

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN HOTEL SULAWESI
DI JEMBER**

SKRIPSI



UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

S

Asa:	Har'iah	Klass
Terima:	mbelian	658.312 5
Oleh:	01 JUL 2002	TIRI
KLASIR/RENYALIS:	1092	p
	SXS	@.1

Tri Mursrini

NIM : 970810201312

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN HOTEL SULAWESI
DI JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Tri Mursini

N. I. M. : 970810201312

Jurusan : Manajemen

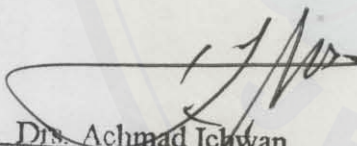
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

15 Mei 2002

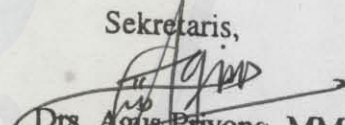
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

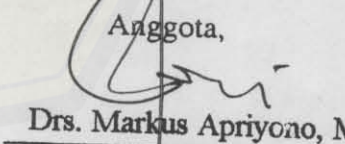
Ketua,


Drs. Achmad Ichwan
NIP. 130 381 340

Sekretaris,

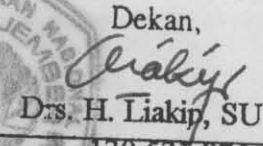

Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 131 658 392

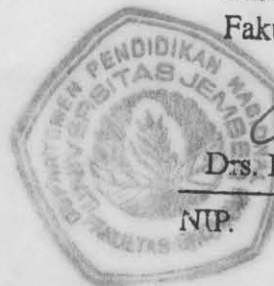
Anggota,


Drs. Markus Apriyono, MM
NIP. 131 832 339



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

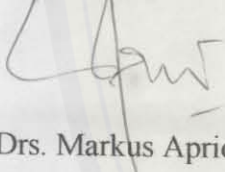

Drs. H. Liakip, SU
NIP. 130 531 976



TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sulawesi Di Jember**
Nama Mahasiswa : **Tri Mursrini**
NIM : **970810201312**
Jurusan : **Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pembimbing I



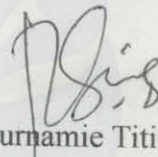
Drs. Markus Apriono, MM.

NIP : 131 832 340

Drs. - Agus Priyono, MM

NIP : 131 658 352.

Pembimbing II



Purnamie Titisari, SE., Msi.

NIP : 132 258 070

Chairul Soleh, SE, Msi.

NIP : 132 240 148.

Ketua Jurusan



Drs. IKM. Dwipayana, MS.

NIP : 130 781 341

Dra Diah Yuli Setianini, MSe

NIP 131 624 474.

Disetujui pada: Tanggal 6 Mei 2002

MOTTO

- 📖 **...jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. (Al-Baqarah : 153)**
- 📖 *Seberapa mampu kita sanggup menghadapi dan mengatasi persoalan menunjukkan seberapa dewasa dan indah pribadi dan nurani kita; bukan seberapa linggi kita sekolah. Sekolah tidak mengajari kita dewasa...tapi kehidupan membimbing kita kesana, untuk mengerti, memahami, dan menyadari bahwa kehidupan adalah sekolah kearifan terbesar yang pernah ada di bumi ini (Trie' 0402)*
- 📖 *Di balik sikap ulet untuk tidak pernah berhenti, sering bersembunyi banyak kesempurnaan hidup. (Ortu-ku)*
- 📖 *Tidak ada orang lain yang sama dengan keunikan kita, kita harus menerima dan menghargai keunikan ini untuk memanfaatkan keunikan ini menjadi kelebihan kita...(trie)*
- 📖 *Kita akan menemukan sisi terbaik dari diri kita sendiri jika selalu mencari sesuatu yang baik dalam diri orang lain.(trie)*
- 📖 **Every problem create it's own solve...so don't worry....anonim**

Karya ini didedikasikan sebagai bukti cinta, kasih sayang dan keikhlasan yang terlaksana kepada :

- ♥ *Orang tuaku yang terhormat, Bapak Giyanto & Ibu Marpu'ah, Bapak Moh. Sahir & Ibu Siti Kalimah yang telah membuat hidupku begitu berarti, dan membuatku banyak belajar tentang hidup, cinta kasih, dan keikhlasan untuk selalu bersyukur*
- ♥ *Embahku Sukinem dimana aku temukan banyak kearifan hidup*
- ♥ *Mas Hardi dan Mas Madji yang advis-advisnya membuatku bisa...*
- ♥ *Adik2ku Ani, Kipti, Sulis & Iparku Pramulyo, Keponakanku Rello...sumber inspirasiku yang tak pernah kering*
- ♥ *Sebentuk jiwa yang membuatku banyak belajar tentang hidup, tanpa takut menjalaninya...*
- ♥ *Almamater yang kubanggakan, Universitas Jember*

ABSTRAKSI

Penelitian tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sulawesi di Jember" ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya perusahaan dan mengetahui besarnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan Hotel Sulawesi Jember. Penelitian dilakukan pada Hotel Sulawesi di kota Jember pada bulan April sampai dengan bulan Mei tahun 2002.

Berdasarkan permasalahan yang diteliti maka metode penelitian yang digunakan adalah metode wawancara, observasi, kuisioner, dan studi pustaka. Jenis penelitian yang dilakukan pada Hotel Sulawesi Jember ini adalah penelitian yang tingkatannya merupakan penjelasan atau *explanation (level of explanation)*. Penelitian *explanation* adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel yang satu dengan variabel lainnya. Variabel-variabel yang diteliti dan dianggap berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditinjau dari segi kualitas kerja (Y_1) dan kuantitas kerja (Y_2) pada Hotel Sulawesi adalah variabel yang membentuk budaya kuat perusahaan yang terdiri dari faktor konsistensi (X_1), faktor komitmen (X_2), faktor kompetensi (X_3), faktor kerjasama (X_4) dan faktor tanggungjawab (X_5). Pengambilan sampel berdasarkan populasi yang ada dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling*. Pendekatan variabel-variabel digunakan indikator-indikator yang kemudian diukur dengan skala Likert. data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner terhadap 70 responden, dan hasil observasi. data-data tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis *kuantitatif* dengan analisis Regresi Berganda, selanjutnya untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan digunakan koefisien determinasi (R^2), untuk mengetahui apakah secara simultan (bersama-sama) koefisien regresi variabel budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang nyata atau tidak terhadap kinerja karyawan digunakan uji F, dan uji-t untuk mengetahui pengaruh variabel faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial; kemudian analisis tersebut diperkuat dengan analisis *kualitatif* berdasarkan hasil observasi.

Hasil analisis dengan komputer program SPSS versi 10,00 didapatkan hasil analisis regresi berganda, diketahui masing-masing variabel faktor-faktor budaya perusahaan memiliki pengaruh yang berbeda-beda tingkatannya terhadap variabel kinerja karyawan yang terdiri dari kualitas kerja (Y_1) dan kuantitas kerja (Y_2). Dimana untuk faktor kualitas kerja, variabel faktor budaya yang besar berpengaruh adalah tanggungjawab sebesar 31,2% dan untuk faktor kuantitas kerja, variabel budaya yang paling dominan pengaruhnya adalah faktor kerjasama sebesar 51,8%. Analisis tersebut diperkuat dengan hasil uji-F dan uji-t yang menunjukkan pengaruh masing-masing variabel. Kemudian dilakukan analisis *kualitatif* berdasarkan hasil observasi untuk memperkuat hasil analisis *kuantitatif*.

Dari analisis data yang dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan Hotel Sulawesi Jember meskipun pengaruhnya agak lemah.

Kata Pengantar

Bismillahirrahmaanirrahiim

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT atas segala hidayah dan rahmat-Nya sehingga skripsi. dengan judul “**Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sulawesi Di Jember**” ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Kami menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin akan terlaksana dan terselesaikan tanpa bimbingan dan bantuan dari semua pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. ^{Agus Priyono} Markus ~~Apriono~~, MM, selaku pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan diskusi dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Ibu ^{Prpto Chairine Solich} Purnamie ~~Titisari~~, SE., Msi, selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikiran untuk berdiskusi dan memberikan bimbingan untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. H. Liakip, SU selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Drs. I.K.M. Dwipayana, MS selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Bapak dan Ibu dosen beserta seluruh staff dan karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Bapak Andyk Sunarto selaku *General Manager* Hotel Sulawesi yang telah memberikan ijin dan data yang diperlukan kepada kami untuk melakukan penelitian.
7. Orang tuaku tercinta yang kuhormati dan kasih yang telah mencurahkan segalanya serta Mas-mas dan adik-adikku tersayang atas keikhlasan, cinta, dan kasih sayang yang terlaksana.

8. Warga Kaldubes'26 terutama Een, Nining, Ulphe, Arin Pentagon, anggota Fuyen yang lain, dan Adik-adik Kaldubes' *No Ceng* yang telah banyak memberiku keindahan warna hidup, Desti, Aninta, Kiky, Sri, Iqbal terima kasih atas persahabatannya, serta arek-arek Mantep 97 atas kebersamaannya.
9. Saudara seperjuanganku, Marliyah kita kompak ya, *thaks for every things*, juga kebersamaan yang indah selama ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang ikut membantu dalam penulisan skripsi ini.

Kami menyadari keterbatasan dan kekurangan dalam skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat kami harapkan, serta semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, Mei 2002

Wassalam,

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Halaman Motto.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Tujuan Penelitian	5
1.4.2 Kegunaan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Masalah.	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya	7
2.1.2 Joko Wahyudi (2001).	7
2.1.2 Rhenald Kasali (2001).	8
2.1.3 James L. Heskett dan John P. Kotter (1997).	10
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Konsepsi Dasar Teori	13
2.2.2 Konsep Budaya	13
2.2.3 Definisi Budaya Perusahaan.....	14
2.2.4 Konsep Budaya Perusahaan	20
2.2.5 Terbentuknya Budaya Perusahaan	21

2.2.6	Budaya Mempengaruhi Kehidupan Perusahaan	26
2.27	Kekuatan Budaya Perusahaan.....	28
2.2.8	Cara Mempertahankan Budaya Perusahaan.....	31
2.3	Tinjauan Tentang Kinerja.....	33
2.3.1	Konsep dan Pengertian Kinerja.....	34
2.3.2	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja dan Penilaian Kerja.....	35
2.4	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan.....	38
2.5	Koefisien Regresi Berganda.....	40
III.	METODE PENELITIAN	41
3.1	Rancangan Penelitian	41
3.2	Populasi	41
3.3	Metode Pengambilan Sampel.....	42
3.4	Prosedur Pengumpulan Data	42
3.4.1	Jenis Data Yang Digunakan	42
3.4.2	Metode Pengumpulan Data	43
3.5	Pengertian Variabel	43
3.6	Definisi Variabel Operasional.....	44
3.6.1	Variabel Bebas (<i>Independent Variable</i>).....	45
3.6.2	Variabel Terikat (<i>Dependent Variable</i>).....	48
3.7	Langkah Pengukuran.....	48
3.8	Metode Analisis Data.....	50
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	53
4.1.1	Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan	53
4.1.2	Perkembangan Perusahaan Selanjutnya.....	53
4.1.3	Hotel Sulawesi <i>Working Principles</i>	54
4.1.4	Struktur Organisasi.....	54
4.1.5	Aspek Personalia.....	64
4.1.6	Aspek Produksi	68

4.1.7 Aspek Pemasaran.....	71
4.2 Analisis Data	73
4.2.1 Analisis Data Kuantitatif.....	73
4.2.1.1 Analisis Regresi Linear Berganda.	81
4.2.1.2 Analisis Koefisien Determinasi Berganda	84
4.2.1.3 Pengujian Hipotesis dengan Uji F.....	85
4.2.1.4 Pengujian Hipotesis dengan Uji T.	86
4.2.2 Analisis Data Kualitatif.....	90
4.2.2.1 Pengaruh Antara Variabel-Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Kualitas Kerja Karyawan	91
4.2.2.2 Pengaruh Antara Variabel-Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Kuantitas Kerja Karyawan	92
4.2.2.3 Pengaruh Antara Variabel-Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Keseluruhan.....	93
V. SIMPULAN DAN SARAN	97
5.1 Simpulan	97
5.2 Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Per Departemen Pada Hotel Sulawesi Jember tahun 2002	65
4.2 Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Hotel Sulawesi Jember tahun 2002	66
4.3 Komposisi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja Pada Hotel Sulawesi Jember tahun 2002	67
4.4 Jenis dan Kapasitas Kamar Hotel Sulawesi.....	70
4.5 Daftar Tarif Kamar Hotel Sulawesi	72
4.6 Tingkat Hunian Kamar Pada Hotel Sulawesi.....	72
4.7 Hasil Data Kuesioner Faktor Konsistensi (X_1)	73
4.8 Hasil Data Kuesioner Faktor Komitmen (X_2).....	74
4.9 Hasil Data Kuesioner Faktor Kompetensi (X_3)	76
4.10 Hasil Data Kuesioner Faktor Kerjasama (X_4)	77
4.11 Hasil Data Kuesioner Faktor Tanggungjawab (X_5)	78
4.12 Hasil Data Kuesioner Faktor Kualitas Kerja (Y_1)	79
4.13 Hasil Data Kuesioner Faktor Kuantitas Kerja (Y_2).....	80
4.14 Hasil Perhitungan Koefisien Regresi Berganda	81
4.15 Hasil Pengujian Hipotesis dengan uji t.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Antara Budaya Perusahaan dan Identitas Perusahaan.....	16
2.2 Lapisan-lapisan dalam Budaya Perusahaan.....	17
4.1 Struktur Organisasi Hotel Sulawesi Jember 2002.....	62
4.2 Kurva Normal Uji-F Satu Arah untuk Variabel Konsistensi, Komitmen, Kompetensi, Kerjasama dan Tanggungjawab dengan $\alpha = 0,05$.....	85
4.3 Kurva Normal Uji-t Dua Arah untuk Variabel Konsistensi, Komitmen, Kompetensi, Kerjasama dan Tanggungjawab dengan $\alpha = 0,05$.....	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Kuisisioner

2. Hasil Pengolahan Data Primer, Nilai Jawaban Kuisisioner dari Responden
3. Output Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kualitas Kerja dengan Program SPSS Versi 10,00
4. Output Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kuantitas Kerja dengan Program SPSS Versi 10,00
5. Tabel Nilai Distribusi Uji - t
6. Tabel Nilai Distribusi Uji - F



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tantangan lingkungan eksternal berupa globalisasi dan keterbukaan serta perubahan-perubahan yang begitu cepat di bidang teknologi dan informasi; semakin menuntut sumber daya manusia yang berkualitas untuk mampu bertahan menghadapi guncangan-guncangan akibat kecepatan perubahan yang tinggi. Maju-mundur, dan baik-buruk kinerja perusahaan tidak terlepas dari hasil pengelolaan sumber daya manusia.

Harmonisnya hubungan antar personil dalam suatu organisasi, merupakan suatu kondisi yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Mengingat hal itu, maka seorang manajer dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang lebih fleksibel dan tidak terkesan kaku, sehingga dapat diterima semua pihak. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis dalam rangka pembinaan terhadap sumber daya, perusahaan menuntut kesadaran dari masing-masing individu akan kewajiban, hak dan tanggungjawab; di mana kesemuanya itu harus dijabarkan dalam etos kerja dan tergambarkan dalam budaya perusahaan (*corporate culture*).

Budaya perusahaan sebagai salah satu faktor penting yang membentuk perilaku manajemen dari suatu perusahaan merupakan hal yang perlu untuk ditelusuri dalam kaitannya dengan kinerja suatu perusahaan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap perilaku, perasaan dan sikap orang-orang. Pengaruh budaya akan tetap relevan bagi organisasi baik di masa sekarang maupun yang akan datang. Budaya merupakan kekuatan yang begitu besar dalam mempengaruhi perilaku organisasi. Pengaruh ini belum tentu dipahami benar atau dihargai sepenuhnya oleh para pemimpin organisasi dan para manajer.

Konsep budaya perusahaan sendiri terdiri atas dua tingkat yang berbeda dalam hal jarak pandang (*visibility*) dan kesulitannya untuk berubah (*resistance to change*) karena sudah begitu mengakar. Pada tingkat yang lebih kelihatan, budaya

merupakan pola perilaku atau *style* dari suatu organisasi, dimana setiap karyawan baru secara otomatis akan didorong oleh rekan-rekan sekerja untuk mengikutinya.

Perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang tertanam kuat atau dalam, dapat dipastikan beranggotakan para individu yang bermotivasi dan berkomitmen tinggi. Anggota-anggota yang seperti ini akan rela mengorbankan diri mereka untuk tercapainya tujuan dari perusahaan atau organisasi mereka. Tentunya keadaan inilah yang diharapkan oleh para pemimpin perusahaan atau organisasi sehingga tidak perlu bersusah payah untuk mengarahkan perilaku para anggotanya. Dengan demikian budaya perusahaan yang kuat merupakan alat kendali perilaku manusia yang efektif sekaligus efisien.

Sementara itu, budaya perusahaan yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan perusahaan dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Budaya lemah membuat karyawan memiliki loyalitas keorganisasian yang rendah dan membuat mereka semata-mata hanya mengejar uang belaka.

Persoalan mendasar bagi organisasi pada sebuah perusahaan adalah menciptakan budaya kuat atau dengan kata lain bagaimana mengubah budaya lemah menjadi budaya kuat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berimplikasi pada tercapainya tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Budaya yang kuat sangat berpengaruh untuk meningkatkan konsistensi seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain budaya menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja atau *performance* seseorang dalam organisasi dalam bentuk prestasi kerja.

Hotel Sulawesi Jember yang terletak di Jalan Letjend. Suprpto no. 48 Jember merupakan salah satu perusahaan terbesar yang bergerak di bidang jasa perhotelan di kota Jember. Hotel Sulawesi sebagai salah satu perusahaan jasa perhotelan terbesar di Jember yang terus berkembang pesat, memiliki falsafah yang sangat mendasar bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan, yang menjadi pegangan bagi direktur utama sampai karyawan tingkat operasional. Sebagai perusahaan jasa perhotelan yang bertaraf bintang dua dengan kualitas *servicing* bertaraf hotel bintang tiga, Hotel Sulawesi Jember memiliki sesuatu

yang khas (*bargaining power*) dalam memberikan pelayanan kepada *customer* yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain sejenis; yang diyakini sebagai budaya /falsafah perusahaan yang pada akhirnya merupakan sarana mutlak untuk mencapai tujuan perusahaan. Falsafah pendiri Hotel Sulawesi Jember yang diyakini bersama merupakan kunci dari keberhasilan Hotel Sulawesi Jember untuk mencapai tujuan perusahaan itu lebih dikenal dengan misi Hotel Sulawesi yang berbunyi "*To Serve Better*". Misi tersebut menjadi prinsip kerja yang dipercayai dapat membawa perusahaan mencapai visi dan tujuan perusahaan yang dijadikan budaya perusahaan untuk dilaksanakan dalam kehidupan kerja perusahaan sehari-hari.

Misi "*To Serve Better*" tersebut dijabarkan dalam suatu strategi yang membudaya meliputi:

1. *Customer satisfaction* / Kepuasan Pelanggan
Setiap kegiatan dan aktifitas yang dilakukan oleh karyawan berorientasi kepada kepuasan dan kenyamanan tamu hotel. Hal ini berkaitan dengan kinerja Hotel Sulawesi yang bertaraf bintang dua, dengan kualitas *servicing* yang *excellent* atau dengan kualitas hotel bintang tiga.
2. *Team work* / Kerjasama tim
Kerjasama yang saling melengkapi dan saling terkait antar bagian merupakan budaya kerja tim kami.
3. *People* / Karyawan
Perusahaan kami adalah karyawan kami yang memiliki disiplin kerja yang tinggi, keinginan untuk menang, kejujuran, kepemimpinan, dan kepedulian pada nilai-nilai pelayanan.
4. *Work-Process* / Proses Kerja
Hasil yang efektif dan efisien sangat ditentukan oleh pemahaman atas proses kerja dan kemampuan pengembangan teknologi dalam bidang perhotelan. Hal ini diwujudkan dengan suatu sistem *servicing* yang *excellent* terhadap para *customer* atau tamu hotel.

5. *Human Resources Development* / Pengembangan Sumberdaya

Kemampuan bersaing organisasi kami ditentukan oleh kemampuan pengembangan ketrampilan kerja dan motivasi dari setiap karyawan dalam bekerja untuk pengembangan bisnis pada jangka waktu yang lama. Untuk meningkatkan dan mengembangkan ketrampilan karyawan, manajemen Hotel Sulawesi selalu mengadakan *training* bagi karyawannya secara periodik.

Inilah yang harus menjadi pegangan bagi setiap elemen perusahaan dan menjadi pondasi perusahaan di mana perusahaan terus tumbuh dan berkembang dengan sukses. Pengembangan dari falsafah itu sedemikian luasnya sehingga mampu menjangkau setiap sudut perusahaan baik secara internal maupun secara eksternal atau lingkungan perusahaan tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Secara eksplisit disadari bahwa budaya perusahaan memiliki peran yang besar dalam memberikan *stimulan* terhadap karyawan untuk bekerja dan menjalankan tugas-tugas tertentu dalam pencapaian prestasi kerja. Budaya perusahaan yang terdapat dalam perusahaan akan selalu ditanggapi dengan sikap-sikap tertentu. Karyawan akan bekerja dengan baik, jika budaya perusahaan bersifat kondusif dan efektif. Sebaliknya, karyawan akan bekerja dengan buruk, jika budaya perusahaan yang diterapkan oleh perusahaan tidak mampu memberikan motivasi untuk berprestasi.

Berdasarkan kenyataan yang terjadi di lapangan belum tentu terdapat pengaruh yang positif antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Artinya belum tentu jika budaya perusahaan sangat baik dan kondusif akan diikuti oleh prestasi kerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, budaya perusahaan yang buruk belum tentu akan diikuti oleh kinerja karyawan yang buruk. Mengingat peran budaya perusahaan terhadap kinerja yang sangat besar dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka perusahaan perlu memahami secara mendalam mengenai pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Selama ini belum ada penelitian mengenai pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Sulawesi Jember. Oleh karena itu, belum ada jawaban ada atau tidaknya hubungan atau pengaruh budaya perusahaan dengan kinerja karyawan pada Hotel Sulawesi Jember.

Berdasarkan pada uraian latar belakang tersebut dirumuskan suatu pokok permasalahan pada Hotel Sulawesi Jember, yakni:

1. Bagaimana pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan Hotel Sulawesi Jember ?
2. Berapa besar pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan Hotel Sulawesi Jember ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui ada atau tidaknya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Sulawesi Jember.
2. Mengetahui besarnya budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan Hotel Sulawesi Jember.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi pimpinan di dalam menetapkan kebijaksanaan perusahaan utamanya yang menyangkut budaya perusahaan.

2. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan dan pengalaman bagi penulis dalam mempraktekkan teori yang telah didapat dan mampu memadukan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

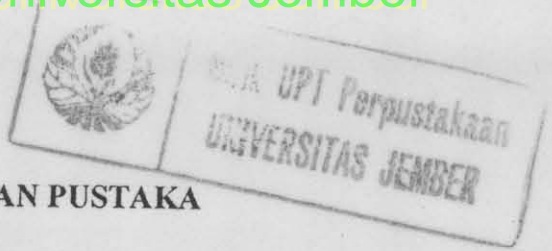
3. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan referensi serta bahan kepustakaan bagi para insan akademisi untuk mencapai kesempurnaan.

1.4 Batasan Masalah

Agar tidak terjadi berbagai macam penafsiran dan permasalahan ini tidak meluas, maka perlu adanya pembatasan sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor yang mengindikasikan adanya budaya yang kuat dalam suatu perusahaan adalah: faktor konsistensi, faktor komitmen, faktor kompetensi, faktor kerjasama, dan faktor tanggungjawab.
- b. Faktor-faktor yang mengindikasikan kinerja karyawan adalah faktor kualitas kerja, faktor kuantitas kerja, faktor ketepatan waktu, dan faktor dapat tidaknya diandalkan. Dalam penelitian ini dibatasi pada faktor kualitas kerja dan faktor kuantitas kerja untuk mengindikasikan kinerja karyawan.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

2.1.1 Joko Wahyudi (2001)

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Joko Wahyudi (2001), menyatakan bahwa antara implementasi budaya perusahaan dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat. Penelitian yang berjudul "**Pengaruh Implementasi Budaya Perusahaan (*corporate culture*) terhadap Prestasi Kerja Studi pada PT. Gudang Garam, Tbk. Kediri**" ini dilakukan di PT. Gudang Garam, Tbk Kediri, bertujuan mengetahui ada tidaknya pengaruh antara implementasi *corporate culture* terhadap prestasi kerja, dengan sampel karyawan tingkat manajerial di PT. Gudang Garam, Tbk. Kediri.

Untuk mengukur implementasi budaya perusahaan dan prestasi kerja digunakan kuisioner dan pengukurannya menggunakan skala ordinal. Adapun indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel budaya perusahaan ada lima, yaitu: konsistensi, komitmen, kompetensi, kerjasama dan tanggungjawab. Sementara itu, variabel prestasi kerja pendekatannya menggunakan empat indikator, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, dan sikap.

Penelitian ini menggunakan sampel yang diambil dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Artinya sampel diambil berdasarkan perimbangan yang ada pada populasi. Penelitian ini merupakan penelitian berdasarkan tingkat eksplanasi (*level of explanation*) yang merupakan tingkat penjelasan dan lebih khusus lagi menekankan pada tingkatan *asosiatif* hubungan/*korelasional* yaitu berusaha mencari hubungan atau pengaruh antara dua variabel, yaitu variabel budaya perusahaan (X) dan variabel prestasi kerja (Y). Data primer diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada 68 responden yang kemudian diolah dengan menggunakan statistik *non parametrik* Rank Spearman. Melalui perhitungan koefisien korelasi Rank Spearman didapatkan hasil 0,46, sedangkan nilai kritis untuk taraf signifikansi 5% atau taraf kepercayaan 95%.

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh antara variabel budaya perusahaan (X) dengan variabel prestasi kerja (Y) dilakukan uji t. Karena $N > 30$ maka uji t ini kemudian dibandingkan dengan tabel distribusi nilai t, dan hasilnya sebesar 4,22 dan dengan $dk = 66$ maka nilai pada tabel Distribusi nilai t sebesar 2,00 yang berarti $t\text{-test} > t\text{-tabel}$ ($4,22 > 2,00$). Hal ini berarti pengaruh antara implementasi budaya perusahaan dengan prestasi kerja signifikan dan terdapat hubungan yang agak lemah dari kedua variabel tersebut.

Berpijak pada penelitian sebelumnya, penelitian ini juga akan mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Sulawesi Jember. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Joko Wahyudi (2001) adalah pada topik yang diteliti yakni tentang budaya perusahaan (*corporate culture*) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian kali ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Joko Wahyudi adalah pada obyek penelitian dan alat analisis datanya. Penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan manufaktur/perusahaan yang memproduksi produk/barang jadi. Sedangkan penelitian kali ini dilakukan pada perusahaan jasa perhotelan. Alat analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan statistik *non parametrik* dengan korelasi Rank Spearman dan tingkat signifikansinya diuji dengan uji t, sedangkan pada penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda, dan untuk mengetahui pengaruh kedua variabel dilakukan dengan korelasi berganda dan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara kedua variabel dilakukan secara parsial dengan uji t dan secara bersama-sama dengan uji-F. Untuk kemudian dibandingkan dengan tabel distribusi t dan tabel distribusi F untuk mengetahui besarnya pengaruh kedua variabel yang diuji.

2.1.2 Rhenald Kasali (2001)

Rhenald Kasali dalam penelitiannya di sejumlah perusahaan di Indonesia, diantaranya pada Blue Bird (perusahaan jasa transportasi) menyatakan adanya pengaruh yang kuat antara implementasi budaya perusahaan dengan *performance* karyawan. (Kolom Rhenald Kasali dalam Solusi Rhenald Kasali, *detik.com*, 01 Oktober 2001). Dalam kolomnya yang berjudul "*Corporate Culture Blue Bird*",

itu untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan Blue Bird terhadap kinerja karyawan operasional, Rhenald Kasali menggunakan daftar pertanyaan/kuisisioner yang diberikan kepada kurang lebih 500 orang karyawan operasional (dalam hal ini sopir taksi dan bus) Blue Bird di Jakarta yang diambil secara acak (menggunakan metode *simple random sampling*). Jawaban dari kuisisioner tersebut selanjutnya diasosiasikan dengan jawaban *afirmatif* terhadap pertanyaan-pertanyaan yang mengindikasikan kekuatan budaya perusahaan yang diberikan kepada *HRD Management* Blue Bird berdasarkan literatur dan penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja. Berdasarkan jawaban pertanyaan yang diberikan, 91% responden menyatakan bahwa mereka dan pihak manajemen berusaha mengembalikan barang penumpang yang tertinggal di taksi, sisanya yang menyatakan barang tidak kembali karena alamat penumpang yang tidak jelas, namun pihak manajemen tetap berusaha menjaga barang yang ditemukan tersebut hingga ada informasi tentang pemiliknya. Hal ini menyangkut kejujuran yang ditanamkan pendiri perusahaan tersebut hingga menjadi sebuah budaya. Lebih lanjut Kasali menyatakan bahwa implementasi *corporate culture* pada Blue Bird itu sudah mengakar kuat jauh sebelum istilah ini populer menjadi sebuah teori yang dipraktekkan di perusahaan Jepang dan diikuti oleh perusahaan Amerika. Nilai-nilai luhur Blue Bird telah dikembangkan sejak awal perusahaan ini berdiri oleh pendirinya. Antara lain disiplin, kejujuran, sopan santun dan sebagainya, yang masih tertanam kuat hingga kini. Hal ini nampak pada perekrutan karyawan dengan proses seleksi yang ketat pada perekrutan pengemudi untuk menjaga kualitas pengemudi dan peningkatan kualitas layanan. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan pelayanan yang baik dan jujur kepada penumpang, serta menjamin pendidikan anak-anak pengemudi yang mengalami kecelakaan dalam menjalankan tugasnya. Tingginya *performance* karyawan Blue Bird ini nampak pada makin meningkatnya pengguna jasa layanan Blue Bird, menurunnya *complaint* pelanggan, dan meningkatnya jumlah armada yang menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat.

Pada dasarnya penelitian yang dilakukan pada Hotel Sulawesi Jember ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rhenald Kasali pada perusahaan jasa transportasi, yaitu bertujuan mengetahui pengaruh antara budaya kuat terhadap kinerja karyawan yang langsung berhubungan dengan *customer satisfaction*. Karena perusahaan yang diteliti adalah perusahaan jasa perhotelan, maka gaya manajemen perusahaannya dapat dilihat melalui kinerja *customer service*-nya.

Metode pengumpulan datanya sama, dengan menggunakan kuisioner dan wawancara langsung. Perbedaan yang lainnya terletak pada alat analisisnya, pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rhenald Kasali menggunakan pendekatan klasik berdasarkan skor yang diperoleh dari kuisioner dilakukan *cross check* data dengan melakukan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan yang diteliti untuk mengetahui validitas hasil penelitiannya. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan alat analisis statistik dengan analisis regresi berganda dan korelasi berganda untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, untuk menguji validitas pengaruh variabel X (budaya perusahaan) dengan variabel Y (kinerja karyawan) secara parsial dilakukan dengan uji t dan secara bersama-sama dengan uji F dan untuk mengetahui tingkat signifikansi masing-masing hasil uji dibandingkan dengan tabel t secara parsial dan secara bersama-sama dengan tabel F.

