

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAPA KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA**

**SKRIPSI**

**NAMA : S U M I A T I**

**NIM : 43107110087**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA  
2009**

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAPA KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar**

**SARJANA EKONOMI**

**Program Studi Manajemen – Strata 1**

**NAMA : S U M I A T I**

**NIM : 43107110087**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA**

**2009**

## **SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **Sumiati**

NIM : 43107110087

Program Studi : Ekonomi – Manajemen S1

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni karya sendiri. Apabila saya mengutip karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Agustus 2009

Sumiati

NIM : 43107110087

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : **Sumiati**  
NIM : 43107110087  
Program Studi : Ekonomi - Manajemen S1  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan  
Pada PT. TBZ International Indonesia  
Tanggal Ujian Skripsi :

Disahkan Oleh :

**Pembimbing**

**(Ir. Sahibul Munir, S.E., M.Si.)**

Tanggal :

**Dekan**

**Ketua Jurusan Manajemen**

**(Dra. Yuliharwani, M.M.)**

Tanggal :

**(Arief Bowo Prayoga K., S.E., M.M.)**

Tanggal :

# **LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI**

Skripsi

Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan

(Studi kasus PT. TBZ International Indonesia)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

**S u m i a t i**

**43107110087**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 Agustus 2009

**Susunan Dewan Penguji**

**Ketua Dewan Penguji/Pembimbing Skripsi**

**MERCU BUANA**

**Ir. Sahibul Munir, S.E., M.Si.**

**Anggota Dewan Penguji**

**Maman Fathurochman, S.E.**

**Anggota Dewan Penguji**

**Lianah, S.E., M.Com.**

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Segala Puji kehadiran Allah SWT Yang Maha pengasih Lagi Maha Penyayang atas Rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian akhir guna mendapatkan gelar S-1 di Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis hendak menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Yuliharwani, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
2. Bapak Arief Bowo Prayoga K., S.E., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
3. Bapak Ir. Sahibul Munir, S.E., M.Si selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan banyak saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Jajaran Direksi PT. TBZ International Indonesia Mr. Haitham Tabbaa dan Mr. Fadi Chaar, thank you for your support.
5. Orangtua tercinta, Papa yang sudah bahagia disana dan mama, “baru karya kecil ini yang mia dapat persembahkan untuk Mama dan Papa “.

6. Putriku tercinta Raudhania Putri Rusandi, yang telah memberikan semangat dan keceriaan kepada mama selama ini “You are my inspiration in my life and I Love you so much my dear”.
7. Untuk Aa’ Awan, te’ Lilis dan Melani, terima kasih atas dukungan dan rasa sayang kalian selama ini.
8. Teman-teman sekelas dan seperjuangan (Sari, Yeti, Limar, Novi, Shinta, Lana, Bowo, Ikhsan, Ragil, Mila, Ratih, Menak) terima kasih atas support kalian selama ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas perhatian dan kasih sayang kalian.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini belumlah sempurna, karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran guna kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, Agustus 2009

Penulis

**Sumiati**

## DAFTAR ISI

|                                                                                      | Halaman |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| HALAMAN SAMPUL.....                                                                  | i       |
| HALAMAN JUDUL.....                                                                   | ii      |
| HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....                                                | iii     |
| HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI.....                                           | iv      |
| HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....                                                | v       |
| KATA PENGANTAR.....                                                                  | vi      |
| DAFTAR ISI.....                                                                      | viii    |
| DAFTAR TABEL.....                                                                    | xi      |
| DAFTAR GAMBAR.....                                                                   | xii     |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                                                 | xiii    |
| ABSTRAK.....                                                                         | xiv     |
| <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>                                                           |         |
| 1.1 Latar belakang Penelitian.....                                                   | 1       |
| 1.2 Pembatasan Masalah.....                                                          | 4       |
| 1.3 Perumusan Masalah.....                                                           | 4       |
| 1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....                                              | 5       |
| <b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>                                                       |         |
| 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia                                                    |         |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya<br>Manusia.....                               | 7       |
| 2.1.2 Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional<br>Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 8       |

|       |                                                                     |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2   | Budaya Perusahaan                                                   |    |
| 2.2.1 | Pengertian Budaya Perusahaan.....                                   | 11 |
| 2.2.2 | Faktor-faktor dan Unsur-unsur Pembentukan<br>Budaya Perusahaan..... | 13 |
| 2.2.3 | Fungsi Budaya Perusahaan.....                                       | 15 |
| 2.2.4 | Karakteristik Budaya Perusahaan.....                                | 16 |
| 2.2.5 | Cara Karyawan Mempelajari Budaya.....                               | 18 |
| 2.2.6 | Mempertahankan Budaya.....                                          | 19 |
| 2.3   | Kinerja Karyawan                                                    |    |
| 2.3.1 | Penilaian Kinerja Karyawan.....                                     | 21 |
| 2.3.2 | Penggunaan Penilaian Kinerja Karyawan...                            | 22 |
| 2.3.3 | Sumber Penilaian Kinerja Karyawan.....                              | 23 |
| 2.3.4 | Indikator-indikator Kinerja Karyawan.....                           | 23 |
| 2.4   | Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja<br>Karyawan.....          | 24 |

### BAB III : METODELOGI PENELITIAN

|       |                                          |    |
|-------|------------------------------------------|----|
| 3.1   | Sejarah dan Perkembangan Perusahaan      |    |
| 3.1.1 | Sejarah Perusahaan.....                  | 27 |
| 3.1.2 | Manajemen dan Organisasi Perusahaan..... | 31 |
| 3.1.3 | Bidang Usaha Perusahaan.....             | 33 |
| 3.2   | Metode Penelitian.....                   | 33 |
| 3.3   | Hipotesis                                |    |
| 3.3.1 | Pernyataan Hipotesis.....                | 33 |
| 3.3.2 | Pengujian Hipotesis .....                | 34 |

|     |                                    |    |
|-----|------------------------------------|----|
| 3.4 | Variable dan Pengukurannya.....    | 35 |
| 3.5 | Metode Pengumpulan Data.....       | 36 |
| 3.6 | Jenis Data Yang diperoleh.....     | 38 |
| 3.7 | Metode Analisa Data.....           | 38 |
| 3.8 | Definisi Operasional Variabel..... | 41 |

#### BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

|       |                                                                                                             |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1   | Karakteristik Responden.....                                                                                | 43 |
| 4.2   | Hasil Analisis dan Pembahasan                                                                               |    |
| 4.2.1 | Analisis Deskriptif Kuantitatif Variabel<br>Budaya.....                                                     | 47 |
| 4.2.2 | Analisis Deskriptif Kuantitatif Variabel<br>Kinerja.....                                                    | 58 |
| 4.2.3 | Analisis Hubungan Budaya Perusahaan<br>dengan Kinerja Karyawan pada PT TBZ<br>INTERNATIONAL INDONESIA ..... | 66 |

#### BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

|     |                 |    |
|-----|-----------------|----|
| 5.1 | Kesimpulan..... | 70 |
| 5.2 | Saran.....      | 71 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| DAFTAR PUSTAKA ..... | 73 |
|----------------------|----|

#### LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

|                                                                                         | Halaman |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 3.1 Pengukuran Dengan Skala Likert.....                                           | 37      |
| Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....                                                  | 44      |
| Tabel 4.2 Umur Responden.....                                                           | 45      |
| Tabel 4.3 Pendidikan Responden.....                                                     | 46      |
| Tabel 4.4 Jabatan Responden.....                                                        | 47      |
| Tabel 4.5 Atasan aktif mendukung karyawan untuk berinovasi.....                         | 49      |
| Tabel 4.6 Selalu menyampaikan gagasan baru.....                                         | 49      |
| Tabel 4.7 Kecermatan terhadap rincian.....                                              | 50      |
| Tabel 4.8 Dapat menganalisa rincian.....                                                | 51      |
| Tabel 4.9 Mengerjakan sebaik-baiknya dalam mengerjakan rincian...                       | 51      |
| Tabel 4.10 Fokus terhadap hasil.....                                                    | 52      |
| Tabel 4.11 Fokus terhadap teknik dan proses pencapaian hasil.....                       | 53      |
| Tabel 4.12 Memperhitungkan efek hasil-hasil terhadap karyawan.....                      | 54      |
| Tabel 4.13 Perhatian perusahaan terhadap karyawan.....                                  | 54      |
| Tabel 4.14 Mendukung bekerja secara tim dibandingkan secara Perorangan.....             | 55      |
| Tabel 4.15 Mampu bekerja secara tim dengan karyawan lainnya.....                        | 56      |
| Tabel 4.16 Menjalin hubungan yang akrab dengan rekan sekerja.....                       | 56      |
| Tabel 4.17 Siap bersaing dengan karyawan lain dalam pencapaian prestasi kerja.....      | 57      |
| Tabel 4.18 Menyukai persaingan dan kemenangan.....                                      | 58      |
| Tabel 4.19 Bersikap terbuka terhadap tuntutan-tuntutan perubahan situasi kerja.....     | 59      |
| Tabel 4.20 Menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun atasan akan memperbaikinya..... | 60      |
| Tabel 4.21 Berusaha untuk meningkatkan hasil kerja dengan meningkatkan pengetahuan..... | 60      |
| Tabel 4.22 Dalam setiap penyelesaian tugas tidak pernah menunggu Perintah.....          | 61      |
| Tabel 4.23 Menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.....                           | 61      |
| Tabel 4.24 Memberitahu rekan kerja bila pekerjaannya ada kesalahan...                   | 62      |
| Tabel 4.25 Membantu pekerjaan teman apabila ia mendapat kesulitan...                    | 63      |
| Tabel 4.26 Bekerja berdasarkan petunjuk kerja.....                                      | 63      |
| Tabel 4.27 Kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara tim.....                          | 64      |
| Tabel 4.28 Memahami pentingnya pekerjaan.....                                           | 65      |
| Tabel 4.29 Mempelajari petunjuk kerja.....                                              | 65      |
| Tabel 4.30 Masuk kantor selalu tepat waktu.....                                         | 66      |
| Tabel 4.31 Tanggung jawab yang diberikan oleh atasan.....                               | 66      |
| Tabel 4.32 Tabel Coefficients(a).....                                                   | 68      |

## DAFTAR GAMBAR

|            |                                                                       | Halaman |
|------------|-----------------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 2.1 | Proses Sosialisasi.....                                               | 20      |
| Gambar 2.2 | Peran Penilaian Kinerja.....                                          | 22      |
| Gambar 2.3 | Bagaimana Budaya Perusahaan Berdampak Pada Kinerja dan Kepuasan ..... | 25      |
| Gambar 3.1 | Daerah Penolakan Ho dan Penerimaan Ho.....                            | 39      |
| Gambar 4.1 | Grafik berdasarkan Jenis Kelamin Responden.....                       | 44      |
| Gambar 4.2 | Grafik berdasarkan Umur Responden.....                                | 45      |
| Gambar 4.3 | Grafik berdasarkan Pendidikan Responden.....                          | 46      |
| Gambar 4.7 | Grafik berdasarkan Jabatan Responden.....                             | 47      |
| Gambar 4.8 | Grafik Daerah hasil Pengujian Uji t.....                              | 70      |

## DAFTAR LAMPIRAN

|            |                                                           | Halaman |
|------------|-----------------------------------------------------------|---------|
| Lampiran 1 | Kuesioner.....                                            | 74      |
| Lampiran 2 | Tabulasi hasil jawaban kuesioner untuk uji statistik..... | 80      |
| Lampiran 3 | Data untuk uji Deskriptif Kuantitatif.....                | 81      |
| Lampiran 4 | Perhitungan Analisis Regresi dengan SPSS 16.....          | 83      |
| Lampiran 5 | Tabel F (Alpha 5%).....                                   | 84      |
| Lampiran 6 | Tabel T (0,025).....                                      | 85      |
| Lampiran 7 | Surat Keterangan Riset.....                               | 86      |
| Lampiran 8 | Struktur Organisasi PT. TBZ International Indonesia.....  | 87      |

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## **ABSTRAK**

Skripsi ini membahas bagaimana pengaruh dari budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada sebuah perusahaan percetakan PT TBZ Indonesia Indonesia. Data penelitian ini diperoleh melalui survey dengan menyebarkan kuesioner pada sejumlah karyawan perusahaan, dengan menggunakan teknik pengambilan sampel. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah regresi linear.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat dari rata-rata responden memiliki persepsi atau penilaian positif terhadap budaya yang berlaku pada perusahaan. Selain itu berdasarkan hasil analisis statistik dan analisis regresi menunjukkan ada hubungan kuat antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Disarankan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian pada organisasi selain perusahaan sejenis dengan memasukan lingkup penelitian yang diperluas.

Kata kunci: budaya perusahaan, kinerja karyawan.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam rangka meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat Indonesia diperlukan pertumbuhan ekonomi yang mantap dan stabil. Dan untuk mewujudkan hal tersebut maka upaya yang ditempuh oleh pemerintah di antaranya adalah mendorong pertumbuhan berbagai industri baik disektor pemerintah maupun swasta. Namun dengan semakin majunya aktivitas perekonomian dan teknologi secara terus menerus akan membawa akibat semakin kompleksnya permasalahan yang dihadapi perusahaan-perusahaan saat ini.

Seiring dengan pertumbuhan perindustrian yang ada di Indonesia, maka timbul suatu persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, perindustrian yang ada terus harus mempersiapkan diri untuk meningkatkan kualitas dari produknya dan pelayanan penjualannya agar dapat terus bersaing dan mempertahankan kegiatan produksi perusahaannya. Perusahaan dapat terus bersaing dan mempertahankan kegiatan produksi perusahaannya dengan bergantung kepada kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan dapat bekerja secara efisien maka budaya perusahaan memegang peranan penting untuk dapat mempengaruhi dan menggerakkan para karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Juga diperlukan untuk meningkatkan kualitas atau mutu pelayanan sebagai upaya mengantisipasi lingkungan eksternal dan di lain pihak perhatian ke lingkungan internal yang merupakan faktor harus didahulukan.

Apabila budaya organisasi dalam suatu perusahaan berjalan dengan baik maka diharapkan perusahaan dapat melaksanakan misinya dengan baik melalui peningkatan kinerja karyawannya.

Kinerja memiliki peranan penting dan penentu bagi berhasil tidaknya suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya dibutuhkan oleh kemampuan teknik yang tinggi, tetapi berkaitan erat dengan keteraturan perilaku orang-orang dalam berinteraksi, berkembangnya norma-norma dalam kelompok kerja, dan nilai-nilai yang didukung oleh perusahaan, serta falsafah yang menjadi landasan kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

Karyawan juga mempunyai andil dalam keberhasilan organisasi. Untuk itu dibutuhkan karyawan yang mempunyai sifat dan sikap yang membangun dan aktif, seperti daya tangkap yang tinggi, inisiatif dan kreatif, serta kepekaan beradaptasi yang kesemua ini dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja.

