yaitu seksi *maintanance*, seksi persiapan dan seksi *quality*. Seksi *quality* sendiri bertugas mengawasi supaya hasil produksinya terjamin kualitasnya sehingga bisa sesuai dengan standar dan permintaan luar negeri.

f. Kepala Divisi Produksi I I

Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh seorang asisten dan membawahi tiga manajer beserta kasie-nya masing-masing

1) Manajer Produksi Printing

Manajer ini bertanggung jawab atas proses produksi kain menjadi barang jadi (kain batik). Dengan membawahi tiga kasie dengan masing-masing subkasie.

2) Manajer Desain

Manajer ini bertanggung jawab atas desain atau rancangan model kain batik cap yang tentu saja disesuaikan dengan pesanan dan selera pasar. Membawahi dua kepala seksi yaitu seksi *tracer* (pencari ide) dan seksi *desain composer* yang masing-masing membawahi kepala sub seksi.

3) Manajer Finishing

Manajer ini bertanggung jawab atas operasional departemen finishing yang bertugas menyempurnakan kain yang telah selesai diproduksi oleh bagian *weaving*. Manajer ini membawahi dua kepala seksi yaitu seksi laboratorium dan seksi making up.

g. Kepala Divisi Umum dan Personalia

Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh seorang asisten dan membawahi empat manajer, yaitu :

1) Manajer Logistik

Manajer ini bertanggung jawab atas pengadaan dan penerimaan bahan baku serta bahan-bahan lain demi lancarnya proses produksi.

Manajer ini membawahi tiga kepala seksi yaitu seksi seksi pengadaan, seksi penerimaan dan seksi gudang.

2) Manajer Keuangan

Manajer ini bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan atau sirkulasi uang dalam perusahaan. Manajer ini membawahi dua kepala seksi yaitu seksi keuangan I dan seksi keuangan I I.

3) Manajer Akuntansi

Manajer ini bertanggung jawab atas penyajian laporan keuangan bagi pihak-pihak yang bersangkutan dengan perusahaan. Manajer ini dibantu tiga kepala seksi yaitu kasie I, I I dan I I I.

4) Manajer Personalia dan Umum

Manajer ini bertanggung jawab atas kelancaran perkembangan perusahaan, kesejahteraan pegawai dan menentukan urusan kepegawaian serta urusan-urusan umum lainnya.

h. Kepala Divisi Pemasaran

Dalam menjalankan tugasnya manajer ini dibantu oleh seorang asisten dan membawahi tiga manajer yaitu :

1) Manajer Pemasaran

Manajer ini bertanggung jawab atas pengelolaan kegiatan pemasaran serta memelihara barang-barang di gudang barang hasil produksi yang belum dipasarkan. Dalam menjalankan tugasnya membawahi tiga kasie yaitu kasie pemasaran, gudang dan administrasi.

2) Manajer Penjualan



Bertanggung jawab atas penjualan produk dengan membawahi satu kasie penjualan.

3) Manajer Ekspor

Manajer ini bertanggung jawab atas pemasaran barang- barang hasil produksi perusahaan untuk pasar luar negeri dan koordinasi kegiatan promosi melalui pengadaan pameran-pameran.

**5. Aspek Personalia PT. Kusumahadi Santosa**

a. Tenaga Kerja

Tenaga kerja pada PT. Kusumahadi Santosa telah memenuhi ketentuan-ketentuan ketenagakerjaan yang telah diatur oleh Departemen Tenaga Kerja RI, antara lain mengenai jam kerja, kompensasi, jaminan sosial dan lainnya. Pembangunan sumber daya manusia secara menyeluruh dilakukan oleh perusahaan guna mengoptimalkan kinerja sumber daya yang ada dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan. Adapun jumlah karyawan berdasarkan tempat pekerjaannya adalah sebagai berikut :

**Tabel IV. 1**  
**Jumlah Karyawan PT. Kusumahadi Santosa**  
**Berdasarkan Tempat Kerja**  
**Tahun 2003**

<b>Tempat Pekerjaan</b>	<b>Jumlah</b>
Departemen Umum	125 orang
Departemen Keuangan	24 orang
Departemen Logistik	16 orang
Departemen Penjualan	60 orang
Departemen Ekspor	12 orang
Departemen Utility	57 orang
Departemen Weaving I	650 orang
Departemen Weaving II	212 orang
Departemen Finishing	125 orang
Departemen Desain	24 orang
Departemen Printing	450 orang
<b>Jumlah</b>	<b>1755 orang</b>

Sumber : PT. Kusumahadi Santosa

b. Kompensasi

Besarnya gaji yang diterima oleh karyawan berbeda-beda tergantung golongan dan status karyawan. Umumnya golongan karyawan dibedakan menurut jenjang pendidikan serta pengalaman kerja, gaji sendiri diberikan secara bersamaan tiap bulannya di akhir bulan.

c. Jam Kerja

PT. Kusumahadi Santosa memberlakukan kerja 7 jam sehari, dari hari senin sampai hari sabtu. Khusus bagian produksi dan bagian lain yang terkait, berlaku jam kerja selama 22,5 jam yang terbagi atas 3 sift : sift I pukul 06.00 sampai dengan pukul 14.00; sift II dari pukul 14.00 sampai dengan pukul 22.00 dan sift III dari pukul 22.00 sampai pukul 06.00.

d. Jaminan Sosial

Jaminana sosial yang diberikan oleh PT. Kusumahadi Santosa diberikan guna merangsang dan meningkatkan prestasi dan kedisiplinan. Jaminan sosial ini diberikan juga untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, antar lain ; poliklinik, kopersi karyawan, pemberian tunjangan (terdiri atas tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan keahlian), pemberian bonus, serta pemberlakuan cuti dan libur khusus.

## 6. Aspek Produksi PT. Kusumahadi Santosa

### a. Jenis Produksi

PT. Kusumahadi Santosa memproduksi dua jenis kain yaitu kain katun dan kain rayon yang diproduksi berdasarkan lebar kain dan konstruksi kain atas benang yang digunakan.

**Tabel IV. 2**  
**Hasil Produksi PT. Kusumahadi Santosa**  
**Tahun 2003**

No	Jenis Katun	No	Jenis Rayon
1	CD 7 2003	1	Rhp 1003
2	CHP 1001	2	Ryp 2046
3	CPM 1004	3	Ryz 2013
4	CPM 1005	4	Rp 15
5	CPM 1007	5	Rym 1037
6	CPM 1008	6	Ryp 2001
7	CDP 2002	7	Ryp 1093
8	CDM 1025	8	Rp 22
9	CMS 1003	9	Rym 2006
10	CDT 2003	10	Ryt 2013
11	CF	11	RK
12	CP	12	RE
13	CSP	13	RK DHT
		14	RK 24

Sumber : PT. Kusumahadi Santosa

b. Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi PT,. Kusumahadi Santosa sangat dipengaruhi oleh mesin-mesin yang ada sehingga kapasitas produksi masing-masing departemen terbatas pada kekuatan mesin maksimal untuk memproduksi kain. Berikut kapasitas produksi rata-rata setiap bulannya untuk masing masing departemen ;

**Tabel IV. 3**  
**Tabel Kapsitas Produksi Rata-rata per Bulan**  
**Tahun 2003**

Departemen	Kapasitas Produksi
Finishing	400.000 meter
Printing	250.000 meter
Weaving	700.000 meter