2.1.3 James L. Heskett dan John P. Kotter (1997)

Sejumlah penelitian yang dilakukan oleh James L.Heskett dan John P. Kotter selama sepuluh tahun terakhir (1987-1997) pada beberapa perusahaan diantaranya IBM, Hewlet-Package, Wal-Mart, ICI, General Electric, Nissan, British Airways, dan Matsushita Inc. menunjukkan adanya hubungan yang erat antara *corporate culture* yang kuat dengan *performance* karyawan yang implikasinya nampak pada *performance* perusahaan yang tinggi (Kotter & Heskett, 1997). Metodologi yang digunakan oleh Kotter dan Heskett untuk menciptakan indeks kekuatan budaya adalah dengan mengirim surat dan kuisioner kepada enam pejabat puncak pada 207 (dua ratus tujuh) perusahaan. Survei itu menanyai para eksekutif tentang kekuatan budaya perusahaan pesaing mereka

(bukan budaya mereka sendiri) yang difokuskan pada budaya perusahaan atau budaya keseluruhan (bukan budaya *sub-unit*). Untuk membantu responden membuat penilaian tentang budaya perusahaan, Kotter dan Heskett membuat suatu indikasi bahwa suatu budaya yang kuat biasanya diasosiasikan dengan jawaban-jawaban *afirmatif* terhadap pertanyaan-pertanyaan tentang budaya perusahaan, seperti gaya perusahaan, nilai-nilai perusahaan yang dikenal melalui suatu credo yang diikuti oleh para manajer, dan apakah perusahaan telah dikelola menurut kebijakan dan praktik jangka panjang lain daripada kebijakan dan praktik dari CEO yang sedang memegang jabatan.

Dari 600 orang yang menanggapi penyelidikan ini (angka tanggapan sebesar 48%), tidak ada yang memperdebatkan definisi ini dan hanya tiga yang melaporkan bahwa terlalu meragukan untuk memandu mereka dalam memberikan tanggapan kuantitatif pada skala 1 (budaya sangat kuat) sampai 5 (budaya sangat lemah). Dengan informasi yang dikumpulkan dari survei, mereka membangun "*indeks kekuatan budaya*" dengan menghitung suatu tanggapan rata-rata terhadap masing-masing perusahaan. Dalam lima kasus mereka memilih untuk tidak melakukannya entah karena banyak responden mengatakan mereka tidak tahu baik tentang beberapa pesaing atau karena jawaban-jawaban mereka terlalu menyimpang. Tetapi *indeks* berhasil diciptakan dalam 202 kasus. Untuk menguji *validitas indeks* ini Kotter dan Heskett mengunjungi tujuh dari 202 perusahaan dan berbicara, yang kali ini dengan orang dalam. Perusahaan-perusahaan itu adalah: VF, ConAgra, Northwestern Mutual Life, Dow Chemical, J.C. Penny, McGraw-Hill, dan First Chicago. Kepada setiap perusahaan, orang yang diwawancarai ditanya tentang kekuatan budaya perusahaan mereka. Tanggapan rata-rata dibandingkan dengan skor survei pertama. Dalam tujuh kasus semuanya, dua angka sangat serupa-variiasi terbesar itu kurang dari 20 persen. Kotter dan Heskett menerima skor ini sebagai dapat dipercaya karena berbagai alasan lain juga. Dijelaskan bahwa 69 (atau 34%) dari 207 perusahaan memiliki budaya yang relatif kuat, dengan penilaian dalam sepertiga dari kisaran, bahwa 103 memiliki budaya dengan kekuatan sedang (*moderat*), *scoring* ditengah kisaran, dan bahwa hanya 30 memiliki budaya lemah. Keseluruhan profil ini konsisten dengan apa

yang diharapkan dari literatur budaya perusahaan. Skor individual umumnya juga merupakan apa yang mereka (Kotter dan Heskett) harapkan berdasarkan pada literature dan pada pengetahuan mereka tentang perusahaan yang spesifik.

Pada dasarnya penelitian yang dilakukan pada Hotel Sulawesi Jember ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett, yaitu bertujuan mengetahui pengaruh antara budaya kuat terhadap kinerja perusahaan. Perbedaannya terletak pada obyek yang diteliti untuk *indeks* kekuatan budaya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett obyek yang diteliti adalah karyawan tingkat *top management* dan perusahaan yang diteliti adalah berbagai perusahaan multinasional, sedangkan pada penelitian kali ini untuk mengetahui indeks kekuatan budaya, obyek yang diteliti adalah karyawan secara keseluruhan dari *top manager* sampai karyawan tingkat operasional yang berhubungan langsung dengan *customer*, karena perusahaan yang diteliti adalah perusahaan jasa perhotelan, dan yang lebih banyak berhubungan dengan *customer* adalah karyawan operasional sehingga lebih kelihatan gaya manajemen perusahaan melalui kinerja *customer service*-nya.

Metode pengumpulan datanya sama, dengan menggunakan kuisisioner dan wawancara langsung. Perbedaan yang lainnya terletak pada alat analisisnya, pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett menggunakan pendekatan klasik berdasarkan skor yang diperoleh dari kuisisioner dilakukan *cross check* data dengan melakukan wawancara dengan perusahaan pesaing yang diteliti untuk mengetahui *validitas* hasil penelitiannya. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan alat analisis statistik dengan analisis regresi berganda dan korelasi berganda untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, untuk menguji *validitas* pengaruh variabel X (budaya perusahaan) dengan variabel Y (kinerja karyawan) secara parsial dilakukan dengan uji t dan secara bersama-sama dengan uji F dan untuk mengetahui tingkat signifikansinya masing-masing hasil uji dibandingkan dengan tabel t secara parsial dan secara bersama-sama dengan tabel F. Sehingga hasil yang diperoleh lebih *valid*.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Konsepsi Dasar Teori

Konsep mempunyai peranan yang sangat penting dalam setiap penelitian ilmiah, karena dengan konsep kita mempunyai pedoman secara umum yang dapat membantu dalam menjelaskan dan menggambarkan hubungan dan pengaruh antara dua variabel atau lebih.

Menurut Koentjoroningrat (1990:32) konsep adalah merupakan unsur pokok dalam penelitian kalau masalah atau kerangka teoritisnya sudah jelas, biasanya sudah diketahui pula gejala-gejala yang menjadi pokok perhatian, suatu konsep sebenarnya adalah definisi secara singkat sekelompok fakta atau gejala. Sedangkan menurut Masri Singarimbun (1994:32) konsep adalah generalisasi dari kelompok tertentu sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. Dari pendapat diatas jelas bahwa konsepsi dasar sangat penting karena dapat memberikan kerangka berpikir yang kuat sebagai dasar maupun landasan untuk pemecahan masalah.

2.2.2 Konsep Budaya

Pengertian kebudayaan meliputi bidang yang luasnya seolah-olah tidak ada batasannya, sehingga sukar sekali untuk mendapatkan pembatasan pengertian atau definisi yang tegas dan terperinci yang mencakup segala sesuatu yang seharusnya masuk dalam pengertian tersebut. Kata kebudayaan itu sendiri berasal dari kata "*buddayah*" dari bahasa Sanskerta yang merupakan bentuk jamak dari kata "*budhi*" yang berarti budi atau akal. Sedangkan kata "*culture*" berasal dari bahasa latin yaitu "*colore*" yang mempunyai arti mengolah atau mengerjakan. Dari asal arti kata "*colore*" tersebut kemudian berkembang menjadi kata "*culture*", dipilih definisi yang mencakup pengertian : segala daya dan kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam (Koentjoroningrat, 1990)

Dari banyak definisi tentang budaya, berikut ini akan diuraikan beberapa definisi budaya dari beberapa ahli yaitu:

Kebudayaan adalah suatu kesatuan terpadu dari ciri-ciri perilaku hasil belajar yang dicetuskan dan dimiliki oleh semua anggota masyarakat. Kebudayaan dapat dianggap sebagai bagian dari lingkungan yang dibuat oleh manusia atau jalan hidup khas masyarakat yang merupakan perilaku

hasil belajar dan lebih banyak tergantung pada lingkungan (Zamalsari, 1992)

Indrawijaya (1983) mendefinisikan budaya adalah suatu kesatuan dan keseluruhan yang kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan serta kebiasaan anggota masyarakat. Sedangkan Sukamto (1982) menyatakan bahwa budaya adalah semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat.

Sifat dari budaya yang berkesinambungan tersebut dan hadir di semua aspek kehidupan mengakibatkan budaya meliputi semua penetapan perilaku yang dapat diterima selama satu periode kehidupan tertentu. Budaya juga berbentuk dan struktur fisik serta lingkungan sosial yang mempengaruhi kehidupan kita. Sedangkan pengaruh dari budaya itu sendiri terhadap kehidupan kita sebagian besar tidak kita sadari.

2.2.3 Definisi Budaya Perusahaan

Walaupun sulit didefinisikan secara tegas, untuk dapat memahami apa yang dimaksud dengan budaya perusahaan ada beberapa “batasan” atau pernyataan yang dapat membantu penyamaan persepsi, atau setidaknya pemahaman mengenai budaya perusahaan. Ketika orang-orang bergabung dalam suatu perusahaan, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang sudah diajarkan kepada mereka sebelumnya. Tetapi kerap kali nilai-nilai dan kepercayaan ini tidak cukup membantu seseorang untuk meraih sukses di dalam perusahaan. Orang perlu belajar mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang berlaku di dalam perusahaan.

Schein, E.H. mencoba memberikan beberapa pengertian umum mengenai budaya perusahaan:

1. *“Observed Behavioral regulaties when people interact”*.
(Keteraturan-keteraturan perilaku yang teramati apabila orang berinteraksi.)
2. *“The norms that envolve in working group”*
(Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja.)
3. *“The dominant values espoused by an organization”*.
(Nilai-nilai yang dominan yang didukung oleh suatu organisasi.)
4. *“The philosophy directing the organization policy”*.

(Filosofi yang mengarahkan kebijaksanaan organisasi.)

5. *"The rule of the game for getting along in the organization"*.

(Aturan permainan yang harus ditaati untuk dapat diterima sebagai anggota di dalam organisasi.)

6. *"The feeling or climate in an organization"*.

(Perasaan atau iklim dalam suatu organisasi.)

Biasanya orang mengerti maksud budaya perusahaan tetapi sulit untuk mendefinisikannya secara spesifik. Seringkali pengertian-pengertian tentang budaya perusahaan tersebut bersifat sangat umum. Satu hal yang diperhatikan dalam menguraikan budaya perusahaan adalah bukan dengan hanya menguraikan apa-apa yang membentuknya, tetapi yang penting dengan mengidentifikasi isu-isu penting yang dihadapi pimpinan dan kepemimpinan. Budaya perusahaan diciptakan dan dikembangkan oleh para pimpinan sehingga hubungan budaya perusahaan dengan kepemimpinan tidak dapat saling dipisahkan, mereka seperti dua sisi mata uang, jadi kita harus memahami keduanya (Schein: 1998:50).

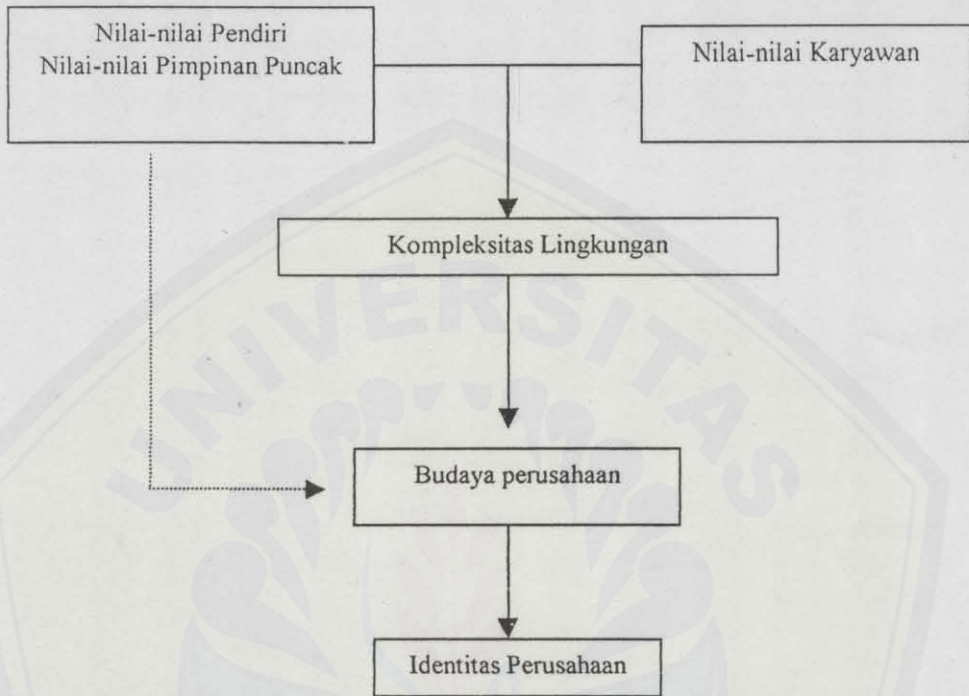
Jadi pada dasarnya *"Corporate Culture"* atau budaya perusahaan mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia (SDM)-nya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut.

Dapat juga dikatakan, budaya perusahaan adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi/perusahaan termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Secara ringkas hubungan antara budaya perusahaan yang diilhami oleh pendiri perusahaan dan pimpinan yang sedang memegang kendali perusahaan (pimpinan puncak) serta dipengaruhi oleh nilai-nilai karyawan sebagai pembentuk dari budaya perusahaan yang akhirnya dapat membentuk identitas perusahaan.

Hubungan tersebut digambarkan pada Gambar 2.1. berikut:

Gambar 2.1 Hubungan Antara Budaya Perusahaan dan Identitas Perusahaan



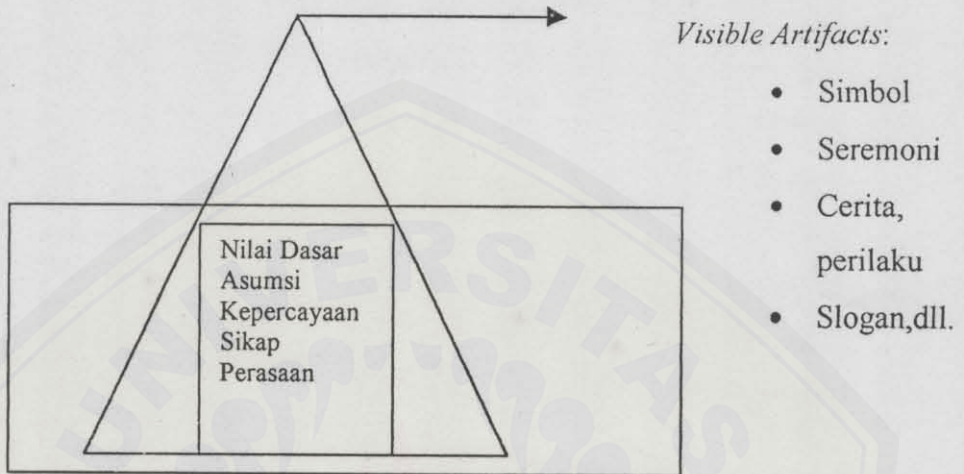
Sumber : Deal, T.E. & Kennedy, A.A (1998) *“Strong Cultures The New “Old Rules” for Business Success”*, p.321

Schlesinger & Schlesinger (1994:223) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki sebuah budaya yang menetapkan peraturan untuk perilaku dalam organisasi tertentu. Budaya merupakan perhatian, sasaran dan nilai yang penting, yang dimiliki bersama oleh sebagian besar orang dalam organisasi tersebut dan yang kemungkinan bertahan sepanjang waktu. Hal ini sejalan dengan pendapat Lukito (1995:9) bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh bagi penampilan organisasi.

Di dalam budaya perusahaan terdapat lapisan-lapisan yang terdiri dari nilai-nilai dasar, asumsi, kepercayaan, sikap serta perasaan sebagai pondasinya, tidak hanya itu saja tetapi juga terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya selanjutnya, antara lain simbol, seremoni, cerita, slogan, yang penjelasan lebih lanjutnya dijabarkan pada bagian selanjutnya.

Secara ringkas dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 2.2 berikut:

Gambar 2.2 Lapisan-lapisan dalam Budaya Perusahaan



Sumber Rhenald Kasali (1994:108)

Selanjutnya Schein (1988) yang melakukan penelitian mengenai budaya perusahaan, memberikan definisi tentang budaya perusahaan, yaitu:

... a pattern of basic assumptions; invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal intregation; that has worked well enough to be considered valid, and there-fore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem.

Berdasarkan definisi tersebut maka budaya perusahaan diartikan sebagai suatu perangkat asumsi dasar para anggota suatu kelompok menemukan cara untuk memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup fisik dalam lingkungan *eksternal* dan kelangsungan hidup sosial dalam lingkungan internal. Bila asumsi dasar itu ditemukan, maka akan membantu anggota kelompok mencegah atau mengurangi ketakutan. Pemecahan yang telah ditemukan itu akhirnya diregenerasikan atau dialihkan pada generasi berikutnya. Dengan demikian tetap terjaga kesinambungannya.

Terrence Deal dan Allan Kennedy (1982) menegaskan bahwa budaya merupakan sistem dari aturan *informal* yang menunjukkan bagaimana orang-

orang di dalamnya berperilaku pada sebagian besar waktunya dalam organisasi. Dengan kata lain, Stephen P. Robbins (1999) mendefinisikan budaya perusahaan (organisasi) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut, yang menyangkut aturan-aturan dan larangan-larangan yang menentukan bagaimana para anggota akan bertindak satu terhadap lainnya dan terhadap orang luar.

Schein (1988) berpendapat bahwa budaya berhubungan dengan tingkat kedalaman dari asumsi-asumsi dasar dan kepercayaan yang dirasakan bersama oleh anggota dalam perusahaan yang beroperasi secara tidak disadari dan definisi ini menjadi diterima selaku kebenaran dari sudut pandang *internal* dan *eksternal*. Suatu hal yang harus diperhatikan disini adalah dibedakannya antara makna wujud nyata (*artifac*) dengan nilai-nilai (*values*). Wujud nyata merupakan manifestasi dari budaya, sedangkan nilai-nilai merupakan inti atau hakekat dari budaya itu sendiri.

Joanne Murfin dalam mendefinisikan budaya perusahaan menekankan ada perspektif yang berbeda, yaitu:

As individuals come with into contact with organizations, they come into contact with dress norms, stories people tell about what goes on, the organizations formal rules and procedures its formal coder of behavior, ritual, tasks pay systems, jargon, and jokes only understood by insiders and so on. These elements are some of manifestations of organizational cultural.(Luthans, 1998:550)

Dalam perspektif yang lain Murfin menambahkan;

When cultural members interpret the meanings of these manifestations, their perceptions, memories, beliefs, experiences, and values will vary, so interpretations will differ—even of the same phenomenon. The patterns or configurations of these interpretations, and the ways they are enacted, constitute culture.(Luthans, 1998:550)

Dengan kata lain, budaya perusahaan sungguh kompleks. Meskipun terdapat beberapa problem dan ketidakcocokan hubungan pada sebagian kecil anggota organisasi dengan konsep budaya organisasi, sebagian besar anggota organisasi

merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terikat bekerja di bawah naungan suatu perusahaan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas mengenai budaya perusahaan, dapat dilihat terdapatnya perbedaan perspektif diantara para pakar dan penulis tersebut dalam mengkonsep budaya perusahaan. Tetapi sebagian besar dari definisi-definisi tersebut menekankan pada pentingnya norma-norma dan nilai-nilai bersama.

2.2.4 Konsep Budaya Perusahaan

Konsep budaya perusahaan telah berkembang sangat jauh. Ia bukan hanya sekedar jati diri, slogan atau semangat *romantisme* belaka (dalam paradigma lama). Lebih dari itu budaya perusahaan (dalam paradigma baru) menurut Susanto,(2001) dalam majalah Usahawan No.04 tahun XXX, edisi April 2001 memiliki fungsi 3 hal, yakni:

1. Alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha
2. Pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas
3. Sebagai andalan daya saing

Sedangkan menurut Priasmoro (2001) dalam majalah Usahawan No.04 tahun XXX, edisi April 2001 menyatakan bahwa ada banyak keuntungan bila perusahaan memiliki budaya perusahaan yang kuat, *adaptif* dan *kompetitif*, yakni:

- a. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja

Caranya banyak perusahaan memberi hadiah pada karyawan yang tidak pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya ini, muncul perilaku dan sikap mental disiplin.

- b. Budaya perusahaan memberi arah pengembangan bisnis

Adanya penggalan atau evaluasi terhadap struktur, misi dan visi, maka budaya perusahaan mendukung terhadap kejelasan arah pengembangan bisnis.

- c. Budaya perusahaan mampu meningkatkan produktivitas dan kreatifitas
- Budaya yang dinamis, kreatif, memberikan jaminan tumbuhnya kreativitas pada semua level, maka karyawan akan bergerak maju dan tidak terjebak pada aktivitas rutin.

- d. Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang dan jasa
Bila ada komitmen dan sistem nilai, maka gerak organisasi dalam menekankan masalah mutu akan terjaga dengan baik.
- e. Budaya perusahaan memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi (*sense of belonging*) sehingga tanggungjawab moral terjamin.

Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan menjadi tanggungjawab bersama. Betapa amat kompleksnya keterkaitan budaya perusahaan dengan problematika organisasi. Demikian halnya dengan definisi budaya perusahaan yang disampaikan oleh para ahli yang beragam, namun ada benang merah dari pemahaman budaya perusahaan yaitu adanya dua hal penting:

1. Stabilitas
2. Integrasi

Budaya perusahaan juga terkait erat dalam program *organization development*, yang terkait erat dengan program intervensi keorganisasian, struktur organisasi dan pada akhirnya menyentuh aktivitas perencanaan SDM, pengembangan, pendidikan, dan pelatihan agar SDM memiliki nilai budaya kuat, adaptif dan sesuai dengan tuntutan dunia bisnis. Selain stabilitas struktur dan integrasi ada masalah lain yang tercakup dalam budaya perusahaan yakni nilai, pola, perilaku, tata cara, adat istiadat, tradisi, dan sebagainya.

2.2.5 Terbentuknya Budaya Perusahaan

Perubahan yang cepat dalam dunia kerja telah menyebabkan kekuatiran besar di kalangan para pekerja maupun para pengusaha. Mereka tidak lagi merasa aman dalam bekerja untuk perusahaan atau organisasi tertentu. Dengan demikian mereka cenderung merasakan sedikit loyalitas kepada perusahaan. Para karyawan cenderung melakukan segala sesuatu untuk tidak bekerja, karena mereka merasa bahwa majikan mereka telah memperlakukan mereka dengan cara demikian. Ada rasa takut yang otentik akan perubahan: orang dalam semua tingkat organisasi menghindari perubahan bilamana memungkinkan. Orang berbicara mengenai perubahan dan mengimplementasikan bahwa mereka menerima perubahan, tetapi buktinya adalah terlalu banyak bicara sedikit tindakan (Cane, 1998:14).

mendefinisikan, menginterpretasikan, dan menempatkan kebersamaan dirinya, menjunjung tinggi nilai-nilai yang diyakini bersama dalam organisasi. Dengan kata lain anggota organisasi rela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kepentingan organisasi.

Selanjutnya dibedakan pengertian konsep *corporate culture* (budaya perusahaan) dengan *corporate climate* (iklim perusahaan). Iklim mengukur apakah budaya tertentu cocok terhadap nilai pribadi tertentu dari karyawan. Bilamana para karyawan mau menerima budaya yang telah disosialisasikan itu, maka iklim perusahaan dikatakan sehat. Sebaliknya, bila mereka tidak mau menerimanya, maka iklim perusahaan tidak sehat. Pada umumnya, iklim perusahaan bersifat teknis atau sementara sedangkan budaya perusahaan lebih kekal dan strategis.

Budaya perusahaan mempengaruhi segi-segi kehidupan dalam perusahaan dan cara berpikir, bertegur sapa, berpakaian, cara penerimaan pegawai, seleksi untuk promosi, cara pengambilan keputusan sehari-hari, sampai dengan penyusunan strategi. Karena pengaruhnya yang sangat kuat dan mendalam, maka budaya perusahaan dipandang sebagai salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan.

Budaya perusahaan diartikan sebagai sekelompok pemikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Pikiran dasar atau program mental seperti itu dapat terdiri dari asumsi-asumsi dasar, dalih-dalih, sistem nilai, ideologi, teori atau peralatan untuk merealisasikannya.

Pada hakekatnya budaya perusahaan merupakan program mental kolektif yang bisa dirumuskan, diterapkan, dan dikembangkan dalam perusahaan. Budaya merupakan satu set nilai, penuntun kepercayaan atau suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota perusahaan dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Tujuan budaya adalah melengkapi para anggotanya dengan rasa (identitas) perusahaan dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Budaya perusahaan pada sisi-sisi yang sama

Budaya perusahaan yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu (Luthans, 1998:546):

1. Lingkungan usaha; lingkungan di mana 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 rutin 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.

Dalam proses pengembangannya, budaya perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor: kebijakan perusahaan (*corporate wisdom*), gaya perusahaan (*corporate style*), dan jati diri perusahaan (*corporate identity*). (Spencer, L., 1989)

Kebijakan perusahaan (*corporate wisdom*) ditunjang oleh *filosofi perusahaan* (serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan berhubungan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat), *ketrampilan* yang dimiliki dan *pengetahuan* yang terakumulasi dalam perusahaan.

Jati diri perusahaan (*corporate identity*) ditunjang oleh “citra” perusahaan, *kredo* (semboyan) perusahaan, dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan/nilai lebih perusahaan. Gaya perusahaan (*corporate style*) ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM-nya dan masyarakat perusahaan (*corporate community*), atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya. Menurut Cane (1998:14) manusia adalah komponen yang paling penting dari suatu resep sukses. Manusia adalah unsur pembangun, bisa menjadi staf yang baik, memiliki motivasi, dan aktif berperan serta. Manusia bisa membuat semua komponen-komponen lain secara bersama-

sama menyajikan keberhasilan yang merupakan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Staf yang miskin, merasa bosan dan curiga akan membuat semua komponen-komponen lain, betapapun baiknya, menjadi tidak relevan.

Apa pun iklim yang hendak ditumbuhkan, seyogyanya iklim itu harus benar. Sebab, kepemimpinan dapat tumbuh berkembang dalam suatu iklim atau atmosfer kepercayaan. Misalnya, seorang pemimpin akan mengalami kemunduran bila berada dalam iklim yang penuh dengan ketidakpercayaan, kecurigaan, dan kesinisan sedangkan iklim otoriter akan menggiring ke arah ketergantungan dalam iklim seperti itu. Stephen R. Covey (1993) dalam hal ini lebih spesifik memfokuskan pada pembiasaan, melalui 7 (tujuh) kebiasaan yang efektif yang merupakan strategi budaya agar individu maupun organisasi atau perusahaan mencapai sukses dalam mengembangkan misi dan visi yang dituju. Tujuh kebiasaan tersebut meliputi:

1. Arti penting bersikap *pro-aktif* tidak sekedar reaktif
2. Merujuk pada tujuan akhir, fokus yang jelas
3. Mendahulukan yang utama, skala prioritas yang tegas
4. Berpikir menang-menang (*win-win solution*), resolusi konflik yang tidak bersifat "menjatuhkan" lawan.
5. Berusaha mengerti dahulu baru dimengerti, toleransi kepada lawan bicara/mitra
6. Mewujudkan sinergi, menjalin kolaborasi dalam bentuk *team work*
7. Mengasah gergaji, senantiasa meningkatkan ilmu dan wawasan baru.

Dengan kata lain, dahulu budaya perusahaan adalah "akibat", sekarang dijadikan sebagai "sebab". Pernyataan yang sejalan dengan ini adalah budaya perusahaan yang unggul akan menciptakan perusahaan yang sehat dengan prestasi kerja karyawan yang tinggi. Budaya perusahaan dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu menjadi pemersatu dan pemacu gerak langkah anggota organisasi. Nilai-nilai yang tidak mendukung tujuan organisasi dibuang, sementara nilai-nilai yang mendukung tujuan organisasi dijadikan andalan daya

saing dan merupakan *intangible asset* (aset yang tidak tampak) yang sangat berharga bagi organisasi dan perusahaan.

Dari penelitian dan hasil studi yang telah dilakukan oleh banyak ahli, diperoleh suatu kesimpulan bahwa keunggulan Jepang dalam bidang perindustrian antara lain disebabkan oleh budayanya. Hal itupun kita menyadarinya, bahwa pada tahun 1945 Jepang sudah hancur lebur dengan dijatuhkannya bom nuklir di Nagasaki dan Hiroshima, pada saat ini sudah memegang peranan yang sangat dominan dalam percaturan ekonomi dunia. Jadi budaya Jepang merupakan faktor yang turut mempengaruhi mereka dalam kemajuan beberapa sektor industrinya. Keunggulan perusahaan Jepang jika dibandingkan dengan perusahaan Amerika Serikat adalah terletak pada sisi budaya mereka. Dikatakan Jepang lebih mengutamakan pada “nilai-nilai bersama” dan “sasaran anak buah” daripada Amerika Serikat.

Budaya perusahaan perlu dipahami lebih baik karena:

1. Budaya perusahaan terlihat sangat nyata dan dapat dirasakan, sehingga dapat menjadi kebanggaan (*pride*).
2. Kinerja individu dan kinerja perusahaan serta “*What business are we in ?*”, tidak mungkin dapat dipahami dengan baik tanpa memperhatikan budaya perusahaan. Hal ini banyak kaitannya dengan pengembangan karir (Atmosoeparto, 2000:73).

Menurut Harris dan Moran dalam bukunya *Managing Cultural Differences* (1991), baru sejak dekade yang lalu (akhir ‘70-an atau awal ‘80-an) para eksekutif dan cendekiawan benar-benar mulai menghargai bagaimana budaya perusahaan/organisasi berdampak pada perilaku, moral atau semangat, dan produktivitas di pekerjaan.

Sejumlah studi yang dilakukan oleh Rhenald Kasali pada perusahaan-perusahaan nasional Indonesia dalam “*Solusi Rhenald Kasali* “ pada *detik.com*, sebuah media informasi *online* menyatakan bahwa perusahaan dengan *corporate culture* yang kuat dengan memiliki nilai-nilai luhur yang telah dikembangkan sejak awal perusahaan berdiri oleh pendirinya, antara lain, disiplin, kejujuran, sopan santun, kepedulian yang tinggi pada lingkungan, dan sebagainya yang

masih tertanam kuat hingga kini dan tercermin pada perilaku karyawannya, dapat berumur panjang dan lebih bisa *survive* dalam menghadapi krisis. Salah satu kuncinya adalah para pengelolanya mempunyai komitmen yang tinggi untuk memberikan layanan publik dan mereka sudah menanamkan komitmen ini dalam jangka panjang, dan tidak berpikir untuk menghentikannya. Secara logika budaya perusahaan atau kondisi yang kondusif di dalam perusahaan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja para karyawannya. Keadaan tersebut akan bergerak secara simultan dengan prestasi kerja yang dicapai perusahaan.

Selanjutnya dalam “*Megatrend 2000, The New Direction For The 1999's*”, Naisbitt J. dan Aburdene P. mengemukakan, diantara sepuluh kecenderungan yang akan mewarnai akhir abad 20/awal abad 21 adalah pergeseran dari “*forced technology*” ke “*high technology/high touch*”. Penyebaran teknologi baru memerlukan pendekatan manusiawi (*counter balancing human response*) agar dapat diterima oleh masyarakat. Pengembangan budaya yang tidak terarah bisa memacu berkembangnya pola hidup yang terlalu mengejar kebebasan mutlak sehingga meninggalkan atau menyimpang dari sistem nilai (*value system*) yang sudah ada. Dan dampak akhirnya bisa mengakibatkan timbulnya kerawanan sosial yang akan dapat berpengaruh negatif terhadap produktivitas sumberdaya manusia (SDM), yang pada gilirannya akan berdampak negatif pula pada pertumbuhan ekonomi.

