

## **BAB II**

### **STUDI PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen**

“Manajemen merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian terhadap orang mekanisme kerja untuk mencapai tujuan”. (Siswanto, B. 2018. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara).

Menurut Hasibuan (2010:9) “Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Terry (2011:11) “Manajemen adalah tujuan organisasi atau perusahaan yang telah di tentukan dengan menggunakan orang lain atau Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, per gerakkan dan pengendalian yang di lakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah di tentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber manusia lainnya”.

Menurut Nitisemito (2012:11) “Manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain”.

Menurut Handoko (2012:8), “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan”.

Menurut Schermerhorn (2014:20), “Manajemen adalah suatu proses dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan”.

“Manajemen memastikan pihak yang bertanggung jawab berpartisipasi selesainya suatu pekerjaan secara efektif dan efisien. Efektif adalah memperoleh hasil yang berlimpah dengan menggunakan jumlah masukan dan minimum. Sedangkan efektif merupakan pencapaian tujuan yang telah di tetapkan dengan melakukan sesuatu dengan baik”. (Robin dan Coulter, 2012:36).

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas peneliti menyimpulkan bahwa Manajemen adalah suatu pengelolaan, pengorganisasian, perencanaan serta pengawasan dan pengarahan yang dilakukan melalui seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

Selain itu manajemen juga memiliki fungsi-fungsi dasar sebagai berikut:

Menurut Robbins dan Coulter (2012:37) fungsi manajemen mencakup

*Planning, Organizing, Leading dan Controlling.*

- a. **'Planning'** merupakan fungsi manajemen yang mencakup aktivitas menetapkan tujuan organisasi, menguraikan rencana, mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas serta menetapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. **'Organizing'** merupakan suatu fungsi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi dengan mengaitkan aktivitas pengelolaan dan pengaturan aktivitas kerja secara sistematis.
- c. **'Leading'** adalah fungsi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi melalui adanya hubungan dengan orang lain.
- d. **'Controlling'** adalah fungsi manajemen yang mencakup aktivitas membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, hasil pekerjaan dan mengambil tindakan korektif terhadap hasil pekerjaan jika diperlukan.

Sedangkan menurut GR. Terry 1998 manajemen memiliki empat fungsi dasar yang dikenal sebagai *POAC (Planning, Organizing, Actiuating, Controlling)*.

- a. **Planning** adalah pemilihan fakta dan penghubungan fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan atau asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- b. **Organizing** adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan bermacam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang yang di limpahkan terhadap setiap orang dalam hubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan. Prinsip-prinsip tentang *organizing* antara lain:
  - Tujuan (*The Objective*)

- Pembagian Kerja (*Departementation*)
- Penempatan Tenaga Kerja (*Assign The Personel*)
- Wewenang dan Tanggung Jawab (*Delegation of Authority*)
- c. ***Actuating*** adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Faktor-faktor yang di perlukan untuk *actuating* yaitu:
  - *Leadership* (Kepemimpinan)
  - *Attitude and Morale* (Sikap dan Moral)
  - *Communication* (Komunikasi/Tata hubungan)
  - *Incetive* (Dorongan)
  - *Supervision* (Pengawasan)
  - *Discipline* (Disiplin)
- d. ***Controlling*** adalah suatu peranan penting atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen sebagai menguji apakah pelaksanaan kerja teratur atau tertib dan terarah atau tidak. *Controlling* juga memiliki fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasarannya sehingga tujuan yang telah di tetapkan tercapai. Proses pengawasan yang di maksud ialah seperti:
  - menentukan standar atau dasar dalam pengawasan.
  - pengukuran kinerja/performa.
  - Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukan perbedaannya jika ada.
  - Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan yang tepat.

## 2.2. Manajemen Logistik

Menurut CSCMP (*Council of Supply Chain Management Profesional*) ‘Logistik adalah proses dari perencanaan, implementasi dan pengendalian prosedur-prosedur untuk transportasi yang efisien dan efektif serta penyimpanan barang masuk termasuk jasa dan informasi yang berhubungan mulai dari titik awal hingga titik konsumsi dengan tujuan memenuhi kebutuhan konsumen. Definisi ini mencakup pergerakan *inbound, outbond, internal* dan *external*’. (Kesy, Garside

Annisa. Rahmasari, Dewi. 2017. *Manajemen Logistik* Cetakan Pertama. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang).

Menurut Suntoro (2020) “Logistik merupakan ilmu pengetahuan atau seni untuk melakukan proses kegiatan di perusahaan yang meliputi (penjualan, permintaan barang, pengurusan dan penyimpanan barang, pemindahan barang/transportasi, pengantaran barang/*delivery* dan komunikasi. Logistik juga bagian dari ilmu manajemen yang dimana rangkaian kegiatan saling berhubungan yang di lakukan secara bertahap”. (Suntoro. 2020. *Fundamental Manajemen Logistik, fungsi-fungsi logistik dalam Implementasi dan Operasi* Edisi Pertama. Jakarta: Kencana).