Semangat kerja setiap karyawan dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan tempat mereka bekerja memperhatikan kebutuhan mereka. Kebutuhan tersebut antara lain meliputi kebutuhan fisiologis (kebutuhan jasmani), kebutuhan akan rasa aman (kebutuhan akan perlindungan dan ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup), kebutuhan untuk merasa memiliki (kebutuhan untuk diterima dalam kelompok), kebutuhan akan harga diri (kebutuhan untuk dihormati dan dihargai), dan kebutuhan untuk mengaktualisasi diri (kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi).

Seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat penting terhadap kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan. Seorang pemimpin harus dapat mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan tantangan-tantangan yang ada. Namun

strategi dalam mencapai tujuan diperlukan pengalaman matang. Selain itu, dituntut pula kreativitas dan kepekaan yang tinggi dari seorang pemimpin tersebut. Guna menghadapi tingkat perubahan baik dari luar maupun dari dalam perusahaan yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya.

Seiring proses tersebut, ketika manajemen perusahaan menjadi kuat, proses tersebut pada dasarnya memperkuat budaya yang dikembangkan untuk memperkuat manajemen perusahaan, pada intinya memperkuat budaya yang ada. Hal ini dikarenakan program-program yang telah dikembangkan dan diterapkan pastilah memiliki suatu nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang dijadikan acuan bagi anggota organisasi. Ini berarti, proses pengembangan tersebut adalah proses pembentukan budaya. Jadi dapat dikatakan manajemen yang kuat dapat terbentuk dengan budaya yang kuat.

Budaya organisasi membantu meningkatkan perilaku konsisten. Budaya itu menyampaikan kepada para karyawan tentang bagaimana perilaku mereka yang seharusnya, sehingga mereka dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Secara otomatis dengan mengatur perilaku, berarti budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan demi mencapai tujuan perusahaan.

Oleh sebab itu, kuat atau lemahnya budaya organisasi di suatu perusahaan dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan yang terdapat di perusahaan tersebut. Jika budaya organisasi di perusahaan adalah lemah maka kinerja karyawan di perusahaan tersebut cenderung rendah. Sebaliknya, jika budaya organisasi di perusahaan adalah kuat maka memungkinkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut cenderung tinggi.

Berdasarkan alasan di atas maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian pada perusahaan dengan pokok pembahasan skripsi ini adalah "PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA."

## **1.2 Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah pada skripsi ini bertujuan untuk memudahkan dan membatasi ruang lingkup penelitian pada masalah yang pokok.

Pembatasan masalah dapat ditulis sebagai berikut:

- 1.2.1 Budaya perusahaan yang diteliti hanya pada karakteristik budaya perusahaan.
- 1.2.2 Indikator yang diteliti untuk kinerja karyawan adalah kualitas pekerjaan, inisiatif, etika kerja, kerja sama, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu.
- 1.2.3 Karyawan yang diambil sebagai sampel adalah PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Masalah budaya dalam konteks organisasi secara umum maupun dalam pengelolaan perusahaan semakin mendapat perhatian. Hal tersebut disebabkan oleh adanya pemahaman dan kesadaran bahwa budaya merupakan salah satu aspek dalam cara hidup manusia sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial yang mempunyai kekuatan besar untuk membentuk perilaku dan cara berinteraksi. Kekuatan tersebut, secara positif atau negatif mempengaruhi cara bagaimana

seseorang, kelompok, atau perusahaan mencapai tujuannya. Apabila digunakan secara positif maka budaya dapat memberi kontribusi pada keberhasilan perusahaan yang kemudian akan meningkatkan kinerja karyawan yang unggul. Sebaliknya secara negatif, budaya dapat bersifat menghancurkan perusahaan dimana dapat menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1 Bagaimana budaya perusahaan di PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA?
- 1.3.2 Bagaimana kinerja karyawan di PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA?
- 1.3.3 Bagaimana Pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA?

#### **1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1.4.1 Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis budaya perusahaan di PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA.
- b. Untuk menganalisis kinerja karyawan di PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA.
- c. Untuk menganalisis Pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA.

1.4.2 Dari hasil penelitian ini penulis mengharapkan ada manfaat:

- a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan bagi PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA di dalam mencari alternatif-alternatif yang lebih sempurna untuk menunjang tercapainya kinerja karyawan yang baik dalam rangka meningkatkan keuntungan perusahaan.

b. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan untuk dapat mengetahui aplikasi pengaruh budaya persahaan terhadap kinerja karyawan PT. TBZ INTERNATIONAL INDONESIA. Selain itu juga penelitian ini diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam melakukan penyusunan skripsi pada Universitas Mercu Buana.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pemakaian istilah Manajemen Sumber Daya Manusia boleh dikatakan masih relative baru, sesuai dengan perkembangan, tantangan dan tuntutan zaman. Lebih spesifik, istilah Manajemen Sumber Daya Manusia bukanlah satu-satunya istilah baku yang dipakai untuk menggambarkan manusia sebagai salah satu faktor industri yang sangat penting. Selain itu definisi diharapkan dapat juga memperjelas arti serta maksud dari suatu kata. Pada kenyataannya suatu definisi akan sangat dipengaruhi oleh sudut pandang, penekanan serta wawasan orang yang membuat definisi tersebut. Berikut ini pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli.

Menurut Flipppo (2001:11), menjelaskan: "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat".

Sedangkan Handoko (2003:21), menjelaskan: "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasi."

Setelah memperhatikan beberapa definisi yang telah diberikan oleh para pakar dan penulis buku tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

tersebut maka dapat penulis simpulkan bahwa: Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengembangan atau pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia, dan menitik beratkan perhatiannya pada masalah personalia ataupun sumber daya manusia berupa penarikan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian agar tercapai tujuan perusahaan individu juga masyarakat.

### **2.1.2 Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

- a. Menurut Filippo (1995:40), Fungsi Manajerial merupakan suatu fungsi dalam hal manajemen atau pengaturan suatu kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Fungsi-fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia, antara lain:

1. Perencanaan (planning)

Penentuan suatu program personalia yang akan membantu terciptanya sasaran atau tujuan yang telah disusun oleh perusahaan.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Perancangan suatu struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik yang ada di dalam perusahaan guna membantu tercapainya sasaran atau tujuan perusahaan.

3. Pengarahan (Actuating)

Suatu fungsi manajerial yang bertujuan untuk mengarahkan atau memotivasi sumber daya manusia yang ada agar bersedia bekerja secara efektif bagi perusahaan.

#### 4. Pengendalian (Controlling)

Suatu fungsi pengamatan atau tindakan dan perbandingannya dengan rencana dan perbaikan atas setiap penyimpangan yang mungkin terjadi atau pada saat-saat tertentu dilakukan penyusunan kembali rencana-rencana penyesuaian terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah. Fungsi pengendalian juga berhubungan erat dengan fungsi pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisa terhadap sasaran dasar organisasi.

b. Menurut Filippo (1995:43) Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan fungsi yang menjalankan operasi atau kegiatan suatu organisasi atau perusahaan, dengan fungsi ini diharapkan segala sesuatu yang telah dirumuskan akan dapat direalisasikan. Fungsi-fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain:

##### 1. Pengadaan tenaga kerja (procurement)

Suatu usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang diperlukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan serta

perekrutannya, juga dalam hal seleksi dan penempatan harus berstandar pada tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya, agar tidak terjadi kesalahan prosedur dalam kaitannya antara procurement dengan profesionalisme yang bersedia dalam organisasi.

## 2. Pengembangan (development)

Suatu usaha meningkatkan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat, ini merupakan suatu kegiatan yang amat penting dan akan terus bertambah karena teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang semakin rumit.

## 3. Kompensasi (compensation)

Fungsi yang dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada organisasi dengan diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga dapat memberikan produktivitas tinggi pada perusahaan dalam usahanya memperoleh laba maksimal.

## 4. Integrasi (integration)

Usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi yang layak atas kepentingan perorangan, masyarakat dan organisasi yang sudah ditetapkan.

## 5. Pemeliharaan (maintenance)

Suatu usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik dan mental serta sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan

bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

#### 6. Pemutusan Hubungan Kerja (separation)

Jika fungsi pertama manajemen personalia adalah untuk mendapatkan karyawan, maka logis bila fungsi operasional terakhir dari manajemen personalia yaitu memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat, organisasi bertanggung jawab melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan sebaik mungkin.

## 2.2 Budaya Perusahaan

### 2.2.1 Pengertian Budaya Perusahaan

Menurut Robbins (dalam Djokosantoso :2003) mendefinisikan bahwa “Budaya perusahaan adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem-sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi”.

Namun kadang nilai budaya organisasi yang terdapat disuatu perusahaan, tidak dapat mempengaruhi beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan nilai atau norma budaya yang ada. Oleh karena itu, karyawan yang tidak sesuai dengan nilai atau norma budaya yang ada tersebut, menjadi bekinerja rendah. hal ini memberi tanda bahwa nilai budaya yang ada di dalam

perusahaan tersebut ada yang masih lemah, sehingga ada yang perlu diperbaiki agar nilai budaya tersebut menjadi budaya kuat.

Untuk memperjelas mengenai pengertian budaya perusahaan, maka penulis mengutip beberapa pendapat para ahli tentang budaya organisasi (perusahaan):

Menurut Eugene McKenna dan Nic Beech (2000:18) mendefinisikan bahwa :

“Budaya perusahaan merupakan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang anggota.”

Menurut Djokosantoso (2003 :21) mendefinisikan bahwa :

“Budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan”.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Erly Suandi (2003,79), mengemukakan:

”Budaya organisasi (perusahaan) adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.”

Selanjutnya menurut Stoner dalam Sindoro (1996:182), mengemukakan:

”Budaya organisasi (perusahaan) adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.”

## **2.2.2 Faktor-faktor dan Unsur-unsur Pembentukan Budaya Perusahaan**

a. Faktor-faktor Pembentukan Budaya Perusahaan, menurut Atmosoeprapto (2001:53), yaitu :

1. *Observed behavioral regularities when people interact*, yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan dan tradisi yang ada, dan ritual para karyawan dalam menghadapi berbagai macam situasi.
2. *Group Norms*, yaitu nilai dan standar baku dalam organisasi.
3. *Exposed Values*, yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk, dan sebagainya.
4. *Formal Philosophy*, yaitu kebijakan dan prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap karyawan, pelanggan, dan pemegang saham.
5. *Rules of the Game*, yaitu aturan-aturan dalam perusahaan (*the ropes*), hal-hal apa saja yang harus dipelajari oleh karyawan baru agar dapat diterima di organisasi tersebut.
6. *Climate*, yaitu Perasaan yang secara eksplisit dapat terasa dari keadaan fisik organisasi dan interaksi antar karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, juga interaksi dengan pelanggan atau organisasi lain.

7. *Embedded Skills*, yaitu kompetensi khusus dari anggota organisasi dalam menyelesaikan tugasnya, dan kemampuan menyalurkan keahliannya dari satu generasi ke generasi lainnya.
8. *Habits of thinking, mental models, and/or linguistec paradims*, yaitu adanya suatu kesamaan “*frame*” yang mengarahkan pada persepsi (untuk dapat mengurangi adanya perbedaan persepsi), pikiran, dan bahasa yang digunakan oleh para karyawan, dan diajarkan pada karyawan baru pada awal proses sosialisasi.
9. *Shared Meanings*, yaitu rasa saling pengertian yang diciptakan sendiri oleh karyawan dari interaksi sehari-hari.
10. *Root Metaphors or Integrating Symbol*, yaitu ide-ide, perasaan, dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, *lay out* ruang kerja, dan materi artifacts lainnya. Hal ini merefleksikan respon emosional dan estetika anggota organisasi, disamping kemampuan kognitif atau kemampuan evaluatif anggota organisasi.

b. Unsur-unsur Pembentukan Budaya Perusahaan, menurut Atmosoeprapto (2001:71), yaitu :

1. Lingkungan usaha; lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.

2. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (*rites* dan *ritual*); acara-acara ritual yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. “*Network*”; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

### 2.2.3 Fungsi Budaya Perusahaan

Peran atau fungsi budaya organisasi (perusahaan) oleh Robbin dalam Hadyana (2002;253), memilih fungsi budaya menjadi lima, yaitu: “menetapkan tapal batas, memberi identitas kepada anggota, memudahkan timbulnya komitmen, meningkatkan kemantapan sosial, dan pembuat makna dan kendali.” Berikut penjelasannya :

- a. Budaya memiliki suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi (perusahaan) dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, yang membedakan mereka dengan organisasi (perusahaan) yang lain.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi (perusahaan) itu

dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan kata lain, dapat dinyatakan bahwa fungsi-fungsi budaya organisasi (perusahaan) adalah memberi pada organisasi (perusahaan) dan para anggotanya, memudahkan komitmen secara luas, meningkatkan stabilitas sistem sosial dan membentuk perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2005:430), fungsi budaya perusahaan adalah :

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

#### **2.2.4 Karakteristik Budaya Perusahaan**

Suatu budaya yang dianut oleh para anggota organisasi (perusahaan), bila diamati secara merinci adalah merupakan beberapa ciri atau karakteristik yang dihargai oleh para anggota organisasi.

Menurut Robbins dalam Hadyana (2002;248) karakteristik-karakteristik budaya perusahaan dibagi menjadi 7 (tujuh) karakteristik, yaitu: "Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan." Berikut penjelasannya:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko adalah sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil resiko.
- b. Perhatian kerincian adalah sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian pada keincian.
- c. Orientasi hasil adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja yang diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai
- g. Kemantapan adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota

mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

### **2.2.5 Cara Karyawan Mempelajari Budaya**

Budaya diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya ditempuh melalui berbagai macam cara, baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja, disampaikan secara langsung dari karyawan yang satu ke karyawan yang lainnya. Dari sini, karyawan sedikit demi sedikit mempelajari budaya perusahaan, sehingga lambat laun mereka terbiasa dan menerima budaya yang ada di dalam perusahaan tersebut untuk dijadikan pegangan dalam bekerja.

Menurut Robbins dalam Hadyana (2002;261-264), "Budaya diteruskan kepada para karyawan dalam sejumlah ragam, antara lain melalui: cerita, ritual, lambang-lambang yang bersifat kebendaan dan bahasa".

Melalui cerita; cerita-cerita ini khususnya berisi dongeng dari peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi. Cerita-cerita ini menghubungkan masa kini pada masa lalu dan memberikan penjelasan serta pegangan bagi karyawan saat ini.

Sedangkan ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan.