Pada saat ini manajemen menjadi lebih memahami bahwa komponen-komponen budaya seperti adat istiadat (kebiasaan), tradisi, peraturan-peraturan (*rules*), aturan-aturan (*regulation*), kebijaksanaan dan prosedur bisa membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga bisa meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan daya saing perusahaan (Atmosoeparto, 2000:73). Budaya perusahaan memberikan karyawan perasaan siapa mereka, kebersamaan, rasa ikut memiliki, bagaimana mereka harus berperilaku, dan apa yang harus mereka lakukan.

2.2.6 Budaya Mempengaruhi Kehidupan Perusahaan

Budaya merupakan aset yang juga dapat menjadi beban (*liability*). Budaya merupakan suatu aset karena budaya mempermudah pengambilan keputusan dan pengendalian perusahaan, dapat mempertinggi tingkat kerja sama dan komitmen di dalam perusahaan. Hasil dari semua itu adalah efisiensi, karena aktifitas-aktifitas perusahaan tersebut diatas dikerjakan dengan pengeluaran sumber daya yang lebih rendah, seperti pengeluaran uang dan waktu. Makin kuat suatu budaya, maka efisiensi yang dicapai semakin besar pula.

Budaya menjadi suatu beban jika kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang penting mengganggu kepercayaan bisnis, perusahaan dan kepentingan orang-orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Akibat isi budaya itu sendiri membawa orang-orang berfikir dan bertindak dengan cara yang tidak tepat, sehingga efisiensi budaya tidak menolong dalam pencapaian hasil yang efektif. Kondisi yang seperti ini biasanya merupakan hal yang sukar untuk mengubah isi budaya. Nilai-nilai yang menjadi bukti dari budaya perusahaan, apabila nilai-nilai tersebut cukup kuat dapat mempengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan dalam perusahaan.

Ada tujuh dasar dari kehidupan perusahaan yang dipengaruhi oleh aspek budaya perusahaan yaitu:

1. Kerja sama (*cooperation*)

Kerja sama yang tulus tidak bisa diatur dengan sistem dan prosedur atau rencana insentif yang canggih, atau mekanisme perusahaan lainnya. Kerja sama dalam arti sebenarnya sangat tergantung pada rasa saling percaya, rasa kebersamaan, serta keselarasan pandangan diantara orang-orang yang terlibat. Rasa saling percaya dan kebersamaan tersebut sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Salah satu ciri budaya yang kuat adalah adanya rasa kebersamaan, saling mempercayai diantara anggota perusahaan.

2. Pengambilan keputusan (*decision making*)

Budaya perusahaan mempengaruhi proses pengambilan keputusan karena

dihadapi. Hal ini menyebabkan proses pengambilan keputusan akan berjalan secara efektif dan efisien karena hanya akan terjadi perbedaan yang sedikit.

3. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian disamping memerlukan mekanisme, harus ditopang oleh nilai-nilai. Apabila anggota perusahaan secara bersama menganut nilai-nilai yang melihat keberhasilan diri mereka sendiri, maka anggota perusahaan akan mengendalikan dirinya sendiri, serta secara tidak langsung mengendalikan orang-orang di sekitarnya tanpa memandang apakah ada atau tidak ada mekanisme pengendalian.

4. Komunikasi (*communication*)

Sebab utama seringnya terjadi salah pengertian di dalam proses komunikasi adalah terjadinya kesalahan interpretasi antara apa yang dimaksud dengan apa yang diterima.

Budaya perusahaan dapat mengurangi kesalahan pengertian di dalam proses komunikasi tersebut dengan dua cara, yaitu:

- a. Komunikasi tidak perlu dilakukan untuk masalah-masalah yang di dalamnya sudah menyangkut asumsi-asumsi bersama; biarkan hal-hal tertentu berjalan tanpa diucapkan atau diungkapkan.
- b. Asumsi-asumsi bersama dijadikan sebagai petunjuk untuk membantu menginterpretasikan "pesan-pesan" yang diterima.

5. Komitmen (*commitment*)

Seseorang merasa terikat terhadap suatu organisasi apabila ia merasa mengidentifikasi dirinya sebagai anggota organisasi tersebut. Tumbuhnya komitmen ini disebabkan oleh beberapa hal, seperti imbalan, penghargaan, prestise, perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan benar-benar berarti. Perusahaan dengan budaya yang kuat tidak hanya akan memberikan imbalan materiil tetapi juga menciptakan makna bagi orang-orang yang bekerja, yang membuat mereka merasa istimewa. Komitmen sangat erat kaitannya dengan motivasi dan kesetiaan terhadap perusahaan.

6. Persepsi (*perception*)

Realitas organisasi dibentuk secara sosial. Artinya apa yang diinterpretasikan oleh seseorang mengenai apa yang dialami, setidaknya dipengaruhi oleh pendapat orang lain yang juga telah mengalami hal yang sama. Kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut bersama mempengaruhi proses ini, karena akan memberikan kesamaan interpretasi terhadap anggota organisasi atas apa yang mereka alami.

7. Pembeneran Perilaku (*justification of behaviour*)

Budaya juga membantu anggota organisasi dalam membenarkan perilaku yang sudah ada dan merupakan aset yang berharga, jika perilaku tersebut tidak sesuai maka penguatan ini akan menjadi beban (*liability*).

2.2.7 Kekuatan Budaya Perusahaan

Konsep yang tidak kalah pentingnya adalah kekuatan budaya perusahaan sebagai sebuah masyarakat, setiap organisasi memiliki budaya. Hanya saja ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, di mana anggota dari organisasi tersebut sangat loyal kepada organisasinya, tahu dengan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tak baik dalam organisasi. Ada juga organisasi dengan budaya yang lemah, dalam organisasi seperti ini mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.

Kekuatan budaya perusahaan dapat dilihat dari adanya homogenitas dan stabilitas dari anggota perusahaannya ketika mereka berada dalam suatu pengalaman yang panjang dan intens. Jika suatu kelompok anggota organisasi berhasil mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan mempertahankan kelangsungan organisasi dalam waktu yang panjang, pengalaman yang bervariasi dan berkadar intens, maka jadilah organisasi itu berbudaya perusahaan yang kuat dan dapat dibedakan dengan organisasi yang lainnya.

Menurut Lukito (1995:9) Budaya organisasi sangat berpengaruh bagi penampilan organisasi. Pengaruh budaya akan tetap relevan bagi organisasi baik

Craig R. Hichman dan Michael A. Silva (1985) menyebutkan bahwa terdapat tiga langkah dalam membentuk suatu budaya yang kuat dan membawa pada keberhasilan, yaitu penumbuhan komitmen, penghargaan terhadap kompetensi dan pemeliharaan konsistensi.

Secara jelasnya ketiga langkah ini diperlakukan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Tiga Langkah Menuju Budaya yang Kuat dan Berhasil

Komponen Budaya	Tindakan Yang Harus Diambil
Komitmen - <i>Siapa Pengusaha hrs.</i>	Menumbuhkan komitmen terhadap filosofi umum perusahaan, <i>Siapa</i> mengusahakan agar komitmen pekerja terhadap filosofi perusahaan sejalan baik dengan minat individu maupun dengan minat bersama.
Kompetensi x	Meningkatkan dan memberikan penghargaan terhadap kompetensi di bidang yang menjadi kunci, membantu mengembangkan kompetensi dengan memusatkan pada satu atau dua keahlian kunci dan bukan dengan memusatkan beberapa keahlian pada saat yang bersamaan.
Konsistensi -	Secara konsisten memelihara komitmen dan kompetensi dengan cara merekrut, membina dan memelihara organisasi yang tepat.

Sumber : Craig R. Hichman & Michael A. Silva; *Managing Corporate Culture, Strategy & Change* (1985).

Faktor lain yang perlu ditanamkan selain ketiga faktor tersebut, sebagai langkah membentuk budaya yang kuat dalam perusahaan adalah faktor kerjasama dan faktor tanggungjawab. Kerjasama memiliki arti penting bagi organisasi demi tercapainya suatu tujuan. Dengan tercapainya kerjasama yang baik antara karyawan dan atasan maka beban dan tanggungjawab suatu pekerjaan menjadi ringan.

Mengenai indikator kerjasama ini Nainggolan (1982:68) menjelaskan bahwa

dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Dari pengertian di atas, maka dapat dipahami bahwa kerjasama merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Kerjasama dapat dilihat dari adanya beberapa indikasi antara lain sebagai berikut (Taufik T.R.,1987:159):

1. Kesiediaan para karyawan untuk bekerja sama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan yang didasarkan pada pencapaian tujuan bekerjasama.
2. Kesiediaan untuk saling membantu diantara teman-teman sekerja sehubungan dengan tugas-tugas.
3. Adanya keaktifan dalam kegiatan organisasi.

Faktor tanggungjawab merupakan suatu sikap yang perlu dikembangkan oleh pimpinan kepada para karyawan dari berbagai tingkatan untuk menjamin segala akibat tindakan yang dilakukannya dalam pekerjaan, dalam arti memprtanggungjawabkan secara pribadi segala tindakan yang dilakukan karyawan yang menyangkut kepentingan perusahaan maupun pihak lain. Sehubungan dengan hal itu manajer perlu untuk menciptakan suatu kondisi diaman karyawan memiliki keberanian atau sportifitas yang tinggi atas segala tindakan yang dilakukannya dalam organisasi atau perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Siswanto (1987:232) bahwa dengan tingkat loyalitas atau kesetiaan yang tinggi dapat diperoleh tanggungjawab yang besar. Indikator yang perlu dikembangkan untuk menciptakan faktor budaya tanggungjawab ini dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil suatu keputusan sendiri, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam pekerjaan, dan memberikan kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaannya.

2.2.8 Cara Mempertahankan Budaya Perusahaan

Karena budaya perusahaan atau organisasi membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, maka perlu tetap dipelihara keberadaannya. Komitmen seluruh karyawan, dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah merupakan persyaratan mutlak untuk tetap terpeliharanya budaya perusahaan. Komitmen tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara mental.

Blanchard (1985) memformulasikan bahwa :

Komitmen = “Confidence” + “Motivation”

Confidence: “a measure of a person’s self assuredness” (ukuran keyakinan diri seseorang) atau; “Feeling of being able to do a task well without much supervision” (rasa mampu melakukan suatu tugas dengan baik tanpa banyak diawasi). *Motivation*: “a person’s interest in and enthusiasm of doing a task well” (minat dan antusias seseorang untuk melakukan suatu tugas dengan baik).

Dari “formula” dan klarifikasi tersebut dapat dikemukakan bahwa seseorang mempunyai *komitmen* apabila ia selalu yakin dan terdorong minatnya untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi; ia bisa mengawasi dirinya sendiri. Selain komitmen, suasana kerja atau iklim kerja harus dipelihara agar tetap kondusif.

De Bettignies, H.CI. dari INSEAD, suatu sekolah bisnis di Fountain Blue, Perancis mengemukakan ada 9 (sembilan) ukuran yang dapat dijadikan parameter untuk menilai iklim kerja yang *kondusif*.

1. “*Comformity*” (kepatuhan); adalah hambatan-hambatan dalam perusahaan /organisasi yang dirasakan oleh karyawan; banyaknya peraturan-peraturan, prosedur, kebijaksanaan, dan pelaksanaan kerja yang harus dipatuhi, membuat suasana kerja (iklim) menjadi tidak nyaman. Karyawan merasa kebebasannya terlalu dihambat; ini justru bisa mengurangi kemandirian karyawan.
2. “*Reactance*” (reaksi atau respon); struktur organisasi yang dirasakan terlalu kaku. Orang lebih suka mengendalikan diri sendiri (*individual control*) dan

3. “*Responsibility*” (tanggungjawab); bagaimana karyawan merasakan tanggungjawab secara individu yang dilimpahkan padanya; bahwa mereka bisa melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya tanpa harus dicek oleh atasannya, setiap saat harus membuat keputusan (*decision making*).
4. “*Risk taking*” (pengambilan resiko); Kemauan manajemen untuk mengambil risiko dalam mengoperasikan bisnis tidak memberikan tantangan dan orang menjadi tidak terdorong atau terangsang untuk mengambil resiko.
5. “*Standards*” (standar atau baku); Penekanan bahwa karyawan harus melakukan pekerjaannya dengan baik, penekanan pada pencapaian sasaran, membuat perasaan kurang menyenangkan pada karyawan. Lebih baik menekankan pada perbaikan kinerja.
6. “*Rewards*” (ganjaran); Karyawan akan lebih merasa *fair* (adil) apabila mereka juga menerima ganjaran atas kerja baiknya, tidak hanya mendapat hukuman bila berbuat kesalahan. Ganjaran tidak selalu bersifat materiil atau finansial, tetapi justru lebih baik bersifat mental. Ganjaran yang bersifat materiil merangsang karyawan dari luar, tidak akan bersifat langgeng; sebaliknya ganjaran yang bersifat mental (penghargaan, pujian, peningkatan tanggungjawab) akan menimbulkan rangsangan pada karyawan dari dalam, sehingga bisa memotivasi diri dan akan lebih “langgeng”.
7. “*Clarity*” (kejelasan); Tingkatan di mana karyawan merasakan bahwa segala sesuatu diorganisasikan dengan baik, daripada yang tidak bisa dilaksanakan, rancu, bertele-tele. Tanggungjawab dan kewenangan setiap karyawan harus diklarifikasikan dengan jelas.
8. “*Team Spirit*” (semangat tim); Harus diciptakan kelompok kerja yang bisa bekerjasama secara efektif. Saling pengertian dan saling membantu harus ditumbuhkan, sehingga tidak ada istilah “*superman*”/pahlawan, yang ada yaitu “*super team*” (tim yang hebat).
9. “*Warmth*” (kehangatan); Dapat dirasakan kesetiakawanan dan saling percaya diantara karyawan. Ada hubungan yang hangat (akrab) diantara manajemen

Apabila ukuran-ukuran tersebut dapat diupayakan agar menciptakan suasana/iklim kerja yang kondusif, maka lingkungan kerja benar-benar dapat dirasakan sebagai tempat yang menyenangkan (*enjoyable*), sehingga budaya kerja atau budaya perusahaan/organisasi yang baik, akan dapat dipertahankan dan dikembangkan. Perusahaan bukan lagi sekedar tempat berkarya dan mencari nafkah, tetapi lebih dari itu, diyakini sebagai tempat di mana setiap individu merasa memperoleh nilai tambah (*added value*), dan dapat mengembangkan dirinya (*personal development*).

Agar pekerjaan tetap menjadi lebih menyenangkan (*enjoyable*), budaya Perusahaan harus berkembang mengikuti perkembangan di dalam dan di luar perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengadptasi perubahan-perubahan, perkembangan-perkembangan, dan inovasi yang terjadi di luar dan juga mampu mengintegrasikan peerubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam perusahaan, seperti nilai-nilai (*values*), profil karyawan, pengembangan SDM, dan lain-lain. Budaya perusahaan harus bersifat dinamis agar dapat diterima semua SDM-nya. Bila perlu diadakan *re-engineering*, antara lain melalui *restrukturisasi* dan *refungsionalisasi* organisasi.

2.3 Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan salah satu istilah yang sering didengar di berbagai media, dan sering digunakan dalam kehidupan sehari-hari di berbagai bidang. Sebagian besar masyarakat ingin mengetahui definisi dari kinerja akan tetapi sulit menemukannya. Hal ini disebabkan, arti dari istilah kinerja belum dicantumkan dalam kamus besar bahasa Indonesia. Media massa di Indonesia dalam mengartikan kinerja berpedoman pada istilah dalam bahasa asing yang lebih populer dengan sebutan “*Job performance*” atau “*Actual Performance*” yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara; 2000:67). Masyarakat kita lebih akrab dengan istilah

faktor yang perlu diperhatikan. Untuk itu perlu dipahami terlebih dahulu pengertian dari kinerja itu sendiri.

2.3.1 Konsep dan Pengertian Kinerja

Istilah kinerja secara umum adalah hasil karya seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan keberhasilan dari faktor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja atau berprestasi lebih baik. Menurut Mangkunegara (2000) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (1991:105) yang menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu. Lain halnya dengan pendapat Dharma (1986:30) kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang. Selain itu Moenir (1983:76) mengatakan bahwa, "kinerja adalah hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu." Hal ini senada dengan pendapat As'ad (1991:47) kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan tersebut. Seperti yang dikatakan Swasto (1996:30) mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan kegiatan yang dapat diukur.

Pengertian konsep kinerja diatas senada dengan apa yang diungkapkan oleh Ranupandoyo dan Husnan (1983:177) bahwa prestasi kerja sebagai arti penting pekerjaan, tingkat ketrampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan. Sementara itu lebih lugas Moenir (1983:64) mengartikan kinerja adalah hasil seseorang pada satu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu. Jadi prestasi kerja adalah semua hal yang dikerjakan atau dihasilkan oleh seseorang dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi

memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimilikinya sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang ditetapkan.

Dari berbagai definisi yang ada maka kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh seorang karyawan yang didasarkan pada kriteria dan ukuran yang ada serta masih berlaku atas suatu pekerjaan yang dilakukan dalam waktu tertentu.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Penilaian Kinerja

Karyawan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, maka harus diusahakan agar karyawan mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dalam melaksanakan setiap tugas atau pekerjaannya karyawan dipacu untuk membuat prestasi yang tinggi agar organisasi mampu bergerak dengan cepat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prestasi kerja karyawan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Hal itu ditegaskan oleh Hesley (1987:49) bahwa hanyalah dengan prestasi kerja yang baik, tujuan organisasi akan dapat terlaksana dan tercapai dengan berdaya guna dan berhasil guna. Selanjutnya Moenir (1983:77) juga menyatakan bahwa seseorang yang tidak dapat berprestasi sesuai dengan apa yang diharapkan dalam bidangnya dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Tentunya pengaruh yang ditimbulkan adalah pengaruh buruk bagi pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja tentu tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sehingga menurut Siagian (1988:138) hal-hal yang mempengaruhi kinerja, seharusnya perlu diarahkan oleh pimpinan organisasi, yaitu:

- a. sifat yang agresif
- b. kreatifitas yang tinggi
- c. kepercayaan pada diri sendiri
- d. kemampuan mengendalikan diri
- e. mutu atau kualitas pekerjaan
- f. banyaknya prakarsa.

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan maka perlu ada

adalah "menetapkan harga untuk" atau "menilai suatu benda". Jika kita menggunakan istilah "penilaian kinerja", kita mengartikan bahwa kita terlibat dalam proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan, dengan maksud meningkatkannya. Maka penilaian kerja (*performance appraisal*) menurut Simamora (1999:419) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kemudian dikatakan juga dalam penilaian kinerja dinilai juga kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut Bellows (As'ad,1982:150) beberapa syarat kriteria ukuran kinerja yang baik ialah apabila lebih reliabel, realistis, *representative*, dan dapat diprediksi. Kemudian dikatakan juga bahwa yang umum dipakai sebagai ukuran kerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Pengukuran kinerja menurut Lopez (Swasto, 1996:336) dalam studinya mengukur kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

- a. kualitas kerja
- b. kuantitas kerja
- c. pengetahuan tentang pekerjaan
- d. pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e. keputusan yang diambil
- f. perencanaan kerja
- g. daerah organisasi kerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan di mana hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Untuk mengetahui apakah karyawan dapat dikatakan berprestasi atau tidak, diperlukan suatu parameter atau indikator sehingga dapat dengan mudah dievaluasi dan diawasi secara obyektif. Sedangkan untuk mengukur atau menilai kinerja karyawan, Ranupandoyo dan Husnan (1983:116) mengemukakan bahwa yang biasa dipakai untuk menilai kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan.

Kemudian Ranupandoyo dan Husnan (1983:126) membagi faktor kinerja menjadi empat kelompok yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan dan sikap. Masing-masing faktor kinerja dibagi menjadi beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, ketrampilan dan keberhasilan
- b. Kuantitas kerja terdiri dari output yang dihasilkan, kecepatan kerja ekstra
- c. Dapat tidaknya diandalkan mengikuti perintah atau kesetiaan, inisiatif, hati-hati
- d. Sikap terdiri dari kerjasama dengan teman dan atasan

Oleh karena itu penilaian kinerja sebenarnya selalu menitikberatkan pada kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu (dalam hal ini diartikan dengan dapat tidaknya diandalkan), dan sikap. Hal ini juga seperti yang dikemukakan oleh Dharma (1986:32) bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu. Sehingga konsep pengukuran kinerja meliputi:

2.3.2.1 Kualitas Kerja

Menurut Dharma (1985:55) bahwa pengukuran kualitas melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan tingkat perluasan, seberapa baik penyelesaian. Lebih jelas Flippo (1984:250) menjelaskan bahwa mutu kerja terdiri dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian.

Ketepatan disini mengangkut ketepatan berdasarkan data, fakta dan aturan atau ketentuan yang berlaku sedangkan ketelitian meliputi pekerjaan meneliti ulang atau mengoreksi setiap tugas atau pekerjaan yang telah diselesaikannya. Untuk kerapian dan ketrampilan menyangkut hasil pekerjaan baik yaitu bersih, rapi, dan kreatif.

Berdasarkan paparan diatas, kualitas pekerjaan mencerminkan peningkatan nilai suatu pekerjaan yang telah diselesaikan. Se jauh mana mutu data kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan oleh karyawan.

pelaksanaan pekerjaan. Secara lengkap Flippo (1984:250) menyatakan bahwa kuantitas menyangkut keluaran, jangan hanya mempertimbangkan tugas reguler, tetapi juga betapa cepat karyawan menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau tugas yang mendesak.

Berdasarkan rumusan diatas maka dapat ditarik suatu pengertian bahwa kuantitas pekerjaan berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Seberapa banyak atau seberapa besar pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan baik untuk tugas atau pekerjaan yang rutin maupun pekerjaan tambahan.

2.4 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan budaya pada sebuah organisasi yang didasari oleh nilai-nilai atau falsafah yang dijunjung tinggi oleh perusahaan, akan sangat mempengaruhi kehidupan dari perusahaan tersebut. Dominasi dari budaya perusahaan tersebut sangat mempengaruhi anggota perusahaan atau karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Penerapan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut juga akan berdampak pada semakin menempatkan anggota perusahaan atau karyawan pada posisi mitra perusahaan tidak hanya sekedar faktor produksi yang siap dieksploitasi semaksimal mungkin. Dengan kata lain karyawan akan mendapatkan penghargaan yang lebih baik dari perusahaan.

Kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja organisasi dalam tiga hal:

1. Dengan budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian (*goal*) antar kelompok atau karyawan dalam organisasi. Dalam budaya organisasi yang kuat, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum oleh semua pihak dalam organisasi dan mengakar kuat. Dalam hal ini budaya organisasi menjadi semacam ikatan yang membimbing setiap kelompok dalam organisasi bergerak menuju pada arah yang sama. Semakin luas dan semakin kuat nilai yang diyakini bersama oleh semua karyawan

2. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan-karyawan dalam organisasi mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama-sama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga para karyawan merasa memperoleh dorongan bekerja semakin kuat (Robinson, 1994:173).
3. Budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasarkan atas nilai-nilai yang diyakini bersama-sama dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum. Dengan budaya yang kuat, organisasi tidak perlu lagi menyandarkan diri pada birokrasi formal yang kaku yang justru dapat menghalangi motivasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan usaha yang terus berubah dengan cepat.

Pengusaha harus menyadari dominasi dari budaya perusahaan tersebut, karena selain dapat mempengaruhi segala kehidupan perusahaan dapat pula mempengaruhi loyalitas dari anggota perusahaan atau karyawan. Dengan semakin loyalnya karyawan dan terdapatnya persepsi bahwa karyawan adalah mitra yang tidak dapat dipisahkan dari perusahaan, maka karyawan akan semakin terpacu dalam meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tujuan dari perusahaan akan cepat tercapai.

Kinerja yang baik dari suatu perusahaan mencerminkan potensi dari perusahaan tersebut untuk berkembang menjadi semakin “*competitive*” (berdaya saing) yang pada gilirannya akan menumbuh-kembangkan citra yang baik dari perusahaan dan efek sinergis yang dihasilkan antara kinerja dan citra akan memacu perkembangan perusahaan lebih lanjut.

2.5 Koefisien Regresi Berganda

Koefisien regresi berganda banyak dipakai oleh peneliti dalam menganalisis bentuk dan tingkat hubungan antara satu variabel *dependen* dan lebih dari satu variabel *independen*. Korelasi regresi berganda digunakan jika peneliti bermaksud mengetahui bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel *dependen* (*kriterium*), bila dua atau lebih variabel *independen* sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik-turunkan nilainya), sehingga analisis regresi ganda dilakukan bila jumlah variabel *independen*-nya minimal dua. Hal senada juga dikemukakan oleh Arysad (1999:159) bahwa koefisien regresi berganda yaitu teknik analisis yang menjelaskan hubungan antara variabel *dependen* dengan beberapa variabel *independen*.

Didalam penelitian sebaiknya dikenali terlebih dahulu asumsi-asumsi yang mendasarinya agar hasil penelitian tidak bias. Adapun asumsi-asumsi yang mendasari koefisien regresi berganda :

- a. variabel bebas dan variabel *dependen* memiliki hubungan yang linier (garis lurus)
- b. variabel *dependen* harus kontinyu dan paling tidak berupa skala *interval*
- c. variasi dari perbedaan antara nilai aktual dan nilai prediksi harus sama untuk semua nilai prediksi Y.
- d. nilai observasi yang berurutan dari variabel *dependen* harus tidak berhubungan (tidak berkorelasi)
- e. variabel *dependen* tidak boleh berkorelasi dengan variabel *independen* lain dalam model.



III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi yang terinci dan mendetail tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian dipakai sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Jenis penelitian yang dilakukan pada Hotel Sulawesi Jember ini adalah penelitian yang tingkatannya merupakan penjelasan atau *explanation (level of explanation)*. Penelitian *explanation* adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiono, 1999:11).

Berdasarkan tingkat eksplanasi tersebut, penelitian yang dilakukan di Hotel Sulawesi Jember ini merupakan penelitian korelasi atau *asosiatif* yang bertujuan menemukan adanya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Dengan teknik korelasi ini dapat diketahui hubungan variasi dalam sebuah variabel yang lain. Besar kecilnya atau tinggi rendahnya pengaruh tersebut dinyatakan dalam bentuk koefisien determinasi (R^2).

3.2 Populasi

Pengertian dari populasi ini seperti yang diungkapkan oleh Husein Umar (1999:107) adalah dapat diartikan sebagai wilayah yang mempunyai generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Berdasarkan hal tersebut maka populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Sulawesi Jember mulai dari tingkat *top manager* sampai karyawan tingkat operasional. Jumlah keseluruhan populasi adalah 70 orang (Tabel 4.1 Komposisi Tenaga Kerja Hotel Sulawesi Jember tahun 2002).

3.3 Metode Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *probabilitas* atau dilakukan secara acak dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel, lebih khusus lagi menekankan pada metode *simple random sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan mengabaikan strata dan perimbangan proporsi yang ada pada populasi.

Penentuan jumlah sampel berdasarkan pendapat tabel penentuan jumlah sampel dengan taraf kesalahan 5%; semakin jumlah sampel mendekati jumlah populasi, kemungkinan taraf kesalahan semakin kecil (Sugiono,1999:81). Berdasarkan pendapat tersebut karena keseluruhan populasi <100 yaitu sebanyak 70 orang maka jumlah populasi tersebut secara keseluruhan dijadikan sampel. Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian di Hotel Sulawesi Jember ini adalah sebanyak 70 orang.(Lampiran 2)

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis Data Yang Digunakan

Berdasarkan data yang dibutuhkan untuk analisis tersebut, maka jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer menurut Marzuki (1988:55) adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Data ini didapat dari kuesioner yang disebarakan kepada responden secara terstruktur maupun secara tidak terstruktur dengan wawancara langsung dengan pihak-pihak terkait.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Husein Umar (1999:100) merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan dengan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data ini dapat berupa catatan-

glu ~~rest~~
Sederet pertanyaan y dijawab ~~2/1~~ untuk mendapatkan informasi

43

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

Untuk memperoleh data primer, metode yang digunakan adalah:

a. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan dua cara yakni wawancara tidak terstruktur dan wawancara terstruktur. Wawancara tidak terstruktur dilakukan melalui tanya-jawab langsung dengan pihak-pihak yang berkompeten dalam perusahaan yang diteliti dalam kaitannya dengan penelitian ini. Wawancara terstruktur dilakukan dengan memberikan instrumen penelitian berupa daftar pertanyaan/kuisisioner kepada para karyawan dalam perusahaan yang diteliti.

b. Observasi

Di peroleh dengan melakukan pencatatan terhadap hasil pengamatan langsung di tempat penelitian yang dalam hal ini Hotel Sulawesi Jember untuk melengkapi data dari kuisisioner.

2. Data Sekunder

Diperoleh dari data historis perusahaan dalam hal ini Hotel Sulawesi Jember dan studi pustaka yang bersumber pada literatur, dokumen, majalah dan hasil penelitian sebelumnya, terutama yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.5 Pengertian Variabel

Dalam setiap penelitian tentu tidak terlepas dari yang dinamakan variabel. Disebut variabel karena ada variasinya sehingga penelitian harus didasarkan pada sekelompok sumber data atau obyek yang bervariasi. Hal ini didukung oleh pendapat Kerlinger (Sugiyono, 1999:32) yang menyatakan bahwa, "variabel adalah konstruk (*constructs*) atau sifat yang akan dipelajari". Di bagian lain Kerlinger juga menyatakan variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari

Sedangkan menurut Kidder (Sugiyono,1999:32) menyatakan variabel adalah suatu kualitas (*qualities*) dimana peneliti mempelajari dan menarik kesimpulan darinya. Dan menurut Hatch dan Farhandy (Sugiyono, 1999:32) variabel didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau obyek, yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain.

Berdasarkan pengertian yang ada tersebut maka variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Adapun variabel yang ada dalam penelitian ini ada dua yaitu:

a. Variabel *independen* (variabel bebas)

Menurut Sugiyono (1999: 33) variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen*.

b. Variabel *dependen* (variabel terikat)

Menurut Sugiyono (1999:32) variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena ada variabel bebas.

3.6 Definisi Variabel Operasional

Definisi variabel operasional sangat penting bagi peneliti untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel penelitian. Masri Singarimbun (1981:23) mengatakan bahwa:”definisi variabel operasional merupakan petunjuk tentang berbagai variabel itu diukur”. Jadi definisi variabel operasional berfungsi untuk mempertegas atau merinci dari masing-masing variabel yang nantinya digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Untuk itu Moch. Nasir (1985) mengatakan bahwa: ”definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada sesuatu variabel konstruk dengan cara memberikan sesuatu operasional yang diperlukan atau menspesifikasikan kegiatan untuk mengukur konstruk atau variabel. Berdasarkan pendapat yang ada maka definisi

Selanjutnya dalam mengoperasikan pengukuran variabel-variabel di muka, definisi variabel operasional dalam penelitian ini adalah:

3.6.1 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan nilai atau atribut yang dapat mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu Budaya Perusahaan. Budaya perusahaan merupakan perwujudan dari filosofi, visi dan misi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang diimplementasikan dalam sikap, perilaku, dan etos kerja para karyawan dalam aktivitas sehari-hari.

Variabel bebas di sini dimaksudkan sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut adalah faktor budaya perusahaan. Berdasarkan konsep-konsep yang dikemukakan yang mengupas masalah budaya perusahaan, bahwa pada dasarnya variabel-variabel yang menentukan kekuatan budaya perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Konsistensi (x_1) ✓
2. Komitmen (x_2) ✓
3. Kompetensi (x_3) ✓
4. Kerjasama (x_4) ✓
5. Tanggungjawab (x_5) ✓

Variabel-variabel inilah yang digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel bebas (*independent*).