Menurut Heskett, Glaskowsky and Ivie:1973 dalam buku *Fundamental Manajemen Logistik, fungsi-fungsi logistik dalam Implementasi dan Operasi* Edisi Pertama, “Logistik adalah pengelolaan semua kegiatan yang memfasilitasi pergerakan dan koordinasi pasokan dan permintaan dalam penciptaan waktu dan tempat utilitas.”

Menurut Bowersox (2002:13) “Logistik merupakan proses pengelolaan yang strategis terhadap pemindahan dan penyimpanan barang, suku cadang dan barang jadi dari para *supplier* di antara fasilitas perusahaan dan kepada para langganan”.

“Logistik adalah proses dari pengelolaan secara strategis dalam usaha pengadaan, pergerakan dan penyimpanan material serta persediaan akhir (dan aliran informasi yang berhubungan) melalui organisasi dan jalur pemasarannya dalam beberapa cara untuk mendapatkan keuntungan tertentu di masa depan yang maksimal melalui efektivitas biaya dari pemenuhan pemesanan”. (Kesy, Garside Annisa. Rahmasari, Dewi. 2017. *Manajemen Logistik* Cetakan Pertama. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang).

Tujuan logistik adalah menyampaikan berbagai macam material atau barang dengan jumlah dan waktu yang tepat sesuai yang dibutuhkan, selain itu biaya yang ekonomis. Ciri-ciri logistik adalah pemakaian berbagai fungsi logistik untuk pemindahan dan penyimpanan yang strategis. (Suntoro. 2020. *Fundamental Manajemen Logistik, fungsi-fungsi logistik dalam Implementasi dan Operasi* Edisi Pertama. Jakarta: Kencana).

Menurut Abbas (2012) Manajemen logistik adalah suatu proses kegiatan

fungsional untuk mengelola material yang meliputi kegiatan perencanaan dan penentuan kebutuhan, penganggaran pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pemeliharaan, penghapusan dan pengendaliannya. Dalam manajemen logistik terdapat unsur-unsur yang menjadi masukannya seperti *man* (manusia), *money* (uang), *material* (bahan), *machine* (mesin), dan *methode* (metode). Unsur-unsur tersebut biasanya di proses ke pelaksanaan manajemen logistik melalui asas manajemen logistik yang biasa di sebut KISS yaitu Koordinasi yang mengkoordinasi pekerjaan agar tidak terjadi tumpang tindih, kemudian Integrasi yang menyatukan ke dalam proses produksi, Sinkronisasi ketepatan dalam proses produksi dan Simplikasi yang menyederhanakan suatu pekerjaan.

Manajemen Logistik adalah bagian dari *supply chain management* yang merencanakan, mengimplementasikan dan mengendalikan aliran maju dan aliran balik serta penyimpanan produk, layanan jasa dan informasi yang terkait antara titik asal dan titik konsumsi untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen logistik sendiri adalah untuk:

- a. Fokus pada pengelolaan aliran barang di dalam suatu perusahaan.
- b. Orientasi perencanaan dan kerangka kerja yang menghasilkan sebuah rencana tunggal untuk aliran barang dan informasi yang melalui sebuah perusahaan.

Sedangkan komponen dari manajemen logistik terdiri dari *input*, tindakan manajemen seperti perencanaan, implementasi dan pengendalian, kemudian ada aktivitas logistik seperti pelayanan konsumen, peramalan permintaan, manajemen persediaan, komunikasi logistik, pemindahan bahan, pemrosesan pesanan, pemilihan lokasi pabrik dan gudang, pengadaan bahan baku, pengemasan dan transportasi, dan yang terakhir ada *output* dari logistik. Unsur yang berperan dalam komponen logistik adalah *supplier*, manajemen perusahaan terutama manajemen logistik dan konsumen. (Kesy, Garside Annisa. Rahmasari, Dewi. 2017. *Manajemen Logistik* Cetakan Pertama. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang).

### 2.3. Kinerja

Secara umum, Kinerja adalah suatu hasil kerja dari seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas. Menurut Masram, “Kinerja adalah pencapaian dari seseorang dari hasil yang ia kerjakan, baik secara kuantitas atau kualitas sesuai dengan

tanggung jawab yang telah di bebarkannya”. Kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang positif untuk diri sendiri maupun suatu perusahaan atau organisasi. Ada beberapa jenis kinerja yaitu di antaranya adalah Kinerja Individu, Kinerja Kelompok dan Kinerja Organisasi.