Selanjutnya lambang materi. Lambang materi ini menyampaikan siapa yang penting, sejauh mana kemewahan yang diinginkan oleh eksekutif puncak

dan jenis perilaku. Seperti mobil, tata letak kantor dan hal-hal keistimewaan lainnya yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawannya.

Melalui bahasa dengan berjalannya waktu, organisasi-organisasi seiring mengembangkan istilah yang unik untuk mendeskripsikan peralatan, kantor, personil utama, pemasok, pelanggan, atau prosuk yang berkaitan dengan bisnisnya. Sekali diserap, peristilahan ini bertindak sebagai suatu sebutan persamaan yang menyatukan anggota-anggota dari suatu budaya atau sub-budaya tertentu.

#### **2.2.6 Mempertahankan Budaya**

Setelah mengetahui pentingnya fungsi dari sebuah budaya di dalam organisasi (perusahaan), tentu saja budaya di dalam sebuah organisasi atau perusahaan perlu kita pertahankan agar tetap melekat menjadi budaya kuat.

Cara-cara untuk mempertahankan suatu budaya, oleh Robbins dalam Hadyana (2002;255-260), adalah dengan: "praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi".

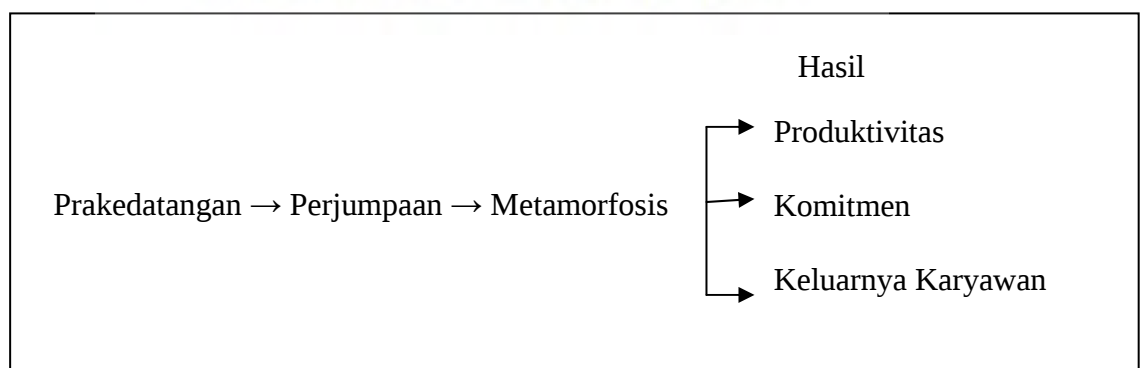
- a. Seleksi tujuannya adalah mempekerjakan karyawan yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu.
- b. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi (perusahaan). lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, mereka menegakkan norma-norma dalam organisasi.
- c. Sosialisasi, organisasi berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya.

Sosialisasi terdiri atas tiga tahap: prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Tahap prakedatangan adalah kurun waktu pembelajaran sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi (perusahaan) itu. Tahap perjumpaan adalah tahap dalam proses sosialisasi dimana seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu. Dalam tahap metamorfosis, karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya.

Proses ketiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi (perusahaan), dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi itu. Proses tiga tahap ini dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Gambar: 2.1

**Proses Sosialisasi**



*Sumber: Stephen P. Robbins (2002:260)*

## **2.3 Kinerja Karyawan**

Sebuah perusahaan akan berprestasi jika perusahaan tersebut memiliki para karyawan yang berkinerja kerja tinggi, karena kinerja tinggi dari para karyawan akan meningkatkan peranan atau kontribusi para karyawan terhadap perusahaan secara langsung.

Agar dapat memahami dengan lebih jelas, berikut pengertian-pengertian yang diambil penulis dari para ahli tentang kinerja karyawan; kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson, dalam Jimmy dan Bayu (2002:77), adalah:

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif.

Dari pendapat diatas, kinerja karyawan dapat dilihat dari seberapa jauh karyawan tersebut bekerja dan pengaruhnya terhadap organisasi atau perusahaan.

### **2.3.1 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja berguna untuk mengadministrasikan honor dan gaji, memberikan umpan balik kerja, dan mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan karyawan. Selain itu penilaian kinerja berguna juga untuk pengembangan potensi karyawan.

Untuk lebih jelasnya berikut pengertian-pengertian yang diambil dari para ahli tentang penilaian kinerja; menurut Mathias dan Jackson dalam

Jimmy Sadeli dan Bayu P.H. (2002:81), mendeskripsikan penilaian kinerja sebagai berikut:

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

### 2.3.2 Penggunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson dalam Jimmy Sadeli dan Bayu P.H (2002:82-84), membagi penggunaan penilaian kinerja karyawan menjadi dua, yaitu: "penggunaan administratif dan penggunaan untuk pengembangan".

- a. Penggunaan administratif dapat dikelompokkan menjadi lima garis besar yaitu; untuk keputusan kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK.
- b. Penggunaan untuk pengembangan, di sini penilaian kinerja menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa datang.

Berikut ini akan disajikan sebuah bagan yang dapat menjelaskan peran penilaian kinerja.



Sumber: Mathis dan Jackson (2002:83)

### **2.3.3 Sumber Penilaian Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat dinilai dengan menggunakan beberapa metode, menurut Mathis dan Jackson dalam Jimmy Sadeli dan Bayu P.H (2002:92-100), mengkategorikannya dalam empat kelompok, yaitu: metode penilaian kategori, metode perbandingan, metode naratif, dan metode tujuan/perilaku”

- a. Metode penilaian kategori memberi nilai-nilai untuk tingkat-tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja.
- b. Metode perbandingan menurut para manajer secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain.
- c. Metode naratif memberikan informasi penilaian tertulis
- d. Metode tujuan/perilaku mengukur perilaku karyawan dan bukannya karakteristik lainnya. Metode tujuan mengkhhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat tercapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu.

### **2.3.4 Indikator-indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dikualifikasikan dalam penilaian merupakan beberapa indikator utama, Umar (2002:102) mengidentifikasi indikator-indikator kinerja sebagai berikut: ”kualitas pekerjaan, inisiatif, etika kerja, kerja sama, pengetahuan tentang pekerjaan, dan pemanfaatan waktu”.

- a. Kualitas pekerjaan adalah sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.

- b. Inisiatif yaitu karyawan mampu mengembangkan pikiran dan melaksanakan suatu pekerjaan tanpa diberi perintah oleh atasan.
- c. Etika kerja mengacu pada kemampuan terhadap pemahaman tugas dalam hubungan kerja dengan lingkungan kerja.
- d. Kerja sama adalah kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan adalah pemahaman dan penguasaan pengetahuan dan prosedur yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan suatu pekerjaan.
- f. Tanggung jawab mengacu pada penyelesaian tugas yang diberikan oleh atasan.
- g. Pemanfaatan waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan.

Penilaian dalam ketujuh indikator di atas dapat mengambil gambaran umum dari kinerja karyawan suatu perusahaan.

## **2.4 Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan**

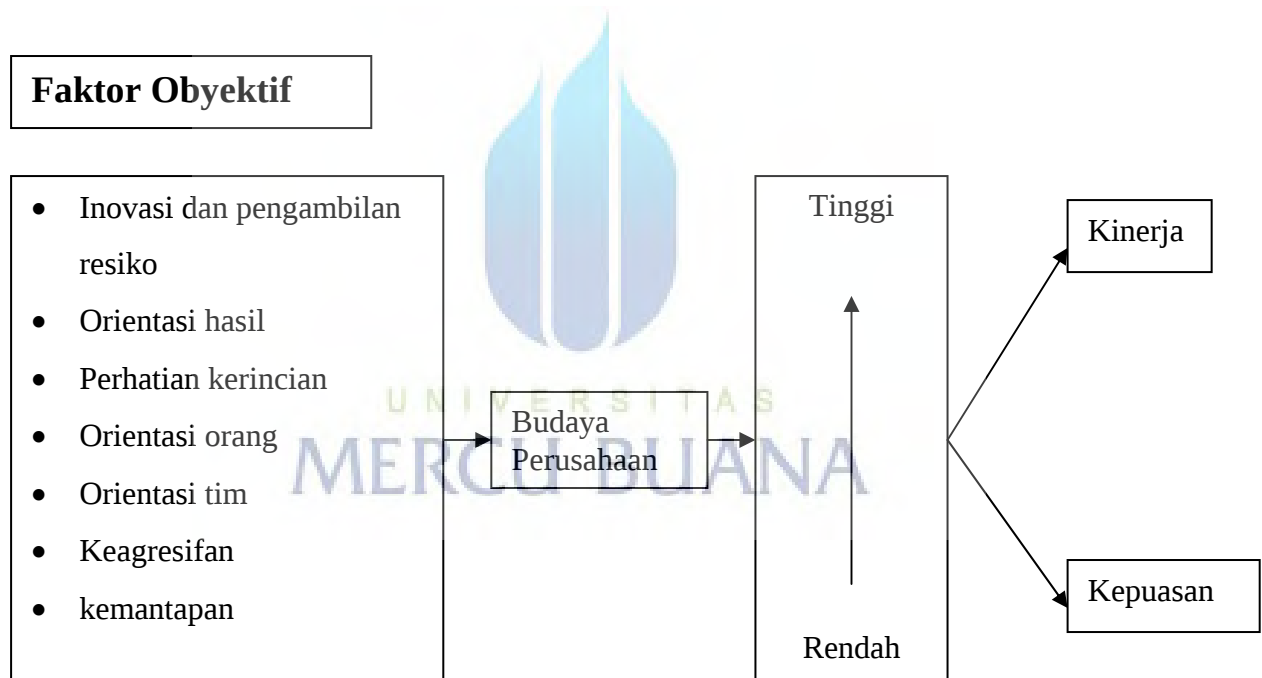
Dari paparan-paparan di atas telah disebutkan bahwa budaya perusahaan sangat penting hubungannya untuk meningkatkan kinerja karyawan, hubungan ini dikuatkan oleh pendapat para ahli berikut ini:

Daft dalam Emil Salim, Dkk. (2002:107), menyatakan: " Salah satu hal penting yang dilakukan para pemimpin adalah menciptakan dan mempengaruhi budaya organisasi (perusahaan) karena memiliki pengaruh yang besar pada kinerja karyawan".

Hubungan budaya dengan kinerja karyawan juga digambarkan dalam baan oleh para ahli, seperti bagan di bawah ini:

Gambar 2.3

### Bagaimana Budaya Perusahaan Berdampak Pada Kinerja dan Kepuasan



Sumber: Stephen P. Robbin (2002:265)

Gambar di atas melukiskan budaya perusahaan sebagai suatu variabel yang mempengaruhi. Karyawan membentuk suatu persepsi mengenai organisasi atau perusahaan berdasarkan pada faktor-faktor budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Dengan memperhatikan definisi-definisi dan penjelasan-penjelasan dari para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.



## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.2 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

##### **3.2.1 Sejarah Perusahaan**

TBZ International adalah sebuah perusahaan terkemuka di dunia dalam hal produksi dan pemasaran kartu undangan, kartu nama dan alat tulis menulis / kertas surat yang berkantor pusat di Damascus, Syria. Sebagai bagian dari strategi TBZ International untuk menjaga posisi terdepan, TBZ International telah membuat jaringan global yang menjangkau lebih 40 negara di lima benua.

Dalam menghadapi persaingan yang sangat kuat, penanaman modal yang terus menerus di pasar bisnis yang sedang berkembang ditambah dengan pemeliharaan daya gerak yang strategis dan berada tetap pada jalur adalah motivasi TBZ International untuk mendirikan cabang baru di Jakarta, Indonesia. Maka pada tahun 2000 didirikanlah PT. TBZ International Indonesia yang semula beralamat di Wisma Tiara, Jl. Raya Pasar Minggu KM. 18 No. 17 Pasar Minggu Jakarta Selatan. PT. TBZ International Indonesia didirikan berdasarkan akte notaries Ny. Nurul Hidajati Handoko, SH Tanggal 15 Desember 2000 No. 13. Akte pendirian Perseroan Terbatas disahkan oleh Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI tanggal 23 April 2001 dengan No. C-00248 HT.01.01.Th.2001 dan diumumkan dalam berita Negara RI tanggal 27 Juli 2001 No. 59.

Anggaran dasar perseroan telah mengalami beberapa kali perubahan dan yang terakhir berdasarkan akte notaries Ny. Judy Sentana, SH, MH tanggal 16 September 2008 No. 8 dengan menyesuaikan seluruh anggaran dasar perseroan dengan berdasarkan ketentuan Undang-undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas juncto Undang-undang No. 2007 tentang Penanaman Modal. Perubahan anggaran dasar ini telah disetujui Menteri Hukum dan hak Asasi Manusia RI tanggal 28 Oktober 2008 No. AHU-78974.AH.01.02.Tahun 2008.

Sejak tahun 2001 PT. TBZ International telah meraih sukses yang luar biasa dengan keberhasilannya mendistribusikan produk-produk terbaik dengan harga terjangkau, ditambah pengembangan jaringan nasionalnya yang menjangkau seluruh kepulauan Indonesia.

PT. TBZ International Indonesia terus berusaha memenuhi tantangan-tantangan yang rumit dengan memberikan penampilan yang kuat kepada klien, memperkerjakan orang-orang yang memiliki bakat terbaik, bersikap penuh tanggungjawab terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar perusahaan. Sehingga, PT.TBZ International Indonesia memiliki koleksi kartu-kartu undangan yang terbesar dan bervariasi. PT. TBZ International Indonesia memiliki lebih dari 500 macam design / bentuk meliputi gaya tradisional dan modern Indonesia dan juga gaya inovatif Eropa dan Amerika.

Pada tahun 2004, PT. TBZ International Indonesia pindah ke daerah Kebayoran Lama dengan alamat Jl. Raya Kebayoran Lama No. 33 Grogol Selatan Jakarta Selatan dilengkapi dengan Showroom megah dengan desain artistik yang sangat elegan. PT. TBZ International Indonesia mulai mendirikan

pabrik dengan investasi mesin-mesin yang di impor dari luar negeri, PT. TBZ International Indonesia memperluas bidang usaha yaitu selain sebagai pedagang / distributor besar tetapi juga sebagai produsen. Pabrik pertama kali didirikan di Jl. Ashirot Raya Kebon Jeruk Jakarta Barat pada bulan November 2004 dan seiring dengan perkembangan perusahaan pada pertengahan tahun 2006 pabrik PT. TBZ International Indonesia berpindah lokasi ke Jl. Alteri kedoya Blok W NO. 9 Kebon Jeruk Jakarta Barat, dimana tempat tersebut berfungsi sebagi gudang dan tempat produksi PT. TBZ International Indonesia.