Sumber : PT. Kusumahadi Santosa

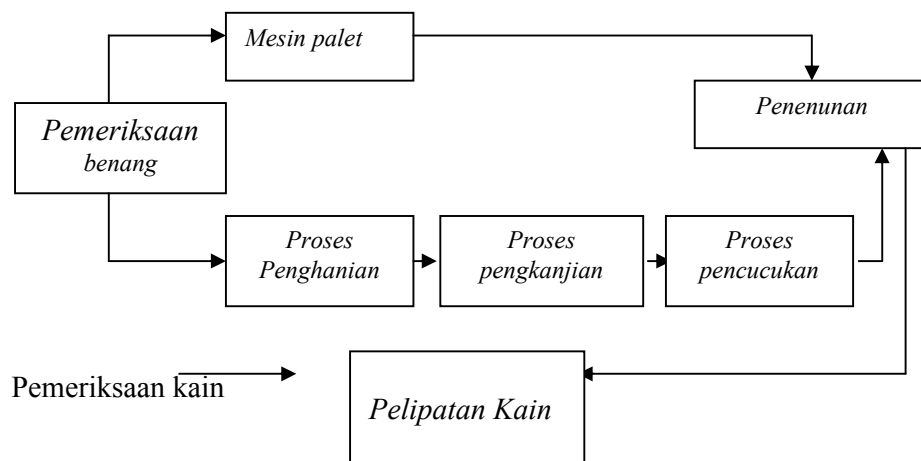
c. Proses Produksi

Proses produksi PT. Kusumahadi santosa bersifat kontinyu, artinya bahan baku mengalir secara berurutan melalui departemen-departemen yang ada, yaitu departemen weaving, finishing dan printing.

1) Departemen Weaving

Proses produksi pada departemen weaving terdiri atas tiga tahap. Tahap pertama adalah tahap persiapan benang lusi (benang yang membujur) dan benang pakan (benang yang melintang). Tahap kedua terdiri atas proses “penghani” yaitu penggulungan benang yang masih berada dalam kelos menjadi gulungan yang lebih besar guna menghasilkan kerapatan benang serta untuk menentukan

jumlah benang yang dikehendaki. Selanjutnya proses “pengkanjian” dimana benang lusi yang telah digulung dikanji agar benang menjadi kaku, halus dan kuat sehingga tidak akan mudah putus saat proses penenunan. Setelah itu benang-benang yang telah dikanji diproses pada mesin cucuk untuk kemudian masuk pada proses penenunan. Dan terakhir pada tahap ketiga adalah pemeriksaan dan pelipatan kain, selanjutnya kain yang disebut dengan kain *grey* ini akan dijual dan sebagian lagi diolah lebih lanjut di departemen finising

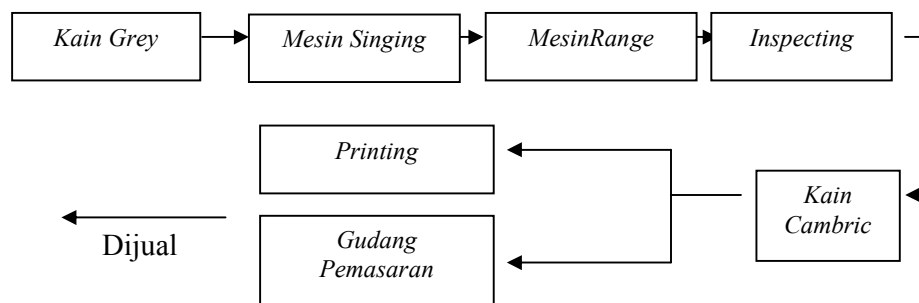


**Gambar IV. 1**  
**Proses Weaving**

## 2) Departemen Finishing

Proses produksi pada tahap ini juga terdiri atas tiga tahap. Tahap pertama adalah mempersiapkan kain  $\frac{1}{2}$  jadi (*kain grey*) dari departemen weaving untuk dilakukan proses produksi selanjutnya.

Kemudian di tahap kedua kain *grey* dimasukkan ke dalam mesin *singing* yang membersihkan kain dari kotoran-kotoran, lalu masuk mesin *range* guna menyesuaikan ukuran. Terakhir di tahap ketiga, hasil akhir yang berupa kain *cambric* akan masuk gudang untuk dijual dan sebagian lagi akan masuk ke departemen printing untuk diproses lebih lanjut.

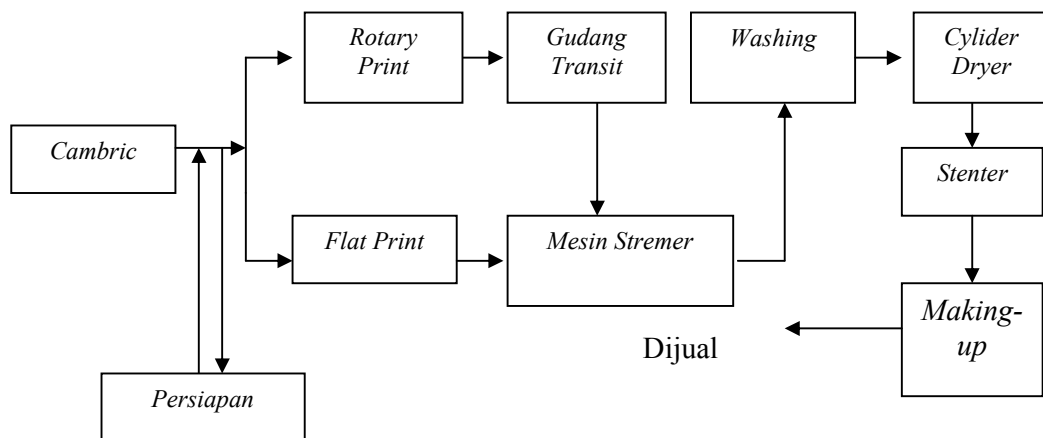


**Gambar IV.2**  
**Proses Finishing**

### 3) Departemen Printing

Kegiatan produksi pada departemen printing ini menghasilkan produk yang bercorak. Bahan bakunya berasal dari departemen finishing yaitu berupa kain *grey*. Proses produksi pada tahap ini juga melalui tiga tahap, pertama adalah tahap persiapan kain dan obat atau zat pewarna (*teepol*, *solgun* dan *spt*). Dalam tahap ini juga dilakukan pengecekan terhadap kemungkinan rusak atau cacatnya kain. Selanjutnya memasuki tahap kedua yaitu, memasukkan kain yang telah dipersiapkan ke dalam mesin *flat print* atau *rotary print*, untuk kemudian masuk ke mesin *steamer*.

tujuan dari proses steamer ini adalah untuk mereaksikan obat-obatan/zat warna yang digunakan dalam proses pengeprintan agar tidak mudah luntur. Selanjutnya dilakukan pencucian (*washing*) untuk membersihkan obat-obatan/zat warna yang tidak bereaksi pada saat proses *steamer*. Selesai pencucian selanjutnya masuk ke mesing pengering untuk kemudian masuk ke mesin stenter, untuk mengatur lebar kain agar sama dan menambah kelembutan kain. Tahap terakhir adalah kain dimasukkan pada bagian making-up, pada tahap ini dilakukan proses inspeksi terhadap hasil produksi. Setelah dilakukan inspeksi tahap selanjutnya adalah dilakukan penggulungan hasil produksi (*folding*) dan terakhir *rolling*, yaitu membagi gulungan *folding* kedalam gulungan-gulungan yang lebih kecil agar memudahkan proses pengiriman.



**Gambar IV.3**  
**Proses Printing**

## **7. Aspek Pemasaran PT. Kusumahadi Santosa**

Untuk mendukung penjualannya PT. Kusumahadi Santosa menggunakan mekanisme pemasaran yang mengacu pada aspek-aspek di dalamnya, antara lain penetapan harga, distribusi, promosi dan daerah pemasaran.

### **a. Penetapan Harga**

Dalam menetapkan harga PT. Kusumahadi Santosa disesuaikan menurut jenis dan kualitasnya, disamping itu perusahaan juga mempertimbangkan persaingan produk sejenis di pasaran.