Kinerja individu merupakan suatu hasil kerja yang di kerjakan oleh diri sendiri atau orang itu sendiri secara mandiri dan biasanya kinerja individu di dapatkan dari hasil pengetahuan dan *skill* yang telah ada di dalam diri seseorang, dan berasal dari motivasi dalam diri untuk mengembangkan pengetahuan dan *skill* tersebut. Sedangkan Kinerja kelompok merupakan hasil kerja yang berasal dari sekumpulan orang yang di gabungkan (tim) untuk mencapai suatu tujuan dengan cara bekerja sama dan untuk mencapai tujuan tersebut dengan baik dan efisien harus di dapatkan kerja sama anggota tim yang erat, kompak, mendirikan kepemimpinan di dalam tim, membuat struktur anggota tim dan membuat peran dari masing-masing anggota tim. Yang terakhir, Kinerja organisasi merupakan gabungan kinerja dari individu dan anggota untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, kinerja individu dan kinerja kelompok sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan untuk mendukung semua kinerjanya, kinerja organisasi harus memiliki lingkungan organisasi yang menunjang, struktur organisasi, kepemimpinan, membuat dan menyusun strategi tujuan organisasi, dan membuat budaya organisasi untuk menunjang proses kerja.

Menurut Moeheriono (2012:95), “Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan dalam suatu perencanaan strategi organisasi”.

Menurut Hasibuan, “Kinerja karyawan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi”. Kinerja karyawan sangat di pengaruhi dan bergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang di miliki, kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Robert L. Mathis dan John H, Kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Ada tiga faktor yang utama yang

mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut yaitu bakat, minat dan faktor pribadi) dan dukungan organisasi (pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja). Ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- a. Kualitas *output* terkait dengan proses atau hasil mendekati yang ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.
- b. Kuantitas *output* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang di hasilkan.
- c. Jangka waktu *output* terkait dengan waktu yang di perlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d. Kehadiran di tempat kerja terkait dengan kehadiran suatu karyawan.
- e. Sikap kooperatif.

Menurut Wibowo, indikator kinerja di pergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat di kuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Terdapat tujuh indikator kinerja yaitu :

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda dan secara aktif di cari oleh seorang individu atau organisasi untuk di capai. Tujuan bukanlah persyaratan dan bukan merupakan sebuah keinginan.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran untuk apakah tujuan yang d inginkan dapat tercapai. Standar merupakan sebuah jawaban dari pertanyaan tentang kapan suatu seorang individu atau suatu organisasi sukses atau gagal. Kinerja seseorang di katakana berhasil apabila mampu mencapai standar yang di tentukan atau di sepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang di pergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Tujuan yang dapat di terima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

4. Alat atau Sarana

Alat sarana adalah sumber daya yang dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses, alat atau sarana juga merupakan faktor

penunjang untuk pencapaian tujuan karena tanpa alat dan sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

#### 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang di berikan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlakukan untuk mencapai tujuan.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

#### 7. Peluang

Peluang merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerja atau berprestasi, terdapat dua faktor peluang yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Menurut Kasmir (2016:189), Kinerja Karyawan terdapat pengaruh untuk pengerjaannya yang terkadang dapat menentukan hasil dari kerja tersebut seperti cepat atau lambatnya pekerjaan, efektif atau efisiennya pekerjaan yang di lakukan atau subjektif dan objektif dari pekerjaan yang telah di lakukan. Berikut beberapa hal untuk meningkatkan Kinerja Karyawan:

##### 1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan Keahlian ialah hal terpenting dalam Kinerja Karyawan karena memiliki arti jika suatu karyawan memiliki keterampilan dalam pekerjaan yang di lakukannya dan ahli dalam melakukan pekerjaannya serta mampu bertanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan dengan cepat menyelesaikan pekerjaannya serta tidak merepotkan rekan kerja lainnya untuk membantu pekerjaannya selesai dan kualitas kerja yang di lakukan tentunya akan menjadi lebih baik.

##### 2. Kepribadian

Kepribadian atau karakter seorang karyawan sangat mempengaruhi kinerjanya di perusahaan. Jika seorang karyawan memiliki kepribadian yang mudah bergaul, bertanggung jawab serta memiliki etika dan sopan santun maka akan sangat mudah bagi karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya dan bisa menguntungkan perusahaan juga. Namun apabila seorang karyawan yang tidak



memiliki rasa tanggung jawab atau etika dan sopan santun maka akan di pastikan karyawan tersebut akan sulit dalam menjalankan pekerjaannya dan kan merugikan perusahaan tentunya.

### 3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang biasanya terdapat dalam kinerja karyawan ialah seperti tunjangan, gaji, bonus, fasilitas perusahaan, kebijakan pimpinan dan perusahaan, sistem keamanan, dan lain sebagainya. Untuk penelitian ini, peneliti mengambil gaji, upah/bonus dan fasilitas perusahaan yang di dapat sebagai indikator dari motivasi kinerja, motivasi yang menjamin suatu karyawan akan sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan seperti karyawan lebih semangat dalam bekerja, lebih siap dalam menjalankan pekerjaan di luar jam kerjanya (lembur) dan lebih merasa aman dalam melakukan pekerjaannya karena fasilitas perusahaan yang mendukung serta adanya jaminan dalam melakukan pekerjaan.