1. Konsistensi (x_1)

Konsistensi merupakan istilah yang menerangkan adanya suatu sikap kesesuaian dalam bertindak dengan apa yang telah digariskan oleh aturan-aturan *eksplisit* maupun *implisit*. Di dalam perusahaan dengan adanya budaya perusahaan yang kuat, nilai-nilai yang dianut, dihayati, dan dinyatakan dalam tingkah sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Konsistensi juga dapat ditunjukkan dari cara perusahaan itu memperlakukan anggota perusahaan yang menalalkan nilai-nilai perusahaan

berhasil mempertahankan dirinya setelah melalui beberap generalisasi, memperlihatkan kekonsistennya yang luar biasa dalam menjalankan nilai-nilai budaya perusahaan.

Item-item yang digunakan dalam pengukuran konsistensi adalah:

- a. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menjalankan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan.
- b. Perusahaan secara cepat mengambil tindakan terhadap karyawan yang melanggar nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan.
- c. Pemberian penghargaan, imbalan, insentif, atau promosi jabatan selalu diumumkan secara terbuka oleh perusahaan.
- d. Anggota perusahaan mengetahui dengan jelas kriteria yang digunakan perusahaan dalam memberikan penghargaan, imbalan, insentif ataupun promosi kepada karyawan.

2. Komitmen(x_2)

Komitmen seseorang dikatakan sangat kuat terhadap organisasi, apabila ia mengidentifikasikan dirinya sebagai organisasi tersebut dan merasakan adanya ikatan batin dengan organisasi tersebut. Tumbuhnya komitmen terhadap organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti imbalan, penghargaan, prestise, perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan benar-benar berarti. Perusahaan dengan budaya perusahaan yang kuat tidak hanya memberikan imbalan materiil tetapi juga menciptakan makna bagi orang-orang yang bekerja yang membuat mereka merasa istimewa. Menurut Luthans (1990) derajat komitmen merupakan hasil dari struktur imbalan. Jika karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi imbalan, maka ia akan bekerja menurut ketetapan yang telah disepakati dalam perusahaan tersebut dan mereka akan terpacu untuk melakukan peningkatan atau dengan kata lain akan menuju pada prestasi kerja. Sebaliknya, jika mereka merasa tidak mendapatkan imbalan atau mereka merasa lebih banyak yang diperoleh dengan tidak melakukan sesuatu menurut cara organisasi, maka komitmen

Adapun item-item pengukuran komitmen yaitu:

- a. Kebanggaan anggota perusahaan terhadap perusahaannya
- b. Adanya rasa senang dari anggota perusahaan jika mengetahui bahwa hasil kerjanya telah memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan
- c. Perasaan bahwa pekerjaan yang telah dilakukan tidak hanya semata-mata untuk perusahaan, tetapi juga untuk diri karyawan sendiri
- d. Keengganan untuk berpindah kerja walaupun mendapat hasil yang lebih tinggi sedikit dari perusahaan lain.

3. Kompetensi(x_3)

Perusahaan dengan budaya yang mengakar, adanya komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan menyebabkan anggota perusahaan sangat loyal pada perusahaannya, yang pada gilirannya menyebabkan mereka termotivasi untuk mencurahkan segenap kemampuan yang dimilikinya setiap saat bagi kepentingan perusahaan yang pada akhirnya akan dapat menciptakan prestasi kerja karyawan yang tinggi.

Item-item yang digunakan untuk mengukur adanya kompetensi ini adalah:

- a. Kesempatan untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang dikuasai dengan baik
- b. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang sangat cocok dengan kemampuan yang dimiliki
- c. Kesempatan untuk mengetahui hasil pekerjaan yang dilakukan

4. Kerjasama(x_4)

Kerjasama yang dilakukan oleh anggota perusahaan/karyawan merupakan bentuk interaksi yang bertujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan baik oleh karyawan maupun perusahaan.

Item-item yang digunakan untuk mengukur faktor kerjasama ini adalah:

- a. Semangat kerjasama antara rekan kerja
- b. Pengertian yang terjalin antara atasan dengan karyawan
- c. Peran dari atasan dalam memberikan semangat atau dorongan terhadap

5. Tanggungjawab(x_5)

Budaya perusahaan yang memberikan kebebasan yang bertanggungjawab kepada anggota perusahaan/karyawan dalam pengambilan keputusan akan sangat mempengaruhi peningkatan kualitas dari anggota perusahaan/karyawan tersebut.

3.6.2 Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Sedangkan untuk variabel terikatnya atau variabel yang terpengaruh dari adanya penerapan budaya perusahaan adalah kinerja karyawan (Y). Kinerja Karyawan adalah hasil kerja seseorang pada suatu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu (Moenir, 1983:4)

Untuk mengetahui indikator dari prestasi kerja karyawan digunakan parameter kualitas kerja (Y_1) dan kuantitas kerja (Y_2)

1. Kualitas Kerja (Y_1)

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kualitas kerja (Y_1) adalah:

- a. Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rapi dan bersih
- b. Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan data, fakta dan ketentuan yang berlaku
- c. Kemampuan karyawan meneliti ulang pekerjaan yang telah selesai sehingga tidak terjadi kesalahan

2. Kuantitas Kerja (Y_2)

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kuantitas kerja (Y_2) adalah:

- a. Kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang banyak
- b. Kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan tambahan atau ekstra

3.7 Langkah Pengukuran

Adapun penentuan skor dari kuesioner yang diajukan kepada responden dengan mempergunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (1999:86) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau

d. Jawaban tidak memuaskan, mempunyai arti tindakan yang tidak memenuhi ketentuan perusahaan

Sedangkan pada kuisioner atau angket mengenai kinerja karyawan yang dibagikan kepada subyek penelitian mengandung pengertian sebagai berikut (kuisioner / angket terlampir pada Lampiran 1):

- a. Untuk jawaban ya, mempunyai arti tindakan yang selalu dialami oleh subyek penelitian atau dengan kata lain tindakan yang tidak pernah tidak dialami oleh subyek / mutlak dialami.
- b. Untuk jawaban sering, mempunyai arti tindakan yang selalu dialami oleh subyek penelitian memiliki intensitas yang lebih sering, tetapi pernah sesekali tidak dialami atau dilakukan.
- c. Untuk jawaban kadang-kadang, mempunyai arti tindakan yang pernah dialami atau dilakukan oleh subyek penelitian dan pernah pula tidak dialami atau dilakukan oleh subyek penelitian.
- d. Untuk jawaban tidak pernah, mengandung pengertian bahwa hal itu tidak pernah dialami atau dilakukan oleh subyek penelitian.

3.8 . Metode Analisis Data

Untuk mencapai tujuan penelitian maka dilakukan tahap-tahap analisis data sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui besarnya hubungan antara variabel Budaya Perusahaan (X) dengan variabel kinerja karyawan (Y) maka digunakan analisis regresi berganda. (Sugiono 1999:240)

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + ei$$

Persamaan diatas diaplikasikan dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

$$Y_2 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

Dimana:

Y_1 = kualitas kerja

Y_2 = kuantitas kerja

a = konstanta

b_1 = koefisien regresi konsistensi

b_2 = koefisien regresi komitmen

b_3 = koefisien regresi kompetensi

b_4 = koefisien regresi kerjasama

b_5 = koefisien regresi tanggungjawab

X_1 = konsistensi

X_2 = komitmen

X_3 = kompetensi

X_4 = kerjasama

X_5 = tanggungjawab

e_i = variabel pengganggu

2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel budaya perusahaan secara parsial/individu terhadap kinerja karyawan maka digunakan uji t. (Gujarati 1991:101)

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

Dimana:

b = regression coefficient

S_e = standart error of regression coefficient

Apabila $t < -t_{\alpha/2}$ atau $t > t_{\alpha/2}$ maka H_0 ditolak, H_a diterima

Apabila $-t_{\alpha/2} \leq t \leq t_{\alpha/2}$, H_0 diterima, H_a ditolak

3. Kemudian untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel budaya perusahaan terhadap variabel kinerja karyawan digunakan koefisien determinasi.

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y + b_4 \sum X_4 Y + b_5 \sum X_5 Y}{\sum Y^2}$$

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi berganda

b = koefisien regresi

X = variabel budaya perusahaan

Y = variabel kinerja karyawan

4. Untuk mengetahui apakah secara simultan (bersama-sama) koefisien regresi variabel budaya perusahaan mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel kinerja karyawan digunakan uji F. (Supranto 1993:151)

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

Dimana:

F = pengujian secara serentak

R^2 = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya data

Dengan ketentuan:

Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

Sebelum Hotel Sulawesi Jember berdiri, tanah dimana Hotel Sulawesi saat ini didirikan adalah sebuah bukit yang secara sekilas tidak berprospek sama sekali, sehingga pada waktu bukit tersebut dibeli oleh Bapak Ramli Muhammad (*owner*) harganya relatif cukup murah. Kemudian bukit tersebut diratakan sehingga layak untuk didirikan bangunan di atasnya.

Setelah melalui proses perencanaan yang cukup matang maka dimulailah pembangunan Hotel Sulawesi yang melibatkan ratusan orang. Setelah kurang lebih setahun maka berdirilah Hotel Sulawesi seperti saat ini, tepatnya di jalan Letjend. Suprpto No. 48 Jember.

Pada waktu itu jumlah kamar yang ada adalah 40 kamar dengan perincian 2 kamar *Suite*, 8 *Superior*, dan 30 *Standart* ditambah dengan *hall* utama dan restoran. Mengenai jumlah karyawan tidak banyak mengalami perbedaan yaitu kurang lebih 70 orang.

Awal Maret 1997 adalah *grand opening* Hotel Sulawesi dengan diskon 40% saat itu. Pada perkembangan selanjutnya harga yang ditawarkan adalah *netto* semuanya, satu-satunya kebijaksanaan diskon adalah hanya untuk para rohaniwan dari semua agama yaitu sebesar 50% dari harga kamar, sedangkan restoran dikembangkan sedemikian rupa sehingga pelanggan yang datang tidak hanya dari kalangan tamu saja tetapi juga dari luar hotel.

4.1.2 Perkembangan Perusahaan Selanjutnya

Setelah menjalankan kegiatan operasional selama kurang lebih empat tahun, Hotel Sulawesi Jember mengalami perkembangan cukup pesat baik dari segi kualitas *servicing* maupun dari peningkatan *volume customer*-nya sehingga pada

30 *Standart*. Sedangkan untuk *hall* disamping *hall* utama juga ada *small meeting room* dengan kapasitas 20 orang. Peningkatan fasilitas kamar hotel dilakukan terutama untuk kamar *type Executive* dan *type Suite* dengan peningkatan fasilitas kamar yang telah ada menjadi lebih berkualitas. Misalnya peningkatan fasilitas peralatan dan perlengkapan mandi, peningkatan kualitas dan kapasitas kulkas, dan sebagainya. Seiring dengan perkembangan perusahaan, ketrampilan karyawan juga makin ditingkatkan dengan berbagai *job training*. Kualitas dan kecepatan pelayanan juga ditingkatkan melalui pengembangan ketrampilan karyawan tersebut. Langkah-langkah tersebut merupakan tindakan strategis yang dilakukan pihak manajemen hotel untuk mewujudkan visi pendiri Hotel Sulawesi Jember untuk meningkatkan *income* dan *efisiensi cost* dengan kualitas *servicing* yang *excellent*.

4.1.3 Hotel Sulawesi *Working Principles*

Falsafah pendiri Hotel Sulawesi Jember yang diyakini bersama merupakan kunci dari keberhasilan Hotel Sulawesi Jember untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih dikenal dengan misi Hotel Sulawesi berbunyi "*To Serve Better*". Misi tersebut menjadi prinsip kerja yang dipercayai dapat membawa perusahaan mencapai visi dan tujuan perusahaan yang dijadikan budaya perusahaan untuk dilaksanakan dalam kehidupan kerja perusahaan sehari-hari.

Misi "*To Serve Better*" tersebut dijabarkan dalam suatu strategi bisnis yang menjadi ciri khas budaya perusahaan Hotel Sulawesi Jember yang lebih dikenal dengan Hotel Sulawesi *Working Principles* meliputi:

1. *Customer satisfaction* / Kepuasan Pelanggan

Setiap kegiatan dan aktifitas yang dilakukan oleh karyawan berorientasi kepada kepuasan dan nyaman tamu hotel. Hal ini berkaitan dengan kinerja Hotel Sulawesi yang bertaraf bintang dua, dengan kualitas *servicing* yang *excellent* atau dengan kualitas hotel bintang tiga.

2. *Team work* / Kerjasama tim

3. *People / Karyawan*

Perusahaan kami adalah karyawan kami yang memiliki disiplin kerja yang tinggi, keinginan untuk menang, kejujuran, kepemimpinan, dan kepedulian pada nilai-nilai pelayanan.

4. *Work Process / Proses Kerja*

Hasil yang efektif dan efisien sangat ditentukan oleh pemahaman atas proses kerja dan kemampuan pengembangan teknologi dalam bidang perhotelan. Hal ini diwujudkan dengan suatu sistem *servicing* yang *excellent* terhadap para *customer* atau tamu hotel.

5. *Human Resources Development / Pengembangan Sumberdaya Manusia*

Kemampuan bersaing organisasi kami ditentukan oleh kemampuan pengembangan ketrampilan kerja dan motivasi dari setiap karyawan dalam bekerja untuk pengembangan bisnis pada jangka waktu yang lama. Untuk meningkatkan dan mengembangkan ketrampilan karyawan, manajemen Hotel Sulawesi selalu mengadakan *training* bagi karyawannya secara periodik.

4.1.4 Struktur Organisasi

Salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan adalah menentukan struktur organisasi. Penentuan struktur organisasi yang tepat dalam arti sesuai dengan perusahaan serta aktivitas usahanya, dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas akan membantu perusahaan untuk menciptakan kerja sama yang baik diantara para karyawan maupun dengan atasan.

Struktur organisasi Hotel Sulawesi adalah berbentuk organisasi garis. Dalam bentuk organisasi garis ini kekuasaan dan tanggung jawab terletak pada masing-masing departemen, akan tetapi pimpinan tertinggi masih mempunyai wewenang memberikan instruksi secara langsung terhadap pekerja yang paling bawah artinya bawahan masih mempunyai tanggung jawab kepada atasan secara langsung.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1) *Board of Directors*

- a. Berhak melakukan pengawasan terhadap direktur serta para bawahan
- b. Mempunyai wewenang untuk meminta segala informasi yang sejelas-jelasnya mengenai keadaan hotel

2) *General Manager*

- a. Bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan hotel
- b. Bertanggung jawab penuh terhadap operasional hotel secara keseluruhan
- c. Memelihara koordinasi dan pengendalian atas rencana kerja yang telah ditetapkan
- d. Menentukan dan menetapkan rencana kerja hotel
- e. Mendelegasikan wewenang kepada masing-masing bagian
- f. Mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan
- g. Mengawasi aktivitas dan operasional hotel
- h. Mengawasi dan memberi motivasi pada bawahannya agar *mekanisme* kerja berjalan lancar

3) *Personnel Manager*

Bertanggungjawab kepada *General Manager*

Gambaran Tugas :

- a. Memotivasi bawahan dalam pengoperasionalan hotel seperti yang direncanakan.
- b. Berkoordinasi dengan semua bagian yang menyangkut personalia.
- c. Mengevaluasi *Condite* karyawan dengan baik untuk mendapatkan karier karyawan di masa yang akan datang.
- d. Merekam semua kehadiran karyawan.
- e. Membuat Laporan Evaluasi Karyawan tiap bulan untuk pertimbangan *General Manager*.

f. Membuat program untuk mengaudit aktivitas rutin/ monoton setiap

- h. Menghadiri Pertemuan Pimpinan Mingguan.
- i. Mengingatkan Kepala Departemen dan *General Manager* tentang akan berakhirnya Kontrak Kerja Karyawan.
- j. Siap untuk menjadi seorang *Nite Duty Manager* (Manajer Tugas Malam).

4) *Food and Beverage Manager*

Bertanggungjawab kepada *General Manager*

Gambaran Tugas:

- a. Mengkoordinir makanan & minuman, produk, dan pelayanan makanan dan minuman.
- b. Bertanggungjawab terhadap area operasional Bagian *Food & Beverage*.
- c. Memotivasi semua kepala seksi dan diikuti oleh bawahan untuk menciptakan pelayanan terbaik untuk mencapai kesan yang lebih baik.
- d. Melakukan inspeksi kepada semua outlet pada bagian *Food & Beverage*.
- e. Mengelola pertemuan mingguan Bagian *Food & Beverage*.
- f. Berkoordinasi dengan koki dalam hal standart item makanan dalam hal kualitas dan spesifikasi.
- g. Berkoordinasi dengan *Housekeeping* untuk menyiapkan susunan Perjamuan dan kebersihan umum pada seluruh outlet *Food & Beverage*.
- h. Bekerjasama dengan Bagian lain untuk mendukung Operasional Pelayanan Hotel.
- i. Memonitor, mengevaluasi dan memberikan solusi tentang naik turunnya harga makanan dan minuman dari Laporan Kontrol Harga.
- j. Menghadiri Pertemuan Kepala departemen yang diadakan setiap minggu.
- k. Menindaklanjuti komentar tamu secara akurat/seksama.
- l. Siap untuk menjadi seorang *Nite Duty Manager* jika diperlukan.
- m. Menciptakan spesialisasi rumah untuk dipromosikan.
- n. Menciptakan Paket Spesial untuk peristiwa-peristiwa kecil, dan menengah.

5) *Room Division Manager*

Bertanggungjawab kepada *General Manager*

Gambaran Tugas:

- a. Mengkoordinasi *Front Office* dan Bagian *Housekeeping* secara kooperatif.
- b. Bertanggungjawab kepada operasional dan and pelayanan umum dan selalu menjaga biaya pada divisi ruangan.
- c. Mengecek kembali semua program yang dibuat *Assistant Manager* dan diusulkan kepada *General Manager* untuk disetujui.
- d. Bekerja secara kooperatif dengan departemen lain agar operasional hotel berjalan sukses.
- e. Siap dalam tugas *Nite Duty Manager* (Manajer Tugas Malam) jika diperlukan.
- f. Mengontrol apakah staffnya sudah melaksanakan tugas dengan baik.
- g. Mengevaluasi para staff dan memberi merek pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan.
- h. Meaksanakan inspeksi area secara rutin sehingga setiap masalah dapat ditangani lebih awal.
- i. Merencanakan dan mempertimbangkan semua ide yang datang dari bawahan.
- j. Menghadiri pertemuan pimpinan yang diadakan setiap minggu.
- k. Menindaklanjuti komentar tamu dengan penuh perhatian.
- l. Menciptakan kesegaran di setiap untuk mendapatkan kondisi yang lebih baik.

6) *Sales & Marketing Manager*

Bertanggungjawab kepada *General Manager*

Gambaran Tugas:

- a. Memotivasi semua bawahan untuk bekerja secara tepat sesuai dengan rencana

- c. Menghadiri Pertemuan Rutin Pimpinan setiap minggu.
- d. Membuat Laporan Sejarah Tamu berdasarkan segmentasi pasar. Untuk mengetahui gambaran proyeksi rencana kerja hotel.
- e. Melaksanakan *Sales Call* hari Senin hingga Kamis untuk memperluas pasar dan untuk menjangkau pasar.
- f. Mempromosikan hotel dengan program yang spesifik untuk meningkatkan produksi *Room Nite*.
- g. Melakukan perjalanan ke dalam atau keluar negeri untuk menembus dan memperluas segmen pasar.
- h. Merancang iklan yang cocok untuk mengingatkan pasar dan untuk memperluas segmen pasar.
- i. Menciptakan Paket Kesegaran untuk menghindari kebosanan/kondisi yang monoton.
- j. Siap menjadi seorang *Nite Duty Manager* (Manajer Tugas Malam).

7) *Accounting Manager*

Bertanggungjawab kepada *General Manager*

Gambaran Tugas:

- a. Memotivasi semua staf dan bawahannya untuk bekerja secara tepat.
- b. Mengetahui dan menandatangani semua Daftar Permintaan Pembelanjaan, Faktur, Piutang, Rekapitulasi Daftar Gaji, dan semua yang menyangkut akuntansi.
- c. Memantau semua laporan harian, mingguan dan bulanan untuk dikoreksi dan diterima.
- d. Memberikan instruksi dan kebijakan kepada semua Staff dan bawahan yang berhubungan dengan kebijakan perusahaan yang biasanya diberikan oleh *General Manager*.
- e. Mengevaluasi Laporan Neraca untuk dilaporkan kepada *General Manager*.

g. Mengetahui dan menandatangani semua Daftar Permintaan Pembelanjaan, Faktur, Piutang, Rekapitulasi Daftar Gaji, dan semua yang menyangkut akuntansi.

- h. Melakukan Pertemuan Departemental.
- i. Siap dalam tugas sebagai *Nite Duty Manager* (Manajer Tugas Malam).

8) *Chief Engineering*

Bertanggungjawab kepada *General Manager*

Gambaran Tugas :

- a. Memotivasi bawahan agar bekerja secara tepat.
- b. Memberikan instruksi yang diperlukan agar operasional hotel berjalan seperti yang direncanakan.
- c. Mengontrol dan mengevaluasi hasil pekerjaan seluruh pegawai.
- d. Melakukan pemeriksaan pada semua outlet yang menyangkut tanggungjawab ahli mesin.
- e. Mengontrol bahwa semua perlengkapan operasional berfungsi secara tepat (mesin, genset, pemanas, listrik, pipa ledeng, lampu, TV, parabola, *sound system* dan lain sebagainya.)
- f. Melaksanakan perintah kerja yang diberikan oleh Kepala Bagian secara tepat.
- g. Menghadiri pertemuan mingguan yang dikoordinasi Pimpinan.
- h. Siap dalam hal tugas *Nite Duty Manager* (Manajer Tugas Malam).

9) *Front Office*

- a. Bertanggung jawab terhadap penjualan kamar hotel
- b. Menerima atau menolak setiap penjualan kamar hotel
- c. Mencatat semua pesanan tamu kedalam *Guest Regristration Book*
- d. Membuat laporan terhadap kamar yang terjual dan tamu-tamu yang akan *chek out*, bekerja sama dengan kasir terhadap hasil penjualan kamar hotel

10) *House Keeping*

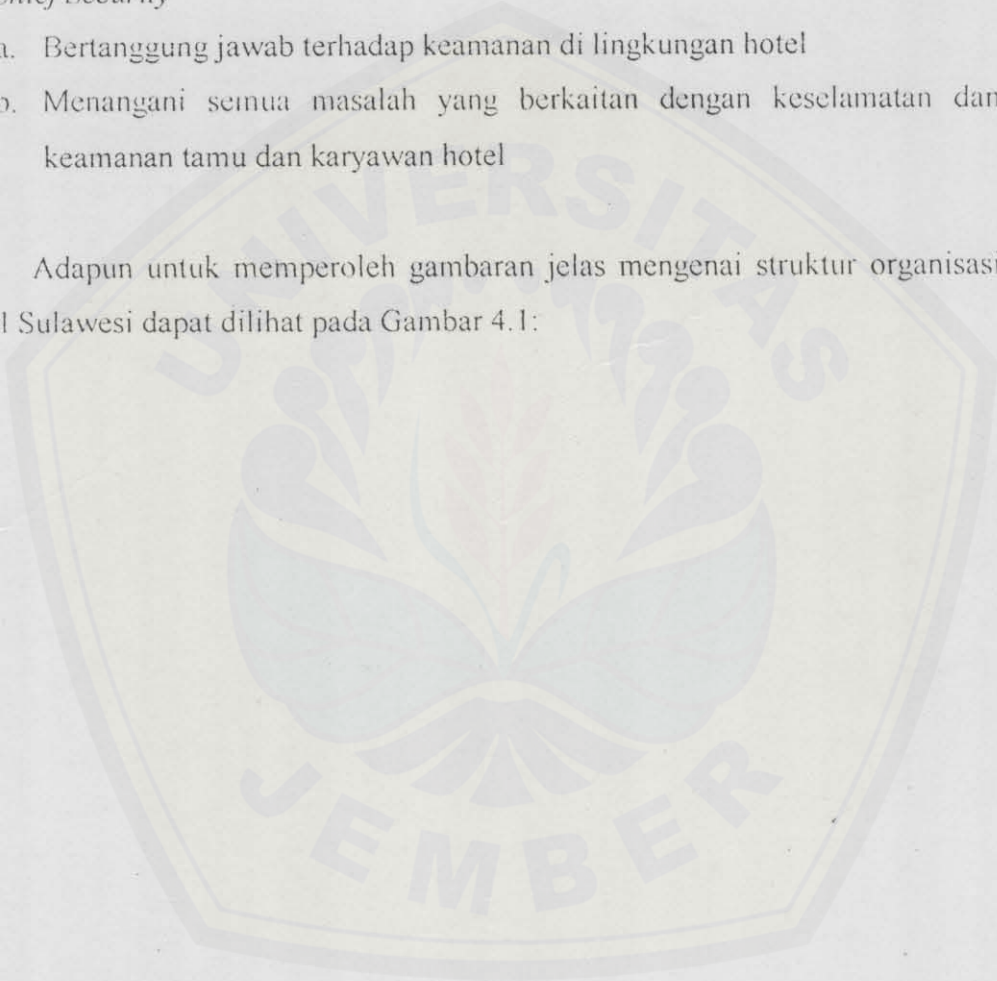
- a. Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang menyangkut tentang keindahan, kerapian, kebersihan, kelengkapan, dan kesehatan kamar dimulai dari kamar mandi sampai kamar tidur serta ruangan-ruangan lain di dalam hotel

b. Membuat laporan mengenai tata graha seluruhnya terutama laporan mengenai situasi kamar kepada direktur

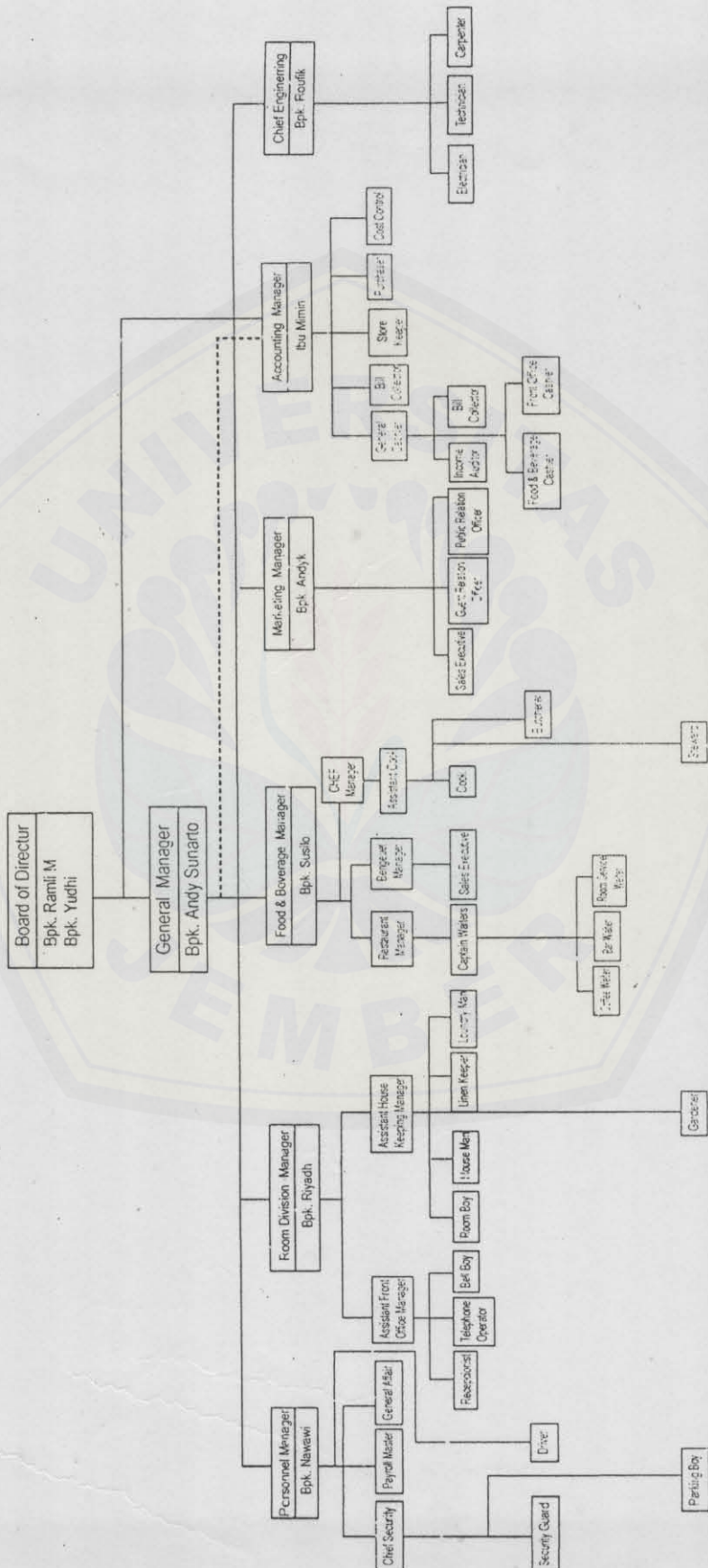
11) Chief Security

- a. Bertanggung jawab terhadap keamanan di lingkungan hotel
- b. Menangani semua masalah yang berkaitan dengan keselamatan dan keamanan tamu dan karyawan hotel

Adapun untuk memperoleh gambaran jelas mengenai struktur organisasi Hotel Sulawesi dapat dilihat pada Gambar 4.1:



ORGANIZATION CHART OF SULAWESI HOTEL JEMBER 2002



Sumber: Manajemen Hotel Sulawesi, Jember 2002

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel Sulawesi Jember 2002

Keterangan Detail Struktur Organisasi Hotel Sulawesi Jember

1. **Personnel Manager;** membawahi:
 - a. Chief Security
 - b. Security Guard
 - c. Parking Boy
 - d. Payroll Master
 - e. General Affair
 - f. Driver
2. **Room Division Manager;** membawahi:
 - a. Assistant Front Office Manager
 - b. Receptionist
 - c. Telephone Operator
 - d. Bell Boy
 - e. Assistant Housekeeping Manager
 - f. Room Boy
 - g. House Man
 - h. Linen Keeper
 - i. Laundry Man
 - j. Gardener
3. **Food & Beverage Manager;** membawahi:
 - a. Restaurant Manager
 - b. Captain Waitress
 - c. Coffee Waiter
 - d. Bar Waiter
 - e. Room Service Waiter
 - f. Chef
 - g. Assistant Cook
 - h. Cook
 - i. Butcherer

j. Steward

k. Banquet Manager

l. Sales Executive

4. **Marketing & Sales Manager;** membawahi:

a. Sales Executive

b. Guest Relation Officer

c. Public Relation Officer

5. **Accounting Manager;** membawahi:

a. General Cashier

b. Income Auditor

c. Bill Collector

d. Food & Beverage Cashier

e. Front Office Cashier

f. Book Keeper

g. Store Keeper

h. Purchaser

i. Cost Control

6. **Chief Engineering;** membawahi:

a. Electrician

b. Technician

c. Carpenter

4.1.5 Aspek Personalia

4.1.5.1 Jumlah Tenaga Kerja

Untuk mengoperasikan hotel beserta semua fasilitas-fasilitasnya dibutuhkan tenaga kerja yang benar-benar profesional dalam bidangnya, sehingga tujuan manajemen dapat dicapai dengan semaksimal mungkin. Oleh karena tenaga kerja yang digunakan adalah tenaga kerja manusia, sehingga perlu adanya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengevaluasian yang cermat untuk memotivasi dan memacu semangat kerja yang optimal. Adapun tenaga kerja yang dimiliki oleh Hotel Sulawesi adalah sebanyak 70 orang yang terdiri dari:

a. Jumlah tenaga kerja pria 61 orang

Jumlah tenaga kerja per departemen secara terperinci terlihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1 : Jumlah Karyawan Per Departemen Pada Hotel Sulawesi Jember

No	Keterangan	Jumlah		
		Pria	Wanita	Jumlah
1.	Board of Directors	2	-	2
2.	General Manager	1	-	1
3.	Personnel Manager	1	-	1
4.	Personnel Division	1	-	1
5.	Room Division Manager	1	-	1
6.	Room Divisions	18	3	21
7.	Food & Beverage Manager	1	-	1
8.	Food and Beverages	21	3	24
9.	Marketing Manager	1	-	1
10.	Sales & Marketing Division	3	-	3
11.	Accounting Manager	-	1	1
12.	Accounting Division	7	2	9
13.	Chief Engineering Division	1	-	1
14.	Engineering Division	3	-	3
Jumlah		61	9	70

Sumber data : Hotel Sulawesi Jember, 2002

4.1.5.2 Jam Kerja

Seperti hotel-hotel lain, Hotel Sulawesi juga mempergunakan tiga *shift* dimana tiap *shift* adalah 8 jam, yaitu :

- *Shift* I : 07.00 – 15.00
- *Shift* II : 15.00 – 23.00
- *Shift* III : 23.00 – 07.00

Hari libur dan cuti pada Hotel Sulawesi ditetapkan dengan ketentuan sebagai berikut :

- Hari Libur

Karyawan yang sudah melewati 6 (enam) hari kerja dalam satu minggu mendapat libur yang sering disebut *day out*. disusun secara bergantian

- Hari Cuti

Apabila tamu hotel dalam keadaan sepi maka karyawan diperkenankan mengambil cuti, khususnya untuk karyawan yang sudah melewati masa kontrak satu tahun tetapi jika tamu hotel dalam keadaan ramai, permintaan cuti ditiadakan dengan persetujuan kedua belah pihak sehingga karyawan tidak merasa dirugikan.