### **b. Distribusi dan Daerah Pemasaran**

Output PT. Kusumahadi Santosa digunakan untuk memenuhi kebutuhan bahan baku PT. Danar Hadi Santosa sekitar 30%, sisanya dipasarkan di dalam negeri dengan cara pemilihan daerah potensial pemakai produk seperti Jakarta, Semarang, Bandung, Surabaya, Solo, Pekalongan, dan Bali. Selain itu juga produk yang dihasilkan di ekspor ke beberapa negara yang telah mulai dirintis sejak tahun 1980 ke Singapura dan Thailand, yang hingga kinipun terus berkembang ke beberapa negara Eropa.

### **c. Promosi**

Promosi adalah kegiatan untuk memperkenalkan produk kepada konsumen yang ada maupun kepada konsumen potensial. Untuk menjangkaunya PT. Kusumahadi santosa melakukan promosi untuk memperkenalkan produk-produknya melalui pameran-pameran dan penggunaan media cetak.



## B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen sangat penting dalam suatu penelitian, di mana pengujian ini dimaksudkan untuk mengukur validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keandalan) alat ukur atau instrumen penelitian. Untuk melakukan pengujian instrumen, sangat disarankan jumlah responden berjumlah minimal 30 orang. Dengan jumlah minimal 30 orang, distribusi skor (nilai) akan mendekati kurve normal (Umar, 190:2002)

### 1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini kesahihan diuji dengan cara mengkorelasikan skor (nilai) tiap-tiap butir pertanyaan. Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan atau mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti (Simamora, 2002: 59). Dalam penghitungannya akan menggunakan *program SPSS for windows*. Dalam menghitung korelasi *product moment* antara skor butir (X) dengan skor faktor (Y), pada rumus korelasi *product moment Pearson*, item dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > \text{nilai kritis (critical value)}$ .

Secara statistik, angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan nilai kritis dari tabel korelasi nilai r. Untuk  $n = 94$  dengan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ , diketahui dengan melihat tabel korelasi nilai r bahwa  $r_{tabel} = 0,132$ .

**Tabel IV.4**  
**HASIL UJI VALIDITAS**

Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Status
1	0,378	0,132	Valid
2	0,316	0,132	Valid
3	0,371	0,132	Valid
4	0,323	0,132	Valid
5	0,601	0,132	Valid
6	0,639	0,132	Valid
7	0,561	0,132	Valid
8	0,498	0,132	Valid
9	0,507	0,132	Valid
10	0,463	0,132	Valid
11	0,389	0,132	Valid
12	0,472	0,132	Valid
13	0,547	0,132	Valid
14	0,470	0,132	Valid
15	0,515	0,132	Valid
16	0,495	0,132	Valid
17	0,433	0,132	Valid
18	0,276	0,132	Valid
19	0,415	0,132	Valid
20	0,223	0,132	Valid
21	0,252	0,132	Valid
22	0,267	0,132	Valid
23	0,480	0,132	Valid
24	0,574	0,132	Valid
25	0,389	0,132	Valid
26	0,399	0,132	Valid
27	0,422	0,132	Valid
28	0,460	0,132	Valid
29	0,496	0,132	Valid
30	0,535	0,132	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dihasilkan nilai  $r_{hitung}$  seperti pada tabel IV.4. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa semua pertanyaan valid atau sah karena nilai  $r_{hitung}$  lebih dari 0,132.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan sejauh mana penelitian tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%, di mana koefisien yang mendekati satu mempunyai arti bahwa konsistensi reliabilitas internal yang diukur juga semakin tinggi. Reliabilitas konsistensi internal ini menggunakan rumus satu kali pengujian kuesioner dengan teknik atau rumus *Cronbach's Alpha Coefficient*.

**Tabel IV.5**  
**HASIL UJI KOEFISIEN RELIABILITAS**

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Status
<i>Innovation and risk taking</i>	0,6933	Reliabel
<i>Attention to detail</i>	0,8141	Reliabel
<i>Outcome orientation</i>	0,7654	Reliabel
<i>People orientation</i>	0,9099	Reliabel
<i>Team orientation</i>	0,8628	Reliabel
<i>Aggressiveness</i>	0,8417	Reliabel
<i>Stability</i>	0,8140	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari uji reliabilitas pada tabel IV.3 nilai koefisien reliabilitas untuk variabel *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko) adalah sebesar 0,6933, variabel *attention to detail* (perhatian ke rincian) sebesar 0,8141, *outcome orientation* (orientasi hasil) sebesar 0,7654, *People orientation* (orientasi orang) sebesar 0,9099 dan *Team orientation* (orientasi team) sebesar 0,8628, *aggressiveness* (keagresifan) sebesar

0,8417 dan *stability* (kemantapan) sebesar 0,8140. Dari uji reliabilitas ini dapat diketahui bahwa semua variabel reliabel karena lebih besar daripada nilai  $r_{\text{tabel}}$ .

Menurut Sudarwan Danim (1997: 202) tingkat reliabilitas dibagi menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu jika nilai reliabilitas kurang dari 0,59 dianggap rendah, 0,60 – 0,89 dianggap sedang, dan 0,9 – 1 dianggap tinggi. Dari hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan mempunyai reliabilitas dengan kategori sedang dan tinggi.

### C. Distribusi Responden

Dalam penelitian ini dilakukan penyebaran kuesioner pada 94 orang karyawan bagian produksi yang terdiri dari 6 departemen kerja pada PT. Kusumahadi Santosa, dan ke-94 karyawan tersebut berkenan untuk meluangkan waktunya guna mengisi kuesioner yang dibagikan, sehingga pada tanggal 19-25 Oktober 2004 seluruh kuesioner dapat dikumpulkan.

#### 1. Usia Responden

Berdasarkan data yang terkumpul diketahui bahwa usia responden termuda adalah 24 tahun dan usia tertua adalah 55 tahun. Berikut ini akan disajikan distribusi responden berdasarkan usia, dengan metode *Sturges*, distribusi frekuensi responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut

Jumlah kelas :

$$\begin{aligned} k &= 1 + 3,322 \log (n) \\ &= 1 + 3,322 \log (94) \\ &= 1 + 6,554 \end{aligned}$$

Interval :

$$\begin{aligned} I &= \frac{R}{K} \\ &= \frac{55-24}{8} \\ &= 3,875 \approx 4 \quad 5 \end{aligned}$$

$$= 7,554 \approx 8$$

**Tabel IV. 6**  
**DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT USIA**

No	Usia	f	%
1	24 – 27	9	9,57
2	28 – 31	5	5,32
3	32 – 35	11	11,70
4	36 – 39	22	23,40
5	40 – 43	24	25,53
6	44 – 47	16	17,02
7	48 – 51	4	4,25
8	52 keatas	3	3,20
Jumlah		94	100

Sumber : Data primer diolah 2004

## 2. Jenis Kelamin

Responden pria dalam penelitian ini jumlahnya lebih banyak dibandingkan wanita. Kondisi ini juga terkait dengan bidang pekerjaan yang ditangani, dimana karyawan pria lebih dominan pada jenis-jenis pekerjaan yang membutuhkan lebih banyak tenaga seperti di departemen *weaving I* dan departemen *utility*, sedangkan untuk karyawan wanita ditempatkan di departemen yang jenis pekerjaannya lebih membutuhkan ketelitian seperti pada departemen *weaving II* dan departemen *finishing*.