PT. TBZ International Indonesia telah meraih kesuksesannya karena patuh terhadap komitmen visinya. Visi dan Misi PT. TBZ International Indonesia adalah sebagai berikut :

#### **Visi**

Semangat

Pertama dan terkemuka kami memiliki keinginan yang sangat besar terhadap pelanggan. Setiap melakukan hubungan dengan pelanggan kami mempunyai tujuan untuk membagi pengalaman yang berharga kepada mereka dan Kami berusaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pelanggan pada saat. Dan kamipun berusaha membuat inovasi terbaru untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan di masa yang akan datang. Hal ini berarti kami akan melakukan hubungan yang lebih erat lagi dengan para pelanggan, memahami gaya hidup dan bisnis mereka dan menciptakan suatu hubungan jangka panjang kepada mereka.

## Prestasi

Kami memberikan prestasi pencapaian standar tertinggi pada semua area bisnis kami. Kami berusaha keras untuk memberikan lebih dari keinginan-keinginan pelanggan.

## Integritas

Kerjasama yang saling menguntungkan dengan cara-cara yang baik-baik merupakan dasar bagi kami dalam menjalankan hubungan dengan rekanan, pelanggan dan masyarakat sekitar. Kami bekerjasama sebagai satu tim global untuk selalu memperbaiki system bisnis yang kami lakukan setiap saat. Kami berkomunikasi secara terbuka dan membuat akuntabilitas yang jelas dalam membuat keputusan, mengidentifikasi masalah-masalah sekaligus dengan solusinya serta memaksimalkan kesempatan-kesempatan bisnis yang ada.

## Misi

Produk kami yang sesuai atau Kami memproduksi kartu undangan yang mempunyai cirri khas tersendiri sesuai dengan adat dan tradisi yang dapat memberikan kepuasan hati dan juga untuk menghormati upacara tradisional. Dengan cara yang sederhana kami memberikan kepuasan untuk mengundang yang lain.

Kami membuat kartu undangan dengan penuh semangat dan menciptakan karya seni dengan sentuhan kerajinan tangan dengan tujuan untuk mengilustrasikan karakter yang dipilih oleh pelanggan kami sendiri.

Semua jaringan kami dan para distributor adalah rekanan kami dalam meraih kesuksesan, prestasi mereka adalah prestasi kami dan kesusahan mereka adalah kesusahan kami. Kami tetap berkomitmen untuk memberikan

solusi kepada setiap calon pengantin yang dengan optimis dalam proses penyelenggaraan pernikahan mereka dan mereka patut mendapatkan sesuatu yang unik di pelayanan dan bahkan melebihi keinginan mereka.

### **3.2.2 Manajemen dan Organisasi Perusahaan**

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan sulit.

Tingkatan manajemen terbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu :

- a. Manajemen Puncak
- b. Manajemen Menengah
- c. Manajemen Lini

Tingkatan Manajemen yang ada dalam PT. TBZ International Indonesia adalah Manajemen Puncak yang terdiri dari Komisaris dan Direktur yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Manajemen Puncak mempunyai fungsi manajemen yang meliputi yaitu manajemen administrative, dimana terdapat penentuan tujuan, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengawasan. Manajemen Menengah perusahaan ini terdiri dari level Manager pada setiap Departemen, yaitu Marketing Manager, Accounting Manager, Production Manajer, HR & General Affair, Finance, Warehouse Manager, Designing Manajer. Sedangkan Manajemen Lini terdiri dari level staf pada setiap Departemen, yaitu Marketing Executive (Sales), Marketing Administrator, Cashier, Tax Administrator, Printing Staff, Packaging Girls, Warehouse Staff, Delivery Staff, Promotion staff, dll.

Organisasi dalam perusahaan sangat diperlukan guna pelaksanaan kegiatan yang ada didalam perusahaan tersebut. Dalam organisasi fungsi dan tugas masing-masing bagian dijabarkan dalam struktur organisasi. Agar perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik, maka struktur organisasi perusahaan harus disusun sedemikian rupa sesuai dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan itu sendiri, karena struktur organisasi merupakan kerangka dasar dari pelaksanaan setiap bentuk usaha.

Fungsi dari struktur organisasi ini adalah agar bentuk usaha ini mempunyai landasan dan pola pelaksanaan dalam pencapaian tujuan dengan hasil yang maksimal. Dengan adanya struktur organisasi maka pembagian tugas yang akan dilaksanakan, pembatasan wewenang, dan tanggung jawab menjadi jelas dan terperinci, sehingga akan tercipta suatu kerjasama yang harmonis.

Pada umumnya ada beberapa bentuk struktur organisasi, yaitu :

- a. Struktur organisasi garis
- b. Struktur organisasi fungsional
- c. Struktur organisasi garis dan staf
- d. Struktur organisasi fungsional dan staf

PT. TBZ International Indonesia menggunakan struktur organisasi garis dan staf yang membentuk garis komando dari tingkat direksi sampai tingkat pelaksanaan melalui tingkat struktur yang ada dibawahnya, begitu juga dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

### **3.2.3 Bidang Usaha Perusahaan**

Suatu perusahaan akan menitik beratkan kegiatannya pada suatu bidang usaha yang merupakan suatu pedoman dalam penyusunan rencana yang akan dibuat untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasarannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen perusahaan. PT. TBZ International Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan besar, importir dan ekportir yang memasarkan barang-barang produksi TBZ International yang diimport langsung dari Damascus, Syria. Pada tahun 2004, PT. TBZ International mengembangkan usahanya menjadi industri percetakan besar yang produk utamanya adalah kartu undangan yang dipasarkan ke seluruh Indonesia dan negara-negara di Asia Tenggara.

### **3.3 Metode Penelitian**

Di dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian Kausal. Penelitian Kausal merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan satu variabel yang menyebabkan perubahan variabel lainnya. Yang mempengaruhi adalah variabel terikat (dependent variable) dan yang mempengaruhi adalah variable bebas (independent variable).

### **3.4 Hipotesis**

#### **3.4.1 Pernyataan Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka pemikiran maka hipotesis dalam skripsi ini dirumuskan sebagai berikut :

“Diduga budaya organisasi atau perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan “.

### 3.4.2 Pengujian Hipotesis Koefisien Regresi

Prosedur pengujian hipotesis dapat dinyatakan dalam ketentuan :

$H_0 : b = 0$  (Budaya perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan)

$H_a : b \neq 0$  (Budaya perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan)

a. Menentukan tingkat signifikansi ( $\alpha$ )

Dalam penulisan skripsi ini digunakan :

$\alpha = 5 \% (0,05)$

b. Mencari  $t_{hitung}$ , yang dinyatakan dalam rumus

$$t - \text{hitung} = \frac{b}{S_b} \quad \text{dengan } S_b = \text{varians populasi}$$

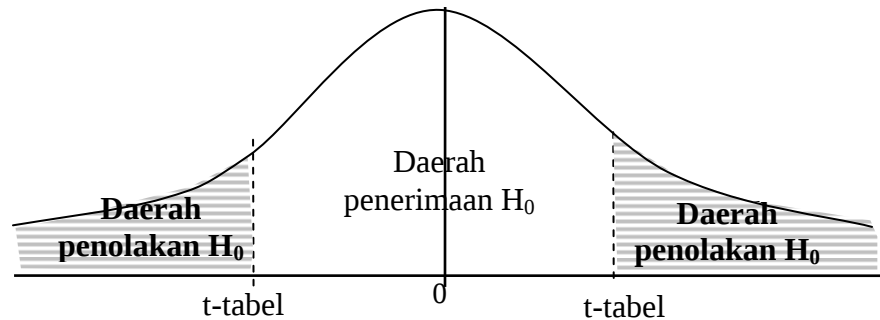
Kriteria pengujian adalah :

Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$

- c. Menentukan daerah kritis (penolakan  $t_{hitung}$  dengan  $H_0$ )

**Gambar 3.1**  
**Daerah Penolakan  $H_0$  dan Penerimaan  $H_0$**



Kesimpulan ;

Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka keputusannya terima  $H_0$  dan kesimpulannya adalah bahwa budaya perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tetapi jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka keputusannya adalah menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  dan kesimpulannya adalah bahwa budaya perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3.5 Variable dan Pengukurannya

Agar penelitian dapat dilakukan secara cermat, maka penulis mengubah konsep-konsep menjadi variable. Menurut Nasir (1999:149) : “Variabel adalah segala sesuatu yang menjadi objek pengamatan dalam penelitian yang merupakan suatu konsep yang mempunyai variasi nilai”. Variabel dapat terbagi menjadi dua, yaitu variabel terikat (dependent variable) dan variabel bebas (independent variabel). Untuk kepentingan penulis ini variabel dibagi menjadi :

### **3.5.1 Variabel Bebas (Independent variabel), yaitu variabel X**

Variabel bebas (variabel X), yaitu variabel yang mempengaruhi variable dependent. Variabel bebas yang dimaksud adalah Budaya perusahaan.

### **3.5.2 Variabel Terikat (dependent variabel) , yaitu variabel Y**

Variabel terikat (variabel Y), yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Variabel terikat yang dimaksud adalah kinerja karyawan.

## **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Dalam pelaksanaan penelitian skripsi ini, penulis memerlukan beberapa data primer yang diperoleh dengan cara Penelitian Lapangan, yaitu dengan mengadakan penelitian langsung dari objek penelitian, dalam hal ini perusahaan sebagai objek penelitian, guna mendapatkan data primer yang berupa informasi dengan keterangan lain yang dibutuhkan. Untuk mendapatkan data primer diperoleh dengan Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data melalui sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada responden yaitu para karyawan PT. TBZ International Indonesia dimana karyawan disini adalah sebagai sample.

Penyusunan skor pilihan jawaban pada setiap Pernyataan menggunakan **Format Skala Likert**. Menurut Singarimbun dan Effendi (1987:78) adalah “Dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban “Sangat setuju”, “Setuju”, “Ragu-ragu”, “Tidak setuju”, “Sangat tidak setuju”, jawaban ini diberi skor 1 sampai 5”

Tabel 3.1  
Pengukuran Dengan Skala Likert

| KRITERIA      | SKOR |
|---------------|------|
| Sangat Setuju | 5    |
| Setuju        | 4    |
| Ragu-ragu     | 3    |
| Kurang Setuju | 2    |
| Tidak Setuju  | 1    |

Populasi penelitian adalah PT. TBZ International Indonesia sebanyak 117 orang. Sedangkan jumlah sample yang diteliti diperoleh dengan rumus Slovin menurut Husein Umar (1999:78), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana :

n = jumlah sample

N = jumlah populasi

e = error (tingkat kesalahan standar yang dapat ditoleransi untuk suatu penarikan sample, maksimal sebesar 10%)

Dalam penelitian jumlah populasi yang diambil adalah 117 responden. Dengan demikian syarat minimal yang dapat dijadikan sampel penelitian adalah:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{117}{1 + 117 (0,1)^2} \\
 &= \frac{117}{1 + 117 (0,01)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
&= \frac{117}{1 + 1,17} \\
&= \frac{117}{2,17} \\
&= 53,9 \approx 54
\end{aligned}$$

Dengan demikian syarat minimal yang dapat dijadikan sample penelitian berjumlah 54 responden.

### 3.7 Jenis data yang diperoleh

Dalam rangka penelitian skripsi ini penulis memerlukan data dari :

a. Data Primer

Yaitu berupa data baku yang diperoleh dari responden yang diolah langsung oleh penulis

b. Data Sekunder

Yaitu berupa data jadi yang telah disediakan oleh sebagian administrasi dan juga karyawan.

### 3.8 Metode Analisa data

Metode yang digunakan untuk analisa data dalam skripsi adalah:

a. Analisis kualitatif Deskriptif, yang digunakan untuk

1. Menganalisis budaya perusahaan di PT. TBZ International Indonesia, yaitu dengan cara menggunakan distribusi frekuensi dalam skala likert untuk menilai skor jawaban kuesioner. Hasil dari jawabannya tersebut kemudian diberi penjelasan.

2. Menganalisis kinerja karyawan PT. TBZ International Indonesia, yaitu dengan cara membandingkan antara teori dengan tanggapan responden dari hasil kuesioner dalam bentuk table dan persentase.

b. Analisis Regresi Linier Sederhana

Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan fungsional dari pengaruh budaya perusahaan (X) terhadap kinerja karyawan (Y).

Persamaan analisis regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = variable terikat

X = variable bebas

a = konstanta (intersep atau titik potong grafik dengan sumbu tegak)

b = koefisien arah regresi linier (slop atau kemiringan grafik)

Harga a dan b untuk regresi linier di atas dapat dicari berdasarkan sekumpulan data sebanyak n buah dengan sistem persamaan sebagai berikut :

$$N a + \sum X b = \sum Y$$

$$\sum X a + \sum X^2 b = \sum XY$$

Kedua persamaan di atas disebut persamaan normal untuk bentuk regresi

$$Y = a + b X$$

Persamaan normal ini dapat dituliskan kembali menjadi :

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{(\sum Y - b \sum X)}{n}$$

n = Jumlah pasang observasi atau pengukuran

Bentuk persamaan regresi tersebut sering dibaca sebagai regresi X atas Y, artinya regresi X sebagai variable bebasnya dengan Y sebagai variable terikatnya. Koefisien arah regresi linier dinyatakan dengan huruf b yang juga menyatakan perubahan rata-rata variable Y untuk setiap variable X sebesar satu bagian. Maksudnya ialah bila nilai b positif, maka variable Y akan mengalami peningkatan. Sebaliknya bila b negative, maka variable Y akan mengalami penurunan.

Catatan:

Dalam bentuk format output SPSS koefisien intercept a dan b dapat dilihat nilainya pada kolom *Unstandardized Coefficients*; a untuk nilai konstanta dan b untuk koefisien variabel.

Data regresi yang dikumpulkan dengan melakukan survey. Menurut Singaribun dan effendi (1987:3), metode survey didefinisikan sebagai berikut : “penelitian yang mengambil sample dari suatu populasi dan menggunakan questioner sebagai alat pengumpulan data pokok”

### **3.9 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional menurut Nasir (1999:152), adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut.

#### **3.9.1 Budaya Perusahaan**

Adalah kumpulan asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan. Karakteristik-karakteristik yang membentuk budaya organisasi (perusahaan), antara lain :

- a. Inovasi dan pengembalian resiko adalah sejauh mana para karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke rincian adalah sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhatikan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja yang diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai

### 3.9.2 Kinerja Karyawan

Adalah hasil-hasil kerja yang dihasilkan berdasarkan fungsi pekerjaan yang telah diterapkan atau kegiatan selama periode waktu yang telah ditetapkan. Indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas pekerjaan adalah sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.
- b. Inisiatif yaitu karyawan mampu mengembangkan pikiran dan melaksanakan suatu pekerjaan tanpa diberi perintah oleh atasan.
- c. Kerjasama adalah kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.
- d. Pengetahuan tentang pekerjaan adalah pemahaman dan penguasaan pengetahuan dan prosedur yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan suatu pekerjaan.
- e. Tanggung jawab mengacu pada penyelesaian tugas yang diberikan oleh atasan.