4.1.5.3 Kualitas Tenaga Kerja

Kualifikasi karyawan Hotel Sulawesi Jember dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Hotel Sulawesi Jember tahun 2002

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
SD	2 orang	2,9 %
SLTP	4 orang	5,7 %
SLTA	45 orang	64,29 %
Diploma I	9 orang	12,86 %
Diploma III	2 orang	2,9 %
SI / Master	8 orang	11,43 %
	70 orang	100 %

Sumber data: Hotel Sulawesi Jember 2002

Berdasarkan pada Tabel 4.2 tersebut maka kita dapat mengetahui sebagian besar tenaga kerja pada Hotel Sulawesi Jember adalah lulusan SLTA (64,29 %), hal ini dikarenakan pekerjaan di Hotel Sulawesi (terutama pada tenaga kerja langsung) tidak memerlukan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, untuk posisi jabatan tertentu asal dapat bekerja dengan baik, rapi dan cepat. Selebihnya untuk jenjang SD sebanyak 2,9 %, SLTP 5,7 % yang dengan pertimbangan pengalaman dan kualitas kerja yang baik, masih dipertahankan oleh manajer personalia dan

Tabel 4.3 Komposisi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja Pada Hotel Sulawesi Jember Tahun 2002

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
0 – 1,0 tahun	13 orang	18,57 %
1,1 – 2,0 tahun	13 orang	18,57 %
2,1 – 3,0 tahun	9 orang	12,86 %
3,1 – 4,0 tahun	10 orang	14,29 %
4,1 – 5,0 tahun	3 orang	4,29 %
≥ 5,1 tahun	22 orang	31,43 %
	70 orang	100%

Sumber data: Hotel Sulawesi Jember 2002

Berdasarkan pada tabel 4.3 tersebut dapat diketahui jumlah karyawan dengan masa kerja 0 sampai 1 tahun sebanyak 13 orang (18,57%), karyawan dengan masa kerja 1,1 tahun hingga 2,0 tahun sebanyak 13 orang (18,57%), karyawan dengan masa kerja 2,1 sampai 3,0 tahun sebanyak 9 orang (12,86 %), karyawan dengan masa kerja 3,1 sampai 4,0 tahun sebanyak 10 orang (14,29 %), karyawan dengan masa kerja 4,1 tahun sampai 5,0 tahun sebanyak 3 orang (4,29 %) dan sisanya sebanyak 22 orang (31,43 %) masa kerjanya sudah melebihi 5,1 tahun.

4.1.5.4 Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja bagi perusahaan merupakan upaya untuk meningkatkan tingkat kemampuan tenaga kerjanya agar semakin tinggi tingkat *profesionalisme* dan produktivitasnya di dalam bidangnya.

Adapun pengembangan tenaga kerja yang dilakukan oleh manajemen Hotel Sulawesi adalah dengan cara sebagai berikut :

1) Pelatihan (*Training class*)

Yaitu pelaksanaan pelatihan yang umumnya dilaksanakan untuk karyawan

2) Training di luar perusahaan

Yaitu dengan pelatihan yang dilaksanakan di luar lingkungan perusahaan, seperti mengikuti seminar-seminar mengenai perhotelan dan pelatihan lainnya di lingkungan luar perusahaan.

4.1.5.5 Sistem Penggajian

Sistem penggajian yang berlaku di Hotel Sulawesi adalah per bulan dan diberikan setiap awal bulan yang besar kecilnya tergantung dari jabatan masing-masing, dan disesuaikan dengan ketentuan yang ditetapkan pemerintah mengenai upah minimum yang berlaku di daerah setempat. Gaji yang diberikan terdiri dari :

- a. gaji pokok
- b. tunjangan
- c. bonus yang diberikan per periodik

4.1.5.6 Kompensasi

Pemberian kompensasi berdasarkan atas evaluasi pekerjaan sehingga pengaturan kompensasi dapat terlaksana dengan baik dan benar. Kompensasi yang di peroleh adalah :

- a. Asuransi keselamatan kerja
- b. Biaya kesehatan (asal ada notanya)
- c. Bonus (bonus mingguan, bonus bulanan, dan bonus tahunan)
- d. Tunjangan (tunjangan jabatan dan tunjangan anak)
- e. Kenaikan gaji yang didasarkan atas tingkat hunian kamar

4.1.6 Aspek Produksi

4.1.6.1 Proses *Check in*

Tamu yang *check in* pada dasarnya dibagi dua, yaitu :

1. Tamu yang *check in* berdasarkan reservasi atau *booking* terlebih dahulu.
Setelah kita menerima *reservasi* atau *booking* maka langkah selanjutnya adalah mengblok kamar-kamar yang dipesan itu di *reservation chart* pada tanggal yang diinginkan. Tamu yang *booking* ini juga dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

menanyakan tentang pembayarannya (ditanggung perusahaan atau bayar sendiri), jam berapa akan *check in*, berapa lama tinggal, penanggungjawab atau nomor telepon yang bisa dihubungi dan apabila pemesanan dilakukan dalam jumlah banyak maka harus dimintakan deposit atau uang muka kurang lebih 70% dari total biaya dan apabila terlalu banyak kamar yang dipesan maka diberi batas waktu *check in* yaitu sampai pukul 19.00 WIB. Kalau pada jam tersebut tidak datang maka kamar akan dijual ke orang lain.

b. Tamu *non* dinas, yaitu tamu yang pesan atas kehendak sendiri, dan prosedur yang dipakai dalam penerimaan *booking* tamu dinas juga diterapkan dalam golongan tamu ini.

2. Tamu yang langsung datang untuk *check in*, yaitu tamu yang sifatnya insidental dalam arti mereka *check in* secara langsung tidak melalui pemesanan terlebih dahulu

Pada waktu *check in* maka prosedur-prosedur yang harus dilakukan oleh *reception*, adalah :

- a. Mengucapkan *greeting*.
- b. Menanyakan kepada tamu tersebut apakah mereka sudah pesan atau belum.
- c. Kalau memang sudah pesan maka harus dilihat dulu apakah mereka bayar sendiri atau dibayari oleh instansi tertentu, kalau memang menurut reservasi mereka dibayari maka cukup kita minta tanda pengenal saja, tetapi kalau tidak, maka disamping tanda pengenal harus juga diminta deposit atau uang mukanya.
- d. Untuk tamu yang belum pesan maka juga harus kita minta deposit atau uang muka dan tanda pengenalnya.
- e. Menanyakan kepada tamu berapa lama mereka akan tinggal.
- f. Membuatkan kupon *breakfast*.
- g. Tamu harus menanda tangani buku *registrasi*

- h. Setelah tamu masuk kamar, maka langkah selanjutnya semua departemen harus diberitahu dan *reception* membuat *bill* atau kuitansi rekening kamar.
- i. Untuk selanjutnya *bill* dan tanda pengenal serta formulir registrasi dijadikan satu.

4.1.6.2 Proses *Check Out*

Pada waktu *check out* maka prosedur-prosedur yang harus dilakukan oleh *reception* dan kasir adalah :

- a. Mengecek kamar apakah ada *snack* atau fasilitas *mini bar* yang dikonsumsi, disamping juga mengecek peralatan-peralatan kamar.
- b. Menagihkan semua transaksi yang ada.
- c. Kalau tamu yang *check out* tersebut adalah tamu yang dibayari, maka cukup kita minta tanda tangan saja.

4.1.6.3 Produk Yang Dihasilkan

Hasil produksi di Hotel Sulawesi dapat dibedakan menjadi dua jenis antara lain :

1. Produk Utama

Produk utama Hotel Sulawesi sebagai perusahaan jasa adalah jasa penyewaan kamar beserta segala fasilitas yang disediakan.

Adapun jenis kamar yang disediakan di Hotel Sulawesi adalah dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4 : Jenis dan Kapasitas Kamar Hotel Sulawesi

No	Jenis Kamar	Kapasitas Maksimal	Jumlah Kamar
1	Standart	2 orang	30 unit
2	Superior	2 orang	24 unit
3	Deluxe	2 orang	5 unit
4	Suite	2 orang	2 unit

Sumber data : Hotel Sulawesi Jember, 2002

Apabila tempat tidur yang ada tidak atau kurang mencukupi pihak hotel

2. Produk Sampingan

Produk sampingan yang tersedia adalah berupa :

- a. *Coffee Shop* Gorontalo
- b. Faximile
- c. Program TV lokal dan parabola
- d. Video Movie (*action, classic, romantic movie*)
- e. *Electronic Draft Capture* (mesin kartu kredit)
- f. Telepon lokal, interlokal, dan internasional
- g. Lobby untuk bersantai
- h. *Breakfast* yang harganya sudah termasuk harga kamar
- i. *Laundry service*
- j. Area parkir yang luas dan aman dengan penjagaan 24 jam
- k. *Small meeting room* dan *Hall* yang mewah
- l. Jasa *morning call* untuk tamu yang ingin dibangunkan pada jam yang di kehendaki oleh tamu

4.1.7 Aspek Pemasaran

4.1.7.1 Daerah Pemasaran dan Harga Jual

Konsumen Hotel Sulawesi tidak terbatas hanya pada tamu domestik tetapi juga tamu yang berasal dari mancanegara. Untuk meningkatkan jumlah konsumen dimasa yang akan datang, Hotel Sulawesi mengadakan kerjasama dengan beberapa biro perjalanan. Selain itu juga dilakukan promosi untuk lebih mengenalkan Hotel Sulawesi kepada para konsumen.

Adapun bentuk-bentuk promosi yang dilakukan adalah melalui:

- 1) Media cetak
- 2) Mendirikan gapura bertuliskan Hotel Sulawesi disepanjang *double way* jalan Gajah Mada Jember
- 3) Mendirikan papan reklame disetiap jalan akan memasuki kota Jember
- 4) Radio
- 5) Penyebaran kartu nama setiap kali ada tamu dengan harapan informasi tentang

Penetapan tarif kamar pada Hotel Sulawesi berdasarkan pada jenis dan fasilitas yang disediakan, di mana tarif tersebut sudah termasuk pajak dan biaya pelayanan seperti dapat dilihat pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5 : Daftar Tarif Kamar Hotel Sulawesi (dalam rupiah)

Type	Kapasitas	
	Satu orang	Dua orang
Standart	85.000	90.000
Superior	110.000	115.000
Deluxe	140.000	150.000
Suite	170.000	180.000
Extra Bed	30.000	

Sumber data : Hotel Sulawesi Jember 2002

4.1.7.2 Tingkat Hunian Kamar

Tingkat hunian kamar merupakan jumlah seluruh kamar yang dihuni oleh para tamu selama satu tahun. Jumlah kamar Hotel Sulawesi adalah 61 kamar, jadi tingkat hunian maksimal adalah 22.265. adapun tingkat hunian kamar pada Hotel Sulawesi per semester selama 4 tahun adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 : Tingkat Hunian Kamar Pada Hotel Sulawesi

Tahun	Keterangan	Tingkat Hunian (unit)	Tingkat Hunian (%)
1998	Semester I	6987	97,04
	Semester II	10161	91,27
1999	Semester I	10315	92,66
	Semester II	10514	94,44
2000	Semester I	11019	98,98
	Semester II	10927	98,15
2001	Semester I	11019	98,98
	Semester II	11027	99,15
2002	4 bulan I	11134	99,9%

Sumber data : Hotel Sulawesi Jember, 2002

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Data Kuantitatif

Data hasil kuesioner untuk masing-masing variabel penelitian dalam satuan analisis individu (orang).

Tabel 4.7 Hasil Data Kuesioner Faktor Konsistensi (X_1)

Item Pertanyaan	Ya	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
Faktor Konsistensi (X_1)				
Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menjalankan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan.	42 (60 %)	24 (34 %)	2 (3 %)	2 (3 %)
Perusahaan secara cepat mengambil tindakan terhadap karyawan yang melanggar nilai-nilai yang dijunjung perusahaan.	46 (66 %)	20 (28 %)	4 (6 %)	-
Pemberian penghargaan, imbalan, insentif, ataupun promosi selalu diumumkan secara terbuka oleh perusahaan.	52 (74,3%)	10 (14 %)	8 (11,4 %)	-
Anggota perusahaan tahu dengan jelas kriteria yang digunakan dalam memberikan penghargaan, imbalan, insentif ataupun promosi kepada karyawan.	58 (83 %)	7 (10 %)	3 (4 %)	2 (3 %)

Sumber data: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.7 maka analisis data kuesioner untuk **Faktor Konsistensi (X_1)** dalam satuan % adalah:

1. Perhatian perusahaan dalam memberikan penghargaan kepada karyawan yang menjalankan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan 42 orang (60%) responden menjawab ya, artinya perusahaan pasti memberikan penghargaan kepada karyawan yang menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan dalam frekuensi yang sangat tinggi. 24 orang (34 %) karyawan menjawab kadang-kadang yang berarti frekuensi pemberian penghargaannya lebih rendah, 2 orang (3 %) menjawab jarang yang berarti frekuensi pemberian penghargaan yang lebih rendah dan 2 orang (3 %) menjawab tidak yang berarti tidak pernah mendapatkan penghargaan.
2. Perusahaan secara cepat mengambil tindakan terhadap karyawan yang

orang (28 %) menjawab kadang-kadang berarti frekuensi tindakan yang lebih rendah, 4 orang (6 %) responden menjawab jarang yang berarti perusahaan jarang mengambil tindakan terhadap pelanggaran yang dilakukan karyawan terhadap peraturan perusahaan.

3. Pemberian penghargaan, imbalan, insentif, ataupun promosi selalu diumumkan secara terbuka oleh perusahaan; dari seluruh jumlah responden 52 orang (74,29%) menjawab ya yang berarti suatu kepastian tindakan, 10 orang (14 %) menyatakan kadang-kadang, dan 8 orang (11,4 %) menyatakan jarang mengetahui pengumuman perusahaan tentang pemberian penghargaan, imbalan, insentif ataupun promosi jabatan.
4. Anggota perusahaan tahu dengan jelas kriteria yang digunakan dalam memberikan penghargaan, imbalan, insentif ataupun promosi kepada karyawan; dari seluruh responden yang ada, 58 orang (83 %) menjawab ya, 7 orang atau 10 % menjawab dengan frekuensi yang lebih rendah atau kadang-kadang, 3 orang (4 %) menjawab jarang dan 2 orang lainnya atau 3 % menjawab tidak tahu dengan jelas kriteria yang digunakan perusahaan untuk memberikan penghargaan, imbalan, insentif dan promosi jabatan kepada karyawan.

Tabel 4.8 Hasil Data Kuesioner Faktor Komitmen (X_2)

Item Pertanyaan	Ya	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
Faktor Konsistensi (X_2)				
Kebanggaan anggota perusahaan terhadap perusahaannya.	56 (80 %)	12 (17 %)	2 (3 %)	-
Adanya rasa senang dari anggota perusahaan jika mengetahui bahwa hasil kerjanya telah memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan.	57 (81 %)	9 (13 %)	4 (6 %)	-
Perasaan bahwa pekerjaan yang telah dilakukan tidak hanya semata-mata untuk perusahaan, tetapi juga untuk diri karyawan sendiri.	58 (83 %)	9 (13 %)	3 (4 %)	-
Keengganan untuk berpindah kerja walaupun mendapat hasil yang sedikit lebih tinggi dari perusahaan lain	41 (58 %)	21 (30 %)	4 (6 %)	4 (6 %)

Berdasarkan Tabel 4.8 maka analisis data kuesioner untuk **Faktor Komitmen (X₂)** dalam satuan % adalah:

1. Kebanggaan anggota perusahaan terhadap perusahaannya sebesar, 80 % atau 56 orang menyatakan bangga terhadap perusahaan tempatnya bekerja, 12 orang atau 17 % menyatakan frekuensi yang lebih rendah atau kebanggaan yang kadang-kadang ditunjukkan, dan 2 orang atau 3 % menyatakan jarang menunjukkan kebanggaannya pada perusahaan.
2. Adanya rasa senang dari anggota perusahaan jika mengetahui bahwa hasil kerjanya telah memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan ditunjukkan oleh 57 orang atau sekitar 81 % dari jumlah responden, 9 orang atau 13 % menunjukkan perasaan kadang-kadang senang atas kontribusinya terhadap perusahaan, dan 4 orang lainnya atau 6 % dari seluruh responden menyatakan jarang.
3. Perasaan bahwa pekerjaan yang telah dilakukan tidak hanya semata-mata untuk perusahaan, tetapi juga untuk diri karyawan sendiri dinyatakan oleh 58 orang responden atau sebesar 83 %, 9 orang lainnya atau 13 % menyatakan kadang-kadang, 3 orang atau 4 % menyatakan jarang.
4. Keengganan untuk berpindah kerja walaupun mendapat hasil yang sedikit lebih tinggi dari perusahaan lain dinyatakan oleh 41 orang atau sebesar 58 % dari jumlah responden, 21 orang lainnya atau 30 % menyatakan kadang-kadang berpikir untuk pindah kerja, 4 orang atau 6 % menyatakan jarang atau dalam arti berpikir cukup serius untuk pindah kerja, dan 4 orang atau 6% menyatakan ketidak-engganan untuk pindah kerja atau dengan kata lain pasti akan pindah kerja bila ada tawaran dari perusahaan lain dengan gaji yang sedikit lebih tinggi.

Tabel 4.9 Hasil Data Kuesioner Faktor Kompetensi (X_3)

Item Pertanyaan	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Kurang Memuaskan	Tidak Memuaskan
Faktor Kompetensi (X_3)				
Kesempatan bagi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dikuasai dengan baik.	44 (63 %)	23 (33 %)	3 (4 %)	-
Kesempatan bagi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang cocok dengan kemampuan yang dimilikinya.	41 (58 %)	27 (39 %)	2 (3 %)	-
Kesempatan bagi karyawan untuk dapat mengetahui hasil pekerjaan yang dilakukannya.	42 (60 %)	22 (31 %)	5 (7 %)	1 (1 %)

Sumber data: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.9 maka analisis data kuesioner untuk **Faktor Kompetensi (X_3)** dalam satuan % adalah:

1. Kesempatan bagi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dikuasai dengan baik dinyatakan sangat memuaskan oleh 44 orang atau sebesar 63% dari jumlah responden, 23 orang lainnya atau 33 % responden menyatakan memuaskan, dan 3 orang lainnya atau 4 % responden menyatakan kurang mendapat kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang dikuasainya dengan baik.
2. Kesempatan bagi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang cocok dengan kemampuan yang dimilikinya dinyatakan sangat memuaskan oleh 41 orang atau sebesar 58% dari jumlah responden, 27 orang atau 39 % responden menyatakan kesempatan yang diterima untuk melakukan pekerjaan yang cocok dengan kemampuannya memuaskan, dan 2 orang lainnya atau 3 % responden menyatakan kurang puas dengan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang cocok dengan kemampuannya.
3. Kesempatan bagi karyawan untuk dapat mengetahui hasil pekerjaan yang dilakukannya sebesar 60 % jumlah responden atau 42 orang menyatakan sangat puas dengan kesempatan untuk mengetahui hasil pekerjaannya, 22 orang atau 31 % menyatakan puas, 5 orang atau 7 % menyatakan kurang

Tabel 4.10 Hasil Data Kuesioner Faktor Kerjasama (X_4)

Item Pertanyaan	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Kurang Memuaskan	Tidak Memuaskan
Faktor Kerjasama (X_4)				
Semangat kerjasama diantara rekan kerja.	41 (58 %)	23 (33 %)	5 (7 %)	1 (1%)
Pengertian yang terjalin antara atasan dengan karyawan.	34 (48 %)	31 (44 %)	3 (4 %)	2 (3 %)
Peran dari atasan dalam memberikan semangat atau dorongan terhadap peningkatan kinerja bawahannya.	35 (50 %)	30 (43 %)	5 (7 %)	-

Sumber data: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.10 maka analisis data kuesioner untuk **Faktor Kerjasama (X_4)** dalam satuan % adalah:

1. Semangat kerjasama diantara rekan kerja sebesar 58 % dari jumlah responden atau 41 orang menyatakan sangat memuaskan, 33 % menyatakan memuaskan dan 5 orang lainnya atau 7 % dari jumlah responden menyatakan kurang puas, dan 1 orang atau 1 % dari jumlah responden menyatakan tidak puas dengan semangat kerjasama diantara rekan kerjanya.
2. Pengertian yang terjalin antara atasan dengan karyawan dinyatakan sangat memuaskan oleh 34 orang atau sebesar 48 % dari jumlah responden, 31 orang atau 44 % menyatakan puas dengan pengertian yang terjalin antara atasan dan bawahan, 3 orang atau 3 % dari jumlah responden menyatakan kurang puas, dan 2 orang lainnya atau 3 % dari jumlah responden menyatakan tidak puas dengan pengertian yang terjalin antara atasan dengan bawahan.
3. Peran dari atasan dalam memberikan semangat atau dorongan terhadap peningkatan kinerja bawahannya, sebesar 50 % dari keseluruhan responden atau 35 orang menyatakan sangat puas, 43 % atau 30 orang menyatakan puas dan 5 orang lainnya atau 7 % menyatakan kurang puas dengan peran atasan dalam memberikan semangat dan dorongan terhadap peningkatan kerja.

Tabel 4.11 Hasil Data Kuesioner Faktor Tanggungjawab (X_5)

Item Pertanyaan	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Kurang Memuaskan	Tidak Memuaskan
Faktor Tanggungjawab (X_5)				
Kesempatan untuk mengambil suatu keputusan sendiri	38 (54 %)	23 (33 %)	7 (10 %)	2 (3 %)
Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam pekerjaan	43 (61 %)	19 (27 %)	8 (11 %)	-
Kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan saya sendiri	49 (70 %)	10 (14 %)	10 (14 %)	1 (1 %)

Sumber data: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.11 maka analisis data kuesioner untuk **Faktor Tanggungjawab (X_5)** dalam satuan % adalah:

1. Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengambil suatu keputusan sendiri, sebesar 54 % dari jumlah responden atau 38 orang menyatakan sangat memuaskan, 23 orang atau 33 % dari jumlah responden menyatakan puas dan 7 orang lainnya atau 10 % menyatakan kurang puas, dan 2 orang atau 3 % dari jumlah responden menyatakan tidak puas atas kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengambil suatu inisiatif atau keputusan sendiri.
2. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam pekerjaan, sebesar 61 % dari jumlah atau 43 orang responden menyatakan sangat puas, 19 orang atau 27 % dari jumlah responden menyatakan puas atas kebebasan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam pekerjaan, dan 8 orang lainnya atau 11 % menyatakan kurang memuaskan.
3. Kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaannya sendiri, sebesar 70 % dari jumlah responden atau 49 orang menyatakan sangat memuaskan, 10 orang atau 14 % menyatakan puas atas kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaannya, 10 orang atau 14 % dari jumlah responden menyatakan kurang

kesempatan yang diberikan perusahaan untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaannya.

Tabel 4.12 Hasil Data Kuesioner Faktor Kualitas Kerja (Y_1)

Item Pertanyaan	Ya	Sering	Kadang-kadang	Tidak Pernah
Kualitas Kerja (Y_1)				
Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rapi, dan bersih.	54 (77 %)	12 (17 %)	4 (6 %)	-
Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan berdasarkan data, fakta, dan ketentuan yang berlaku.	51 (73 %)	15 (21 %)	4 (6 %)	-
Kemampuan karyawan meneliti ulang pekerjaan yang telah selesai sehingga tidak terjadi kesalahan.	37 (53 %)	25 (36 %)	8 (11 %)	-

Sumber data: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.12 maka analisis data kuesioner untuk **Kualitas Kerja (Y_1)** dalam satuan % adalah:

1. Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rapi, dan bersih, sebesar 77 % dari jumlah responden atau 54 orang menyatakan ya atau yakin dengan kemampuannya, 12 orang atau 17 % menyatakan sering yakin dengan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, rapi, dan bersih, dan 4 orang lainnya atau 6 % dari jumlah responden menyatakan kadang-kadang atas kemampuannya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rapi dan bersih.
2. Indikator kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan data, fakta, dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan, sebesar 73 % dari jumlah responden atau 51 orang menyatakan ya atau yakin akan kemampuannya menyelesaikan pekerjaannya sesuai ketentuan perusahaan, 15 orang lainnya atau 21 % dari jumlah responden menyatakan sering akan kemampuan bekerja sesuai ketentuan perusahaan, dan 4 orang lainnya atau 6 % jumlah responden menyatakan frekuensi yang lebih rendah atau jarang atas kemampuannya menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan perusahaan.

3. Indikator kemampuan karyawan meneliti ulang pekerjaan yang telah selesai sehingga tidak terjadi kesalahan, sebesar 53 % dari jumlah responden atau 37

orang menyatakan yakin akan kemampuannya meneliti hasil pekerjaannya sehingga tidak terjadi kesalahan, 25 orang atau 36 % menyatakan frekuensi yang sering, dan 8 orang lainnya atau 11 % responden menyatakan kadang-kadang atas kemampuannya meneliti ulang pekerjaannya sehingga tidak terjadi kesalahan.

Tabel 4.13 Hasil Data Kuesioner Faktor Kuantitas Kerja (Y_2)

Item Pertanyaan	Ya	Sering	Kadang-kadang	Tidak pernah
Faktor Kuantitas Kerja (Y_2)				
Kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang banyak.	44 (63 %)	10 (14 %)	14 (20 %)	2 (3 %)
Kemampuan karyawan dalam meningkatkan hasil pekerjaannya.	40 (57 %)	22 (31 %)	8 (11 %)	-
Kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan tambahan atau ekstra.	52 (74 %)	14 (14 %)	8 (11 %)	-

Sumber data: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.13 maka analisis data kuesioner untuk **Kuantitas Kerja (Y_2)** dalam satuan % adalah:

1. Indikator kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang banyak, sebesar 63 % dari jumlah responden atau 44 orang menyatakan ya atas kemampuannya menghasilkan pekerjaan yang banyak, 10 orang atau 14 % menyatakan intensitas yang lebih rendah atau kadang-kadang, 14 orang atau 20 % menyatakan jarang dan 2 orang atau 3 % dari jumlah responden menyatakan tidak pernah atau ketidak-sanggupannya untuk menghasilkan pekerjaan yang banyak.
2. Indikator kemampuan karyawan dalam meningkatkan hasil pekerjaannya, sebesar 57 % dari jumlah responden atau 40 orang menyatakan ya atas kemampuannya meningkatkan hasil pekerjaannya, 22 orang atau 31 % menyatakan kadang-kadang, dan 8 orang lainnya atau 11 % dari jumlah responden menyatakan jarang atas kemampuannya meningkatkan kuantitas hasil pekerjaannya.

3. Indikator kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan tambahan atau ekstra sebesar 74 % atau 52 orang dari jumlah responden menyatakan ya atau

mampu menghasilkan pekerjaan tambahan atau ekstra, 10 orang atau 14% responden menyatakan kadang-kadang mampu dan 8 orang atau 11 % lainnya menyatakan kurang mampu untuk menghasilkan pekerjaan ekstra atau pekerjaan tambahan.

4.2.1.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan data hasil jawaban responden selanjutnya dilakukan analisis koefisien regresi dari setiap variabel bebas budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.14:

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Koefisien Regresi

Keterangan	Kinerja	
	Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja
Koef.bo	3,642	-3,450
Koef. b ₁	0,118	0,183
Koef. b ₂	0,156	-0,0499
Koef. b ₃	0,137	0,234
Koef. b ₄	-0,103	0,441
Koef. b ₅	0,274	0,309

Sumber: Lampiran 3, 4

Berdasarkan hasil perhitungan dari Tabel 4.14, koefisien regresi tersebut dapat dimasukkan dalam bentuk persamaan regresi linier untuk tiap indikator variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Linier Berganda untuk Kualitas Kerja

Dari analisis data diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y_1 = -3,642 + 0,118 X_1 + 0,156 X_2 + 0,137 X_3 + -0,103 X_4 + 0,274 X_5$$

Analisis dari persamaan regresi meliputi:

- a. Konstanta (b_0) sebesar $-3,642$ mempunyai arti bahwa apabila $X_1=X_2=X_3=X_4=X_5=0$ atau kelima variabel bebas tidak mempunyai pengaruh terhadap kualitas kerja, maka kualitas kerja karyawan mengalami penurunan sebesar $-3,642$.
- b. Koefisien regresi (b_1) sebesar $0,118$ berarti bahwa apabila faktor komitmen (X_2), faktor kompetensi (X_3), faktor kerjasama (X_4), dan faktor tanggungjawab (X_5) tetap maka setiap kenaikan faktor konsistensi (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas kerja karyawan artinya jika faktor konsistensi baik maka kualitas kerja karyawan akan meningkat sebesar $0,118$.
- c. Koefisien regresi (b_2) sebesar $0,156$ berarti bahwa apabila faktor konsistensi (X_1), faktor kompetensi (X_3), faktor kerjasama (X_4), dan faktor tanggungjawab (X_5) tetap, maka setiap kenaikan faktor komitmen (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas kerja karyawan artinya jika komitmen karyawan baik maka kualitas kerja karyawan akan meningkat sebesar $0,156$.
- d. Koefisien regresi (b_3) sebesar $0,137$ berarti bahwa apabila faktor konsistensi (X_1), faktor komitmen (X_2), faktor kerjasama (X_4), dan faktor tanggungjawab (X_5) tetap, maka setiap kenaikan faktor kompetensi (X_3) mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas kerja karyawan artinya jika kompetensi karyawan baik maka kualitas kerja karyawan akan meningkat sebesar $0,137$.
- e. Koefisien regresi (b_4) sebesar $-0,103$ berarti bahwa apabila faktor konsistensi (X_1), faktor komitmen (X_2), faktor kompetensi (X_3), dan faktor tanggungjawab (X_5) tetap, maka setiap kenaikan faktor kerjasama (X_4) mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas kerja karyawan artinya jika kerjasama karyawan baik maka kualitas kerja karyawan akan meningkat sebesar $-0,103$.

kerjasama (X_4) tetap, maka setiap kenaikan faktor tanggungjawab (X_5) mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas kerja karyawan artinya jika tanggungjawab karyawan baik maka kualitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,274.