**Tabel IV. 7**  
**DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN**

Jenis Kelamin	F	%
Pria	59	62,77
Wanita	35	37,23
Jumlah	94	100

Sumber : Data primer diolah 2004

### 3. Masa Kerja

Masa kerja responden yang dalam hal ini adalah karyawan bagian produksi PT. Kusumahadi Santosa rata - rata bekerja diatas 10 tahun. Hal ini tentu saja mendukung hasil penelitian, dimana karyawan yang masa kerjanya lebih lama akan cenderung lebih memahami budaya perusahaan yang meliputi budaya perusahaan yang berupa *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), *attention to detail* (perhatian ke rincian), *outcome orientation* (orientasi hasil), *people orientation* (orientasi orang), *team orientation* (orientasi tim), *aggressiveness* (keagresifan), *stability* (kemantapan) yang diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel IV. 8**  
**DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT MASA KERJA**

Masa Kerja	F	%
≤ 5 tahun	5	5,32
5 – 10 tahun	44	46,81
11 – 15 tahun	35	37,23
15 tahun lebih	10	10,64
Jumlah	94	100

Sumber : Data primer diolah 2004

### D. Deskripsi Tanggapan Responden

Responden dalam penelitian ini diminta mengisi 30 item pertanyaan yang terdiri atas 4 item pertanyaan untuk *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), 2 item pertanyaan untuk *attention to detail* (perhatian ke rincian), 4 item pertanyaan untuk *outcome orientation* (orientasi hasil), 7 item pertanyaan untuk *people orientation*, 5 item pertanyaan untuk

*team orientation*, 4 item pertanyaan untuk *aggressiveness* dan 4 item pertanyaan untuk *stability*. Berikut ini akan disajikan tabel mengenai tanggapan responden :

1) *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko)

Untuk mengklasifikasikan skor dari *innovation and risk taking* responden maka dibuat distribusi frekuensi dengan menghitung nilai tertinggi dan terendah yang mungkin diperoleh responden. Nilai tertinggi sebesar 24 point diperoleh dari jumlah keseluruhan item *innovation and risk taking* yaitu 4 butir dikalikan 6 (yaitu point tertinggi dalam penilaian). Nilai terendah 4 point diperoleh dari keseluruhan item *innovation and risk taking* dikalikan 1 (point terendah dalam penilaian). Dan selanjutnya untuk mengidentifikasi klasifikasi diatas, perlu dicari besarnya interval masing-masing klasifikasi tersebut ( Djarwanto, 1998:61).

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{24 - 4}{3} \\ &= 6,67 \approx 7 \end{aligned}$$

Berdasarkan lebar interval 7 maka skor *innovation and risk taking* responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**Tabel IV. 9**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL INNOVATION AND RISK TAKING(INOVASI DAN PENGAMBILAN RESIKO)**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi (17-24)	60	63%
2	Sedang (9-16)	32	34%

3	Rendah (4-8)	2	3%
	Jumlah	94	100%

Sumber : Data primer diolah 2004

Dari data diatas dapat diketahui bahwa 60 (63%) responden merasakan *innovation and risk taking* (suasana inovatif dan pengambilan resiko) yang tinggi, 32 (34%) responden merasakan suasana inovatif dan pengambilan resiko yang sedang dan 2 (3%) responden merasakan suasana inovatif dan pengambilan resiko yang rendah dalam lingkungan PT. Kusumahadi Santosa.

## 2) *attention to detail* (perhatian ke rincian)

Untuk mengklasifikasikan skor dari *attention to detail* responden maka dibuat distribusi frekuensi dengan menghitung nilai tertinggi dan terendah yang mungkin diperoleh responden. Nilai tertinggi sebesar 12 point diperoleh dari jumlah keseluruhan item *attention to detail* yaitu 2 butir dikalikan 6 (yaitu point tertinggi dalam penilaian). Nilai terendah 2 point diperoleh dari keseluruhan item *attention to detail* dikalikan 1 (point terendah dalam penilaian). Dan selanjutnya untuk mengidentifikasi klasifikasi diatas, perlu dicari besarnya interval masing-masing klasifikasi tersebut ( Djarwanto, 1998:61).

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah kelas}} \\
 &= \frac{12 - 2}{3} \\
 &= 3,33 \approx 3
 \end{aligned}$$



Berdasarkan lebar interval 3 maka skor *attention to detail* responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**Tabel IV. 10**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL ATTENTION TO DETAIL**  
**(PERHATIAN KE RINCIAN)**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi (9-12)	31	33%
2	Sedang (5-8)	44	47%
3	Rendah (2-4)	19	20%
	Jumlah	94	100%

Sumber : Data primer diolah 2004

Dari data diatas dapat diketahui bahwa 31 (33%) responden merasakan *attention to detail* (perhatian terhadap rincian) yang tinggi, 44 (47%) responden merasakan suasana perhatian terhadap rincian yang sedang dan 19 (20%) responden merasakan suasana perhatian terhadap rincian yang rendah dalam lingkungan PT. Kusumahadi Santosa.

### 3) *outcome orientation* (orientasi hasil)

Untuk mengklasifikasikan skor dari *outcome orientation* responden maka dibuat distribusi frekuensi dengan menghitung nilai tertinggi dan terendah yang mungkin diperoleh responden. Nilai tertinggi sebesar 24 point diperoleh dari jumlah keseluruhan item *outcome orientation* yaitu 2 butir dikalikan 6 (yaitu point tertinggi dalam penilaian). Nilai terendah 4 point diperoleh dari keseluruhan item *outcome orientation* dikalikan 1 (point terendah dalam penilaian). Dan selanjutnya untuk mengidentifikasi klasifikasi diatas, perlu dicari besarnya interval masing-masing klasifikasi tersebut ( Djarwanto, 1998:61).

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah kelas}} \\
 &= \frac{24 - 4}{3} \\
 &= 6,67 \approx 7
 \end{aligned}$$

Berdasarkan lebar interval 7 maka skor *outcome orientation* responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**Tabel IV. 11**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL OUTCOME ORIENTATION**  
**(ORIENTASI HASIL)**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi (17-24)	34	37%
2	Sedang (9-16)	50	52%
3	Rendah (4-8)	10	11%
	Jumlah		

Sumber : Data primer diolah 2004

Dari data diatas dapat diketahui bahwa 34 (37%) responden merasakan *outcome orientation* (orientasi pada hasil) yang tinggi, 50 (52%) responden merasakan suasana orientasi pada hasil yang sedang dan 10 (11%) responden merasakan suasana orientasi pada hasil yang rendah dalam lingkungan PT. Kusumahadi Santosa.

4) *people orientation* (orientasi orang)

Untuk mengklasifikasikan skor dari *people orientation* responden maka dibuat distribusi frekuensi dengan menghitung nilai tertinggi dan terendah yang mungkin diperoleh responden. Nilai tertinggi sebesar 36 point diperoleh dari jumlah keseluruhan item *people orientation* yaitu 7 butir dikalikan 6 (yaitu point tertinggi dalam penilaian). Nilai terendah 7 point diperoleh dari keseluruhan item *people orientation* dikalikan 1 (point terendah dalam penilaian). Dan selanjutnya untuk mengidentifikasi klasifikasi diatas, perlu dicari besarnya interval masing-masing klasifikasi tersebut ( Djarwanto, 1998:61).

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{36 - 7}{3} \\ &= 9,67 \approx 10\end{aligned}$$

Berdasarkan lebar interval 11 maka skor *people orientation* responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**Tabel IV. 12**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL PEOPLE ORIENTATION**  
**(ORIENTASI ORANG)**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi (26-36)	53	56%
2	Sedang (15-25)	32	34%
3	Rendah (7-14)	9	10%

	Jumlah	94%	100%
--	--------	-----	------

Sumber : Data primer diolah 2004

Dari data diatas dapat diketahui bahwa 53 (56%) responden merasakan *people orientation* (orientasi pada orang) yang tinggi, 32 (34%) responden merasakan suasana orientasi pada karyawan yang sedang dan 9 (10%) responden merasakan suasana orientasi pada karyawan yang rendah dalam lingkungan PT. Kusumahadi Santosa.

##### 5) *team orientation* (orientasi tim)

Untuk mengklasifikasikan skor dari *team orientation* responden maka dibuat distribusi frekuensi dengan menghitung nilai tertinggi dan terendah yang mungkin diperoleh responden. Nilai tertinggi sebesar 30 point diperoleh dari jumlah keseluruhan item *team orientation* yaitu 5 butir dikalikan 6 (yaitu point tertinggi dalam penilaian). Nilai terendah 5 point diperoleh dari keseluruhan item *team orientation* dikalikan 1 (point terendah dalam penilaian). Dan selanjutnya untuk mengidentifikasi klasifikasi diatas, perlu dicari besarnya interval masing-masing klasifikasi tersebut ( Djarwanto, 1998:61).