### 4. Budaya Organisasi

Suatu kebiasaan dalam perusahaan yang harus di jalankan oleh setiap anggota karyawannya seperti aturan yang telah berlaku yang harus di patuhi oleh semua anggota karyawan perusahaan. Ada beberapa hal indikator di budaya perusahaan yang di ambil untuk penelitian ini yaitu kebijakan perusahaan terhadap karyawan seperti proses penarikan karyawan dan pelatihan karyawan sebelum memasuki proses pekerjaan.

### 5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang biasanya bersifat subjektif untuk mengetahui apakah karyawan tersebut senang atau tidak senang dalam menjalankan pekerjaannya di suatu perusahaan.

### 6. Lingkungan Kerja

Bagi beberapa orang lingkungan kerja sangat mempengaruhi untuk melakukan suatu pekerjaan. Jika lingkungan kerja yang di dapat tidak membuat suatu karyawan merasan tenang, aman dan fokus maka karyawan tersebut biasanya tidak akan bisa melakukan pekerjaan atau menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal dan begitu juga sebaliknya. Untuk penelitian, indikator yang diambil

oleh peneliti adalah suasana di gudang seperti siklus udara, tata letak dan komunikasi yang ada di gudang.

#### 7. Komitmen

Setiap karyawan harus memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang di lakukan. Komitmen sendiri memiliki arti patuh atau tunduk terhadap aturan atau perjanjian yang telah di buat berdasarkan kesepakatan bersama atau dua belah pihak.

#### 8. Loyalitas

Loyalitas karyawan ialah suatu bentuk penghargaan terhadap perusahaan karena telah memberikan hal yang menguntungkan. Bentuk loyalitas terhadap suatu perusahaan bisa berbentuk pengabdian, setia, rela memberikan waktu luang dan lain sebagainya.

Selain hal di atas yang mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat cara untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bisa di lakukan oleh perusahaan yaitu:

##### 1. Pelatihan dan Pengembangan diri

Pelatihan karyawan dapat meningkatkan hasil kinerja karena dapat menambah wawasan pengetahuan karyawan terhadap bidang pekerjaannya dan karyawan dapat mengembangkan dirinya menjadi lebih baik dari ilmu atau pelatihan yang telah ia dapatkan.

##### 2. Membangun Komunikasi yang Baik

Membangun komunikasi yang baik dapat meningkatkan hasil kinerja karyawan, dikarenakan lingkungan pekerjaan akan menjadi lingkungan yang suportif dan bisa menghindari kesalahpahaman. Kesalahpahaman yang semakin kecil bisa menghindari hasil kinerja dari kesalahan.

##### 3. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang mendukung dapat meningkatkan hasil kinerja karyawan dikarenakan kebutuhan karyawan untuk melakukan pekerjaannya terpenuhi dengan baik, dan dapat membuat karyawan kerja dengan tenang dan baik.

##### 4. Intensif dan Bonus

Intensif dan bonus yang di berikan kepada karyawan dapat membuat karyawan menjadi lebih semangat dan menjadi loyal terhadap pekerjaan yang ia lakukan.

Hal itu di karenakan dapat membuat kesejahteraan dan motivasi karyawan dalam bekerja lebih meningkat.

Ada beberapa manfaat kinerja seperti menurut Wibowo (2017:66), penilaian kinerja di pergunakan untuk kepentingan yang lebih luas seperti:

- a. Evaluasi tujuan dan sasaran dapat memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang.
- b. Evaluasi rencana
- c. Evaluasi lingkungan dilakukan untuk penilaian apakah kondisi lingkungan yang di hadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang di harapkan, tidak kondusif dan mengakibatkan kesulitan dan kegagalan.
- d. Evaluasi proses kinerja dilakukan untuk penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja seperti masalah kepemimpinan, hubungan antar manusia dan organisasi dan mekanisme kerja.
- e. Evaluasi pengukuran kinerja di gunakan untuk apakah penilaian kinerja dilakukan dengan benar dan apakah metode yang digunakan atau di jalankan sudah tepat.
- f. Evaluasi hasil di lakukan untuk mencari faktor yang menyebabkan deviasi dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut Kreitner & Kinicki (2017:66), Penilaian kinerja di pergunakan untuk :

1. Administrasi penggajian.
2. Umpan balik kinerja.
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Mendokumentasikan keputusan kepegawaian.
5. Penghargaan terhadap kinerja individu.
6. Mengidentifikasi kinerja buruk.
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan.
8. Menetapkan keputusan promosi.
9. Pemberhentian pegawai.
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Selanjutnya ada jenis-jenis penilaian terhadap kinerja menurut Robbins (2017:65) yaitu :

1. Pendekatan sikap, menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik seseorang.
2. Pendekatan perilaku, menyangkut terhadap bagaimana seseorang berperilaku untuk bertahan.
3. Pendekatan hasil, suatu pendekatan yang memfokuskan pada proses hasil usaha seseorang.
4. Pendekatan kontingensi, pendekatan yang dilakukan untuk membuat keputusan promosi dan membaca situasi yang sedang berkembang.