2. Analisis Regresi Linier Berganda untuk Kuantitas Kerja

Dari analisis data diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y_2 = -3,450 + 0,183 X_1 + -0,04999 X_2 + 0,234 X_3 + 0,441 X_4 + 0,309 X_5$$

Analisis dari persamaan regresi meliputi:

- Konstanta (b_0) sebesar -3,450 mempunyai arti bahwa apabila $X_1=X_2=X_3=X_4=X_5=0$ atau kelima variabel bebas tidak mempunyai pengaruh terhadap kuantitas kerja, maka kuantitas kerja karyawan mengalami penurunan sebesar -3,450.
- Koefisien regresi (b_1) sebesar 0,183 berarti bahwa apabila faktor komitmen (X_2), faktor kompetensi (X_3), faktor kerjasama (X_4), dan faktor tanggungjawab (X_5) tetap maka setiap kenaikan faktor konsistensi (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap kuantitas kerja karyawan artinya jika faktor konsistensi baik maka kuantitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,183.
- Koefisien regresi (b_2) sebesar -0,04999 berarti bahwa apabila faktor konsistensi (X_1), faktor kompetensi (X_3), faktor kerjasama (X_4), dan faktor tanggungjawab (X_5) tetap, maka setiap kenaikan faktor komitmen (X_2) tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kuantitas kerja karyawan.
- Koefisien regresi (b_3) sebesar 0,234 berarti bahwa apabila faktor konsistensi (X_1), faktor komitmen (X_2), faktor kerjasama (X_4), dan faktor tanggungjawab (X_5) tetap, maka setiap kenaikan faktor kompetensi (X_3) mempunyai pengaruh positif terhadap kuantitas kerja karyawan artinya jika kompetensi karyawan baik maka kuantitas kerja karyawan akan meningkat

- e. Koefisien regresi (b_4) sebesar 0,441 berarti bahwa apabila faktor konsistensi (X_1), faktor komitmen (X_2), faktor kompetensi (X_3), dan faktor tanggungjawab (X_5) tetap, maka setiap kenaikan faktor kerjasama (X_4) mempunyai pengaruh positif terhadap kuantitas kerja karyawan artinya jika kerjasama karyawan baik maka kuantitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,441.
- f. Koefisien regresi (b_5) sebesar 0,309 berarti bahwa apabila faktor konsistensi (X_1), faktor komitmen (X_2), faktor kompetensi (X_3), dan faktor kerjasama (X_4) tetap, maka setiap kenaikan faktor tanggungjawab (X_5) mempunyai pengaruh positif terhadap kuantitas kerja karyawan artinya jika tanggungjawab karyawan baik maka kuantitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,309.

4.2.1.2 Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel konsistensi, komitmen, kompetensi, kerjasama dan tanggungjawab secara bersama-sama terhadap kualitas dan kuantitas kerja. Dikarenakan variabel bebas yang dipakai dalam penelitian ini lebih dari dua variabel, maka adjusted R^2 yang dipakai.

Berdasarkan hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2) pada Lampiran 3 dan Lampiran 4 dapat dijelaskan pengaruh dari variabel budaya perusahaan terhadap kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan.

1. Kualitas Kerja

Hasil analisis regresi linear berganda diperoleh koefisien determinasi berganda sebesar 0,312 artinya bahwa keseluruhan kualitas kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel konsistensi, komitmen, kompetensi, kerjasama, dan tanggungjawab secara bersama-sama sebesar 31,2%. Sedangkan sisanya sebesar 68,8 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dan dianggap konstan.

2. Kuantitas Kerja Karyawan

Hasil analisis regresi linear berganda diperoleh koefisien determinasi

tanggungjawab secara bersama-sama sebesar 51,8%. Sedangkan sisanya sebesar 48,2 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dan dianggap konstan.

4.2.1.3 Pengujian Hipotesis dengan Uji - F

Uji ANOVA atau F test di maksudkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel konsistensi, komitmen, kompetensi, kerjasama, dan tanggungjawab secara bersama-sama terhadap kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan. Dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. $H_0 : B_i = 0$, artinya variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

$H_a : B_i \neq 0$, artinya variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.

2. Tingkat signifikansi pada $\alpha = 0,05$

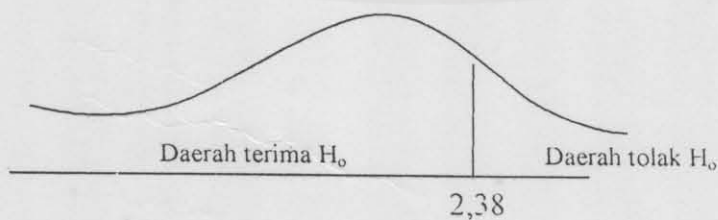
3. H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima bila $F_{hitung} < F_{tabel}$

4. $F_{tabel} = \alpha; (k), (n-k-1)$

$$F_{(0,05;5,68)} = 2,38$$

Untuk lebih jelasnya, pengujian dengan satu sisi dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Kurva Normal Uji – F Satu Arah untuk Variabel Konsistensi, Komitmen, Kompetensi, Kerjasama, dan Tanggungjawab dengan $\alpha = 0,05$

F- tabel sebesar 2,38 dan hasil pengujiannya terdapat pada Lampiran 3 dan Lampiran 4 maka dapat dijelaskan untuk kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja Karyawan

F – hitung sebesar 7,270 sedangkan F-tabel sebesar 2,38 sehingga F-hitung > F-tabel. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, maka faktor konsistensi, faktor komitmen, faktor kompetensi, faktor kerjasama, dan faktor tanggungjawab secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang nyata atau signifikan terhadap kualitas kerja karyawan.

2. Kuantitas Kerja Karyawan

F – hitung sebesar 15,819 sedangkan F-tabel sebesar 2,38 sehingga F-hitung > F-tabel. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, maka faktor konsistensi, faktor komitmen, faktor kompetensi, faktor kerjasama, dan faktor tanggungjawab secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang nyata atau signifikan terhadap kuantitas kerja karyawan.

4.2.1.4 Pengujian Hipotesis dengan Uji - t

Pengujian dengan uji-t ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara setiap atau sebagian variabel bebas (budaya perusahaan) terhadap masing-masing variabel kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan, dengan asumsi variabel bebas yang lainnya dianggap konstan. Sehingga semakin tinggi nilai t dari sebuah variabel bebas berarti semakin kuat pengaruh dari setiap variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. $H_0 : B_i = 0$, artinya variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

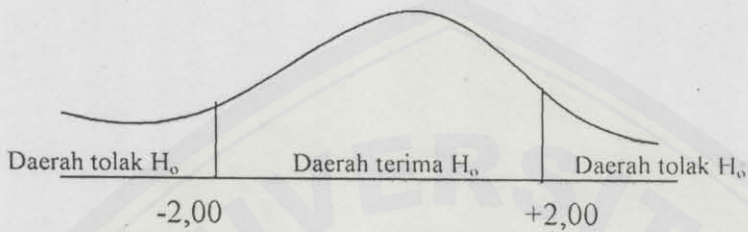
$H_a : B_i \neq 0$, artinya variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel terikat.

2. Tingkat signifikansi pada $\alpha = 0,05$

3. H_0 ditolak bila $t_0 > t_{\alpha/2}$ atau $t_0 < -t_{\alpha/2}$

H_0 diterima bila $t_0 \leq t_{\alpha/2}$ atau $t_0 \geq -t_{\alpha/2}$

Untuk lebih jelasnya, pengujian dengan dua sisi dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Kurva Normal Uji - t Dua Arah untuk Variabel Konsistensi, Komitmen, Kompetensi, Kerjasama, dan Tanggungjawab dengan $\alpha = 0,05$

Hasil t-hitung dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Hasil Pengujian Hipotesis dengan Uji - t

Ket.	t-hitung		t-tabel	Kesimpulan
	Kualitas Kerja (Y ₁)	Kuantitas Kerja (Y ₂)		
Koef. X ₁	1,187	1,524	$\pm 2,00$	H ₀ ditolak
Koef. X ₂	1,606	0,426	$\pm 2,00$	H ₀ ditolak
Koef. X ₃	1,093	1,548	$\pm 2,00$	H ₀ ditolak
Koef. X ₄	-0,995	3,522	$\pm 2,00$	H ₀ ditolak
Koef. X ₅	2,782	2,597	$\pm 2,00$	H ₀ ditolak

Sumber data: Lampiran 3,4

Dari Tabel 4.15 dapat diketahui:

1. Kualitas Kerja Karyawan

- a. Bahwa t-hitung untuk koefisien faktor konsistensi (X₁) adalah 1,187 dan t-tabel adalah $\pm 2,00$ sehingga t-hitung > t-tabel atau $1,187 > -2,00$. Berarti H₀ ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 1,187 terhadap kualitas kerja karyawan.

- b. Bahwa t-hitung untuk koefisien faktor komitmen (X_2) adalah 1,606 dan t-tabel adalah $\pm 2,00$ sehingga t-hitung $>$ t-tabel atau $1,606 > -2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor komitmen memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 1,606 terhadap kualitas kerja karyawan
- c. Bahwa t-hitung untuk koefisien faktor kompetensi (X_3) adalah 1,093 dan t-tabel adalah $\pm 2,00$ sehingga t-hitung $>$ t-tabel atau $1,093 > -2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 1,093 terhadap kualitas kerja karyawan.
- d. Bahwa t-hitung untuk koefisien faktor kerjasama (X_4) adalah -0,995 dan t-tabel adalah $\pm 2,00$ sehingga t-hitung $>$ t-tabel atau $-0,995 > -2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0,999 terhadap kualitas kerja karyawan.
- e. Bahwa t-hitung untuk koefisien faktor tanggungjawab (X_5) adalah 2,782 dan t-tabel adalah $\pm 2,00$ sehingga t-hitung $>$ t-tabel atau $2,782 > 2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 2,782 terhadap kinerja karyawan

Sehingga perubahan dari masing-masing variabel budaya perusahaan (X) yang terdiri dari faktor konsistensi, faktor komitmen, faktor kompetensi, faktor kerjasama, dan faktor tanggungjawab berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disamping itu dari hasil uji t pada Tabel 4.16 di atas diperoleh t hitung untuk masing-masing variabel budaya perusahaan (X) meliputi:

Faktor konsistensi sebesar 1,187; faktor komitmen sebesar 1,606; Faktor kompetensi sebesar 1,093; Faktor kerjasama sebesar -0,995; dan Faktor tanggungjawab sebesar 2,782; sehingga dari nilai yang ada pada kelima variabel terlihat bahwa variabel tanggungjawab memiliki pengaruh yang paling besar daripada konsistensi, komitmen, kompetensi, serta variabel kerjasama.

2. Kuantitas Kerja Karyawan

a. Bahwa t-hitung untuk koefisien faktor konsistensi (X_1) adalah 1,521 dan t-tabel adalah $\pm 2,00$ sehingga t-hitung $>$ t-tabel atau $1,521 > -2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 1,521 terhadap kinerja karyawan.

ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 1,524 terhadap kuantitas kerja karyawan.

- b. Bahwa $t\text{-hitung}$ untuk koefisien faktor komitmen (X_2) adalah 0,426 dan $t\text{-tabel}$ adalah $\pm 2,00$ sehingga $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $0,426 > -2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor komitmen memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0,426 terhadap kuantitas kerja karyawan
- c. Bahwa $t\text{-hitung}$ untuk koefisien faktor kompetensi (X_3) adalah 1,548 dan $t\text{-tabel}$ adalah $\pm 2,00$ sehingga $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $1,548 > -2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 1,548 terhadap kuantitas kerja karyawan.
- d. Bahwa $t\text{-hitung}$ untuk koefisien faktor kerjasama (X_4) adalah 3,522 dan $t\text{-tabel}$ adalah $\pm 2,00$ sehingga $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $3,522 > -2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 3,522 terhadap kuantitas kerja karyawan.
- e. Bahwa $t\text{-hitung}$ untuk koefisien faktor tanggungjawab (X_5) adalah 2,597 dan $t\text{-tabel}$ adalah $\pm 2,00$ sehingga $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $2,597 > 2,00$. Berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa faktor konsistensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 2,597 terhadap kuantitas kerja karyawan

Sehingga perubahan dari masing-masing variabel budaya perusahaan (X) yang terdiri dari faktor konsistensi, faktor komitmen, faktor kompetensi, faktor kerjasama, dan faktor tanggungjawab berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disamping itu dari hasil uji t pada Tabel 4.15 diperoleh t hitung untuk masing-masing variabel budaya perusahaan (X) meliputi:

Faktor konsistensi sebesar 1,524; faktor komitmen sebesar 0,426; Faktor kompetensi sebesar 1,548; Faktor kerjasama sebesar 3,522; dan Faktor tanggungjawab sebesar 2,597; sehingga dari nilai yang ada pada kelima variabel terlihat bahwa variabel kerjasama memiliki pengaruh yang paling besar daripada konsistensi, komitmen, kompetensi, serta variabel tanggungjawab.

4.2.2 Analisis Data Kualitatif

Setelah dilakukan pengujian secara *kuantitatif* maka perlu dilakukan pengujian secara *kualitatif* sebagai usaha memberikan kepastian hasil analisis. Di dalam ilmu sosial sendiri data *kualitatif* itu sendiri hanya sebagai alat bantu yang bersifat tidak mutlak. Disamping itu di dalam penelitian sosial senantiasa terdapat variabel-variabel lain yang mungkin tidak tercakup didalam penelitian. Atas dasar itulah maka dilakukan analisis *kualitatif*.

Budaya perusahaan pada dasarnya mengungkapkan tingkat kekuatan kinerja suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis; dan dapat menjadi suatu kekuatan atau *liabilities asset* atau kekayaan yang tidak nampak bagi perusahaan untuk menghadapi perkembangan lingkungan dan arus kemajuan teknologi dan informasi. Hal tersebut apabila dipandang dari sisi manajemen, suatu budaya yang kuat dalam perusahaan dapat menjadi *bargaining power* dalam strategi bisnis untuk meningkatkan *output* perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan *income*.

Pertimbangan ekonomi merupakan hal yang penting diperhatikan dalam upaya menciptakan budaya kuat, khususnya dari segi biaya yang harus dikeluarkan. Karena suatu budaya yang sudah mengakar kuat memerlukan biaya, sumberdaya, dan waktu yang relatif lama untuk merubahnya. Untuk itu untuk merubah struktur budaya yang sudah ada diperlukan suatu analisis terhadap seberapa besar kontribusi yang diberikan dari budaya yang telah ada dan dibandingkan dengan proyeksi budaya baru yang hendak ditanamkan dalam perusahaan.

Adapun pendekatan pelaksanaan untuk menciptakan budaya kuat dapat dilakukan melalui dua cara yaitu:

- a. Meningkatkan proses sosialisasi budaya dengan komunikasi yang tepat pada semua karyawan.
- b. Memberi pengawasan terhadap manusia dalam hal ini meliputi semua karyawan yang melaksanakan aktivitas atau kegiatan

Tinjauan budaya perusahaan pada Hotel Sulawesi Jember berdasarkan hasil analisa *kuantitatif* dan didukung oleh kondisi sebenarnya yaitu:

4.2.2.1 Pengaruh Antara Variabel – Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Kualitas Kerja Karyawan

Variabel kompetensi sebagai salah satu faktor budaya perusahaan memiliki pengaruh nomor empat (13,5%) terhadap kualitas kerja karyawan Hotel Sulawesi Jember dibandingkan keempat faktor budaya perusahaan lainnya. Faktor kompetensi ini terdiri dari aspek-aspek kesempatan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dikuasai dengan baik, kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang sangat cocok dengan kemampuan yang dimiliki, dan kesempatan untuk mengetahui hasil pekerjaan yang dilakukan.

Variabel kompetensi sebenarnya selama ini dianggap sebagai faktor yang sangat penting dan paling berpengaruh terhadap kinerja seseorang dalam hal kualitas kerja. Hal ini disebabkan variabel kompetensi sangat berkaitan erat dengan kemampuan seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Namun demikian, penelitian ini melalui analisis *kuantitatif* diketahui bahwa walaupun variabel ini memiliki pengaruh yang cukup besar, namun tidak sebesar yang ditunjukkan oleh variabel tanggungjawab yang paling besar mempengaruhi kualitas kerja.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan mengapa hal tersebut terjadi; Pertama, tingkat persaingan pencari kerja sekarang ini sedemikian ketatnya sehingga setiap orang tidak banyak memiliki alternatif untuk memilih pekerjaan, sehingga pertimbangan yang pertama dilakukan dalam mencari pekerjaan adalah diterima dahulu baru kemudian menyesuaikan kompetensi pekerjaan. Adanya kenyataan berdasarkan observasi gambaran umum perusahaan dan data sekunder yang diperoleh di lapangan menunjukkan ada sebagian karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan sekolah kejuruan setingkat SLTA yang tidak berlatar belakang pendidikan bidang perhotelan dan pariwisata, hal ini dimungkinkan berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan.

karyawan Hotel Sulawesi Jember (64,29 %) adalah lulusan SMU sederajat, dan yang berlatar belakang DI Pariwisata dan Perhotelan 12,86 %, lulusan DIII sebanyak 2,9 % dan karyawan dengan pendidikan lebih tinggi (Sarjana/Master) sebanyak 11,43 % (Tabel 4.2). Komposisi karyawan dilihat dari masa kerjanya terlihat bahwa karyawan dengan masa kerja kurang dari satu tahun dan antara satu sampai dua tahun, masing-masing sekitar 18,57% dan untuk karyawan dengan masa kerja ≥ 5 tahun sebanyak 31,43 % dan sisanya memiliki masa kerja yang relatif lebih kecil. Hal ini mempengaruhi kualitas kerja karena karyawan yang dinilai berpengalaman dan berkompeten relatif lebih sedikit daripada yang belum banyak pengalaman, dilihat dari lama kerja.

Walaupun demikian dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa faktor tanggungjawab karyawan untuk bekerja memperlihatkan suatu kepuasan tertentu terhadap perusahaan. Hal ini diantaranya dapat diketahui dari 64,28 % karyawan menyatakan sangat puas atas kesempatan yang diberikan perusahaan untuk berinisiatif mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaan, komitmen karyawan terhadap perusahaan juga cukup besar yang ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa sebagian besar karyawan merasa bangga terhadap perusahaannya. Sebagian besar karyawan juga menyatakan bahwa perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menjalankan nilai-nilai yang dijunjung oleh perusahaan. Mayoritas karyawan juga menyatakan bahwa mereka tahu dengan jelas kriteria yang digunakan perusahaan dalam memberikan penghargaan, imbalan, insentif ataupun promosi kepada karyawan dan hanya sedikit yang menyatakan tidak tahu. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Hotel Sulawesi Jember pada dasarnya sudah cukup baik dalam memberikan motivasi dengan kompensasi materiil maupun spiritual kepada karyawan. Hanya saja untuk jangka panjang masih diperlukan instrumen yang lebih kuat dalam membentuk budaya kerja yang kuat bagi perusahaan.

4.2.2.2 Pengaruh Antara Variabel-Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Kuantitas Kerja Karyawan

Jember. Faktor kerjasama ini terdiri atas adanya semangat kerjasama diantara rekan kerja, pengertian yang terjalin antara atasan dengan karyawan, dan adanya peran dari atasan dalam memberikan semangat atau dorongan terhadap peningkatan kinerja bawahannya. Sebagian besar karyawan Hotel Sulawesi menyatakan merasa puas terhadap semangat kerja yang tercipta dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Dan faktor tanggungjawab menempati urutan kedua setelah faktor kerjasama.

Hal ini sejalan dengan landasan teori bahwa faktor kerjasama dan tanggungjawab dianggap sebagai faktor yang sangat penting dan paling berpengaruh terhadap kuantitas kerja karyawan. Sebagian besar responden menyatakan semangat kerja diantara rekan kerja cukup tinggi, dan peran dari atasan dalam memberikan dorongan atau semangat kerja bawahan juga cukup tinggi. Sebagian besar responden juga menyatakan bahwa pengertian yang terjalin antara atasan dan bawahan sangat memuaskan.

Namun demikian, semangat kerja yang tinggi diantara rekan kerja dan dorongan / semangat kerja yang cukup baik dari atasan tersebut perlu diimbangi dengan peningkatan ketrampilan dan penguasaan teknologi informasi terutama yang berhubungan dengan bidang perhotelan, diantaranya melalui pelatihan kerja, *work shop* tentang dunia perhotelan yang lebih intensif dan terstruktur sehingga karyawan baru maupun yang belum cukup berpengalaman segera dapat mengimbangi kinerja karyawan lain yang lebih berpengalaman dan berkompeten, sehingga kuantitas kerja dapat lebih optimal terutama untuk jangka panjang.

Penemuan dalam penelitian ini dimana faktor kerjasama memiliki peranan terbesar dalam mencapai kuantitas kerja dibanding faktor budaya perusahaan lainnya, tentunya sangat penting untuk diketahui dan dipahami. Ini menunjukkan bahwa saat ini karyawan sangat berkepentingan terhadap bentuk penanganan perusahaan dalam menciptakan suatu iklim kerja yang kondusif.

4.2.2.3 Pengaruh Antara Variabel-Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Keseluruhan

perusahaan secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan Hotel Sulawesi Jember. Dengan kata lain, apabila budaya perusahaan yang terdiri dari faktor konsistensi, faktor komitmen, faktor kompetensi, faktor kerjasama dan faktor tanggungjawab meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat. Dari hasil analisis *kuantitatif* juga diketahui bahwa faktor kerjasama memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh faktor tanggungjawab, kompetensi, konsistensi dan komitmen. Pengaruh yang positif ini didukung dengan meningkatnya tingkat hunian kamar hotel yang dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Temuan-temuan diatas menggambarkan beberapa hal yang bisa dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, ternyata faktor kerjasama yang terdiri dari semangat kerjasama diantara rekan kerja, pengertian yang terjalin antara atasan dengan karyawan, dan peran dari atasan dalam memberikan semangat atau dorongan terhadap peningkatan kinerja bawahannya memegang peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja karyawan yang sebagian besar setingkat SLTA dan masa kerja yang sebagian besar kurang dari dua tahun, menjadikan karyawan membutuhkan faktor kerjasama yang relatif lebih dominan dalam bekerja. Dan adanya kecenderungan untuk mengukur kinerja yang baik dari segi kuantitas. Untuk itu bentuk-bentuk otonomi, maupun umpan balik prestasi yang diberikan secara tepat oleh perusahaan dianggap merupakan cara-cara yang efektif bagi karyawan untuk memacu kreativitas dan produktivitas karyawan dari segi kualitas. Dengan begitu nilai-nilai kebebasan, kepercayaan serta tanggungjawab relatif lebih dihargai oleh karyawan dibandingkan faktor lainnya.

Kedua, terdapat fakta bahwa diantara variabel-variabel budaya perusahaan tersebut terdapat kadar pengaruh yang berbeda antara satu dengan lainnya terhadap kinerja karyawan, meskipun secara umum tetap menunjukkan pengaruh yang positif. Dalam penelitian ini ditemukan fakta bahwa ternyata faktor kerjasama memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan, kemudian

disimpulkan bahwa untuk dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan dari segi kualitas dan kuantitas seorang karyawan paling membutuhkan perbaikan dalam hal komitmen. Pandangan ini barangkali tidak sesuai dengan gambaran pada umumnya, bahwa faktor kompetensilah yang dianggap memiliki peranan terpenting dalam peningkatan kinerja terutama dari segi kualitas kerja. Alasannya karena minat, sikap, dan kebutuhan turut berpengaruh pada kualitas kerja seseorang. Apabila minat, sikap dan kebutuhan karyawan terpenuhi, maka karyawan cenderung termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya apalagi didukung oleh upaya perusahaan untuk meningkatkan kompetensi dengan pelatihan kerja yang intensif.

Alasan untuk perlunya peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan didasarkan pada hasil analisis data *kualitatif* hasil kuisisioner, dimana cukup banyak karyawan yang berpikir serius untuk pindah kerja apabila ada perusahaan lain yang memberikan kompensasi sedikit lebih tinggi daripada perusahaan tempatnya bekerja saat ini. Hal ini cukup manusiawi, dan hendaknya perlu menjadi perhatian pimpinan dan pihak perusahaan, untuk meninjau kembali kebijakan kompensasi baik materiil maupun spiritual. Dengan demikian *turn over* karyawan dapat diminimalkan, sehingga efisiensi biaya perekrutan karyawan baru, dan biaya pelatihan untuk karyawan baru dapat dilakukan, dan alokasi dana bisa dialihkan ke pengembangan karyawan yang telah ada dan pengembangan sumberdaya yang lain, sehingga dalam jangka panjang perusahaan dapat memperoleh hasil yang positif.

Dengan peningkatan sosialisasi faktor budaya kuat perusahaan dari segi komitmen, mendorong karyawan untuk tetap bertahan pada masa sulit yang dihadapi perusahaan, untuk tetap dapat menunjukkan hasil kerja yang baik. Dalam hal ini usaha yang dikembangkan pimpinan dan pihak perusahaan yang berkaitan dengan pemberian tanggungjawab, meyakinkan karyawan akan pentingnya pekerjaan itu sendiri, tingkat pengawasan atau tingkat otonomi yang diberlakukan maupun hal-hal yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap nilai-nilai yang

Hasil penelitian tersebut sekaligus dapat memberikan masukan kepada para pimpinan atau manajer perusahaan untuk semakin meningkatkan dan memperbaiki sosialisasi faktor-faktor budaya perusahaan yang kuat dan adaptif dengan perkembangan lingkungan perusahaan sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Dalam hal ini usaha-usaha perbaikan secara terus-menerus akan sangat membantu pimpinan dalam mencapai tujuan perusahaan jangka panjang. Namun demikian, usaha-usaha untuk menciptakan budaya kuat perusahaan tidak melupakan variabel-variabel lain yang mendukung dalam peningkatan kinerja. Karena variabel budaya perusahaan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan dari segi kualitas dan kuantitas kerja, namun juga dari variabel kinerja lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini yaitu faktor sikap dan dapat tidaknya diandalkan.

Dari analisa data secara *kuantitatif* dan didukung uraian data secara *kualitatif* terlihat keterkaitan dari variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.



V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan pada Hotel Sulawesi Jember, tentang pengaruh budaya perusahaan yang terdiri dari faktor konsistensi, faktor komitmen, faktor kompetensi, faktor kerjasama dan faktor tanggungjawab terhadap kinerja karyawan yang terdiri dari kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan; dapat diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Terdapat pengaruh yang positif dari variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila faktor-faktor pembentuk variabel budaya perusahaan mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Adanya pengaruh tersebut diketahui dari hasil pengujian hipotesis dengan Uji-F diketahui sebesar 7,270 untuk faktor kualitas kerja karyawan dan sebesar 15,819 untuk faktor kuantitas kerja karyawan dengan F-tabel sebesar 2,38. Hal ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya faktor konsistensi, faktor komitmen, faktor kompetensi, faktor kerjasama dan faktor tanggungjawab secara signifikan bersama-sama mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Sedangkan pengujian hipotesis secara individu dengan Uji-t menunjukkan bahwa masing-masing variabel secara signifikan mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kualitas kerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan Koefisien Determinasi Berganda sebesar 0,312 atau 31,2% untuk pengaruh faktor-faktor budaya perusahaan terhadap kualitas kerja, menunjukkan adanya pengaruh meskipun agak lemah dan Koefisien Determinasi berganda sebesar 0,518 atau 51,8 % untuk pengaruh faktor-faktor budaya perusahaan terhadap kuantitas kerja, yang berarti pula bahwa pengaruh faktor-faktor budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan cukup kuat atau sedang. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa ada faktor lain yang cukup dominan berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan, diantaranya pengalaman kerja dan tingkat jabatan dan gaji.

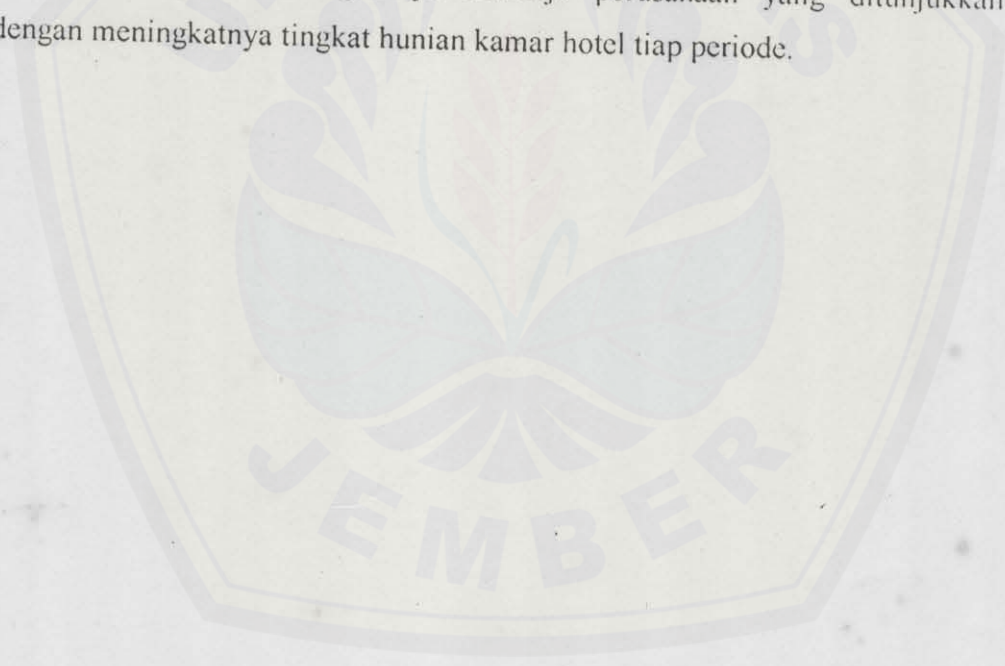
2. Besarnya pengaruh yang dikontribusikan dari budaya perusahaan pada Hotel Sulawesi Jember terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh faktor tanggungjawab yang paling besar mempengaruhi kualitas kerja karyawan sebesar 32,8% diikuti oleh faktor komitmen, konsistensi, kompetensi dan kerjasama pada tingkatan yang berbeda-beda. Sedangkan faktor kerjasama paling besar pengaruhnya terhadap kuantitas kerja sebesar 40,3%, lebih besar daripada faktor pembentuk budaya perusahaan lainnya yaitu faktor tanggungjawab 30,9%, faktor kompetensi 19%, faktor konsistensi 18,7% dan faktor komitmen sebesar 5,3 % pengaruhnya terhadap kuantitas kerja karyawan yang meskipun agak lemah namun tetap memiliki pengaruh yang positif..

5.2 Saran

Dari kesimpulan penelitian diatas maka terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan, khususnya bagi pihak manajemen Hotel Sulawesi Jember; sebagai berikut:

1. Berdasar pada hasil analisis data primer hasil kuisisioner, dimana cukup banyak karyawan yang berpikir serius untuk pindah kerja apabila ada perusahaan lain yang memberikan kompensasi sedikit lebih tinggi daripada perusahaan tempatnya bekerja saat ini. Hal ini cukup manusiawi, dan hendaknya perlu menjadi perhatian pimpinan dan pihak perusahaan, untuk meninjau kembali kebijakan kompensasi baik materiil maupun spiritual. Dengan demikian *turn over* karyawan dapat diminimalkan, sehingga efisiensi biaya perekrutan karyawan baru, dan biaya pelatihan karyawan baru dapat dilakukan, sehingga alokasi dana bisa dialihkan ke pengembangan karyawan yang telah ada dan pengembangan sumberdaya yang lain, sehingga dalam jangka panjang perusahaan dapat memperoleh hasil yang positif.
2. Pihak manajemen sebaiknya meningkatkan sosialisasi faktor budaya kuat perusahaan terutama dari segi komitmen, tanpa mengabaikan faktor budaya perusahaan yang lain mendorong karyawan untuk tetap bertahan pada masa

hendaknya perusahaan lebih mengembangkan nilai-nilai yang berkaitan dengan pemberian tanggungjawab, meyakinkan karyawan akan pentingnya pekerjaan itu sendiri, tingkat pengawasan atau tingkat otonomi yang diberlakukan maupun hal-hal yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap nilai-nilai yang dikembangkan perusahaan, sehingga dapat menjadi faktor motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan yang implikasinya juga berpengaruh pada meningkatnya kinerja perusahaan yang ditunjukkan dengan meningkatnya tingkat hunian kamar hotel tiap periode.