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah kelas}} \\
 &= \frac{30 - 5}{3} \\
 &= 8,3 \approx 8
 \end{aligned}$$

Berdasarkan lebar interval 8 maka skor *team orientation* responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**Tabel IV. 13**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL TEAM ORIENTATION**  
**(ORIENTASI TIM)**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi (22-30)	49	52%
2	Sedang (13-21)	36	38%
3	Rendah (5-12)	9	10%
	Jumlah	94	100%

Sumber : Data primer diolah 2004

Dari data diatas dapat diketahui bahwa 49 (52%) responden merasakan *team orientation* (orientasi tim) yang tinggi, 36 (38%) responden merasakan suasana orientasi pada tim yang sedang dan 9 (10%) responden merasakan suasana orientasi pada tim yang rendah dalam lingkungan PT. Kusumahadi Santosa.

6) *aggressiveness* (keagresifan)

Untuk mengklasifikasikan skor dari *aggressiveness* responden maka dibuat distribusi frekuensi dengan menghitung nilai tertinggi dan terendah yang mungkin diperoleh responden. Nilai tertinggi sebesar 24 point diperoleh dari jumlah keseluruhan item *aggressiveness* yaitu 4 butir dikalikan 6 (yaitu point tertinggi dalam penilaian). Nilai terendah 4 point diperoleh dari keseluruhan item *aggressiveness* dikalikan 1 (point terendah dalam penilaian). Dan selanjutnya untuk mengidentifikasi klasifikasi diatas, perlu dicari besarnya interval masing-masing klasifikasi tersebut (Djarwanto, 1998:61).

$$\text{Interval} = \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{24 - 4}{3}$$

$$= 6,67 \approx 7$$

Berdasarkan lebar interval 7 maka skor *aggressiveness* responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**Tabel IV. 14**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL AGGRESSIVENESS**  
**(KEAGRESIFAN)**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi (17-24)	50	53%
2	Sedang (9-16)	40	43%
3	Rendah (4-8)	4	4%
	Jumlah	94	100%

Sumber : Data primer diolah 2004

Dari data diatas dapat diketahui bahwa 50 (53%) responden merasakan *aggressiveness* (keagresifan) yang tinggi, 40 (43%) responden merasakan suasana keagresifan yang sedang dan 4 (4%) responden merasakan suasana keagresifan yang rendah dalam lingkungan PT. Kusumahadi Santosa.

#### 7) *stability* (kemantapan)

Untuk mengklasifikasikan skor dari *stability* responden maka dibuat distribusi frekuensi dengan menghitung nilai tertinggi dan terendah yang

mungkin diperoleh responden. Nilai tertinggi sebesar 24 point diperoleh dari jumlah keseluruhan item *stability* yaitu 4 butir dikalikan 6 (yaitu point tertinggi dalam penilaian). Nilai terendah 4 point diperoleh dari keseluruhan item *stability* dikalikan 1 (point terendah dalam penilaian). Dan selanjutnya untuk mengidentifikasi klasifikasi diatas, perlu dicari besarnya interval masing-masing klasifikasi tersebut ( Djarwanto, 1998:61).

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah kelas}} \\
 &= \frac{24 - 4}{3} \\
 &= 6,67 \approx 7
 \end{aligned}$$

Berdasarkan lebar interval 7 maka skor *stability* responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**Tabel IV. 15**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL STABILITY**  
**(KEMANTAPAN)**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi (17-24)	55	59%
2	Sedang (9-16)	35	37%

3	Rendah (4-8)	4	4%
	Jumlah	94%	100%

Sumber : Data primer diolah 2004

Dari data diatas dapat diketahui bahwa 55 (59%) responden merasakan *stability* (kemantapan) yang tinggi, 35 (37%) responden merasakan suasana kemapanan yang sedang dan 4 (4%) responden merasakan suasana kemapanan yang rendah dalam lingkungan PT. Kusumahadi Santosa.

## E. Analisis Regresi berganda dan pengujian hipotesis

### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis digunakan model seperti berikut:

formulasi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7$$

(Djarwanto, 1998 : 309)

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = Besarnya konstanta

b = koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen

$X_1$  = *innovation and risk taking*

$X_2$  = *attention to detail*

$X_3$  = *outcome orientation*

$X_4$  = *people orientation*

$X_5$  = *team orientation*



$X_6$  = *aggressiveness*

$X_7$  = *stability*

Data 94 responden yang telah diolah dengan menggunakan program SPSS melalui komputer didapatkan hasil analisis regresi linear berganda seperti tabel IV.16 di bawah ini:

**TABEL IV.16**

**HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA**

No	Variabel Independen	Koef Regresi	T hitung	Sig
1	<i>innovation and risk taking</i>	0,04309	2,412	, 018
2	<i>attention to detail</i>	0,101	3,428	, 001
3	<i>outcome orientation</i>	0,07048	4,608	, 000
4	<i>people orientation</i>	0,02039	2,407	, 018
5	<i>team orientation</i>	0,04504	4,594	, 000
6	<i>aggressiveness</i>	0,03471	2,196	, 031
7	<i>stability</i>	0,03567	2,217	, 029
<p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan PT. Kusumahadi Santosa</p> <p><i>Constanta</i> : -2,351</p> <p><i>Standard Error of Estimate</i> : 0,474</p> <p><i>Adjusted R Square</i> : 0,774</p> <p><i>Multiple R</i> : 0, 890</p> <p><i>R Square</i> : 0, 791</p> <p><i>F hitung</i> : 46,615</p>				

Sumber : Hasil pengolahan data komputer program SPSS

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda seperti pada tabel di atas maka dapat disusun model regresi sebagai berikut :

$$Y = -2,351 + 0,04309 X_1 + 0,101 X_2 + 0,07048 X_3 + 0,02039 X_4 + 0,04504 X_5 + 0,03471 X_6 + 0,03567 X_7$$

Berdasarkan model regresi di atas dapat ditafsirkan sebagai berikut :

Apabila  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$  untuk variabel harapan tidak ada, maka besarnya kinerja karyawan (Y) sebesar -2,351.

- a) Untuk koefisien regresi variabel *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko) ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,04309. Hal ini berarti setiap perubahan *innovation and risk taking* akan mempengaruhi perubahan kinerja karyawan apabila variabel lainnya tetap.
- b) Untuk koefisien regresi variabel *attention to detail* (perhatian ke rincian) ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,101. Hal ini berarti setiap perubahan *attention to detail* mempengaruhi perubahan kinerja karyawan apabila variabel lainnya tetap.
- c) Untuk koefisien regresi variabel *outcome orientation* (orientasi hasil) ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,07048. Hal ini berarti setiap perubahan *outcome orientation* mempengaruhi perubahan kinerja karyawan apabila variabel lainnya tetap.
- d) Untuk koefisien regresi variabel *people orientation* (orientasi orang) ( $X_4$ ) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,02039. Hal ini berarti setiap perubahan *people orientation* mempengaruhi perubahan kinerja karyawan apabila variabel lainnya tetap.
- e) Untuk koefisien regresi variabel *team orientation* (orientasi tim) ( $X_5$ ) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,04504. Hal ini berarti setiap perubahan *team orientation* mempengaruhi perubahan kinerja karyawan apabila variabel lainnya tetap.
- f) Untuk koefisien regresi variabel *aggressiveness* (keagresifan) ( $X_6$ ) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,03471. Hal ini berarti

setiap perubahan *aggressiveness* mempengaruhi perubahan kinerja karyawan apabila variabel lainnya tetap.