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Karakteristik Responden

Dalam karakteristik responden ini berisi data responden berdasarkan: umur responden, jenis kelamin jabatan, latar belakang pendidikan. Selengkapnya adalah sebagai berikut:

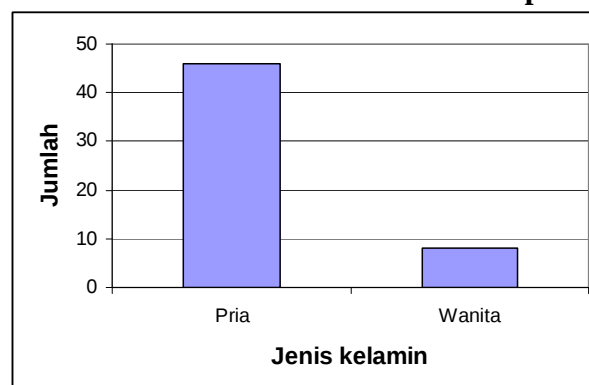
##### 4.1.1 Jenis Kelamin

Karakteristik jenis kelamin seringkali dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu tindakan baik pekerjaan, aktivitas maupun tingkah laku seseorang setiap harinya. Dari 54 responden yang diambil, penggolongan jenis kelamin yang dijadikan sampel tertera pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

| Keterangan | Jumlah   | Persentase |
|------------|----------|------------|
| Pria       | 46 orang | 85,19 %    |
| Wanita     | 8 orang  | 14,81 %    |
| Jumlah     | 54 orang | 100%       |

**Gambar 4.1**  
**Grafik berdasarkan Jenis Kelamin Responden**



Data dari tabel 4.1 dan grafik di atas terlihat jumlah responden dari total 54 responden, laki-laki berjumlah 46 (85,19%) dan wanita 8 (14,81%). Jadi dalam hal ini jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada wanita.

#### 4.1.2 Umur

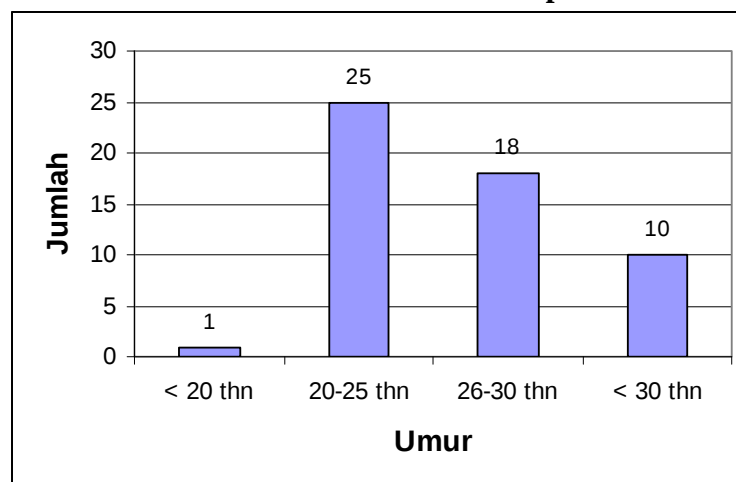
Umur merupakan salah satu faktor atau alat ukur untuk menentukan tingkat kedewasaan atau tingkat emosional dari seseorang, untuk mengetahui umur responden dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

| Keterangan  | Jumlah   | Persentase |
|-------------|----------|------------|
| < 20 tahun  | 1 orang  | 1,85 %     |
| 20-25 tahun | 25 orang | 46,3 %     |
| 26-30 tahun | 17 orang | 31,48      |
| > 30        | 10 orang | 18,52 %    |
| Jumlah      | 54 orang | 100%       |

MERCU BUANA

**Gambar 4.2**  
**Grafik berdasarkan Umur Responden**



Dari tabel 4.2 dan berdasarkan grafik di atas diketahui bahwa responden berdasarkan umur dari total 54 responden, paling banyak adalah umur 20 – 25

tahun dengan jumlah 25 responden (46,30%), disusul umur 26 – 30 tahun berjumlah 18 (33,33%), kemudian umur di atas 30 tahun berjumlah 10 (18,52%) orang dan terakhir umur < 20 tahun berjumlah 1 orang (1,85%).

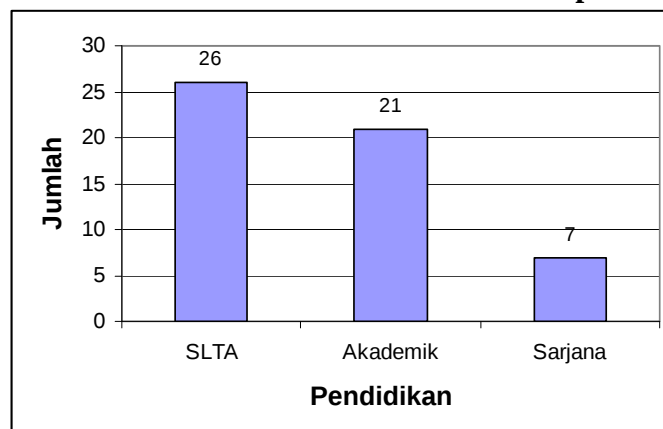
#### 4.1.3 Pendidikan

Tingkat pendidikan menunjukkan derajat intelektualitas seseorang, semakin tinggi tingkat pendidikan, maka semakin tinggi pengetahuan dan tingkat intelektualitas seseorang. Untuk mengetahui pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel 4.3 seperti di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Responden**

| Keterangan | Jumlah   | Persentase |
|------------|----------|------------|
| SLTA       | 5 Orang  | 9,26 %     |
| Akademik   | 10 Orang | 18,52 %    |
| Sarjana    | 35 Orang | 64,81 %    |
| Jumlah     | 54 orang | 100 %      |

**Gambar 4.3**  
**Grafik Berdasarkan Umur Responden**



Berdasarkan tabel 4.3 dan grafik di atas diketahui bahwa responden dengan latar belakang pendidikan lulusan SLTA berjumlah 26 orang

(48,15%), Akademik berjumlah 21 orang (38,89%) dan sarjana berjumlah 7 orang (12,96%). Jadi yang paling banyak adalah lulusan SLTA dengan jumlah 26 orang (48%).

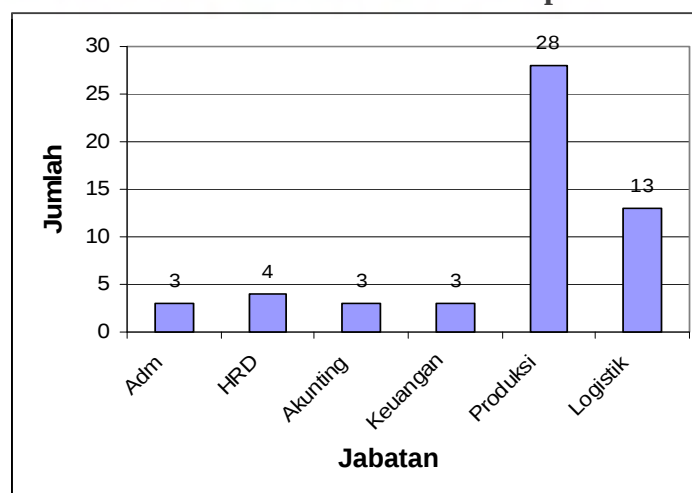
#### 4.1.4 Jabatan

Jabatan seringkali mencerminkan senioritas dalam perusahaan, juga sebagai karyawan yang memiliki keahlian lebih tinggi dengan pengalaman dan wawasan mengenai perusahaan.

**Tabel 4.4**  
**Jabatan Responden**

| Keterangan | Jumlah   | Persentase |
|------------|----------|------------|
| ADM        | 2 orang  | 3,70 %     |
| HRD        | 3 orang  | 5,56 %     |
| Akunting   | 3 orang  | 5,56%      |
| Keuangan   | 5 orang  | 9,26 %     |
| Produksi   | 28 orang | 51,85 %    |
| Logistik   | 13 orang | 24,07 %    |
| Jumlah     | 54 orang | 100 %      |

**Gambar 4.4**  
**Grafik berdasarkan Jabatan Responden**



Berdasarkan tabel 4.4 dan grafik di atas diketahui bahwa jabatan dari 54 responden adalah sebagai berikut: bagian ADM berjumlah 3 orang

(5,56%), HRD berjumlah 4 (7,41%), Akunting berjumlah 3 orang (5,56%), Keuangan berjumlah 3 orang (5,56%), Produksi berjumlah 28 orang (51,85%) dan bagian Logistik berjumlah 13 (24,07%). Jadi yang paling banyak adalah bagian Produksi sebanyak 28 orang (51,85%).

## **4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan**

Menurut Robbins dalam Hadyana (2002:248) karakteristik budaya perusahaan dibagi menjadi 7 (tujuh) karakteristik, yaitu: “Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan.” Berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar untuk menumbuhkan perasaan pemahaman bersama yang dimiliki karyawan mengenai organisasi tersebut, bagaimana masalah dan pekerjaan diselesaikan, dan cara anggita berperilaku.

Dalam penelitian ini akan diteliti bagaimana “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan” yang dilakukan dengan pendekatan metode survey melalui penyebaran kuesioner terhadap karyawan Pada PT. TBZ International Indonesia” dengan mengambil sampel 54 responden. Adapun jawaban responden terhadap isi kuesioner dapat dilihat pada Lampiran 2.

### **4.2.1 Analisis Deskriptif Kuantitatif Variabel Budaya**

#### **1. Inovasi dan Pengambilan Risiko**

Atasan harus selalu mendukung karyawannya untuk berinovasi. Dukungan atasan tersebut akan membuat para karyawan lebih giat untuk bekerja dan mereka merasa bahwa inovasi yang mereka berikan dihargai dan dapat diterima baik oleh

perusahaan. Juga, inovasi dapat digunakan untuk mengantisipasi resiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas.

**Tabel 4.5**  
**Atasan aktif mendukung karyawan untuk berinovasi**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 20               | 37,04          |
| Ragu-ragu           | 25               | 46,30          |
| Tidak setuju        | 9                | 16,67          |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 46,30 %, responden menyatakan ragu-ragu terhadap dukungan atasan untuk berinovasi karena hal ini untuk mengantisipasi kemungkinan resiko yang terjadi dalam mengerjakan tugas. Dan paling rendah 16,67% responden menyatakan tidak setuju terhadap penilaian bahwa atasan aktif mendukung berinovasi karena memang kenyataannya atasan masih kurang memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk berinovasi.

**Tabel 4.6**  
**Selalu menyampaikan gagasan baru**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 22               | 40,74          |
| Ragu-ragu           | 15               | 27,78          |
| Tidak setuju        | 17               | 31,48          |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 40,74 %, responden menyatakan setuju terhadap atasan mendukung karyawan untuk memberikan gagasan-gagasan baru dalam penyelesaian pekerjaan karena gagasan dapat membantu dalam pencapaian

tujuan perusahaan. Sedangkan yang menolak tidak setuju berjumlah 31,48% responden karena para karyawan tidak yakin apakah mereka mempunyai kemampuan untuk menyampaikan gagasan baru guna mengantisipasi kemungkinan risiko yang terjadi.

## 2. Perhatian ke rincian

Perusahaan mengharapkan kepada seluruh karyawan untuk selalu cermat, menganalisa, dan perhatian dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka. Perhatian ke rincian perlu dilakukan guna mengurangi bahkan mengurangi kemungkinan resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

**Tabel 4.7**  
**Kecermatan terhadap rincian**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 28               | 51,85          |
| Setuju              | 26               | 48,15          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 51,86 %, responden menyatakan setuju karena untuk mengurangi bahkan menghindari kemungkinan risiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan, dan 48,15% responden menyatakan ragu-ragu karena para karyawan membutuhkan konsentrasi dan tenaga yang tidak sedikit untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

**Tabel 4.8**  
**Dapat menganalisa rincian**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 3                | 5,56           |
| Setuju              | 43               | 79,63          |
| Ragu-ragu           | 8                | 14,81          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 79,63% responden menyatakan setuju karena untuk mengurangi bahkan menghindari kemungkinan risiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan, dan 14,81% responden menyatakan ragu-ragu karena para karyawan masih kurang memahami apa aja yang menjadi tanggung jawab mereka dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka yang diberikan oleh atasan.

**Tabel 4.9**  
**Mengerjakan sebaik-baiknya dalam mengerjakan rincian**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 32               | 59,26          |
| Ragu-ragu           | 22               | 40,74          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 59,26% responden menyatakan setuju karena hal ini dapat mengurangi bahkan menghindari kemungkinan resiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan, dan

40,74% responden menyatakan ragu-ragu karena para karyawan merasa bahwa kemauan mereka dalam mengerjakan rincian belum dapat ditingkatkan.

### 3. Orientasi hasil

Perusahaan berorientasi terhadap hasil yaitu berfokus terhadap kualitas produk yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan berorientasi terhadap hasil, perusahaan dapat mencapai apa yang diinginkan dan ditetapkan dalam rencana kerja perusahaan setiap tahunnya. Selain itu, perusahaan tidak hanya mementingkan hasil saja tetapi juga memperhatikan teknik dan proses pencapaian yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

**Tabel 4.10**  
**Fokus terhadap hasil**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 16               | 29,63          |
| Setuju              | 38               | 70,37          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 70,37 %, responden menyatakan setuju karena dengan berfokus pada hasil maka apa yang ingin dicapai dan ditetapkan oleh perusahaan telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dan selebihnya sebesar 29,63% menyatakan sangat setuju karena dengan focus terhadap hasil, karyawan mempunyai arah pekerjaan yang jelas dan produktifitas kerja pun stabil dan dapat meningkat.

**Tabel 4.11**  
**Fokus terhadap teknik dan proses pencapaian hasil**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 25               | 46,30          |
| Setuju              | 29               | 53,70          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 53,70 %, responden menyatakan setuju dan 46,30 % sangat setuju karena untuk menghasilkan kualitas produk yang sesuai dengan standard internasional maka pihak manajemen perlu memperhatikan penggunaan mesin yang digunakan untuk memproduksi produk-produk unggulan serta menggunakan prosedur dan standarisasi yang jelas sehingga dapat membantu karyawan dalam proses pencapaian hasil yang telah ditetapkan perusahaan.

#### **4. Orientasi orang**

Dalam membuat kebijakan, pihak manajemen terlebih dahulu mempertimbangkan dampaknya terhadap para karyawan. Ini dilakukan agar setiap kebijakan yang berlaku dipahami dan dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini penting dilakukan agar para karyawan merasa dilibatkan dalam setiap kebijakan yang diambil.