Manajemen Kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang bertujuan untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi. Untuk menunjang keberhasilan dalam suatu organisasi ada beberapa proses yang harus di lalui melalui pengembangan performa dan beberapa aspek seperti perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tidak lanjut kinerja berupa pemberian penghargaan dan hukuman.

Selanjutnya berdasarkan faktor dan hal yang berpengaruh, untuk mendukung kinerja harus di lakukan pelatihan kerja juga seperti Menurut Budiman Christiananta, “Kesenjangan antara kemampuan karyawan dan kebutuhan khusus perusahaan yang harus di isi melalui pelatihan”. Pelatihan bukan hanya untuk karyawan yang baru, tetapi berlaku untuk karyawan lama yang sudah berpengalaman dengan dimaksudkan untuk menyesuaikan keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang sesuai dengan tuntutan perubahan agar karyawan tidak mengalami proses ‘keusangan’. Pada dasarnya perusahaan wajib memberikan pelatihan terhadap karyawannya, tidak ada pilihan antara memberikan pelatihan atau tidak namun pilihan yang ada ialah metode pelatihan apa yang akan di pakai untuk pelatihan karyawannya. Atau masih menurut Budiman Christiananta (1997:7), perusahaan yang tidak mengadakan pelatihan bagi karyawannya berarti tidak mengeluarkan biaya adalah tidak benar. Melalui cara *Trial and Error*, seorang karyawan yang melatih dirinya sendiri tanpa adanya sistem pelatihan yang sistematis akan menambah biaya yang sangat tinggi dan banyak waktu yang terbuang karena untuk mempelajari tugas pekerjaan tertentu yang panjang dan

dengan metode tersebut kemungkinan karyawan berhasil melatih dirinya sendiri juga kecil.

Menurut Alex S. Nitisemito (1984:86), pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan untuk memperbaiki, mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan. Bagi perusahaan pelatihan memang membutuhkan tenaga, biaya dan waktu yang tidak kecil, akan tetapi hasil yang diperoleh akan lebih besar dampaknya dari pengorbanan tersebut.

Menurut Werther dan Davis “Meskipun pelatihan dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, pelatihan juga dapat bermanfaat untuk sepanjang karirnya dan akan membantu dalam mengembangkan tanggung jawab yang akan datang.

Setelah dilakukan pelatihan kerja, ada evaluasi kinerja untuk mengukur seberapa besar kemampuan dari kinerja tersebut seperti Menurut Wibowo (2009) Evaluasi Kinerja merupakan metode yang digunakan dalam proses penilaian atas pelaksanaan tugas yang telah dikerjakan. Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi dari level individu, kelompok maupun unit kerja perusahaan atau organisasi. Evaluasi kinerja didasarkan pada standar kinerja atau tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan dan evaluasi kinerja juga dianggap sebagai metode yang paling adil untuk memberikan imbalan atau penghargaan kepada karyawan.

Secara praktis, setiap perusahaan memiliki tujuan tertentu sebelum melakukan evaluasi kinerja. Beberapa tujuan dari evaluasi kinerja individu ialah:

1. Di gunakan sebagai dasar peningkatan kinerja karyawan.
2. Di gunakan untuk memberikan hasil yang dapat mengembangkan SDM.
3. Di gunakan untuk bahan pertimbangan dalam pemberian kompensasi.
4. Di gunakan untuk membantu program peningkatan produktivitas.
5. Di gunakan sebagai salah satu program karyawan.
6. Di gunakan untuk menghindari perlakuan diskriminasi antar karyawan.

Evaluasi Kinerja juga dapat mengetahui posisi sejauh mana dan sebaik mana perusahaan dibandingkan perusahaan lain. Selain memiliki tujuan, evaluasi kinerja juga memiliki fungsi yaitu:

1. Meningkatkan pemahaman dan pengertian karyawan mengenai prosedur kinerja sesuai SOP.
2. Meningkatkan motivasi karyawan karena perusahaan memiliki dokumen mengenai prestasi dan hasil kinerja mereka.
3. Meningkatkan kepedulian karyawan mengenai karir atau pekerjaan yang dilakukan sekarang sehingga mereka mengetahui posisi karyawan tersebut berada.
4. Mengidentifikasi sasaran masa depan sehingga setiap karyawan lebih termotivasi untuk berlomba berprestasi dengan potensi masing-masing dari setiap karyawan.
5. Membantu upaya perusahaan untuk memberikan pelatihan dan program pengembangan agar sesuai dengan kebutuhan karyawan.