- g) Untuk koefisien regresi variabel *stability* (kemantapan) ( $X_7$ ) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,03567. Hal ini berarti setiap perubahan *stability* mempengaruhi perubahan kinerja karyawan apabila variabel lainnya tetap.

## 2. Uji Koefisien Determinasi Majemuk ( $R^2$ )

Analisis koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk menunjukkan besar sumbangan variabel bebas terhadap perubahan yang terjadi pada variabel terikat. Nilai determinasi yang mendekati satu berarti hubungan variabel tersebut semakin erat ( $0 < R^2 < 1$ ), sehingga secara umum uji  $R^2$  ini digunakan untuk mengetahui proporsi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas (Gujarati, 1991: 102).

Dari tabel dapat dilihat bahwa nilai Adjusted  $R^2$  untuk persamaan regresi linier berganda sebesar 0,774 yang berarti kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya perusahaan sebesar 77,4%, sedangkan sisanya 22,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

## 3. Uji Statistik-F

Uji statistik F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara serempak dapat menjelaskan secara signifikan variabel terikat dalam suatu regresi linear berganda. Dalam hal ini, uji statistik-F dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*,

*stability* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut:

- a. Menentukan formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0$  (tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability* terhadap variabel kinerja karyawan )

$H_a : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 \neq 0$  (ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability* terhadap variabel kinerja karyawan)

- b. Menentukan level of significance sebesar 0,05 atau 5 %

$$N = 94, k = 7$$

$$F_{\text{tabel}} = a ; k - 1 ; k ( n - 1 )$$

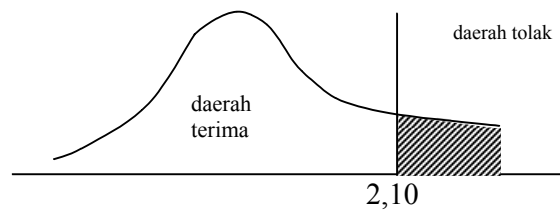
$$F_{\text{tabel}} = 0,05 ; 6 ; 651$$

$$F_{\text{tabel}} = 2,10$$

- c. Menentukan  $F_{\text{hitung}}$

$$\text{Diperoleh } F_{\text{hitung}} = 46,615$$

- d. Menentukan kriteria pengujian



**Gambar 1V.4**

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

$H_0$  diterima bila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

Hal ini menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, *stability* secara bersama – sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $F > 0,05$ .

Hal ini menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, *stability* secara bersama – sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_0$  ditolak bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Hal ini menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, *stability* secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai kinerja karyawan.

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $F < 0,05$ .

Hal ini menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team*

*orientation, aggressiveness, stability* secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai kinerja karyawan.

e. Kesimpulan

Hasil perhitungan dengan menggunakan program komputer SPSS diketahui bahwa  $F_{hitung} 46,615 > F_{tabel} = 2,10$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability* secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai kinerja karyawan

#### 4. Uji Statistik-t

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini untuk menilai apakah masing-masing variabel *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut:

a. Pengaruh *innovation and risk taking* terhadap kinerja karyawan

1) Menyusun formula hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$  (Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *innovation and risk taking* terhadap kinerja karyawan )

$H_0 : b_1 \neq 0$  (Ada pengaruh yang signifikan antara *innovation and risk taking* terhadap kinerja karyawan)

2) Menentukan level of significance sebesar 0,05 atau 5 %

$$t_{\text{tabel}} = (a/2 ; n - 1)$$

$$t_{\text{tabel}} = (0,05/2 ; 94 - 1)$$

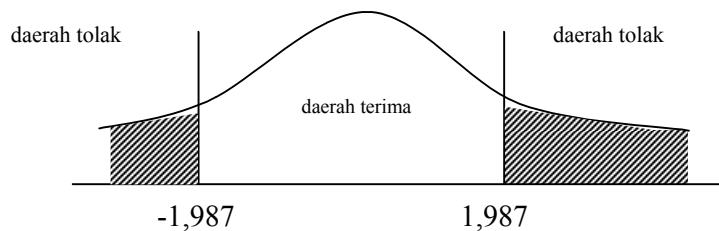
$$t_{\text{tabel}} = (0,025 ; 93)$$

$$t_{\text{tabel}} = 1,987$$

3) Menentukan  $t_{\text{hitung}}$

$$\text{nilai } t_{\text{hitung}} = 2,412$$

4) Menentukan kriteria pengujian



**Gambar IV. 5**

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

$H_0$  diterima bila  $- t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*innovation and risk taking*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $t > 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*innovation and risk taking*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)



$H_0$  ditolak bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$

Hal ini berarti variabel independen (*innovation and risk taking*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $t < 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*innovation and risk taking*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

#### 5) Kesimpulan

$t_{hitung} (2,412) > t_{tabel} (-1.987)$  dan tingkat signifikansi  $0,018 < 0,05$  Hal ini berarti variabel independen (*innovation and risk taking*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

#### b. Pengaruh *attention to detail* terhadap kinerja karyawan

##### 1) Menyusun formula hipotesis

$H_0 : b_2 = 0$  (Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *attention to detail* terhadap kinerja karyawan)

$H_0 : b_2 \neq 0$  (Ada pengaruh yang signifikan antara *attention to detail* terhadap kinerja karyawan)

##### 2) Menentukan level of significance sebesar 0,05 atau 5 %

$$t_{tabel} = (a/2 ; n - 1)$$

$$t_{tabel} = (0,05/2 ; 94 - 1)$$

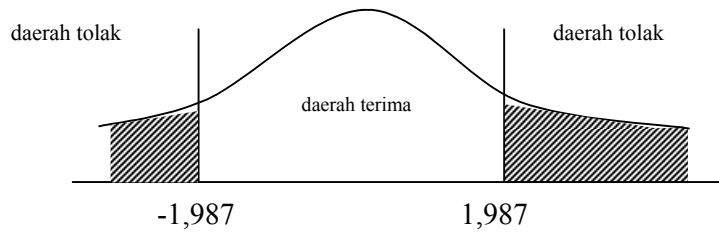
$$t_{tabel} = (0,025 ; 93)$$

$$t_{\text{tabel}} = 1,987$$

3) Menentukan  $t_{\text{hitung}}$

$$\text{nilai } t_{\text{hitung}} = 3,428$$

4) Menentukan kriteria pengujian



**Gambar IV. 6**

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

$H_0$  diterima bila  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*attention to detail*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $t > 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*attention to detail*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak bila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*attention to detail*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $t < 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*attention to detail*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

5) Kesimpulan

$t_{hitung} (3,428) > t_{tabel} (-1.987)$  dan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$  Hal ini berarti variabel independen (*attention to detail*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

c. Pengaruh *outcome orientation* terhadap kinerja karyawan

1) Menyusun formula hipotesis

$H_0 : b_3 = 0$  (Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *outcome orientation* terhadap kinerja karyawan )

$H_0 : b_3 \neq 0$  (Ada pengaruh yang signifikan antara *outcome orientation* terhadap kinerja karyawan)

2) Menentukan level of significance sebesar 0,05 atau 5 %

$$t_{tabel} = (a/2 ; n - 1)$$

$$t_{tabel} = ( 0,05/2 ; 94 - 1)$$

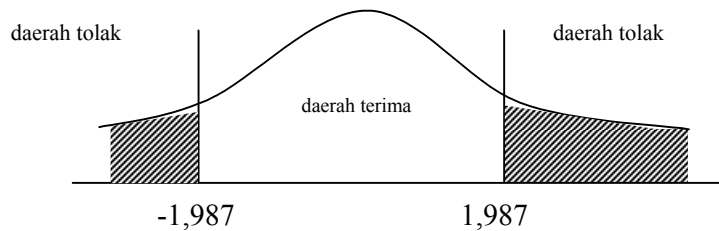
$$t_{tabel} = ( 0,025 ; 93 )$$

$$t_{tabel} = 1,987$$

3) Menentukan  $t_{hitung}$

$$\text{nilai } t_{hitung} = 4,608$$

4) Menentukan kriteria pengujian



**Gambar IV. 7**

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

$H_0$  diterima bila  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*outcome orientation*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $t > 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*outcome orientation*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak bila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*outcome orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $t < 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*outcome orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

