

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Budaya Organisasi

2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut (Sudaryono, 2017) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi”. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan.

Menurut Phithi Sithi Ammuai dalam (Syahyuni, 2018) mengemukakan bahwa “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi”.

Menurut Peter F Drucker dalam (Tika, 2014) mendefinisikan bahwa: Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah yang terkait diatas.

Menurut (Samsuddin, 2018) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi”. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut bersama yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya”.

2.1.2. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Menurut (Ganyang, 2018) secara garis besar budaya organisasi memiliki beberapa unsur sebagai berikut:

1. Nilai-nilai

Nilai-nilai ini menjadi kebiasaan yang ada di dalam organisasi dan telah berlangsung selama bertahun-tahun menjadi nilai-nilai yang tertulis maupun tidak tertulis sebagai pedoman bagi anggota organisasi tersebut.

2. Sikap

Sikap yang sama yang ditunjukkan seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi di dalam organisasi.

3. Perilaku

Perbuatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam berbagai kondisi yang ada.

4. Identitas

Karakteristik tetap dan menyeluruh yang dimiliki oleh suatu organisasi.

5. Pembeda

Nilai-nilai, sikap, perilaku dan identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau yang beda.



Menurut (Tika, 2014) unsur-unsur dalam budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/ perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/ perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/ perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi perusahaan tersebut.

7. Penyesuaian (Adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

2.1.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dalam (Ganyang, 2018) mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agar anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil risiko sampai tingkat tertentu.

2. *Attention to detail*

Setiap anggota organisasi dimotivasi untuk melakukan analisis perencanaan dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari.

3. *Outcome orientation*

Manajemen organisasi ada baiknya fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi.

4. *People orientation*

Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan para anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh individu-individu anggota organisasi.

5. *Team orientation*

Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi akan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan kerja individu-individu.

6. *Aggressiveness*

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju ke arah yang lebih baik.

7. *Stability*

Kestabilan dapat diwujudkan jika semua anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku di organisasi.

2.1.4. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi, menurut pandangan Greenberg dan Baron dalam (Priansa, 2018), memiliki sejumlah fungsi, yaitu pemberi identitas, membangkitkan komitmen, serta memperjelas dan memperkuat standar perilaku, seperti dijelaskan berikut ini.

1. Budaya Memberikan Rasa Identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa bagian penting darinya.

2. Budaya Membangkitkan Komitmen pada Misi Organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Apabila terdapat budaya kuat, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dalam organisasi tersebut dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

3. Budaya Memperjelas dan Memperkuat Standar Perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas hal-hal yang harus dilakukan dengan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda pada saat yang sama.



Suatu organisasi dengan kebudayaan yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang cara berperilaku.

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam (Karlina, E., Martiwi, R., & Suharyadi, 2018), antara lain:

1. Memberi anggota identitas organisasional,
2. Memfasilitasi komitmen kolektif,
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial,
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

2.1.5. Faktor-faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Banyak faktor yang memengaruhi budaya organisasi, menurut Deal dan Kennedy dalam (Priansa, 2018) menyatakan bahwa lima unsur yang berpengaruh terhadap budaya di antaranya sebagai berikut.

1. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap hal-hal yang harus dilakukan organisasi agar berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh, antara lain produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah dan lain-lain. Oleh sebab itu, organisasi harus melakukan tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut, seperti kebijakan penjualan penemuan baru atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang, yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap organisasi untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan dapat berasal dari pendiri organisasi, manajer dan kelompok organisasi atau perseorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan dapat menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk apabila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

4. Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan yang penting, serta orang-orang yang penting dan yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti pegawai yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik dan sebagainya.

5. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan

memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

2.1.6. Menanamkan Budaya Organisasi

Budaya organisasi berasal dari filosofi pendirinya. Budaya ini kemudian ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi. Menurut Danang Sunyoto & Burhanudin dalam (Sudaryono, 2017) budaya organisasi ditanamkan melalui berbagai bentuk antara lain:

1. Penceritaan kisah. Budaya organisasi dapat ditanamkan melalui penceritaan kisah-kisah tentang para pendiri organisasi, kesuksesan organisasi, pengurangan tenaga kerja, reaksi organisasi terhadap kesalahan masa lalu dan penanganan organisasi.
2. Ritual. Ritual adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar organisasi, tujuan penting organisasi, orang-orang penting dalam organisasi, orang mana yang dapat dikeluarkan.
3. Simbol-simbol material. Misalnya penataan ruang kantor, perabot yang digunakan, jenis mobil yang digunakan, pakaian khusus, bonus eksekutif dan sebagainya.
4. Bahasa. Sebagian besar organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi, menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidentifikasi anggota dari sebuah budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, para anggota organisasi menegaskan penerimaan mereka terhadap budaya organisasi, sehingga membantu melestarikannya.