**Tabel 4.12**  
**Memperhitungkan efek hasil-hasil terhadap karyawan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 14               | 25,93          |
| Setuju              | 37               | 68,52          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 25,93% responden menyatakan sangat setuju dan 68,52% menyatakan setuju karena sebelum menetapkan kebijakan, perusahaan telah memperhitungkan dampak dari kebijakan tersebut terhadap karyawan dan kebijakan tersebut diputuskan dengan mempertimbangkan keterlibatan karyawan didalamnya. Hal ini dijadikan sebagai pembangkit motivasi karyawan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik ataupun merupakan peringatan/sanksi jika karyawan tidak melakukannya sesuai ketentuan yang berlaku sehingga hal ini dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

**Tabel 4.13**  
**Perhatian perusahaan terhadap karyawan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 0                | 0,00           |
| Ragu-ragu           | 32               | 59,26          |
| Tidak setuju        | 22               | 40,74          |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada table diatas dapat dilihat bahwa 56,26% responden menyatakan ragu-ragu karena para karyawan merasa perhatian perusahaan terhadap karyawan belum maksimal, dan 40,74% sangat tidak setuju karena hal yang sama. Perusahaan masih kurang memberikan perhatian terhadap karyawan yang berprestasi kerja baik.

## 5. Orientasi tim

Kemampuan karyawan bekerja sama dengan karyawan lainnya dalam meningaktkkan mutu hasil kerja agar lebih berkembang dan inovatif, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya pula, serta dapat menjalin komunikasi yang baik diantara para karyawan.

**Tabel 4.14**  
**Mendukung bekerja secara tim dibandingkan secara perorangan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 20               | 37,04          |
| Setuju              | 34               | 62,96          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 62,96% responden menyatakan setuju dan 37,04% responden menyatakan sangat setuju karena dengan bekerja secara tim diharapkan hasil yang optimal dapat lebih mudah tercapai lebih cepat dan lebih baik lagi. Hal ini juga disebabkan karena setiap pekerjaan dari tiap departemen-departemen di perusahaan adalah saling terkait satu sama lain sehingga dituntut kerjasama tim yang baik dari tiap departemen dan tiap karyawan.

**Tabel 4.15**  
**Mampu bekerja secara tim dengan karyawan lainnya**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 11               | 20,37          |
| Setuju              | 33               | 61,11          |
| Ragu-ragu           | 10               | 18,52          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 61,11% responden menyatakan setuju karena dalam bekerjasama maka karyawan dapat saling berbagi informasi dan saling membantu dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan juga rasa kekeluargaan dapat terjalin dengan baik jika dapat bekerja secara tim dengan karyawan lain. Tetapi 18,52% masih menyatakan ragu-ragu, hal ini terjadi dikarenakan ada kemungkinan ketidakcocokan maupun beda pendapat antara beberapa karyawan.

**Tabel 4.16**  
**Menjalin hubungan yang akrab dengan rekan sekerja**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 43               | 79,63          |
| Ragu-ragu           | 11               | 20,37          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 79,63% responden menyatakan setuju karena akan terjalin komunikasi yang baik diantara para karyawan serta juga rasa kekeluargaan dapat terjalin dengan baik dengan karyawan lain sehingga suasana kerja pun menjadi kondusif dan nyaman. Dan 20,37% responden menyatakan

ragu-ragu karena kadang-kadang ada perbedaan pendapat dalam bekerja, hal ini menyebabkan satu sama lainnya sulit untuk bekerja sama.

## 6. Keagresifan

Kemampuan untuk beradaptasi diperlukan agar perusahaan dapat terus maju dan memenangkan persaingan, hal ini dapat dilihat dari seberapa jauh keagresifan dan persaingan yang sehat diantara karyawannya. Di lain pihak, persaingan dan keagresifan yang sehat antara karyawannya. Serta persaingan dan keagresifan harus diberi batasan yang jelas untuk menghindari timbulnya konflik.

**Tabel 4.17**  
**Siap bersaing dengan karyawan lain dalam pencapaian prestasi kerja**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 29               | 53,70          |
| Ragu-ragu           | 25               | 46,30          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 53,70% responden menyatakan setuju karena untuk dapat bertahan pada pekerjaannya maka karyawan harus bekerja dengan cepat dan tepat yang perlu didukung dengan adanya peningkatan prestasi dan penggunaan keterlampiran yang dimiliki oleh setiap karyawan, dan 46,30% responden menyatakan ragu-ragu karena kadang-kadang dalam perusahaan timbul persaingan yang tidak sehat antara satu karyawan dengan karyawan lainnya dalam bekerja sehingga dapat mengakibatkan timbulnya konflik diantara para karyawan dan hal ini dapat menyebabkan kondisi pekerjaan kurang kondusif dan kurang nyaman.

**Tabel 4.18**  
**Menyukai persaingan dan kemenangan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 28               | 51,85          |
| Ragu-ragu           | 26               | 48,15          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 51,85% responden menyatakan setuju karena untuk mengantisipasi persaingan yang ketat dan selalu meraih kemenangan, hal ini wajar karena setiap karyawan pasti ingin dihargai jika dia memberikan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan lain. Dan 48,15% menyatakan ragu-ragu karena seorang karyawan dengan karyawan lainnya merupakan rekan kerja sehingga tidak perlu adanya persaingan diantara mereka yang nanti akan berakibat kepada kondisi kerja yang kurang nyaman diantara mereka.

## **7. Kemantapan**

Usulan perubahan situasi kerja merupakan aspek yang harus selalu dicermati oleh pihak manajemen perusahaan. Perubahan tersebut diimplementasikan pada tuntutan kepentingan yang terus berbeda dan meningkat. Untuk itu perusahaan harus selalu berusaha untuk dapat melakukan perubahan sejalan dengan tuntutan perubahan.

**Tabel 4.19**  
**Bersikap terbuka terhadap tuntutan-tuntutan perubahan situasi kerja**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 30               | 55,56          |
| Ragu-ragu           | 24               | 44,44          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 55,56% responden menyatakan setuju karena dengan adanya tuntutan perubahan situasi kerja maka memungkinkan perusahaan melakukan perbaikan kearah yang lebih baik lagi. Dan 44,44% responden menyatakan ragu-ragu karena tidak semua usulan yang diajukan karyawan dapat diterima oleh pihak manajemen, biasanya usulan yang lebih mengarah kepada tuntutan untuk kepentingan pribadi si karyawan.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

#### **4.2.2 Analisis Deskriptif Kuantitatif Variabel Kinerja**

Dari analisis hasil survey kinerja melalui kuesioner yang didasarkan apda indicator kinerja yaitu kualitas pekerjaan, inisiatif, etika kerja, kerjasama, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu menunjukkan kinerja karyawan PT TBZ INTERNATIONAL INDONESIA cukup baik.

##### **1. Kualitas pekerjaan**

Berikut ini aan disajikan table tentang tanggapan responden mengenai “kualitas pekerjaan”.

**Tabel 4.20**  
**Menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun atasan akan memperbaikinya**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 6                | 11,11          |
| Setuju              | 32               | 59,26          |
| Ragu-ragu           | 16               | 29,63          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 64,81% responden menyatakan setuju karena menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dengan modal pengetahuan yang dimiliki adalah tuntutan dalam diri seseorang. Dengan begitu, pekerjaan yang dihasilkan akan berkualitas baik dan memberikan kontribusi yang sangat baik untuk perusahaan. Tetapi 31,48% masih menyatakan tidak setuju karena bila karyawan sudah bekerja dengan baik tidak mungkin atasan akan memperbaikinya.

**Tabel 4.21**  
**Berusaha untuk meningkatkan hasil kerja dengan meningkatkan pengetahuan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 17               | 31,48          |
| Setuju              | 35               | 64,82          |
| Ragu-ragu           | 2                | 3,70           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 31,48% responden menyatakan sangat setuju dan 64,82% responden menyatakan setuju karena dengan meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan maka karyawan dapat menyelesaikan

pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan hal ini juga menambah bekal pengetahuan yang hasilnya berpengaruh pada pekerjaan dan diri karyawan sendiri.

## 2. Inisiatif

Berikut ini disajikan table tentang tanggapan responden mengenai “inisiatif”.

**Tabel 4.22**

**Dalam setiap penyelesaian tugas tidak pernah menunggu perintah**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 0                | 0,00           |
| Setuju              | 35               | 64,81          |
| Ragu-ragu           | 19               | 35,19          |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 64,81% responden menyatakan setuju karena ide yang timbul dalam diri karyawan akan menunjang prestasi karyawan tersebut dalam berkarir. Dan 35,19% responden menyatakan ragu-ragu karena perintah diperlukan agar penyelesaian tugas dapat dijalankan dengan efektif dan sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

**Tabel 4.23**

**Menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 23               | 42,59          |
| Setuju              | 30               | 55,56          |
| Ragu-ragu           | 1                | 1,85           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 42,59% responden menyatakan sangat setuju dan 55,56% responden menyatakan setuju karena dengan menjalankan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya maka hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang karyawan harapkan dan apa yang atasan/perusahaan perintahkan.

### 3. Etika kerja

Berikut ini akan disajikan tabel tentang tanggapan responden mengenai “Etika kerja”.

**Tabel 4.24**  
**Memberitahu rekan kerja bila pekerjaannya ada kesalahan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 9                | 16,67          |
| Setuju              | 35               | 64,81          |
| Ragu-ragu           | 7                | 12,96          |
| Tidak setuju        | 3                | 5,56           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 64,81% responden menyatakan setuju karena karyawan yang mengerti dan peduli dengan rekan sekerjanya akan memberitahu, bila pekerjaan rekannya ada kesalahan. Juga, membantu untuk memahami pekerjaan sesuai dengan keinginan organisasi. Dan 12,96% responden menyatakan ragu-ragu karena walaupun ingin memberitahu tetapi takut diduga mencampuri urusan mereka dan akhirnya akan menimbulkan kesalah pahaman yang berdampak pada kondisi kerja yang kurang kondusif dan kurang nyaman.

**Tabel 4.25**  
**Membantu pekerjaan teman apabila ia mendapat kesulitan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 9                | 16,67          |
| Setuju              | 45               | 83,33          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 16,67% responden menyatakan sangat setuju dan 83,33% responden menyatakan setuju karena membantu teman yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya adalah suatu keharusan. Hal ini mencerminkan kerjasama yang baik diantara sesama karyawan sehingga proses pengerjaan suatu pekerjaan menjadi lebih efektif dan berjalan dengan harmonis.

**Tabel 4.26**  
**Bekerja berdasarkan petunjuk kerja**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 11               | 20,37          |
| Setuju              | 43               | 79,63          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 20,37 % responden menyatakan sangat setuju dan 79,63% responden menyatakan setuju karena dengan bekerja berdasarkan petunjuk kerja yang ada maka karyawan dapat mengerti akan tugas-tugasnya dalam bekerja dan tahu dengan jelas tata cara atau prosedur yang

digunakan dalam mengerjakan suatu pekerjaan sehingga dapat selesai sesuai apa yang diharapkan dan yang sudah ditetapkan.

#### 4. Kerjasama

Berikut ini akan disajikan tentang tanggapan responden mengenai “Kerjasama”:

**Tabel 4.27**  
**Kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara tim**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 10               | 18,52          |
| Setuju              | 44               | 81,48          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 18,52% responden menyatakan sangat setuju dan 81,48% responden menyatakan setuju karena kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya dapat meningkatkan mutu hasil kerja agar lebih berkembang dan inovatif, dan dapat menjalin komunikasi yang baik diantara mereka.

#### 6. Pengetahuan tentang pekerjaan

Berikut ini akan disajikan tabel tentang tanggapan responden mengenai “Pengetahuan tentang pekerjaan”.

**Tabel 4.28**  
**Memahami pentingnya pekerjaan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 10               | 18,52          |
| Setuju              | 44               | 81,48          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0,00           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 18,52% responden menyatakan sangat setuju dan 81,48% responden menyatakan setuju karena mereka memang sangat memahami pentingnya pekerjaan yang mereka lakukan dan pengaruhnya terhadap perusahaan. Hal ini juga membuat mereka memahami akan wewenang dan tanggung jawab mereka atas pekerjaan mereka.

**Tabel 4.29**  
**Mempelajari petunjuk kerja**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 18               | 33,33          |
| Setuju              | 36               | 66,67          |
| Ragu-ragu           | 0                | 0              |
| Tidak setuju        | 0                | 0              |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0              |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 33,33 % responden menyatakan sangat setuju dan 66,67 % responden menyatakan setuju karena dengan mempelajari petunjuk kerja sebelum memulai pekerjaan sangat membantu dalam pelaksanaan proses pekerjaan agar berjalan lancar dan hasilnya pun dapat sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dan yang diharapkan.

**Tabel 4.30**  
**Masuk kantor selalu tepat waktu**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 9                | 16,67          |
| Setuju              | 38               | 70,37          |
| Ragu-ragu           | 1                | 1,85           |
| Tidak setuju        | 6                | 11,11          |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 70,37% responden menyatakan setuju karena datang tepat waktu sangat membantu kepentingan organisasi untuk meningkatkan aktivitas perusahaan agar berjalan lancar dan lebih efisien. Tetapi 11,11% ada juga responden yang jujur mengakui datang tidak selalu tepat waktu dan biasanya hal ini terjadi karena jarak antara rumah dan kantor yang cukup jauh, hal ini cukup menjadi perhatian karena merupakan kebiasaan buruk yang harus diperbaiki dan harus dihilangkan.

#### **6. Tanggung jawab**

Berikut ini akan disajikan tabel tentang tanggapan responden mengenai “tanggung jawab”.

**Tabel 4.31**  
**Tanggung jawab yang diberikan oleh atasan**

| Jawaban             | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|----------------|
| Sangat setuju       | 11               | 20,37          |
| Setuju              | 42               | 77,78          |
| Ragu-ragu           | 1                | 1,85           |
| Tidak setuju        | 0                | 0,00           |
| Sangat tidak setuju | 0                | 0,00           |
| Jumlah              | 54               | 100            |

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 77,78% responden menyatakan setuju karena tanggung jawab yang diberikan oleh atasan dalam suatu pekerjaan dapat membuat karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya dan merasa mempunyai tanggungan dan harus mereka lakukan jika mereka pun mengharapkan timbal balik yang sesuai dari perusahaan.

#### **4.2.3 Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT TBZ INTERNATIONAL INDONESIA**

Dalam penelitian ini akan dianalisis bagaimana pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, dengan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya dan kinerja karyawan di tempat kerjanya dengan pendekatan analisis statistik regresi, sehingga bisa diperoleh ketepatan ukuran hasil penelitian.