5) Kesimpulan

$t_{hitung} (4,608) > t_{tabel} (-1.987)$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  Hal ini berarti variabel independen (*outcome orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

d. Pengaruh *people orientation* terhadap kinerja karyawan

1) Menyusun formula hipotesis

$H_0 : b_4 = 0$  (Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *people orientation* terhadap kinerja karyawan )

$H_0 : b_4 \neq 0$  (Ada pengaruh yang signifikan antara *people orientation* terhadap kinerja karyawan)

2) Menentukan level of significance sebesar 0,05 atau 5 %

$$t_{tabel} = (a/2 ; n - 1)$$

$$t_{tabel} = ( 0,05/2 ; 94 - 1)$$

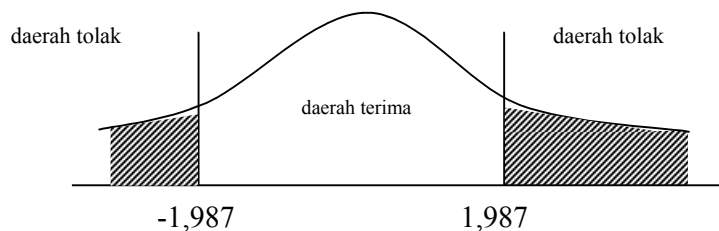
$$t_{tabel} = ( 0,025 ; 93 )$$

$$t_{tabel} = 1,987$$

3) Menentukan  $t_{hitung}$

$$\text{nilai } t_{hitung} = 2,407$$

4) Menentukan kriteria pengujian



**Gambar IV. 8**  
**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

$H_0$  diterima bila  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen ( *people orientation*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ( kinerja karyawan )

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $t > 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen ( *people orientation*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ( kinerja karyawan )

$H_0$  ditolak bila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen ( *people orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ( kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $t < 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen ( *people orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ( kinerja karyawan)

## 5) Kesimpulan

$t_{\text{hitung}} (2,407) > t_{\text{tabel}} (-1.987)$  dan tingkat signifikansi  $0,018 < 0,05$  Hal ini berarti variabel independen ( *people orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ( kinerja karyawan)

## e. Pengaruh *team orientation* terhadap kinerja karyawan

### 1) Menyusun formula hipotesis

$H_0 : b_5 = 0$  (Tidak ada pengaruh yang signifikan *team orientation* terhadap kinerja karyawan )

$H_0 : b_5 \neq 0$  (Ada pengaruh yang signifikan antara *team orientation* terhadap kinerja karyawan)

2) Menentukan level of significance sebesar 0,05 atau 5 %

$$t_{\text{tabel}} = (a/2 ; n - 1)$$

$$t_{\text{tabel}} = ( 0,05/2 ; 94 - 1 )$$

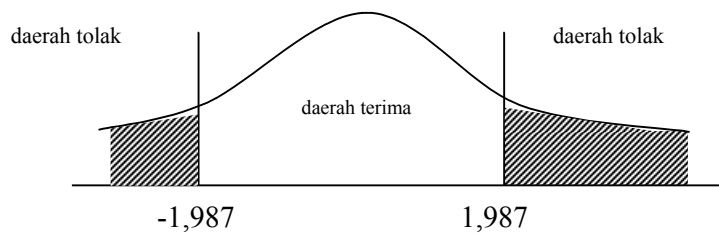
$$t_{\text{tabel}} = ( 0,025 ; 93 )$$

$$t_{\text{tabel}} = 1,987$$

3) Menentukan  $t_{\text{hitung}}$

$$\text{nilai } t_{\text{hitung}} = 4,594$$

4) Menentukan kriteria pengujian



**Gambar IV. 9**

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

$H_0$  diterima bila  $- t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*team orientation*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ( kinerja karyawan )

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $t > 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*team orientation*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$

Hal ini berarti variabel independen (*team orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $t < 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*team orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

#### 5) Kesimpulan

$t_{hitung} (4,594) > t_{tabel} (-1.987)$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  Hal ini berarti variabel independen (*team orientation*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

#### f. Pengaruh *aggressiveness* terhadap kinerja karyawan

##### 1) Menyusun formula hipotesis

$H_0 : b_6 = 0$  (Tidak ada pengaruh yang signifikan *aggressiveness* terhadap kinerja karyawan)

$H_0 : b_6 \neq 0$  (Ada pengaruh yang signifikan antara *aggressiveness* terhadap kinerja karyawan)

##### 2) Menentukan level of significance sebesar 0,05 atau 5 %



$$t_{\text{tabel}} = (a/2 ; n - 1)$$

$$t_{\text{tabel}} = (0,05/2 ; 94 - 1)$$

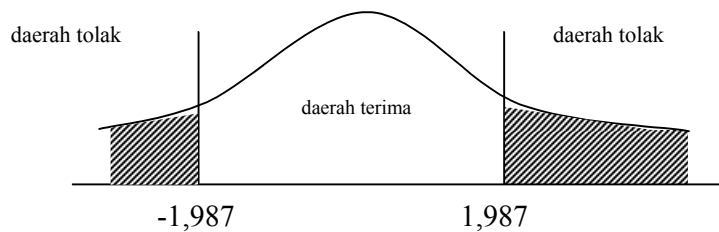
$$t_{\text{tabel}} = (0,025 ; 93)$$

$$t_{\text{tabel}} = 1,987$$

3) Menentukan  $t_{\text{hitung}}$

$$\text{nilai } t_{\text{hitung}} = 2,196$$

4) Menentukan kriteria pengujian



**Gambar IV. 10**

#### **Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$**

$H_0$  diterima bila  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*aggressiveness*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $t > 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*aggressiveness*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak bila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{table}}$

Hal ini berarti variabel independen (*aggressiveness*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $t < 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*aggressiveness*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

#### 5) Kesimpulan

$t_{hitung} (2,196) > t_{tabel} (-1.987)$  dan tingkat signifikansi  $0,031 < 0,05$  Hal ini berarti variabel independen (*aggressiveness*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

#### g. Pengaruh *stability* terhadap kinerja karyawan

##### 1) Menyusun formula hipotesis

$H_0 : b_7 = 0$  (Tidak ada pengaruh yang signifikan *stability* terhadap kinerja karyawan)

$H_0 : b_7 \neq 0$  (Ada pengaruh yang signifikan antara *stability* terhadap kinerja karyawan)

##### 2) Menentukan level of significance sebesar 0,05 atau 5 %

$$t_{tabel} = (\alpha/2 ; n - 1)$$

$$t_{tabel} = (0,05/2 ; 94 - 1)$$

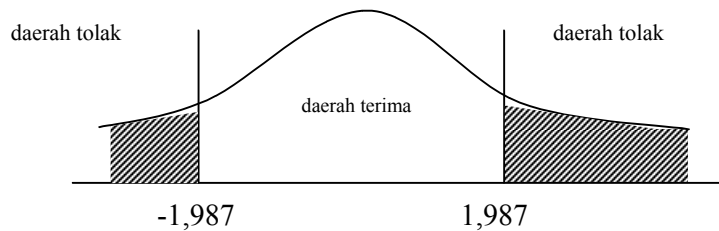
$$t_{tabel} = (0,025 ; 93)$$

$$t_{tabel} = 1,987$$

##### 3) Menentukan $t_{hitung}$

$$\text{nilai } t_{hitung} = 2,217$$

#### 4) Menentukan kriteria pengujian



**Gambar IV. 11**

#### **Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$**

$H_0$  diterima bila  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*stability*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi  $t > 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*stability*) secara individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak bila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

Hal ini berarti variabel independen (*stability*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila tingkat signifikansi  $t < 0,05$ .