2.2. Kinerja Karyawan

2.2.1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam (Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, 2018) mendefinisikan bahwa “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Menurut Moeheriono dalam (Lukman, 2017) mendefinisikan “kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI dalam (Riniwati, 2016) merumuskan bahwa “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi”. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publikasi relevan cukup sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang ingin dicapai.

Menurut (Wahyuningsih, 2015) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara mandiri selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan”.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa “kinerja karyawan adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan”.

2.2.2. Kriteria Kinerja

Menurut (Riniwati, 2016) mengemukakan bahwa “kriteria kinerja merupakan dimensi pengevaluasian kinerja seseorang dalam pemegang suatu jabatan, baik dalam sebuah tim kerja ataupun unit kerja”. Secara bersamaan dimensi adalah sebuah harapan kinerja yang ingin dipenuhi oleh seseorang dan sebuah tim kerja untuk mencapai tujuan dari organisasi. Menurut Schuler and Jackson dalam (Riniwati, 2016) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat lebih memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan ketrampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah sumber daya manusianya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

2.2.3. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja yang dipergunakan di berbagai organisasi secara umum menurut Mangnga dalam (Riniwati, 2016) ada empat (4), yaitu sebagai berikut:

1. Metode Penilaian Kategori

Metode penilaian kinerja yang paling sederhana adalah metode penilaian kategori, dimana metode ini lebih meminta seorang pemimpin untuk memberi penilaian tingkat kinerja pegawai dalam suatu formulir khusus yang dibagi dalam beberapa kategori kinerja. Penilaian kinerja dengan metode ini mempergunakan skala penilaian secara grafik dan selanjutnya diikuti *checklist*, tujuan *checklist* adalah agar penilaian menjadi lebih akurat dan terukur. Sedangkan penilaian grafik memberi kemudahan dalam melihat yang mana dari grafik tersebut memiliki tingkat pergerakan tertinggi, sedang dan terendah.

2. Metode Perbandingan

Metode perbandingan menurut para pemimpin untuk secara langsung membandingkan kinerja pegawai mereka satu sama lain. Metode perbandingan ini bertujuan untuk melihat perbandingan dari satu pegawai dengan pegawai yang lainnya.

3. Metode Naratif

Dalam metode ini para pemimpin bagian SDM diharuskan untuk membuat dan memberikan berbagai bentuk informasi yang bersifat tertulis tentang kondisi dan situasi dari berbagai kejadian dan tindakan yang dilakukan oleh para pegawai.

4. Metode Tujuan/ Perilaku

Pada metode penilaian perilaku ini melihat pada berbagai bentuk perilaku yang terjadi dan terlihat disetiap diri individu (pegawai), seperti bagaimana melayani

masyarakat (konsumen), bagaimana reaksi emosional individu dalam menghadapi berbagai permasalahan yang timbul, bagaimana perilakunya jika berhadapan dengan pimpinan, bagaimana perilakunya dengan sesama teman sekerja dan berbagai bentuk perilaku yang lainnya.

Dalam suatu organisasi, masing-masing anggota (pegawai) mempunyai kemampuan dan kompetensi yang berbeda di dalam menjalankan tugasnya, namun demikian setiap pegawai tetap dituntut untuk memberikan kinerja mereka yang terbaik. Menurut Hasibuan dalam (Riniwati, 2016), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab dalam organisasi. Menurut Syuhadhak dalam (Riniwati, 2016) mengemukakan bahwa “kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab”.

2. Prestasi Kerja

Pada umumnya, prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3. Kedisiplinan

Tolak ukur sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreativitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.



5. Kerjasama

Kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

6. Kecakapan

Kecakapan seorang pegawai dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

7. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang menjadi tugasnya.

2.2.4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut, menurut Armstrong dalam (Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, 2018) adalah:

1. *Personal factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dan lain-lain.
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer atau ketua kelompok kerja.
3. *Team factors* (faktor kelompok/ rekan kerja). Faktor kelompok/ rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.2.5. Indikator Kinerja

Menurut T.R. Michael dalam (Samsuddin, 2018) indikator kinerja meliputi :

- a) Kualitas pelayanan (*Quality of Work*), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- b) Komunikasi (*Communication*), yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.
- c) Kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- d) Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.
- e) Inisiatif (*Intiative*), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaan sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

Menurut Sutrisno dalam (Nurdin, 2016) ada enam indikator dari kinerja yakni:

1. Hasil kerja

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.3. Konsep Dasar Operasional dan Perhitungan