Hasil dari jawaban kuesioner dapat dilihat pada lampiran 2. Selanjutnya dari data jawaban kuesioner ini akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan statistik korelasi, yaitu untuk mencari pengaruh dari faktor budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Adapun datanya diambil berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel.

##### **a. Uji Hipotesis**

Untuk menentukan apakah benar-benar ada pengaruh positif antara budaya perusahaan (Variabel X) dengan kinerja karyawan (variabel Y).

Hipotesis penelitian:

$H_0 : \rho = 0$  (tidak ada pengaruh dari budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan)

$H_a : \rho \neq 0$  (ada pengaruh positif dari budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan)

Dari hasil olah data menggunakan program SPSS versi 16, diperoleh nilai t hitung seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.32**  
**Coefficients(a)**

|                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)      | 6,974                       | ,569       |                           | 12,256 | ,000 |
| BUDAYA PERUSAHAAN | 1,042                       | ,173       | ,641                      | 6,020  | ,000 |

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Dari hasil analisis di atas, persamaan regresinya dapat ditulis berdasarkan hasil perhitungan seperti pada tabel 4.32 untuk model pada kolom *Unstandardized Coefficients*, dimana diketahui nilai konstanta  $a = 6,974$ , koefisien regresi BUDAYA PERUSAHAAN,  $b = 1,042$ . Maka persamaan regresinya:

$$\begin{aligned} Y &= a + bX \\ &= 6,974 + 1,042X \end{aligned}$$

Persamaan regresi di atas menjelaskan bahwa : Konstanta sebesar 6,974 dan dengan nilai signifikansi 0,000 atau lebih kecil dari toleransi alpha 5%, menunjukkan bahwa konstanta memiliki pengaruh linear terhadap variable KINERJA KARYAWAN. Sedangkan untuk variabel BUDAYA PERUSAHAAN

dengan nilai koefisien regresi 1,042 dan nilai signifikansi 0,000 di bawah toleransi alpha 5%, artinya bahwa dengan peningkatan BUDAYA PERUSAHAAN sebesar 1 satuan maka akan menambah KINERJA KARYAWAN sebesar 1,042 satuan.

Untuk mengetahui apakah dari hasil analisis regresi didapat model regresi yang linear, maka perlu dilakukan uji keberartian model regresi dengan uji statistik t seperti tersebut di tabel 4.32.

Uji statistik t (Uji t) digunakan untuk menganalisis pengaruh linear dari variabel terikat terhadap variabel bebas. Dalam hal ini menganalisis bagaimana pengaruh faktor budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, atau dengan kata lain apakah kinerja karyawan bisa dipengaruhi atau dijelaskan secara signifikan oleh faktor budaya perusahaan.

Kaidah keputusan:

TOLAK  $H_0$ , Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau  $t_0 > t_{1/2\alpha, n-k}$

atau

Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ ,  $H_0$  DITOLAK, dan MENERIMA  $H_a$

Catatan:

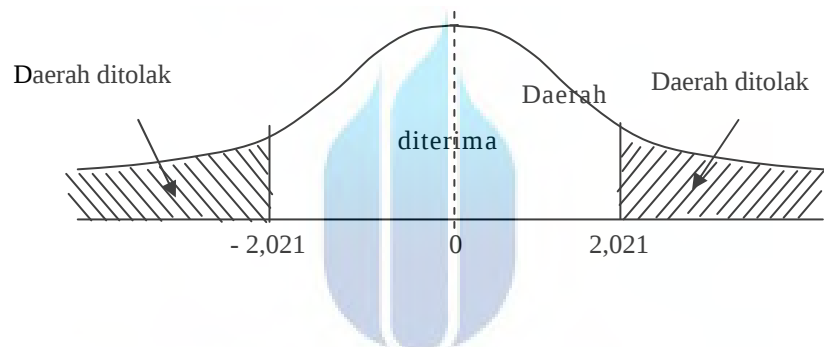
T hitung adalah hasil proses perhitungan menggunakan program statistik SPSS dan t tabel dapat dicari dengan ketentuan sebagai berikut:

Pada taraf kesalahan alpha 0,05 (5%) dan dengan *degree of freedom* (df) jumlah data – jumlah variabel atau  $54 - 2 = 52$  atau ditulis  $t_{1/2(0,05); n-k}$  atau  $t_{0,025, 54-2}$ , maka nilai t tabel = 2,021.

Maka berdasarkan hasil perhitungan seperti pada tabel 4.32 berarti  $t$  hitung ( $6,020$ )  $>$   $t$  tabel ( $2,021$ ). Hal ini berarti hipotesis nol ( $H_0$ ) DITOLAK dan menerima  $H_a$ . Dengan demikian *ada pengaruh positif dari budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan*.

Daerah kritisnya dapat digambarkan, sebagai berikut:

**Gambar 4.5**  
**Grafik Daerah hasil Pengujian Uji t**



Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan pada PT TBZ Internasional Indonesia memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana diketahui PT TBZ adalah perusahaan percetakan, dengan jumlah bagian operasi yang paling banyak. Dalam pekerjaan seperti ini pengaruh inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kecermatan dari atasan, orientasi hasil, kerjasama tim dan dengan pekerjaan yang menuntut keagresifan menunjukkan kemajemukan dari budaya pada perusahaan tersebut. Gambaran ini bisa dijadikan dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki diantara pegawai mengenai organisasi itu, bagaimana urusan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan dan cara para anggota dalam berperilaku, berinteraksi satu sama lain.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Hasil penelitian tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan ini berdasarkan hasil analisis menunjukkan ada pengaruh signifikan dari budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan yang diteliti pada PT. TBZ International Indonesia. Hal ini bisa dilihat dari hasil pengujian statistik terhadap data kuesioner yang disebarakan terhadap 54 karyawan yang dijadikan sample penelitian, dimana diperoleh nilai  $t$  hitung (6,020) >  $t$  tabel (2,021) yang mengartikan ada hubungan positif antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Pengaruh positif dari faktor budaya perusahaan ini bisa dilihat dari persepsi responden terhadap beberapa indikator, yaitu faktor perhatian pimpinan, orientasi hasil, orientasi terhadap orang, orientasi tim, keagresifan dimana responden rata-rata memiliki persepsi penilaian setuju terhadap indikator-indikator tersebut, dan juga penilaian terhadap kinerja berdasarkan beberapa indikator kinerja seperti kualitas pekerjaan, inisiatif, etika kerja, kerjasama pekerjaan, pengetahuan bidang pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan rata-rata responden karyawan memiliki persepsi atau jawaban yang tidak kontradiktif terhadap isi pertanyaan.

## 5.2. Saran

Disarankan bagi perusahaan mempertahankan dan meningkatkan sistem nilai-nilai budaya perusahaan yang dapat dirasakan maknanya oleh seluruh pegawai, sehingga budaya perusahaan tersebut bisa menjadi landasan gerak perusahaan. Selain itu juga disarankan perusahaan untuk memperhatikan lingkungan usaha, dan keteladanan/panutan dari pimpinan sehingga dapat meningkatkan komitmen dari pegawai, meningkatkan stabilitas sistem sosial di dalam lingkungan perusahaan dan membentuk perilaku para karyawan.

Kemudian, dilihat dari kurangnya tanggapan responden pada kuesioner 1 yang menyatakan Atasan aktif mendukung karyan untuk berinovasi yaitu sebesar 46,30% responden yang masih ragu-ragu, maka disarankan kepada Manajemen perusahaan untuk lebih terbuka kepada karyawan dan memberikan kesempatan serta dukungan karyawan untuk berinovasi, misalnya dengan mengadakan kompetisi untuk proyek tertentu dimana karyawan yang memberikan prestasi kerja terbaik akan mendapatkan penghargaan berupa financial reward maupun nonfinancial reward.

Satu hal lagi, dilihat kurangnya tanggapan responden pada kuesioner 9 yang menyatakan Perusahaan memberikan perhatian yang besar terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan perusahaan. Dimana 56,26% responden menyatakan ragu-ragu dan 40,74% responden menyatakan sangat tidak setuju. Maka disarankan kepada Manajemen perusahaan untuk dapat lebih memerhatikan karyawan, baik dari segi pekerjaan dan personal/kekeluargaan serta kebersamaan karena hal ini sangat penting untuk menciptakan suasana kondusif serta meningkatkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Misalnya dengan memberikan

kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja karyawan beserta tunjangan-tunjangan pekerjaan yang diperlukan, mengadakan acara gathering maupun outbound/outing bersama, dll.

Bagi peneliti lain yang akan meneliti mengenai masalah kinerja karyawan disarankan untuk memasukan indikator lain yang ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sehingga diperoleh kesempurnaan penilaian terhadap faktor kinerja pada suatu obyek yang diteliti.



## DAFTAR PUSTAKA

- Kreiner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Third Edition, Arizona state University : Richard D. Irwin. 1995
- Stoner, Jamer AF. 1996. *Manajemen*. New Jersey : Prentice hall, Inc
- Robbins Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. USA : Prentice hall
- Malthis, Robert L & Jackson, John H. 2000, *Human Resource Management*. Thomson Learning Publishing
- Umar, Husein. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama. 2002
- Daft, Richard L. 2000. *Management*. Fifth edition, Harcourt Inc
- Edwin B. Flippo, 1995, dalam buku *Manajemen Personalia*, edisi 6 jilid 1
- T. Hani Handoko, 2003. *Manajemen Personalia dan SDM*, edisi 2. penerbit BPFE, Yogyakarta
- McKenna, Eugene & Beech, Nic. 2002. *The Essence of Human Resource Management* : Sumiarti. Yogyakarta
- Atmosoeprapto, Krisdarto. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Penerbit : PT. Elex Media Komputindo Jakarta
- Simamora, Bilson. 2002. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghazali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan ke-IV, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Husein Umar. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Kelima. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiono. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Kelima, Penerbit CV. Alfa Beta, Bandung.

## Lampiran 1. KUESIONER

**PETUNJUK :** Silahkan memberikan tanda ( X ) pada pilihan jawaban yang tersedia untuk menyatakan persetujuan anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini.

### BUDAYA PERUSAHAAN

#### Inovasi dan dan Pengambilan resiko

1. Atasan di perusahaan ini aktif mendukung karyawan untuk berinovasi dalam mengantisipasi kemungkinan resiko yang terjadi dalam mengerjakan tugas.  
a. Sangat Setuju                      c. Ragu-ragu                      c. Sangat Tidak Setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak Setuju
2. Atasan mendukung karyawan untuk memberikan gagasan-gagasan baru dalam penyelesaian pekerjaan anda.  
a. Sangat Setuju                      c. Ragu-ragu                      c. Sangat Tidak Setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak Setuju

#### Perhatian ke rincian

3. Saudara memperlihatkan kecermatan dalam pengerjaan rincian tugas yang diberikan oleh atasan.  
a. Sangat Setuju                      c. Ragu-ragu                      c. Sangat Tidak Setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak Setuju
4. Saudara selalu menganalisa setiap rincian tugas yang diberikan oleh atasan.  
a. Sangat Setuju                      c. Ragu-ragu                      c. Sangat Tidak Setuju

b. Setuju d. Tidak Setuju

5. Saudara berusaha dengan sebaik-baiknya dalam mengerjakan rincian tugas yang diberikan oleh atasan.

a. Sangat Setuju c. Ragu-ragu c. Sangat Tidak Setuju

b. Setuju d. Tidak Setuju

#### **Orientasi hasil**

6. Atasan memfokuskan kegiatan usaha terhadap hasil akhir.

a. Sangat Setuju c. Ragu-ragu c. Sangat Tidak Setuju

b. Setuju d. Tidak Setuju

7. Atasan memfokuskan kegiatan usaha terhadap teknik dari proses pencapaian hasil akhir.

a. Sangat Setuju c. Ragu-ragu c. Sangat Tidak Setuju

b. Setuju d. Tidak Setuju

#### **Orientasi Orang**

8. Kebijakan perusahaan sudah memperhitungkan efek/balasan dari hasil-hasil pekerjaan kepada karyawan dalam proses mencapai tujuan perusahaan.

a. Sangat Setuju c. Ragu-ragu c. Sangat Tidak Setuju

b. Setuju d. Tidak Setuju

9. Perusahaan memberikan perhatian yang besar terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan perusahaan.

a. Sangat Setuju c. Ragu-ragu c. Sangat Tidak Setuju

b. Setuju d. Tidak Setuju

### **Orientasi Tim**

10. Saudara lebih mendukung bekerja secara tim dibandingkan dengan kegiatan perorangan.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

11. Saudara mampu bekerja secara tim dalam melaksanakan tugas dengan karyawan lainnya.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

12. Saudara mampu menjalin hubungan yang akrab dengan rekan kerja.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

### **Keagresifan**

13. Saudara siap bersaing dengan karyawan lainnya dalam pencapaian prestasi kerja.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

14. Saudara menyukai persaingan dan kemenangan.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

### **Kemantapan**

15. Perusahaan bersikap terbuka terhadap tuntunan perubahan situasi kerja yang diinginkan karyawan.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

### **KINERJA KARYAWAN**

#### **Kualitas Pekerjaan**

16. Saudara selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, meskipun atasan anda akan memperbaikinya.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

17. Saudara selalu berusaha meningkatkan hasil kerja Saudara, dengan meningkatkan pengetahuan Saudara.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

18. Saudara perlu alat pendukung kerja yang lengkap agar bekerja berjalan dengan baik.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

### **Inisiatif**

19. Dalam setiap penyelesaian tugas, Saudara tidak menunggu perintah dari atasan.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

20. Saudara memiliki kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

### **Etika kerja**

21. Saudara memberitahu rekan Saudara bila pekerjaannya salah.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

22. Saudara membantu pekerjaan rekan Saudara, apabila dia mengalami kesulitan.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

23. Saudara bekerja berdasarkan petunjuk/prosedur kerja yang ada di perusahaan.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

### **Kerjasama**

24. Saudara mampu menyelesaikan tugas secara satu tim dengan karyawan lainnya.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

### **Pengetahuan tentang pekerjaan**

25. Saudara sangat memahami pentingnya pekerjaan yang Saudara lakukan bagi perusahaan.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

26. Saudara selalu mempelajari petunjuk kerja sebelum memulai pekerjaan.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

27. Saudara masuk kantor selalu tepat waktu.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

### **Tanggung Jawab**

28. Saudara sadar tanggung jawab yang diberikan oleh atasan dalam pekerjaan dapat membantu Saudara bekerja dengan sebaik-baiknya.