Hal ini berarti variabel independen (*stability*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

#### 5) Kesimpulan

$t_{hitung} (2,217) > t_{tabel} (-1.987)$  dan tingkat signifikansi  $0,029 < 0,05$  Hal ini berarti variabel independen (*stability*) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan uji hipotesis yang telah dikemukakan pada bab IV maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dengan analisis regresi berganda yang dilakukan maka uji regresi secara parsial maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut
  - a. Hasil dari analisis regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking* (  $X_1$  ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking* secara signifikan mempengaruhi nilai kinerja karyawan pada tingkat kepercayaan 95 %. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel *innovation and risk taking* berpengaruh secara signifikan terbukti kebenarannya.
  - b. Hasil dari analisis regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel *attention to detail* (  $X_2$  ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *attention to detail* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada tingkat kepercayaan 95 %. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel *attention to detail* berpengaruh secara signifikan terbukti kebenarannya.

- c. Hasil dari analisis regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel *outcome orientation* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *outcome orientation* secara signifikan mempengaruhi nilai penjualan produk pada tingkat kepercayaan 95 %. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel *outcome orientation* berpengaruh secara signifikan terbukti kebenarannya.
- d. Hasil dari analisis regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel *people orientation* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *people orientation* secara signifikan mempengaruhi nilai penjualan produk pada tingkat kepercayaan 95 %. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel *people orientation* berpengaruh secara signifikan terbukti kebenarannya.
- e. Hasil dari analisis regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel *team orientation* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari hasil uji t menunjukkan variabel *team orientation* secara signifikan mempengaruhi nilai penjualan produk pada tingkat kepercayaan 95 %. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel *team orientation* berpengaruh secara signifikan terbukti kebenarannya.

- f. Hasil dari analisis regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel *aggressiveness* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *aggressiveness* secara signifikan mempengaruhi nilai penjualan produk pada tingkat kepercayaan 95 %. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel *aggressiveness* berpengaruh secara signifikan terbukti kebenarannya.
  - g. Hasil dari analisis regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel *stability* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,03567. Sedangkan dari hasil uji t menunjukkan bahwa besarnya  $t_{hitung} (2.217) > t_{tabel} (-1,987)$  maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa variabel *stability* secara signifikan mempengaruhi nilai penjualan produk pada tingkat kepercayaan 95 %. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel *stability* berpengaruh secara signifikan terbukti kebenarannya.
2. Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, *stability* secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat kepercayaan 95 %.
  3. Hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai adjusted  $R^2$  0,774 berarti bahwa besarnya sumbangan variabel independen secara bersama – sama (variabel *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome*

*orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability*) dalam mempengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan) sekitar 77,4%. sedangkan sisanya sebesar 22,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

4. *outcome orientation* terbukti mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan dibanding variabel-variabel yang lain. Hal itu diketahui dari perhitungan uji t dimana nilai  $t_{hitung}$  untuk *outcome orientation* lebih besar dibanding nilai  $t_{hitung}$  variabel yang lain.

#### **B. Saran – saran**

Dengan segala keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian terhadap pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kusumahadi Santosa, penulis tetap berusaha memberikan saran – sarannya diantaranya :

1. Penulis menyarankan untuk mengelola budaya yang berkembang didalam perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang berkembang di perusahaan mempunyai kontribusi sebesar 77,4 % terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus meningkatkan budaya perusahaan agar supaya kinerja karyawan menjadi lebih baik. Untuk meningkatkan budaya perusahaan harus memperhatikan 3 hal yaitu proses seleksi, *top management*, dan metode sosialisasi. Dalam proses seleksi manajemen sebaiknya lebih memberikan gambaran budaya yang berlaku dalam perusahaan misalnya tentang aturan –aturan berpakaian sehingga karyawan siap menerima budaya yang berlaku.



*top management* juga harus memberikan contoh kepada karyawan tentang apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Budaya yang ada didalam lingkungan perusahaan juga harus disosialisasikan dengan baik misalnya dengan cara memberikan penjelasan dan pengarahan tentang suatu aturan yang baru.

2. variabel budaya yang paling berpengaruh pada perusahaan adalah variabel *outcome orientation* yang berarti karyawan sangat mementingkan hasil dari sebuah pekerjaan maka hal ini dapat disikapi perusahaan dengan memberikan reward bagi pekerjaan yang diselesaikan dengan baik sehingga dapat memacu kinerja dari karyawan
3. Dalam penilaian kondite dan prestasi kerja karyawan berdasarkan metode penilaian yang berorientasi kedepan maka akan lebih baik apabila modul penilaian kondite dan prestasi kinerja menggunakan keterangan bahwa karyawan yang dinilai benar-benar mengetahui hasil penilaiannya dengan membubuhkan tanda tangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Mohammad, 1997, **Seri Ilmu Sumber Daya Manusia** : Psikologi Industri, (Edisi Revisi), AMPYKP, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Arikunto, Suharsini, 1996, **Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek**, Jakarta : Binarupa Aksara
- Bowen, K. dan M. Starr. 1982, **Basic Statistic For Bussiness And Economics**. Japan: McGraw-Hill Inc.
- Danim, Sudarwan. 1997, **Metode Penelitian Untuk Ilmu-Ilmu Perilaku. Acuan Dasar Bagi Program Sarjana Dan Peneliti Pemula**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Djarwanto. PS.1996, **Pokok-pokok Metode Riset dan Bimbingan Teknis Penulisan Skripsi**. Yogyakarta, Liberty.
- Djarwanto, P. Drs. Dan Pangestu Subagyo.1998, **Statistik Induktif**. Edisi 4, Yogyakarta, BPFE
- Gibson, J.I, Ivancevich, J.M, and Donnelly, J.H., 1996, (Alih Bahasa : Ir. Nunuk Adiarni) **Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses**, Jilid 1, Edisi VIII, Jakarta : Binarupa Aksara
- Gujarati, Damodar dan Sumarno Zain (alih bahasa). 1991. **Ekonometrika Dasar**. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Handoko, T., Hani ., 1994, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta : BPFE.
- Heidjirachman dan Suad Husnan, 1992, **Manajemen Personalia**, edisi keempat, yogyakarta : BPFE
- Kast, E.F, &Rosenzweig, J.E, 1990. (Alih Bahasa : Drs. A. Hasymi Ali) **Organisasi dan manajemen**, Edisi kedua, Jakarta, Bumi Aksara.
- Kreitner and Kinicki, 1998, **Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York: Irwin Mcgraw Hills.
- Luthans, Fred, 1989, **Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York: Mc Graw Hills International Edition
- Manullang, 1987, **Manajemen Personalia**, Jakarta, Ghalia

- Robbins, S.P., 2001, **Organizational Behavior** : Concept, Controversies, and Application, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc
- Rue & Byars, 1997, **Management : Skills And Application**, Eight Edition, New York: Irwin Book Team
- Sevila G Consuelo, 1993, **Pengantar Metode Penelitian**, Jakarta : UI Press
- Simamora, J., 1988, **Pelaksanaan dan Pengembangan Karyawan**, Yogyakarta : BPFE.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1989, **Metode Penelitian Survei**, Jakarta : LP3ES
- Schuller & Huber., 1993, **Personnel and Human Resources Management**, Fifth Edition, New York: West Publishing Company.
- Umar, Husein. 2002, **Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Werther & Davis., 1981, **Personnel Management and Human Resources**, New York, Mc Graw Hill Book.
- Wibowo, Soewito dan FX Sugiyanto, 2001, **Analisis Budaya Perusahaan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pura Barutama Kudus**, Semarang, Jurnal Strategi Bisnis-Vol.6/Tahun IV, Universitas Diponegoro