2.3.1. Kisi-kisi Operasional Variabel

Berikut adalah kisi-kisi operasional variabel budaya organisasi (x) dan variabel kinerja (y) yang dinyatakan sebagai bahan isi kuesioner yaitu sebagai berikut:

Tabel II.1

Kisi-kisi Variabel Budaya Organisasi (X)

No.	Variabel X	Dimensi	Indikator	Butir
1.	Budaya Organisasi	<i>Innovation and Risk Taking</i>	Inovasi	1
			Pengambilan Resiko	2
<i>Attention to Detail</i>		Kecermatan	3	
		Analisis	4	
3.		<i>Outcome Orientation</i>	Hasil	5
4.		<i>People Orientation</i>	Saling Mendukung	6
5.		<i>Team Orientation</i>	Kerjasama	7
	Hubungan		8	
6.	<i>Aggressiveness</i>	Agresif	9	
7.	<i>Stability</i>	Stabil	10	

Sumber: Stephen P. Robbins dalam (Ganyang, 2018)

Tabel II.2

Kisi-kisi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Variabel Y	Dimensi	Indikator	Butir
1.	Kinerja Karyawan	<i>Personal Factors</i>	Keterampilan	1
			Motivasi	2
<i>Leadership Factors</i>		Bimbingan	3	
		Dukungan	4	
3.		<i>Team Factors</i>	Dukungan Rekan Kerja	5
			Kerjasama	6
4.		<i>System Factors</i>	Sistem Kerja	7
			Fasilitas	8
5.		<i>Contextual/Situational Factors</i>	Tekanan	9
			Perubahan	10

Sumber: Armstrong dalam (Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, 2018)

2.3.2. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Menurut (Priyatno, 2018) “uji validitas item digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu item dalam mengukur apa yang ingin diukur”. Item dikatakan valid jika adanya korelasi dengan skor totalnya. Hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam mengungkap suatu yang ingin diungkap.

Salah satu metode analisis yang umum digunakan untuk pengujian validitas item dalam SPSS yaitu korelasi pearson. Teknik uji validitas item dengan korelasi pearson, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor total item tiap variabel, kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan kriteria menggunakan r tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika nilai positif dan r hitung > r tabel, item dapat dinyatakan valid. Jika r hitung < r tabel, item dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut (Priyatno, 2018) “uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keajekan atau konsistensi alat ukur yang biasanya menggunakan kuesioner”. Maksudnya,

apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali. Metode yang sering digunakan dalam penelitian untuk mengukur skala rentangan (seperti skala Likert 1-5) adalah *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas, item yang masuk pengujian adalah item yang valid saja.

Tabel II.3
Skala *Alpha Cronbach's*

Nilai Alpha Cronbach	Keterangan
0,00 – 0,20	Kurang Reliabel
0,21 – 0,40	Agak Reliabel
0,41 – 0,60	Cukup Reliabel
0,61 – 0,80	Reliabel
0,81 – 1,00	Sangat Reliabel

Sumber: (Priyatno, 2018)

2.3.3. Konsep Dasar Perhitungan

Konsep dasar perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2017) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Menurut (Sugiyono, 2017) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* yang termasuk kedalam salah satu *non probability sampling*. Menurut (Sugiyono, 2017) “*non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/ kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel”. Menurut

(Sugiyono, 2017) “sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”.

2. Skala Likert

Menurut (Sugiyono, 2017) “skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial”. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan *skala likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Tabel II.4
Skala Likert

ITEM INSTRUMEN	NILAI
SS (Sangat Setuju)	5
ST (Setuju)	4
RG (Ragu-ragu)	3
TS (Tidak Setuju)	2
STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber: (Sugiyono, 2017)

3. Uji Koefisien Korelasi

Menurut (Sudaryono, 2014) “koefisien korelasi merupakan ukuran besar kecilnya atau kuat tidaknya hubungan antara variabel-variabel apabila bentuk hubungan tersebut linier”. Koefisien korelasi sering dilambangkan dengan huruf (r).

Tabel II.5

Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: (Sugiyono, 2017)

4. Uji Koefisien Determinasi

Menurut (Sugiyono, 2017) “untuk mencari pengaruh varians variabel dapat digunakan teknik statistik dengan menghitung besarnya koefisien determinasi”.

Koefisien determinasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus seperti berikut ini:



Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

5. Uji Persamaan Regresi

Menurut (Sugiyono, 2017) “persamaan regresi dapat digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dimanipulasi (dirubah-rubah)”.

Secara umum persamaan regresi sederhana (dengan satu prediktor), sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksi

a = Harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan)

b = Angka arah atau penurunan koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Bila (+) arah garis naik dan bila (-) maka arah garis turun

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