- |                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
| a. Sangat Setuju | c. Ragu-ragu    | c. Sangat Tidak Setuju |
| b. Setuju        | d. Tidak Setuju |                        |

## LAMPIRAN 4. OUTPUT HASIL PERHITUNGAN REGRESI UNTUK UJI HIPOTESIS

### Regression

**Variables Entered/Removed(b)**

| Model | Variables Entered    | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------|-------------------|--------|
| 1     | BUDAYA PERUSAHAAN(a) | .                 | Enter  |

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

**Model Summary**

| Model | R       | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,641(a) | ,411     | ,399              | ,09964                     |

a Predictors: (Constant), BUDAYA PERUSAHAAN

**Coefficients(a)**

|                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)      | 6,974                       | ,569       |                           | 12,256 | ,000 |
| BUDAYA PERUSAHAAN | 1,042                       | ,173       | ,641                      | 6,020  | ,000 |

a Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Lampiran 5**  
**Tabel F (Alpha 5%)**

|          | $d_{in}$ |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |
|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| $d_u$    | 1        | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 12    | 15    | 20    | 24    | 30    | 40    | 60    | 120   | $\infty$ |
| 1        | 161.4    | 199.5 | 215.7 | 224.6 | 230.2 | 234.0 | 236.8 | 238.9 | 240.5 | 241.9 | 243.9 | 245.9 | 248.0 | 249.1 | 250.1 | 251.1 | 252.2 | 253.3 | 254.3    |
| 2        | 18.51    | 19.00 | 19.16 | 19.25 | 19.30 | 19.33 | 19.35 | 19.37 | 19.38 | 19.40 | 19.41 | 19.43 | 19.45 | 19.45 | 19.46 | 19.47 | 19.48 | 19.49 | 19.50    |
| 3        | 10.13    | 9.55  | 9.28  | 9.12  | 9.01  | 8.94  | 8.89  | 8.85  | 8.81  | 8.79  | 8.74  | 8.70  | 8.66  | 8.64  | 8.62  | 8.59  | 8.27  | 8.55  | 8.53     |
| 4        | 7.71     | 6.94  | 6.59  | 6.39  | 6.26  | 6.16  | 6.09  | 6.04  | 6.00  | 5.96  | 5.91  | 5.86  | 5.80  | 5.77  | 5.75  | 5.72  | 5.69  | 5.66  | 5.63     |
| 5        | 6.61     | 5.79  | 5.41  | 5.19  | 5.05  | 4.95  | 4.88  | 4.82  | 4.77  | 4.74  | 4.68  | 4.62  | 4.56  | 4.53  | 4.50  | 4.46  | 4.43  | 4.40  | 4.36     |
| 6        | 5.99     | 5.14  | 4.76  | 4.53  | 4.39  | 4.28  | 4.21  | 4.15  | 4.10  | 4.06  | 4.00  | 3.94  | 3.87  | 3.84  | 3.81  | 3.77  | 3.74  | 3.70  | 3.67     |
| 7        | 5.59     | 4.74  | 4.35  | 4.12  | 3.97  | 3.87  | 3.79  | 3.73  | 3.68  | 3.64  | 3.57  | 3.51  | 3.44  | 3.41  | 3.38  | 3.34  | 3.30  | 3.27  | 3.23     |
| 8        | 5.32     | 4.46  | 4.07  | 3.84  | 3.69  | 3.58  | 3.50  | 3.44  | 3.39  | 3.35  | 3.28  | 3.22  | 3.15  | 3.12  | 3.08  | 3.04  | 3.01  | 2.97  | 2.93     |
| 9        | 5.12     | 4.26  | 3.86  | 3.63  | 3.48  | 3.37  | 3.29  | 3.23  | 3.18  | 3.14  | 3.07  | 3.01  | 2.94  | 2.90  | 2.86  | 2.83  | 2.79  | 2.75  | 2.71     |
| 10       | 4.96     | 4.10  | 3.71  | 3.48  | 3.33  | 3.22  | 3.14  | 3.07  | 3.02  | 2.98  | 2.91  | 2.85  | 2.77  | 2.74  | 2.70  | 2.66  | 2.62  | 2.58  | 2.54     |
| 11       | 4.84     | 3.98  | 3.59  | 3.36  | 3.20  | 3.09  | 3.01  | 2.95  | 2.90  | 2.85  | 2.79  | 2.72  | 2.65  | 2.61  | 2.57  | 2.53  | 2.49  | 2.45  | 2.40     |
| 12       | 4.75     | 3.89  | 3.49  | 3.26  | 3.11  | 3.00  | 2.91  | 2.85  | 2.80  | 2.75  | 2.69  | 2.62  | 2.54  | 2.51  | 2.47  | 2.43  | 2.38  | 2.34  | 2.30     |
| 13       | 4.67     | 3.81  | 3.41  | 3.18  | 3.03  | 2.92  | 2.83  | 2.77  | 2.71  | 2.67  | 2.60  | 2.53  | 2.46  | 2.42  | 2.38  | 2.34  | 2.30  | 2.25  | 2.21     |
| 14       | 4.60     | 3.74  | 3.34  | 3.11  | 2.96  | 2.85  | 2.76  | 2.70  | 2.65  | 2.60  | 2.53  | 2.46  | 2.36  | 2.35  | 2.31  | 2.27  | 2.22  | 2.18  | 2.13     |
| 15       | 4.54     | 3.68  | 3.29  | 3.06  | 2.90  | 2.79  | 2.71  | 2.64  | 2.59  | 2.54  | 2.48  | 2.40  | 2.33  | 2.29  | 2.25  | 2.20  | 2.16  | 2.11  | 2.07     |
| 16       | 4.49     | 3.63  | 3.24  | 3.01  | 2.85  | 2.74  | 2.66  | 2.59  | 2.54  | 2.49  | 2.42  | 2.35  | 2.28  | 2.24  | 2.19  | 2.15  | 2.11  | 2.06  | 2.01     |
| 17       | 4.45     | 3.59  | 3.20  | 2.96  | 2.81  | 2.70  | 2.61  | 2.55  | 2.49  | 2.45  | 2.38  | 2.31  | 2.23  | 2.19  | 2.15  | 2.10  | 2.06  | 2.01  | 1.96     |
| 18       | 4.41     | 3.55  | 3.16  | 2.93  | 2.77  | 2.66  | 2.58  | 2.51  | 2.46  | 2.41  | 2.34  | 2.27  | 2.19  | 2.15  | 2.11  | 2.06  | 2.02  | 1.97  | 1.92     |
| 19       | 4.38     | 3.52  | 3.13  | 2.90  | 2.74  | 2.63  | 2.54  | 2.48  | 2.42  | 2.38  | 2.31  | 2.23  | 2.16  | 2.11  | 2.07  | 2.03  | 1.98  | 1.93  | 1.88     |
| 20       | 4.35     | 3.49  | 3.10  | 2.87  | 2.71  | 2.60  | 2.51  | 2.45  | 2.39  | 2.35  | 2.28  | 2.20  | 2.12  | 2.08  | 2.04  | 1.99  | 1.95  | 1.90  | 1.84     |
| 21       | 4.32     | 3.47  | 3.07  | 2.84  | 2.68  | 2.57  | 2.49  | 2.42  | 2.37  | 2.32  | 2.25  | 2.18  | 2.10  | 2.05  | 2.01  | 1.96  | 1.92  | 1.87  | 1.81     |
| 22       | 4.30     | 3.44  | 3.05  | 2.82  | 2.66  | 2.55  | 2.46  | 2.40  | 2.34  | 2.30  | 2.23  | 2.15  | 2.07  | 2.03  | 1.98  | 1.94  | 1.89  | 1.84  | 1.78     |
| 23       | 4.28     | 3.42  | 3.03  | 2.80  | 2.64  | 2.53  | 2.44  | 2.37  | 2.32  | 2.27  | 2.20  | 2.13  | 2.05  | 2.01  | 1.96  | 1.91  | 1.86  | 1.81  | 1.76     |
| 24       | 4.26     | 3.40  | 3.01  | 2.78  | 2.62  | 2.51  | 2.42  | 2.36  | 2.30  | 2.25  | 2.18  | 2.11  | 2.03  | 1.98  | 1.94  | 1.89  | 1.84  | 1.79  | 1.73     |
| 25       | 4.24     | 3.39  | 2.99  | 2.76  | 2.60  | 2.49  | 2.40  | 2.34  | 2.28  | 2.24  | 2.16  | 2.09  | 2.01  | 1.96  | 1.92  | 1.87  | 1.82  | 1.77  | 1.71     |
| 26       | 4.23     | 3.37  | 2.98  | 2.74  | 2.59  | 2.47  | 2.39  | 2.32  | 2.27  | 2.22  | 2.15  | 2.07  | 1.99  | 1.95  | 1.90  | 1.85  | 1.80  | 1.75  | 1.69     |
| 27       | 4.21     | 3.35  | 2.96  | 2.73  | 2.57  | 2.46  | 2.37  | 2.31  | 2.25  | 2.20  | 2.13  | 2.06  | 1.97  | 1.93  | 1.88  | 1.84  | 1.79  | 1.73  | 1.67     |
| 28       | 4.20     | 3.34  | 2.95  | 2.71  | 2.56  | 2.45  | 2.36  | 2.29  | 2.24  | 2.19  | 2.12  | 2.04  | 1.96  | 1.91  | 1.87  | 1.82  | 1.77  | 1.71  | 1.65     |
| 29       | 4.18     | 3.33  | 2.93  | 2.70  | 2.55  | 2.43  | 2.35  | 2.28  | 2.22  | 2.18  | 2.10  | 2.03  | 1.94  | 1.90  | 1.85  | 1.81  | 1.75  | 1.70  | 1.64     |
| 30       | 4.17     | 3.32  | 2.92  | 2.69  | 2.53  | 2.42  | 2.33  | 2.27  | 2.21  | 2.16  | 2.09  | 2.01  | 1.93  | 1.89  | 1.84  | 1.79  | 1.74  | 1.38  | 1.62     |
| 40       | 4.08     | 3.23  | 2.84  | 2.61  | 2.45  | 2.34  | 2.25  | 2.18  | 2.12  | 2.08  | 2.00  | 1.92  | 1.84  | 1.79  | 1.74  | 1.39  | 1.64  | 1.58  | 1.51     |
| 60       | 4.00     | 3.15  | 2.76  | 2.53  | 2.37  | 2.25  | 2.17  | 2.10  | 2.04  | 1.99  | 1.92  | 1.84  | 1.75  | 1.70  | 1.65  | 1.59  | 1.53  | 1.47  | 1.39     |
| 120      | 3.92     | 3.07  | 2.68  | 2.45  | 2.29  | 2.17  | 2.09  | 2.02  | 1.96  | 1.91  | 1.83  | 1.75  | 1.66  | 1.61  | 1.55  | 1.50  | 1.43  | 1.35  | 1.25     |
| $\infty$ | 3.84     | 3.00  | 2.60  | 2.37  | 2.21  | 2.10  | 2.01  | 1.94  | 1.88  | 1.83  | 1.75  | 1.67  | 1.57  | 1.52  | 1.46  | 1.39  | 1.32  | 1.22  | 1.00     |

**Lampiran 6**  
**Tabel T (0,025)**  
**RIGHT-TAIL AREA,  $\alpha$**

| Degrees of Freedom | 0.100  | 0.050  | 0.025  | 0.010  | 0.005  |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1                  | 3.078  | 6.314  | 12.706 | 31.821 | 63.657 |
| 2                  | 1.886  | 2.920  | 4.303  | 6.965  | 9.925  |
| 3                  | 1.638  | 2.353  | 3.182  | 4.541  | 5.841  |
| 4                  | 1.533  | 2.132  | 2.776  | 3.747  | 4.604  |
| 5                  | 1.476  | 2.015  | 2.571  | 3.365  | 4.032  |
| 6                  | 1.440  | 1.943  | 2.447  | 3.143  | 3.707  |
| 7                  | 1.415  | 1.895  | 2.365  | 2.998  | 3.499  |
| 8                  | 1.397  | 1.860  | 2.306  | 2.896  | 3.355  |
| 9                  | 1.383  | 1.833  | 2.262  | 2.821  | 3.250  |
| 10                 | 1.372  | 1.812  | 2.228  | 2.764  | 3.169  |
| 11                 | 1.363  | 1.796  | 2.201  | 2.718  | 3.106  |
| 12                 | 1.356  | 1.782  | 2.179  | 2.681  | 3.055  |
| 13                 | 1.350  | 1.771  | 2.160  | 2.650  | 3.012  |
| 14                 | 1.345  | 1.761  | 2.145  | 2.624  | 2.977  |
| 15                 | 1.341  | 1.753  | 2.131  | 2.602  | 2.947  |
| 16                 | 1.337  | 1.746  | 2.120  | 2.583  | 2.921  |
| 17                 | 1.333  | 1.740  | 2.110  | 2.567  | 2.900  |
| 18                 | 1.330  | 1.734  | 2.101  | 2.552  | 2.878  |
| 19                 | 1.328  | 1.729  | 2.093  | 2.539  | 2.861  |
| 20                 | 1.325  | 1.725  | 2.086  | 2.528  | 2.845  |
| 21                 | 1.323  | 1.721  | 2.080  | 2.518  | 2.831  |
| 22                 | 1.321  | 1.717  | 2.074  | 2.508  | 2.819  |
| 23                 | 1.3196 | 1.714  | 2.069  | 2.500  | 2.807  |
| 24                 | 1.318  | 1.711  | 2.064  | 2.492  | 2.797  |
| 25                 | 1.316  | 1.708  | 2.060  | 2.485  | 2.787  |
| 26                 | 1.315  | 1.7063 | 2.056  | 2.479  | 2.779  |
| 27                 | 1.314  | 1.703  | 2.052  | 2.473  | 2.771  |
| 28                 | 1.313  | 1.701  | 2.048  | 2.467  | 2.763  |
| 29                 | 1.311  | 1.699  | 2.045  | 2.462  | 2.756  |
| 30                 | 1.310  | 1.697  | 2.042  | 2.457  | 2.750  |
| 40                 | 1.303  | 1.684  | 2.021  | 2.423  | 2.704  |
| 60                 | 1.296  | 1.671  | 2.000  | 2.390  | 2.660  |
| $\infty$           | 1.282  | 1.645  | 1.960  | 2.326  | 2.576  |

## **SURAT KETERANGAN**

No. : 0188/SK-HRD/TBZ/VIII/09

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa:

Nama : **Sumiati**  
Jabatan : Sekretaris Direksi  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Asal Sekolah/Universitas : Universitas Mercubuana

Adalah benar yang bersangkutan pernah mengadakan riset di PT . TBZ International Indonesia, dibagian Human Resources Department.

Demikianlah surat ini dibuat dengan sesungguhnya, agar yang berkepentingan dapat maklum.

Jakarta, 11 Agustus 2009

PT. TBZ International Indonesia

**Dessy Fridianti**  
HR Manager