DAFTAR PUSTAKA

Atmosoeprapto, Kisdarto, 2000, **Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan**, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Aldair, John, 1999, **Development Leader**, Bumi Aksara, Jakarta.

Cane, Sheila, 1998, **Kaizen Strategies for Winning Through People, "Menang Melalui Manusia"**, Interaksara, Batam.

Covey, Stephen R., 1993, **The Seven Habbits of Highly Effective People**, New York; Simon & Schuster Inc.

Dajan, Anto, 1996, **Pengantar Metode Statistik Jilid II**, LP3ES, Jakarta.

Desler, Gerry, 1993, **Manajemen Personalia, Teknik Konsep Modern**, Erlangga, Jakarta.

Dharma, Agus, 1985, **Manajemen Prestasi Kerja Pegawai**, Rajawali, Jakarta.

Flippo, Edwin B., 1990, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Erlangga, Jakarta.

Harsono, 2000, **Kajian Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemda Kabupaten Banyuwangi**, Thesis, Tidak Dipublikasikan, Program Pascasarjana UNEJ, Jember.

Hadi, Sutrisno, Prof., Drs., 1994, **Metodologi Riset**, Andi, Yogyakarta.

Hasibuan, S.P. Malayu, 1994, **Manajer Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan**, CV. Haji Masagung, Jakarta.

Hichman, Craig R. & Silva, Michael A., 1985, **Managing Corporate Culture, Strategy & Change**, Simon & Schuster.

- Hickman, Robinson, G., 1998, **Leading Organizations, Perspectives to A New Era**, Sage Publications, International Edition, Thousand Oaks, London
- Kotter, John P., Heskett, James C., 1997, **Corporate Culture and Performance** "Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja", Prenhallindo.
- Khasali, Rhenald, 1994, **Manajemen Pural: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia**, Pustaka Utama Grafiti, Jakarta
- Koentjoroningrat, 1990, **Pengantar Ilmu Antropologi**, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- ✓ Luthans, Fred, 1998, **Organizational Behavior**, 8th edition, Irvin/Mc Graw Hill, international edition
- ✓ Mangkunegara, Anwar, P., Drs, Msi., Psi., 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, PT. Rosdakarya, Bandung
- Marzuki, 1988, **Metodologi Riset**, Edisi Revisi, BPFE, Yogyakarta
- Moenir, A.S, 1983, **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian**, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Morgan, Gareth, 1996, **Images Organization**, 2nd edition, Sage Publication, Inc.
- ✓ Nainggolan, H, 1982, **Pembinaan Pegawai Negeri Sipil**, Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu, 1997, **Budaya Organisasi: Perekat Organisasi Sukses**, Jakarta
- Nurgiantoro, et.al., 2000, **Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Ranupandoyo, H., dan Husnan, Suad, 1983, **Manajemen Personalial**, BPFE, Yogyakarta
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary, 1999, **Management**, sixth edition, Jilid I Jilid I (Indonesian edition), Prenhallindo, Jakarta

- ✓ Schein, Edgar H., 1997¹⁹⁹⁷, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass, San Francisco
- Siegel, Sidney, 1994, **Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu Sosial**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofyan, 1986, **Metodologi Survey**, LP3ES, Jakarta
- Steers, R.M, 1984, **Introducing to Organizational Behavior (2nd edition)**, Glenview Illionis Scott, Foresman and Copany
- Sugiono, Drs, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung
- Supranto, J., MA., 1993, **Statistik, Teori dan Aplikasi**, Erlangga, Jakarta
- Susanto, AB, 2000, **Konsep Budaya Perusahaan**, The Consulting Group, Jakarta
- ✓ Umar, Husein, 1999²⁰⁰⁰, **Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wahyudi, Joko, 2001, **Pengaruh Implementasi Budaya Perusahaan (Corporate Culture) terhadap Prestasi Kerja, Studi Pada PT. Gudang Garam, Tbk., Kediri**, Skripsi, Universitas Jember

Lampiran 1

Kepada Yth. Bapak/Ibu Karyawan Hotel Sulawesi Jember

Dengan Hormat,

Saya adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi – Universitas Jember, yang pada saat ini sedang mengadakan penelitian pada perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja, sebagai bahan penyusunan skripsi saya. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner sebagai bahan data yang saya perlukan. Adapun prosedur pengisiannya sesuai petunjuk yang tercantum berikut.

Atas kesediaan dan waktu yang Bapak/Ibu berikan saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Tri Mursrini

KUISIONER/ANGKET

I. PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah identitas anda dengan benar pada kolom yang telah disediakan (identitas ini akan dijaga kerahasiaannya)
2. Berikanlah tanda silang (x) pada jawaban yang anda anggap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin :

BUDAYA PERUSAHAAN

I. Faktor Konsistensi

1. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menjalankan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan.
a. Ya b. Kadang-kadang c. Jarang d. Tidak
2. Perusahaan secara cepat mengambil tindakan terhadap karyawan yang melanggar nilai-nilai yang dijunjung tinggi perusahaan.
a. Ya b. Kadang-kadang c. Jarang d. Tidak
3. Pemberian penghargaan, imbalan, insentif ataupun promosi selalu diumumkan secara terbuka oleh perusahaan.
a. Ya b. Kadang-kadang c. Jarang d. Tidak
4. Anggota perusahaan tahu dengan jelas kriteria yang digunakan dalam memberikan penghargaan, imbalan, insentif ataupun promosi kepada karyawan.
a. Ya b. Kadang-kadang c. Jarang d. Tidak

II. Faktor Komitmen

1. Saya sangat bangga jika menceritakan kepada orang-orang mengenai perusahaan tempat saya bekerja.
a. Ya b. Kadang-kadang c. Jarang d. Tidak
2. Saya sangat senang mengetahui bahwa hasil kerja saya telah memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan.
a. Ya b. Kadang-kadang c. Jarang d. Tidak
3. Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan tidak hanya semata-mata untuk perusahaan, tetapi juga untuk diri saya pribadi.
a. Ya b. Kadang-kadang c. Jarang d. Tidak
4. Tawaran dari perusahaan lain dengan imbalan yang sedikit lebih tinggi tidak akan membuat saya berpikir serius untuk pindah kerja.
a. Ya b. Kadang-kadang c. Jarang d. Tidak

III. Faktor Kompetensi

1. Kesempatan untuk melakukan suatu pekerjaan yang saya kuasai dengan baik saya rasa...
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
2. Kesempatan untuk melakukan suatu pekerjaan yang cocok dengan kemampuan saya rasa....
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
3. Kesempatan untuk dapat mengetahui hasil pekerjaan yang saya lakukan saya rasa....
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan

IV. Faktor Kerja Sama

1. Semangat kerjasama diantara rekan kerja, saya rasa...
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
2. Pengertian yang terjalin antara atasan saya dengan karyawan, saya rasa...
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
3. Bagaimana atasan saya mendorong/mendukung peningkatan kerja karyawan, saya rasa...
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan

V. Faktor Tanggung Jawab

1. Kesempatan untuk mengambil suatu keputusan sendiri, saya rasa...
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan

2. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri dalam pekerjaan, saya rasa...
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
3. Kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan saya sendiri, saya rasa...
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kurang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan

KINERJA KARYAWAN

I. Faktor Kualitas Kerja

1. Apakah saudara menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik dan rapi ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak Pernah
2. Apakah saudara menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pada juklak / juknis / peraturan yang berlaku ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak Pernah
3. Apakah pekerjaan yang saudara selesaikan tidakada kesalahan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak Pernah

II. Faktor Kuantitas Kerja

1. Apakah pekerjaan yang saudara lakukan sudah sesuai target ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak Pernah
2. Apakah saudara menghasilkan atau menyelesaikan tugas tambahan / ekstra ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak Pernah
3. Apakah pekerjaan yang saudara selesaikan selalu mengalami peningkatan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak Pernah

Lampiran 2

Hasil Pengolahan Data Primer
 Nilai Jawaban Kuisioner Dari Responden

Faktor Konsistensi (X1)

Resp.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total X1
1	3	3	2	4	12
2	3	3	4	3	13
3	3	2	2	2	9
4	4	4	4	4	16
5	3	3	4	1	11
6	3	3	4	4	14
7	3	4	2	3	12
8	3	2	3	3	11
9	4	4	4	4	16
10	4	3	4	4	15
11	4	3	3	4	14
12	3	3	4	4	14
13	4	3	4	3	14
14	4	3	2	2	11
15	3	2	3	3	11
16	3	4	2	2	11
17	3	2	3	1	9
18	4	4	4	4	16
19	4	3	4	4	15
20	4	3	3	4	14
21	1	4	2	4	11
22	4	3	3	3	13
23	3	3	4	4	14
24	1	4	2	4	11
25	2	4	2	4	12
26	4	3	4	4	15
27	4	4	4	4	16
28	4	4	4	4	16
29	3	4	4	4	15
30	3	4	4	4	15
31	4	3	4	4	15
32	3	4	4	4	15
33	4	3	4	4	15
34	4	3	4	4	15
35	4	4	4	4	16
36	3	4	4	4	15
37	4	4	4	4	16

39	4	4	3	4	15
----	---	---	---	---	----

Digital Repository Universitas Jember

40	4	4	3	4	15
41	4	4	4	4	16
42	4	4	4	4	16
43	4	4	4	4	16
44	4	4	4	4	16
45	4	4	4	4	16
46	4	4	4	4	16
47	4	4	4	4	16
48	4	4	4	4	16
49	3	4	4	4	15
50	3	4	4	4	15
51	3	4	4	4	15
52	3	4	4	4	15
53	4	4	4	4	16
54	4	3	4	4	15
55	4	3	4	4	15
56	4	4	4	4	16
57	4	4	3	4	15
58	4	4	4	4	16
59	4	4	4	4	16
60	4	4	4	4	16
61	2	4	4	4	14
62	3	3	4	4	14
63	3	3	4	4	14
64	3	4	4	4	15
65	3	4	4	4	15
66	4	4	3	4	15
67	4	4	4	3	15
68	3	4	4	4	15
69	4	4	4	4	16
70	4	4	4	4	16

Keterangan

Jawaban	X1.1	%	X1.2	%	X1.3	%	X1.4	%
Ya	42	60%	46	66%	52	74,20%	58	83%
Kadang-kadang	24	34%	20	28%	10	14%	7	10%
Jarang	2	3%	4	6%	8	11,40%	3	4%
Tidak Pernah	2	3%	-	-	-	-	2	3%
Total	70	100%	70	100%	70	100%	70	100%

Faktor Komitmen (X2)

Resp.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total X2
1	3	4	3	4	14
2	4	3	3	3	13
3	2	2	2	3	9
4	3	3	3	4	13
5	4	4	4	4	16
6	3	4	3	1	11
7	4	4	4	1	13
8	4	4	3	1	12
9	4	4	4	2	14
10	4	4	4	3	15
11	4	4	4	3	15
12	4	4	4	3	15
13	2	4	2	3	11
14	3	3	2	2	10
15	3	2	3	4	12
16	3	4	3	3	13
17	4	4	4	3	15
18	4	3	4	3	14
19	4	2	4	4	14
20	4	4	4	4	16
21	3	3	4	2	12
22	4	4	4	2	14
23	3	2	4	1	10
24	3	3	4	4	14
25	3	3	4	4	14
26	4	4	4	3	15
27	4	4	4	4	16
28	4	4	4	4	16
29	4	4	4	3	15
30	4	3	3	3	13
31	4	4	4	4	16
32	4	4	4	3	15
33	4	4	4	4	16
34	4	4	4	4	16
35	4	4	4	4	16
36	4	4	4	4	16
37	4	4	4	4	16
38	4	4	4	4	16
39	4	4	4	4	16
40	4	4	4	4	16
41	4	4	4	3	15
42	4	4	4	3	15

43	4	4	4	4	16
44	4	4	4	4	16

Digital Repository Universitas Jember

45	4	4	4	4	16
46	4	4	4	3	15
47	4	3	3	4	14
48	4	4	4	4	16
49	4	4	4	4	16
50	4	4	4	3	15
51	4	4	4	4	16
52	4	4	4	3	15
53	4	4	4	4	16
54	4	4	4	4	16
55	4	4	4	4	16
56	4	4	4	4	16
57	4	4	4	4	16
58	4	4	4	3	15
59	4	4	4	4	16
60	4	4	4	4	16
61	4	4	4	4	16
62	4	4	4	4	16
63	4	4	4	4	16
64	4	4	4	3	15
65	4	4	4	4	16
66	4	4	4	4	16
67	4	4	4	4	16
68	4	4	4	4	16
69	4	4	4	4	16
70	4	4	4	3	15

Keterangan

Jawaban	X2.1	%	X2.2	%	X2.3	%	X2.4	%
Ya	56	80%	57	81%	58	83,00%	41	58%
Kadang-kadang	12	17%	9	13%	9	13%	21	30%
Jarang	2	3%	4	6%	3	4,00%	4	6%
Tidak Pernah	-	-	-	-	-	-	4	6%
Total	70	100%	70	100%	70	100%	70	100%

Faktor Kompetensi (X3)

Resp.	X3.1	X3.2	X3.3	Total X3
1	4	3	3	10
2	3	4	3	10
3	4	4	4	12
4	3	3	3	9
5	4	4	4	12
6	3	3	3	9
7	3	4	3	10
8	4	4	3	11
9	4	3	4	11
10	2	3	3	8
11	3	3	3	9
12	3	2	4	9
13	4	4	3	11
14	3	3	2	8
15	2	3	1	6
16	3	2	3	8
17	3	3	2	8
18	4	4	4	12
19	4	4	3	11
20	3	4	3	10
21	2	3	2	7
22	4	4	4	12
23	3	4	4	11
24	3	3	2	8
25	3	3	2	8
26	3	4	3	10
27	3	3	3	9
28	3	3	3	9
29	4	3	4	11
30	4	4	3	11
31	4	3	4	11
32	4	3	4	11
33	4	4	4	12
34	4	4	4	12
35	4	4	4	12
36	4	4	4	12
37	4	4	4	12
38	3	3	4	10
39	4	4	3	11
40	4	3	4	11
41	4	4	4	12
42	4	4	4	12

43	4	3	4	11
44	4	4	4	12

Digital Repository Universitas Jember

45	4	4	4	12
46	4	4	4	12
47	4	4	3	11
48	4	4	4	12
49	3	4	4	11
50	4	4	4	12
51	4	4	4	12
52	3	4	4	11
53	3	3	4	10
54	3	4	4	11
55	4	4	4	12
56	4	3	4	11
57	4	4	4	12
58	4	4	4	12
59	4	4	4	12
60	4	4	4	12
61	4	4	4	12
62	3	3	4	10
63	4	3	4	11
64	4	4	4	12
65	4	3	4	11
66	4	3	4	11
67	4	4	3	11
68	3	4	4	11
69	4	3	4	11
70	4	4	3	11

Keterangan

Jawaban	X3.1	%	X3.2	%	X3.3	%
Sangat Memuaskan	44	63%	41	58%	42	60%
Memuaskan	23	33%	27	39%	22	31%
Kurang Memuaskan	3	4%	2	3%	5	7%
Tidak Memuaskan	-	-	-	-	1	1%
Total	70	100%	70	100%	70	100%

Faktor Kerjasama (X4)

Resp.	X4.1	X4.2	X4.3	Total X4
1	3	4	3	10
2	4	4	4	12
3	3	3	3	9
4	4	3	3	10
5	2	2	2	6
6	3	3	4	10
7	2	3	4	9
8	3	4	4	11
9	3	4	3	10
10	3	2	3	8
11	4	3	4	11
12	4	3	3	10
13	1	3	4	8
14	3	3	2	8
15	3	1	3	7
16	2	3	2	7
17	2	2	2	6
18	4	3	4	11
19	4	4	3	11
20	3	3	3	9
21	3	3	2	8
22	4	4	4	12
23	2	3	3	8
24	3	3	3	9
25	3	3	3	9
26	3	3	3	9
27	3	3	3	9
28	3	3	3	9
29	3	4	3	10
30	4	3	3	10
31	4	4	4	12
32	4	4	4	12
33	4	4	4	12
34	4	4	4	12
35	4	4	3	11
36	4	4	4	12
37	4	4	4	12
38	4	4	4	12
39	4	4	3	11
40	4	4	4	12
41	4	4	3	11
42	4	4	4	12

44	4	4	4	12
----	---	---	---	----

Digital Repository Universitas Jember

45	4	4	4	12
46	4	4	4	12
47	4	4	4	12
48	3	3	4	10
49	4	4	4	12
50	4	4	4	12
51	4	4	3	11
52	4	4	4	12
53	4	4	4	12
54	4	3	4	11
55	4	3	3	10
56	3	3	4	10
57	4	4	4	12
58	4	4	3	11
59	4	4	3	11
60	4	3	4	11
61	3	3	3	9
62	3	3	3	9
63	3	3	3	9
64	3	3	3	9
65	4	4	4	12
66	4	4	4	12
67	4	4	4	12
68	3	3	3	9
69	4	3	4	11
70	4	1	3	8

Keterangan

Jawaban	X4.1	%	X4.2	%	X4.3	%
Sangat Memuaskan	41	58%	34	48%	35	50%
Memuaskan	23	33%	31	45%	30	43%
Kurang Memuaskan	5	7%	3	4%	5	7%
Tidak Memuaskan	1	1%	2	3%	-	-
Total	70	100%	70	100%	70	100%

Faktor Tanggungjawab (X5)

Resp.	X5.1	X5.2	X5.3	Total X5
1	2	3	2	7
2	2	2	2	6
3	4	3	4	11
4	3	3	3	9
5	3	3	2	8
6	3	4	2	9
7	3	2	3	8
8	4	2	3	9
9	4	3	4	11
10	3	3	4	10
11	2	3	4	9
12	4	4	3	11
13	3	4	2	9
14	3	2	2	7
15	2	3	3	8
16	3	3	2	8
17	3	4	3	10
18	1	2	4	7
19	1	3	4	8
20	3	3	3	9
21	2	2	2	6
22	3	3	4	10
23	4	3	1	8
24	2	2	2	6
25	2	2	2	6
26	4	4	4	12
27	3	3	3	9
28	3	3	4	10
29	3	3	3	9
30	3	3	4	10
31	3	4	4	11
32	4	4	4	12
33	4	4	4	12
34	3	4	4	11
35	3	4	4	11
36	4	4	4	12
37	4	4	4	12
38	4	4	4	12
39	4	4	4	12
40	4	4	4	12
41	4	4	4	12
42	4	4	4	12

45	4	4	4	12
46	4	4	4	12
47	3	4	4	11
48	4	3	4	11
49	4	4	4	12
50	4	4	4	12
51	4	4	4	12
52	4	4	4	12
53	3	4	4	11
54	3	4	4	11
55	4	4	4	12
56	4	4	4	12
57	4	4	4	12
58	3	3	3	9
59	4	4	4	12
60	4	4	4	12
61	3	3	4	10
62	4	4	4	12
63	4	4	4	12
64	4	4	4	12
65	4	4	4	12
66	4	4	4	12
67	4	4	4	12
68	4	4	4	12
69	4	4	4	12
70	4	4	4	12

Keterangan

Jawaban	X5.1	%	X5.2	%	X5.3	%
Sangat Memuaskan	38	54%	43	61%	49	70%
Memuaskan	23	33%	19	27%	10	14%
Kurang Memuaskan	7	10%	8	11%	10	14%
Tidak Memuaskan	2	3%	-	-	1	1%
Total	70	100%	70	100%	70	100%

Faktor Kualitas Kerja (Y1)

Resp.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Total Y1
1	3	2	3	8
2	3	4	3	10
3	3	3	3	9
4	4	4	2	10
5	4	3	3	10
6	4	4	3	11
7	3	4	3	10
8	2	3	3	8
9	4	4	4	12
10	4	3	2	9
11	3	3	3	9
12	3	4	3	10
13	4	3	2	9
14	2	3	2	7
15	2	3	3	8
16	4	4	4	12
17	2	2	3	7
18	3	2	2	7
19	4	3	3	10
20	4	2	2	8
21	3	4	4	11
22	4	3	3	10
23	4	4	4	12
24	3	4	4	11
25	3	4	4	11
26	3	4	4	11
27	4	4	4	12
28	4	4	4	12
29	4	4	4	12
30	3	4	3	10
31	4	4	3	11
32	4	4	4	12
33	4	4	4	12
34	4	4	4	12
35	4	4	3	11
36	4	4	3	11
37	4	4	4	12
38	4	4	4	12
39	4	4	4	12
40	4	4	4	12
41	4	4	4	12

42	4	4	3	11
43	4	4	4	12

Digital Repository Universitas Jember

44	4	4	4	12
45	4	4	4	12
46	4	4	3	11
47	4	4	3	11
48	4	4	4	12
49	4	4	4	12
50	4	4	4	12
51	4	4	3	11
52	4	4	4	12
53	4	4	3	11
54	4	3	4	11
55	4	4	3	11
56	4	3	4	11
57	4	4	4	12
58	4	4	4	12
59	4	4	4	12
60	4	3	4	11
61	4	3	3	10
62	4	3	4	11
63	4	4	4	12
64	4	4	4	12
65	4	4	3	11
66	4	4	4	12
67	4	4	4	12
68	4	4	4	12
69	4	4	3	11
70	4	4	4	12

Keterangan

Jawaban	Y1.1	%	Y1.2	%	Y1.3	%
Ya	54	77%	51	73%	37	53%
Sering	12	17%	15	21%	25	36%
Kadang-kadang	4	6%	4	6%	8	11%
Tidak Pernah	-	-	-	-	-	-
Total	70	100%	70	100%	70	100%

Faktor Kuantita Kerja (Y1)

Resp.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Total Y2
1	3	3	3	9
2	3	4	3	10
3	4	4	4	12
4	3	3	3	9
5	3	3	2	8
6	2	3	4	9
7	2	3	3	8
8	3	2	4	9
9	2	4	4	10
10	2	2	4	8
11	2	3	2	7
12	2	4	2	8
13	4	4	3	11
14	4	2	2	8
15	3	3	2	8
16	2	2	2	6
17	3	2	3	8
18	2	3	3	8
19	4	3	4	11
20	2	2	3	7
21	2	2	4	8
22	1	3	4	8
23	2	3	4	9
24	1	3	4	8
25	2	2	2	6
26	3	4	4	11
27	2	4	4	10
28	2	3	4	9
29	3	4	4	11
30	4	4	4	12
31	4	3	4	11
32	4	4	4	12
33	4	4	4	12
34	4	3	4	11
35	4	4	4	12
36	4	4	4	12
37	4	4	4	12
38	4	4	4	12
39	4	4	4	12
40	4	4	4	12
41	4	3	4	11

17+
20+
21+
19+
18+
20+
18+
17+
22+
17+
16+
18+
20+
15+
16+
18+
15+
15+
21+
15+
19+
18+
21+
19+
17+
22+
22+
21+
23+
22+
22+
24+
23+
23+
23+
23

43	4	4	4	12
----	---	---	---	----

Digital Repository Universitas Jember

44	4	4	4	12
45	4	3	4	11
46	4	3	4	11
47	4	4	4	12
48	4	3	4	11
49	4	4	4	12
50	4	4	4	12
51	4	3	3	10
52	4	4	4	12
53	4	4	3	11
54	3	4	4	11
55	4	3	4	11
56	4	4	4	12
57	4	4	4	12
58	4	4	4	12
59	4	4	4	12
60	4	4	2	10
61	4	4	4	12
62	4	3	4	11
63	4	4	4	12
64	4	4	4	12
65	4	4	3	11
66	4	4	4	12
67	4	4	4	12
68	4	4	4	12
69	4	4	3	11
70	4	4	4	12

Keterangan

Jawaban	Y2.1	%	Y2.2	%	Y2.3	%
Ya	44	63%	40	57%	52	74%
Sering	10	14%	22	31%	10	14%
Kadang-kadang	14	20%	8	11%	8	11%
Tidak Pernah	2	3%	-	-	-	-
Total	70	100%	70	100%	70	100%

Lampiran 3

Output Hasil Analisis SPSS versi 10,00 untuk Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kualitas Kerja
Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KUALITAS	11.03	1.20	70
KONSISTE	14.47	1.83	70
KOMITMEN	14.63	1.70	70
KOMPETEN	10.94	1.11	70
KERJASAM	10.70	1.48	70
TG_JAWAB	10.99	1.42	70

Correlations

		KUALITAS	KONSISTE	KOMITMEN
Pearson Correlation	KUALITAS	1.000	.434	.474
	KONSISTE	.434	1.000	.636
	KOMITMEN	.474	.636	1.000
	KOMPETEN	.293	.453	.303
	KERJASAM	.168	.572	.400
	TG_JAWAB	.509	.404	.474
	Sig. (1-tailed)	KUALITAS	.	.000
KONSISTE		.000	.	.000
KOMITMEN		.000	.000	.
KOMPETEN		.007	.000	.005
KERJASAM		.082	.000	.000
TG_JAWAB		.000	.000	.000
N		KUALITAS	70	70
	KONSISTE	70	70	70
	KOMITMEN	70	70	70
	KOMPETEN	70	70	70
	KERJASAM	70	70	70
	TG_JAWAB	70	70	70

Correlations

		KOMPETEN	KERJASAM	TG_JAWAB
Pearson Correlation	KUALITAS	.293	.168	.509
	KONSISTE	.453	.572	.404
	KOMITMEN	.303	.400	.474
	KOMPETEN	1.000	.438	.228
	KERJASAM	.438	1.000	.150
	TG_JAWAB	.228	.150	1.000
Sig. (1-tailed)	KUALITAS	.007	.082	.000
	KONSISTE	.000	.000	.000
	KOMITMEN	.005	.000	.000
	KOMPETEN		.000	.029
	KERJASAM	.000		.108
	TG_JAWAB	.029	.108	
N	KUALITAS	70	70	70
	KONSISTE	70	70	70
	KOMITMEN	70	70	70
	KOMPETEN	70	70	70
	KERJASAM	70	70	70
	TG_JAWAB	70	70	70

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TG_JAWAB, KERJASAM, KOMPETEN, KOMITMEN, KONSISTE ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KUALITAS

Model Summary^b

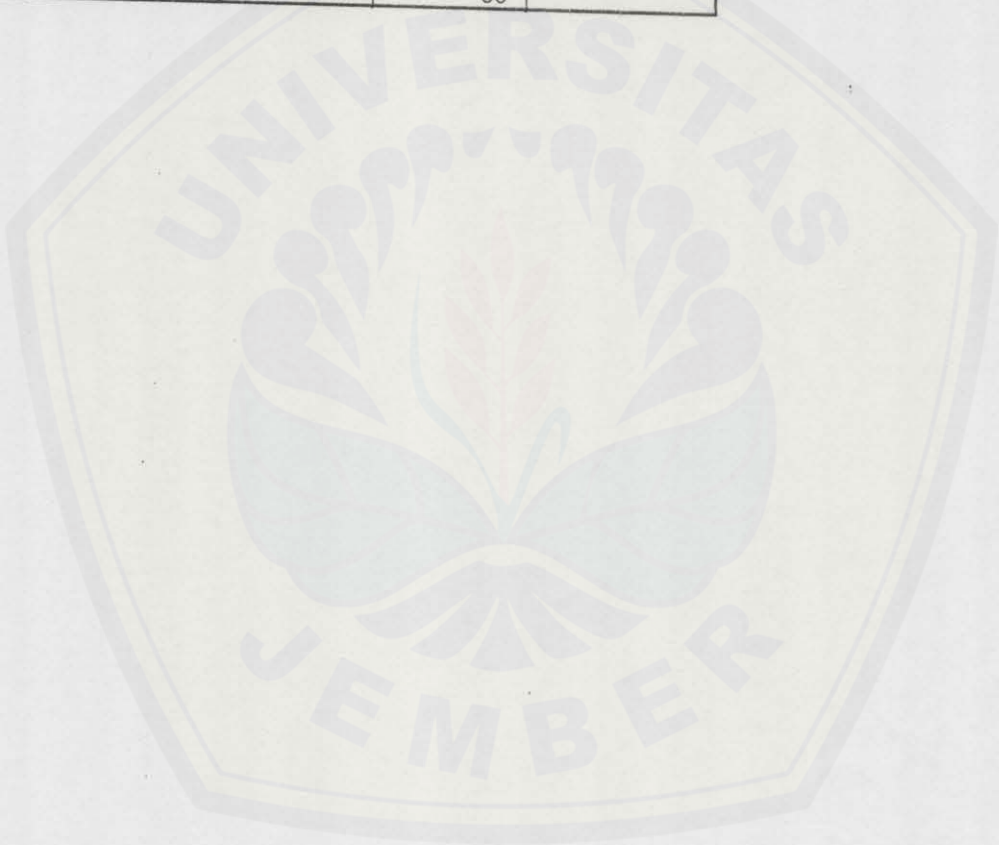
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.602 ^a	.362	.312	1.00	1.980

a. Predictors: (Constant), TG_JAWAB, KERJASAM, KOMPETEN, KOMITMEN, KONSISTE

b. Dependent Variable: KUALITAS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square
1	Regression	36.203	5	7.241
	Residual	63.740	64	.996
	Total	99.943	69	



ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	7.270	.000 ^a
	Residual		
	Total		

a. Predictors: (Constant), TG_JAWAB, KERJASAM, KOMPETEN, KOMITMEN, KONSISTE

b. Dependent Variable: KUALITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.642	1.461		2.493
	KONSISTE	.118	.099	.179	1.187
	KOMITMEN	.156	.097	.219	1.606
	KOMPETEN	.137	.125	.127	1.093
	KERJASAM	-.103	.104	-.126	-.995
	TG_JAWAB	.274	.098	.323	2.782

Coefficients^a

Model		Sig.	Correlations		
			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.015			
	KONSISTE	.240	.434	.147	.119
	KOMITMEN	.113	.474	.197	.160
	KOMPETEN	.278	.293	.135	.109
	KERJASAM	.324	.168	-.123	-.099
	TG_JAWAB	.007	.509	.328	.278

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KONSISTE	.437	2.289
	KOMITMEN	.534	1.872
	KOMPETEN	.741	1.349
	KERJASAM	.616	1.623
	TG_JAWAB	.739	1.353