### 2.3.1. Motivasi

Menurut McClelland, Motivasi adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. (Suwanto:2020;161).

Menurut Pinder (2013) Motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Menurut Herzberg, Motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya, terdapat teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg yaitu faktor motivasional yang merupakan dorongan untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan yang merupakan faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Menurut Herzberg (2015), ada beberapa faktor yang memengaruhi motivasi kerja yaitu *Hygiene Factors* yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas survei, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijakan dan administrasi

perusahaan, dan *Motivation Factors* yang di artikan sebagai isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Menurut Kasmir, indikator motivasi kerja yang biasanya terdapat dalam kinerja karyawan ialah seperti tunjangan, gaji, bonus, fasilitas perusahaan, kebijakan pimpinan dan perusahaan, sistem keamanan, dan lain sebagainya.

Menurut Kreikner dan Kinicki (2003), istilah motivasi diambil dari Bahasa latin yang berarti pindah, dalam konteks sekarang motivasi adalah proses psikologis berarti meminta mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan.

Motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan dan usaha serta kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan (George and Jones 2005:175). Menurunnya motivasi karyawan dapat dilihat dari ketidakhadiran karyawan yang meningkat atau keterlambatan karyawan dan kedisiplinan serta produktivitas karyawan menurun (Alma, 2009:202).

Menurut Prabu (2005:24), faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja pegawai. Menurut Mc Gregor, seorang karyawan harus di awasi dengan ketat, diberi tugas yang jelas dan rinci, dan memberikan imbalan jika berhasil serta hukuman jika melakukan kesalahan.

Menurut Ken Blancard (2002), ikatan kerja atas dasar komitmen, penanaman rasa memiliki dan pemberdayaan merupakan sumbangan positif dalam memelihara dan mempertahankan motivasi kerja karyawan.

Menurut Kotler (2018:103), motivasi kerja merupakan proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga tinggi.

Menurut Hanafi (2011), motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak berperilaku tertentu baik dalam kegiatan bisnis, seorang

pemimpin perusahaan perlu untuk memahami motivasi bawahannya. Dari motivasi bawahannya ini selanjutnya pemimpin akan memberikan motivasi sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara maksimal sekaligus dapat mencapai tujuan perusahaan.

Motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong di lakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Menurut Ravianto (2008), motivasi sangat di pengaruhi oleh faktor atasan atau pimpinan, teman kerja, secara fisik, kebijakan atau aturan, imbalan, jenis pekerjaan dan tantangan.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang melakukan sesuatu yang kita inginkan. Menurut Barelsin dan Steiner dikatakan bahwa istilah motif sebagai suatu keadaan di dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan. Sedangkan menurut Hadari Nawasi (1997:351), motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut Stanford dalam Mangkunegara (2007), Motivasi kerja sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja juga dapat dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.

Menurut Ardana (2012:193), motivasi kerja merupakan pendorong semangat kerja yang membuat seseorang mempunyai tujuan dan ukuran standar yang akan di capai. Pemberian motivasi kepada karyawan akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk lebih giat dalam bekerja sehingga di harapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri (*internal*) dan dari faktor luar karyawan (*external*) (Suwanto dan Priasana, 2011:170).

Motivasi Kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan (2015), Motivasi berasal dari kata lain *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala



daya upayanya untuk mencapai kepuasan, atau motivasi juga bisa di artikan sebagai kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Menurut Sunyoto (2013), motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong kegiatan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya atau bisa juga disebut motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada didalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan moneter dan imbalan non moneter. Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang di hadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Muchlas (2008), motivasi adalah interaksi antara individu dengan situasinya. Sedangkan menurut Robbins (2013), motivasi adalah perhitungan terhadap intensitas, tujuan dan ketekunan seseorang dalam usahanya untuk mencapai apa yang dicita citakan. Intensitas mendeskripsikan seberapa keras usaha seseorang, sedangkan tujuan merupakan kebijakan yang dapat mempengaruhi organisasi dan ketekunan merupakan bagaimana seseorang menjaga usahanya.

Menurut Robbins dan Judge (2013) Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang di kondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Menurut Robbins dan Judge (2013), menyatakan aspek motivasi kerja adalah :

- a. Mempunyai sifat agresif
- b. Kreatif dalam melaksanakan pekerjaan
- c. Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari
- d. Mematuhi jam kerja
- e. Tugas yang diberikan dapat di selesaikan dengan kemampuan
- f. Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

Menurut Sedarmayati (2015), indikator motivasi kerja terdiri dari :

1. Gaji

Gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya, selain itu juga berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap karyawan agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi

Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk yang nyata sesuai standar kerja dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan lainnya.

3. Hubungan Kerja

Manusia sebagai makhluk hidup dan sosial tentunya akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain baik di tempat kerja maupun di luar kerja. Untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang baik, harus ada beberapa dukungan yang dibutuhkan seperti suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis (memiliki hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung), hubungan ini harus terjalin baik antar pegawai maupun atasan.

4. Pengakuan atau penghargaan

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin di hargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh dan bisa melebihi kepuasan bersumber dari pemberian kompensasi, seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

Menurut Sedarmayati (2017:171), tujuan pemberian motivasi kerja kepada pegawai yaitu:

1. Mengubah perilaku pegawai sesuai keinginan perusahaan.
2. Meningkatkan semangat diri dan kerja.
3. Meningkatkan disiplin kerja.
4. Meningkatkan prestasi kerja.

5. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
7. Menumbuhkan loyalitas pegawai pada perusahaan.

Pemberian kesempatan dan peluang para karyawan untuk memperdayakan dirinya dalam mengeksplorasi seluruh kemampuan dan keterampilannya akan membantu menjaga dan mempertahankan motivasi kerjanya. Karyawan yang berdaya akan memberikan banyak keuntungan bagi untuk dirinya sendiri maupun bagi organisasi dengan jangka panjang. Kemudian kepedulian dan rasa memiliki yang tinggi terhadap berbagai isu dan permasalahan organisasi merupakan bentuk sumbangan pemikiran yang sangat mahal, karena organisasi yang berdaya akan dipenuhi oleh orang yang memiliki kepedulian dan keterlibatan yang dapat membantu usaha pencapaian fleksibilitas serta responsivitas terhadap pelanggan dalam lingkungan bisnis yang menantang dan kompetitif.

Menurut George & Jones (2002), motivasi kerja dapat di definisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah. Proses motivasi kerja sendiri terdiri dari tiga elemen penting (Swastga & Hani (2017:97):

1. Kebutuhan

Kebutuhan adalah tekanan yang ditimbulkan oleh adanya kekurangan yang mungkin bersifat psikologis, fisiologis atau sosial yang menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan.

2. Dorongan

Dorongan adalah suatu kondisi yang menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu Tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan.

3. Rangsangan

Rangsangan adalah sesuatu hal yang memiliki kecenderungan merangsang minat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.

Menurut Umar (2008), motivasi merupakan kekuatan dorongan untuk melakukan suatu Tindakan. Terdapat empat pola motivasi yaitu:

1. Prestasi yang merupakan dorongan dari dalam diri sendiri untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.
2. Affiliasi yaitu dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.
3. Kompetensi yaitu dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif.
4. Kekuasaan yaitu dorongan mempengaruhi orang dengan mengubah situasi.

Menurut Rivai&Sagala (2014), motivasi ialah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Mangkunegara (2016), motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan individu supaya mampu untuk mencapai tujuan dan motifnya. Sedangkan menurut Hasibuan (2013), motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias guna mencapai hasil yang optimal dengan berdasarkan tujuan motivasi itu sendiri yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan yang baik.
6. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
7. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas atau pekerjaannya.
8. Meningkatkan kinerja karyawan.
9. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan peralatan dan bahan.

Menurut Hasibuan (2013), ada beberapa asas-asas motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Asas mengikutsertakan, yang artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, yang artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan

yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.

3. Asas pengakuan, yang artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang di delegasikan, yang artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri kepada bawahan bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, yang artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak.

Selanjutnya Hasibuan (2013), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain:

1. Motivasi positif yang berarti dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat dengan insentif yang dapat berupa uang, fasilitas, barang dan lain lain.
2. Motivasi negatif yang berarti pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja di bawah standar yang ditentukan, dengan motivasi negatif ini semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka merasa takut dihukum akan tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2012), sebagai kekuatan mental individu memiliki dua jenis tingkat kekuatan yaitu:

1. Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif dasar dan rasa tersebut berasal dari segi biologis atau Jasmani manusia seperti tingkah laku yang terdiri dari pemikiran tentang tujuan dan perasaan subjektif dan dorongan mencapai kepuasan contohnya, mencari makan, rasa ingin tahu dan sebagainya.
2. Motivasi Sekunder adalah motivasi yang dipelajari yang berkaitan dengan motif sosial, sikap dan emosi dalam belajar seperti afektif, kognitif dan koperasi, sehingga motivasi sekunder sangat berkaitan dengan motivasi primer

untuk karyawan dalam usaha pencapaian target kinerja yang ditentukan oleh organisasi.