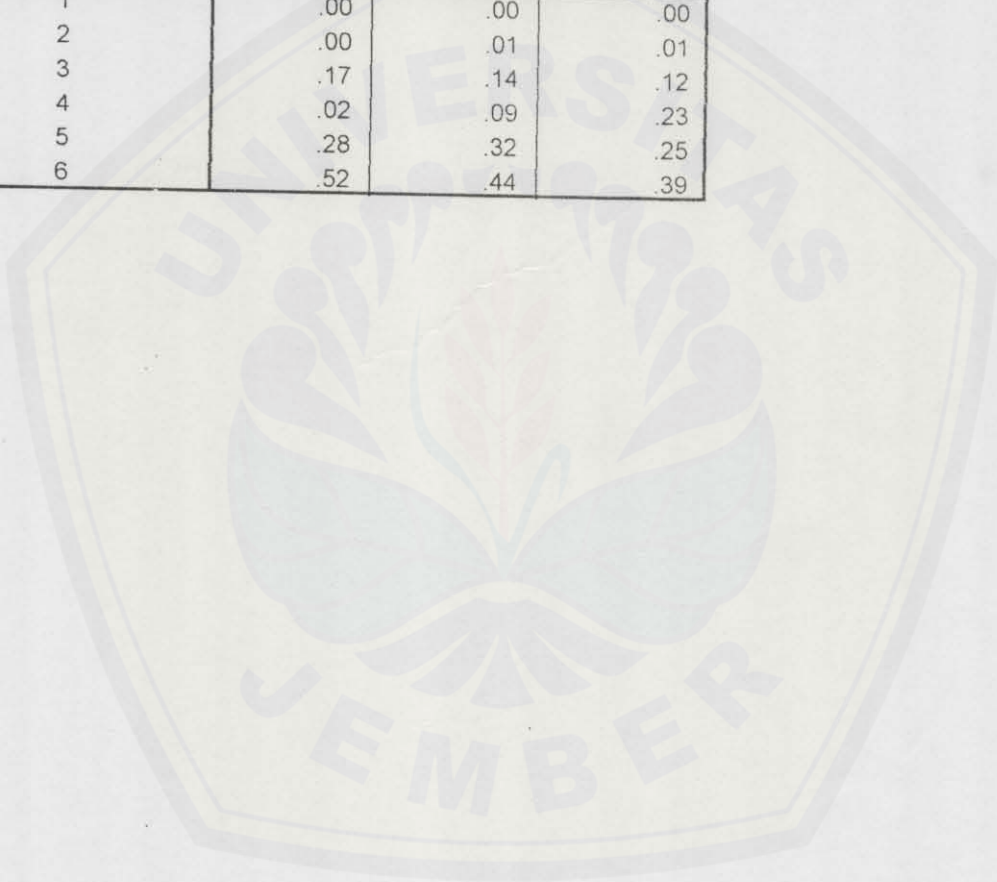
a. Dependent Variable: KUALITAS

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	1	5.958	1.000
	2	1.543E-02	19.653
	3	9.790E-03	24.670
	4	6.770E-03	29.666
	5	5.583E-03	32.670
	6	3.980E-03	38.690

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions		
		(Constant)	KONSISTE	KOMITMEN
1	1	.00	.00	.00
	2	.00	.01	.01
	3	.17	.14	.12
	4	.02	.09	.23
	5	.28	.32	.25
	6	.52	.44	.39



Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions		
		KOMPETEN	KERJASAM	TG JAWAB
1	1	.00	.00	.00
	2	.01	.33	.38
	3	.26	.03	.01
	4	.05	.52	.55
	5	.31	.10	.05
	6	.37	.03	.01

a. Dependent Variable: KUALITAS

Casewise Diagnostics^a

Case Number	KARYAWAN	Std. Residual	KUALITAS
20	20	-3.072	7

a. Dependent Variable: KUALITAS

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean
Predicted Value	8.68	11.81	11.03
Residual	-3.07	2.32	1.52E-15
Std. Predicted Value	-3.241	1.084	.000
Std. Residual	-3.072	2.324	.000

Residuals Statistics^a

	Std. Deviation	N
Predicted Value	.72	70
Residual	.96	70
Std. Predicted Value	1.000	70
Std. Residual	.963	70

a. Dependent Variable: KUALITAS

Lampiran 4

Output Hasil Analisis SPSS versi 10,00 untuk Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kuantitas Kerja
Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KUANTITA	10.61	1.74	70
KONSISTE	14.47	1.83	70
KOMITMEN	14.63	1.70	70
KOMPETEN	10.94	1.11	70
KERJASAM	10.70	1.48	70
TG_JAWAB	10.99	1.42	70

Correlations

		KUANTITA	KONSISTE	KOMITMEN
Pearson Correlation	KUANTITA	1.000	.609	.487
	KONSISTE	.609	1.000	.636
	KOMITMEN	.487	.636	1.000
	KOMPETEN	.474	.453	.303
	KERJASAM	.609	.572	.400
	TG_JAWAB	.444	.404	.474
Sig. (1-tailed)	KUANTITA		.000	.000
	KONSISTE	.000		.000
	KOMITMEN	.000	.000	
	KOMPETEN	.000	.000	.005
	KERJASAM	.000	.000	.000
	TG_JAWAB	.000	.000	.000
N	KUANTITA	70	70	70
	KONSISTE	70	70	70
	KOMITMEN	70	70	70
	KOMPETEN	70	70	70
	KERJASAM	70	70	70
	TG_JAWAB	70	70	70

Correlations

		KOMPETEN	KERJASAM	TG_JAWAB
Pearson Correlation	KUANTITA	.474	.609	.444
	KONSISTE	.453	.572	.404
	KOMITMEN	.303	.400	.474
	KOMPETEN	1.000	.438	.228
	KERJASAM	.438	1.000	.150
	TG_JAWAB	.228	.150	1.000
Sig. (1-tailed)	KUANTITA	.000	.000	.000
	KONSISTE	.000	.000	.000
	KOMITMEN	.005	.000	.000
	KOMPETEN	.	.000	.029
	KERJASAM	.000	.	.108
	TG_JAWAB	.029	.108	.
N	KUANTITA	70	70	70
	KONSISTE	70	70	70
	KOMITMEN	70	70	70
	KOMPETEN	70	70	70
	KERJASAM	70	70	70
	TG_JAWAB	70	70	70

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TG_JAWAB, KERJASAM, KOMPETEN, KOMITMEN, KONSISTE ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KUANTITA

Model Summary^b

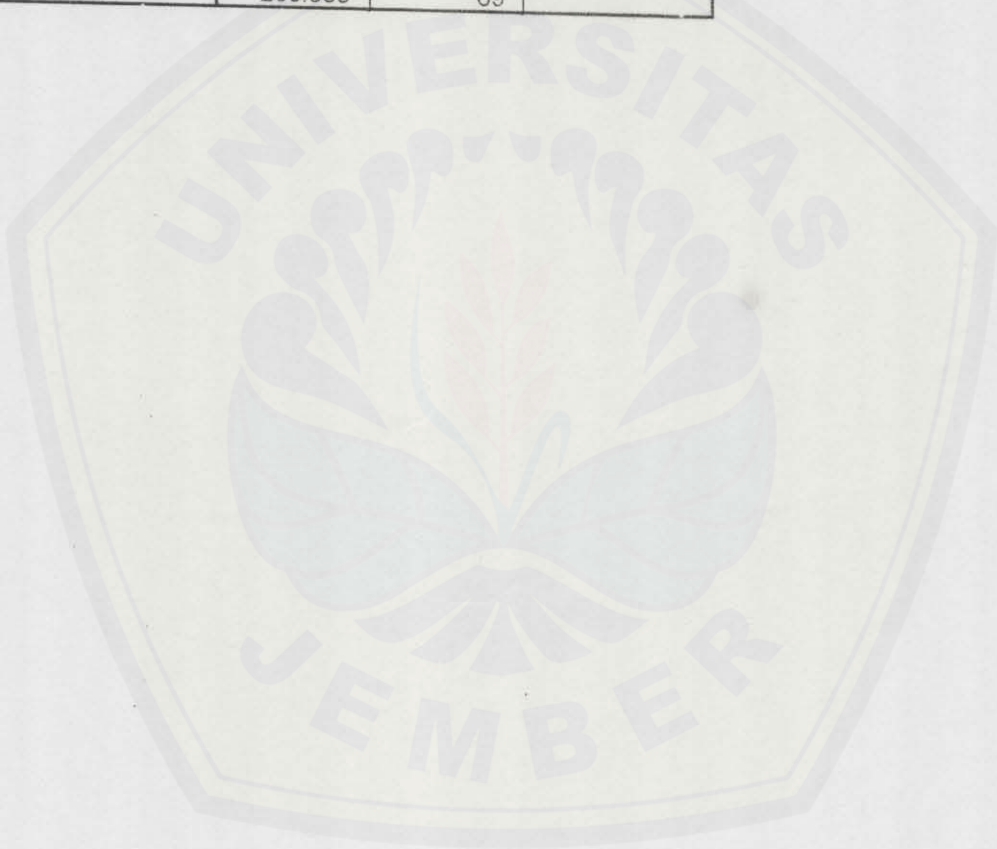
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.743 ^a	.553	.518	1.21	1.558

a. Predictors: (Constant), TG_JAWAB, KERJASAM, KOMPETEN, KOMITMEN, KONSISTE

b. Dependent Variable: KUANTITA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square
1	Regression	115.295	5	23.059
	Residual	93.291	64	1.458
	Total	208.586	69	



ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	15.819	.000 ^a
	Residual		
	Total		

a. Predictors: (Constant), TG_JAWAB, KERJASAM, KOMPETEN, KOMITMEN, KONSISTE

b. Dependent Variable: KUANTITA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-3.450	1.767		-1.952
	KONSISTE	.183	.120	.193	1.524
	KOMITMEN	4.999E-02	.117	.049	.426
	KOMPETEN	.234	.151	.150	1.548
	KERJASAM	.441	.125	.375	3.522
	TG_JAWAB	.309	.119	.253	2.597

Coefficients^a

Model	Sig.	Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	.055			
KONSISTE	.132	.609	.187	.127
KOMITMEN	.671	.487	.053	.036
KOMPETEN	.127	.474	.190	.129
KERJASAM	.001	.609	.403	.294
TG_JAWAB	.012	.444	.309	.217

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KONSISTE	.437	2.289
	KOMITMEN	.534	1.872
	KOMPETEN	.741	1.349
	KERJASAM	.616	1.623
	TG_JAWAB	.739	1.353

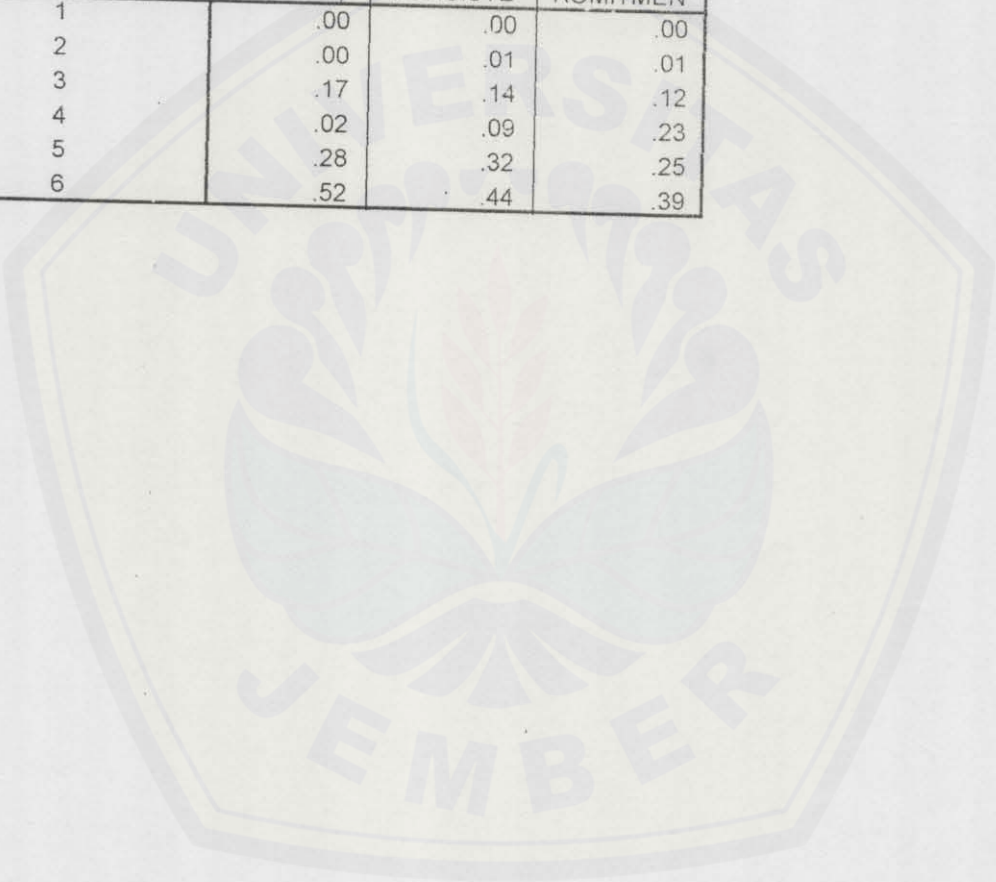
a. Dependent Variable: KUANTITA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	1	5.958	1.000
	2	1.543E-02	19.653
	3	9.790E-03	24.670
	4	6.770E-03	29.666
	5	5.583E-03	32.670
	6	3.980E-03	38.690

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions		
		(Constant)	KONSISTE	KOMITMEN
1	1	.00	.00	.00
	2	.00	.01	.01
	3	.17	.14	.12
	4	.02	.09	.23
	5	.28	.32	.25
	6	.52	.44	.39



Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions		
		KOMPETEN	KERJASAM	TG JAWAB
1	1	.00	.00	.00
	2	.01	.33	.38
	3	.26	.03	.01
	4	.05	.52	.55
	5	.31	.10	.05
	6	.37	.03	.01

a. Dependent Variable: KUANTITA

Casewise Diagnostics^a

Case Number	KARYAWAN	Std. Residual	KUANTITA
25	25	-3.546	6

a. Dependent Variable: KUANTITA

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean
Predicted Value	6.56	12.10	10.61
Residual	-4.28	3.17	3.81E-16
Std. Predicted Value	-3.134	1.148	.000
Std. Residual	-3.546	2.623	.000

Residuals Statistics^a

	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.29	70
Residual	1.16	70
Std. Predicted Value	1.000	70
Std. Residual	.963	70

a. Dependent Variable: KUANTITA

310

Lampiran 5

TABEL II
NILAI-NILAI DALAM DISTRIBUSI t

α untuk uji dua pihak (two tail test)						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
α untuk uji satu pihak (one tail test)						
dk	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,486	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,165
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,132	2,623	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,743	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
∞	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

Lampiran 5

TABEL II
NILAI-NILAI DALAM DISTRIBUSI t

α untuk uji dua pihak (two tail test)						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
α untuk uji satu pihak (one tail test)						
dk	0,25	0,10	0,005	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,486	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,165
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,132	2,623	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,743	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
∞	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

TABEL V
NILAI-NILAI UNTUK DISTRIBUSI F

Baris atas untuk 5%
Baris bawah untuk 1%

$v_2 - d_1$ penyebut	$v_1 = dk$ pembilang																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞	
1	161	200	216	225	230	234	737	239	241	242	243	244	246	246	248	248	250	251	252	253	253	254	254	254	254
2	4.052	4.899	5.403	5.625	5.764	5.859	5.928	5.981	6.022	6.056	6.082	6.106	6.142	6.168	6.208	6.234	6.258	6.286	6.302	6.323	6.334	6.352	6.361	6.366	
3	19.51	19.00	18.16	18.25	18.30	18.33	19.38	18.38	18.40	18.41	18.42	18.43	18.44	18.45	18.46	18.47	18.48	18.49	18.49	18.49	18.49	18.49	18.50	18.50	
4	98.49	99.01	98.17	98.25	98.30	98.33	98.34	98.36	98.36	98.40	98.41	98.42	98.43	98.44	98.45	98.46	98.47	98.48	98.48	98.48	98.48	98.49	98.50	98.50	
5	10.13	8.55	8.28	8.12	8.01	8.04	8.68	8.64	8.81	8.78	8.78	8.74	8.71	8.68	8.66	8.64	8.62	8.60	8.58	8.57	8.56	8.54	8.54	8.53	
6	34.12	30.81	28.46	28.71	28.24	27.81	27.67	27.40	27.34	27.23	27.13	27.05	26.92	26.83	26.80	26.80	26.80	26.81	26.80	26.77	26.73	26.76	26.74	26.72	
7	7.71	6.84	6.58	6.38	6.28	6.18	6.88	6.04	6.00	5.96	5.93	5.91	5.87	5.84	5.80	5.77	5.74	5.71	5.70	5.68	5.66	5.65	5.64	5.63	
8	6.01	5.78	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.78	4.74	4.70	4.68	4.64	4.60	4.58	4.53	4.50	4.46	4.44	4.42	4.40	4.38	4.37	4.36	
9	18.28	13.27	12.08	11.39	10.97	10.87	10.45	10.27	10.15	10.05	9.96	9.89	9.77	9.66	9.55	9.47	9.38	9.29	9.24	9.17	9.13	9.07	9.04	9.02	
10	5.99	5.14	4.78	4.53	4.36	4.28	4.21	4.15	4.10	4.08	4.03	4.00	3.98	3.92	3.87	3.84	3.81	3.77	3.75	3.72	3.71	3.69	3.68	3.67	
11	13.74	10.92	9.78	9.15	8.75	8.47	8.28	8.10	7.98	7.87	7.78	7.72	7.60	7.52	7.38	7.31	7.23	7.14	7.08	7.02	6.98	6.94	6.90	6.88	
12	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.63	3.60	3.57	3.52	3.49	3.44	3.41	3.38	3.34	3.32	3.29	3.28	3.26	3.24	3.23	
13	12.25	9.55	8.45	7.85	7.48	7.19	7.00	6.84	6.71	6.62	6.54	6.47	6.35	6.27	6.15	6.07	5.98	5.90	5.85	5.78	5.75	5.70	5.67	5.65	
14	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.34	3.31	3.28	3.23	3.20	3.15	3.12	3.08	3.05	3.03	3.00	2.98	2.96	2.94	2.93	
15	11.26	8.65	7.59	7.01	6.63	6.37	6.18	6.03	5.91	5.82	5.74	5.67	5.56	5.48	5.36	5.28	5.20	5.11	5.06	5.00	4.98	4.91	4.88	4.86	
16	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.13	3.10	3.07	3.02	2.98	2.93	2.90	2.86	2.82	2.80	2.77	2.76	2.73	2.72	2.71	
17	10.58	8.02	6.99	6.42	6.08	5.80	5.62	5.47	5.36	5.28	5.18	5.11	5.00	4.92	4.80	4.73	4.64	4.56	4.51	4.46	4.41	4.33	4.31	4.31	
18	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.97	2.94	2.91	2.88	2.82	2.77	2.74	2.70	2.67	2.64	2.61	2.58	2.56	2.54	2.54	
19	10.04	7.58	6.55	5.98	5.64	5.38	5.21	5.08	4.96	4.86	4.78	4.71	4.60	4.52	4.41	4.33	4.25	4.17	4.12	4.05	4.01	3.98	3.93	3.91	
20	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.86	2.82	2.78	2.74	2.70	2.65	2.61	2.57	2.53	2.50	2.47	2.46	2.42	2.41	2.40	
21	9.65	7.20	6.22	5.67	5.32	5.07	4.88	4.74	4.63	4.54	4.46	4.40	4.28	4.21	4.10	4.02	3.94	3.86	3.80	3.74	3.70	3.68	3.62	3.60	
22	4.75	3.88	3.49	3.26	3.11	3.00	2.92	2.85	2.80	2.76	2.72	2.68	2.64	2.60	2.54	2.50	2.46	2.42	2.40	2.36	2.35	2.32	2.31	2.30	
23	9.33	6.83	5.95	5.41	5.06	4.82	4.65	4.50	4.38	4.30	4.22	4.16	4.05	3.98	3.88	3.78	3.70	3.61	3.56	3.49	3.46	3.41	3.38	3.38	
24	4.67	3.80	3.41	3.18	3.02	2.92	2.84	2.77	2.72	2.67	2.63	2.60	2.55	2.51	2.48	2.43	2.38	2.34	2.32	2.28	2.28	2.24	2.22	2.21	
25	9.07	6.70	5.74	5.20	4.86	4.62	4.44	4.30	4.19	4.10	4.02	3.98	3.85	3.78	3.67	3.59	3.51	3.42	3.37	3.30	3.27	3.21	3.18	3.18	
26	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.86	2.77	2.70	2.65	2.60	2.56	2.53	2.48	2.44	2.39	2.35	2.31	2.27	2.24	2.21	2.18	2.14	2.14	2.13	
27	8.86	6.51	5.56	5.03	4.69	4.46	4.28	4.14	4.03	3.94	3.86	3.80	3.70	3.62	3.51	3.43	3.34	3.26	3.21	3.14	3.11	3.06	3.02	3.00	

V ₂ - dk penyebut	V ₁ - dk penyebut																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,70	2,64	2,59	2,55	2,51	2,48	2,43	2,39	2,33	2,28	2,25	2,21	2,18	2,15	2,12	2,10	2,08	2,07
16	8,68	6,98	5,42	4,69	4,32	4,14	4,00	3,89	3,80	3,73	3,67	3,62	3,56	3,48	3,38	3,29	3,20	3,12	3,07	3,00	2,97	2,92	2,89	2,87
17	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,45	2,42	2,37	2,33	2,28	2,24	2,20	2,16	2,13	2,08	2,07	2,04	2,02	2,01
18	8,53	6,23	5,29	4,77	4,44	4,20	4,03	3,88	3,78	3,69	3,61	3,55	3,46	3,37	3,25	3,18	3,10	3,01	2,96	2,88	2,86	2,80	2,77	2,75
19	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,62	2,55	2,50	2,45	2,41	2,38	2,33	2,29	2,23	2,19	2,15	2,11	2,08	2,04	2,02	1,98	1,97	1,96
20	8,40	6,11	5,18	4,67	4,34	4,10	3,93	3,78	3,68	3,59	3,52	3,45	3,35	3,27	3,16	3,08	3,00	2,92	2,86	2,78	2,76	2,70	2,67	2,65
21	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,55	2,48	2,43	2,38	2,34	2,31	2,26	2,21	2,15	2,11	2,07	2,02	2,00	1,98	1,94	1,91	1,90	1,88
22	8,10	5,85	4,94	4,43	4,10	3,87	3,71	3,58	3,45	3,37	3,30	3,23	3,13	3,05	2,94	2,86	2,77	2,69	2,63	2,58	2,53	2,47	2,44	2,42
23	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,28	2,25	2,20	2,15	2,09	2,05	2,00	1,96	1,93	1,89	1,87	1,84	1,82	1,81
24	8,02	5,73	4,87	4,37	4,04	3,81	3,65	3,51	3,40	3,31	3,24	3,17	3,07	2,99	2,88	2,80	2,72	2,63	2,58	2,51	2,47	2,42	2,36	2,38
25	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,45	2,38	2,32	2,28	2,24	2,20	2,14	2,10	2,04	2,00	1,96	1,91	1,88	1,84	1,82	1,78	1,77	1,76
26	7,88	5,66	4,78	4,28	3,94	3,71	3,54	3,41	3,30	3,21	3,14	3,07	2,97	2,89	2,78	2,70	2,62	2,53	2,48	2,41	2,37	2,32	2,28	2,28
27	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,43	2,36	2,30	2,26	2,22	2,18	2,13	2,08	2,02	1,98	1,94	1,89	1,88	1,82	1,80	1,76	1,74	1,73
28	7,72	5,53	4,64	4,14	3,82	3,59	3,42	3,28	3,17	3,09	3,02	2,96	2,88	2,77	2,68	2,58	2,49	2,44	2,36	2,32	2,27	2,23	2,21	2,21
29	4,24	3,38	2,99	2,76	2,60	2,49	2,41	2,34	2,28	2,24	2,20	2,16	2,11	2,06	2,00	1,96	1,92	1,87	1,84	1,80	1,77	1,74	1,72	1,71
30	7,77	5,57	4,68	4,18	3,86	3,63	3,48	3,32	3,21	3,13	3,05	2,98	2,89	2,81	2,70	2,62	2,54	2,45	2,40	2,32	2,28	2,23	2,19	2,17
32	4,22	3,37	2,99	2,74	2,58	2,47	2,38	2,32	2,27	2,22	2,18	2,15	2,10	2,05	1,98	1,95	1,90	1,85	1,82	1,78	1,76	1,72	1,70	1,69
34	7,72	5,53	4,64	4,14	3,82	3,59	3,42	3,28	3,17	3,09	3,02	2,96	2,88	2,77	2,68	2,58	2,49	2,44	2,36	2,32	2,27	2,23	2,21	2,21
35	4,21	3,35	2,96	2,73	2,57	2,46	2,37	2,30	2,25	2,20	2,16	2,13	2,08	2,03	1,97	1,93	1,88	1,84	1,80	1,76	1,74	1,71	1,68	1,67
36	7,68	5,49	4,60	4,11	3,78	3,58	3,38	3,26	3,14	3,06	2,98	2,90	2,83	2,74	2,63	2,55	2,47	2,38	2,33	2,25	2,21	2,16	2,12	2,10
37	4,18	3,33	2,93	2,70	2,54	2,43	2,35	2,28	2,22	2,18	2,14	2,10	2,05	2,00	1,94	1,85	1,80	1,77	1,73	1,71	1,68	1,65	1,65	1,64
38	7,60	5,52	4,54	4,04	3,73	3,50	3,33	3,20	3,08	3,00	2,92	2,87	2,77	2,68	2,57	2,48	2,41	2,32	2,27	2,19	2,15	2,10	2,08	2,03
39	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,34	2,27	2,21	2,16	2,12	2,08	2,04	1,98	1,93	1,88	1,84	1,78	1,76	1,72	1,68	1,66	1,64	1,62
40	7,58	5,39	4,51	4,02	3,70	3,47	3,30	3,17	3,06	2,98	2,84	2,74	2,68	2,55	2,47	2,36	2,28	2,24	2,16	2,13	2,07	2,03	2,01	1,98
41	4,15	3,30	2,90	2,67	2,51	2,40	2,32	2,25	2,19	2,14	2,10	2,07	2,02	1,97	1,91	1,88	1,82	1,78	1,74	1,69	1,67	1,64	1,61	1,59
42	7,50	5,34	4,48	3,97	3,66	3,42	3,25	3,12	3,01	2,94	2,86	2,80	2,70	2,62	2,51	2,42	2,34	2,25	2,20	2,12	2,08	2,02	1,98	1,96
43	4,12	3,28	2,88	2,65	2,49	2,38	2,30	2,23	2,17	2,12	2,08	2,05	2,00	1,95	1,89	1,84	1,80	1,74	1,71	1,67	1,64	1,61	1,59	1,57
44	7,44	5,29	4,42	3,93	3,61	3,38	3,21	3,08	2,97	2,89	2,82	2,76	2,66	2,58	2,47	2,38	2,30	2,21	2,15	2,08	2,04	1,98	1,94	1,91

V ₂ - dk penyebet	V ₁ - dk pambatang																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	00
36	4,11	3,26	2,80	2,63	2,48	2,38	2,28	2,21	2,15	2,10	2,06	2,03	1,99	1,93	1,87	1,82	1,78	1,72	1,69	1,65	1,62	1,59	1,56	1,55
38	7,30	5,25	4,38	3,89	3,58	3,35	3,18	3,04	2,94	2,86	2,78	2,72	2,62	2,54	2,43	2,35	2,26	2,17	2,12	2,04	2,00	1,94	1,90	1,87
40	7,95	5,21	4,34	3,88	3,54	3,32	3,15	3,02	2,91	2,82	2,75	2,69	2,59	2,51	2,40	2,32	2,22	2,14	2,08	2,00	1,97	1,90	1,86	1,84
42	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,07	2,04	2,00	1,95	1,90	1,84	1,79	1,74	1,68	1,65	1,61	1,59	1,55	1,53	1,51
44	7,31	5,18	4,31	3,83	3,51	3,29	3,12	2,98	2,88	2,80	2,73	2,66	2,56	2,49	2,37	2,29	2,20	2,11	2,05	1,97	1,94	1,88	1,84	1,81
46	4,06	3,21	2,82	2,58	2,43	2,31	2,23	2,18	2,10	2,05	2,01	1,98	1,92	1,88	1,81	1,76	1,72	1,68	1,63	1,58	1,57	1,51	1,48	1,49
48	7,24	5,12	4,26	3,78	3,48	3,24	3,07	2,94	2,84	2,75	2,68	2,62	2,52	2,44	2,32	2,24	2,15	2,06	2,00	1,92	1,88	1,82	1,78	1,75
50	4,04	3,19	2,80	2,56	2,41	2,30	2,21	2,14	2,08	2,03	1,99	1,98	1,90	1,86	1,79	1,74	1,70	1,64	1,61	1,58	1,53	1,50	1,47	1,45
55	7,19	5,08	4,22	3,74	3,42	3,20	3,04	2,90	2,80	2,71	2,64	2,58	2,48	2,40	2,28	2,20	2,11	2,02	1,98	1,88	1,84	1,78	1,74	1,70
60	4,03	3,18	2,78	2,54	2,39	2,28	2,20	2,13	2,07	2,02	1,98	1,95	1,88	1,83	1,76	1,72	1,67	1,61	1,58	1,52	1,50	1,46	1,43	1,41
65	7,38	4,98	4,13	3,65	3,31	3,12	2,95	2,82	2,72	2,63	2,56	2,50	2,40	2,32	2,20	2,12	2,03	1,93	1,87	1,79	1,71	1,68	1,63	1,61
70	3,99	3,14	2,75	2,51	2,36	2,27	2,18	2,11	2,05	2,00	1,97	1,93	1,88	1,81	1,75	1,70	1,63	1,58	1,50	1,46	1,44	1,41	1,39	1,39
80	7,04	4,85	4,10	3,62	3,34	3,09	2,93	2,79	2,70	2,61	2,54	2,47	2,37	2,30	2,18	2,09	2,00	1,90	1,84	1,70	1,71	1,63	1,60	1,59
100	3,98	3,13	2,74	2,50	2,35	2,24	2,15	2,08	2,02	1,98	1,94	1,90	1,85	1,80	1,74	1,68	1,63	1,57	1,54	1,49	1,46	1,42	1,39	1,37
125	7,01	4,82	4,08	3,60	3,28	3,07	2,91	2,77	2,67	2,56	2,51	2,46	2,35	2,28	2,15	2,07	1,98	1,88	1,82	1,74	1,64	1,63	1,56	1,53
150	3,94	3,09	2,70	2,46	2,30	2,19	2,10	2,03	1,97	1,92	1,88	1,85	1,79	1,75	1,68	1,63	1,57	1,51	1,48	1,42	1,39	1,34	1,30	1,28
200	6,84	4,78	3,94	3,47	3,17	2,95	2,79	2,65	2,56	2,47	2,40	2,33	2,23	2,15	2,03	1,94	1,84	1,76	1,70	1,65	1,57	1,52	1,48	1,46
400	3,91	3,06	2,67	2,43	2,27	2,16	2,07	2,00	1,94	1,89	1,85	1,82	1,78	1,71	1,64	1,59	1,54	1,47	1,44	1,37	1,34	1,29	1,25	1,22
6,76	4,74	3,88	3,41	3,11	2,90	2,73	2,60	2,50	2,44	2,34	2,28	2,17	2,08	1,97	1,88	1,79	1,69	1,62	1,53	1,43	1,38	1,33	1,28	1,28
3,86	3,02	2,62	2,38	2,23	2,12	2,03	1,96	1,90	1,85	1,81	1,78	1,72	1,67	1,61	1,54	1,49	1,42	1,38	1,32	1,26	1,22	1,18	1,13	1,13
6,70	4,68	3,83	3,36	3,06	2,85	2,69	2,55	2,18	2,37	2,29	2,23	2,12	2,04	1,92	1,84	1,74	1,64	1,57	1,47	1,38	1,32	1,24	1,19	1,19



HOTEL SULAWESI

Jember, 11 Mei 2002

Nomor : 001/GM/SH/IV/02

Hal : Surat Keterangan

Kepada : Yth. Ketua Lembaga Penelitian
Universitas Jember
di -
JEMBER

Dengan Hormat,

Bersama ini kami menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama / NIM : TRI MURSRINI / 97 - 1312

Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Telah mengadakan penelitian di Hotel SULAWESI Jember selama 1(satu) bulan sejak tanggal 11 April 2002 sampai dengan tanggal 11 Mei 2002 dengan judul penelitian:

“Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap
Kinerja Karyawan Hotel SULAWESI Jember”

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Hotel SULAWESI Jember



HOTEL
SULAWESI

ANDYK SUNARTO

GENERAL MANAGER