Menurut Suhadi (2013), motivasi di bagi menjadi dua jenis yaitu:

#### 1. Motivasi Intrinsik

Motivasi instrinsik ialah motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri, biasanya muncul tanpa adanya pengaruh dari luar. Seseorang yang termotivasi secara instrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan bahkan mereka bisa memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu di motivasi oleh orang lain. Faktor yang mempengaruhi motivasi instrinsik adalah:

- a. Kebutuhan yaitu kegiatan seseorang untuk melakukan aktivitas yang didasari dari adanya faktor kebutuhan.
- b. Harapan yaitu suatu motivasi yang timbul karna adanya harapan yang bersifat pemuasan diri untuk meraih keberhasilan dan harga diri pun meningkat untuk menggerakkan diri mencapai tujuan.
- c. Minat yaitu suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh.

#### 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang muncul karena adanya pengaruh dari luar diri seseorang tersebut. Motivasi ini memiliki pemicu untuk membuat seseorang termotivasi seperti uang, bonus, pujian, intensif, jabatan, penghargaan, dan lain sebagainya. Motivasi ini memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang dari tidak mau hingga mau melakukan sesuatu hal. Faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik antara lain:

- a. Dorongan keluarga seperti hal yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang.
- b. Lingkungan merupakan tempat seseorang tinggal atau tempat seseorang bekerja dan memiliki peranan yang besar dalam memotivasi seseorang.
- c. Imbalan yaitu seseorang dapat termotivasi dengan disediakannya imbalan setelah ia melakukan suatu aktivitas atau kegiatan tertentu.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja adalah suatu hal yang dapat membuat seorang karyawan memiliki rasa kepuasan lebih terhadap pekerjaan yang di kerjakannya seperti lebih bersemangat, lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya, lebih bertanggung jawab dan lain

sebagainya yang di dasari dengan dorongan-dorongan kuat seperti gaji, fasilitas, lingkungan, budaya, hubungan pekerjaan, penghargaan dan lain sebagainya.

Untuk penelitian ini, ada beberapa indikator motivasi yang di ambil oleh peneliti yaitu gaji/upah/bonus, hubungan kerja dan fasilitas perusahaan yang di dapat sebagai indikator dari motivasi kinerja, motivasi yang menjamin suatu karyawan akan sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan seperti karyawan lebih semangat dalam bekerja, lebih siap dalam menjalankan pekerjaan di luar jam kerjanya (lembur) dan lebih merasa aman dalam melakukan pekerjaannya karena fasilitas perusahaan yang mendukung serta adanya jaminan dalam melakukan pekerjaan.

### **2.3.2. Budaya Perusahaan**

Budaya organisasi dapat didefinisikan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi atau norma yang telah berlaku yang telah disepakati dan diikuti sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan yang telah relatif lama berlakunya serta dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi, dengan demikian maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann, 1988).

Menurut Kasmir, Budaya Perusahaan ialah Suatu kebiasaan dalam perusahaan yang harus di jalankan oleh setiap anggota karyawannya seperti aturan yang telah berlaku yang harus di patuhi oleh semua anggota karyawan perusahaan. Menurut Fahmi (2017:117), budaya perusahaan merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang di bawah sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Menurut Torang (2014:106) budaya perusahaan dapat juga di katakana sebagai kebiasaan yang terus berulang-berulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu organisasi yang di ikuti oleh individu lainnya.

Menurut Effendy (2015:8) Budaya perusahaan didefinisikan sebagai norma,

nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan anggota organisasi yang di sosialisasikan dan di ajarkan kepada anggota baru serta di terapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sopiah (2018:128) Budaya organisasi yang terbentuk di kembangkan, di perkuat atau bahkan di ubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2014:75), Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam organisasi dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini.

Menurut Sumanto (2014:138), Budaya organisasi di definisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi.

Menurut Wibowo (2016), Budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja dengan komponen budaya organisasi yaitu nilai-nilai, norma-norma dan gaya manajemen. Budaya perusahaan juga termasuk bagian dari lingkungan kerja dan suatu hal yang di jalankan secara terus menerus dan menjadi sebuah ciri khas dalam perusahaan. Nilai dalam budaya organisasi di nyatakan sebagai keyakinan tentang apa yang baik atau tidak bagi organisasi dan perilaku bagaimana yang di inginkan, sedangkan norma-norma merupakan aturan tidak tertulis yang mendefinisikan harapan atas perilaku seperti bagaimana atasan memperlakukan bawahan dan begitu juga sebaliknya. Norma juga mengatur bagaimana manajemen kinerja bekerja, dan yang terakhir gaya manajemen merupakan bagaimana cara berperilaku dan menjalankan kekuatan serta kekuasaannya. Gaya manajemen yang bersifat *command* dan *control* menghasilkan manajemen kinerja yang berorientasi pada tugas, sedangkan gaya manajemen yang bersifat *non directive partisipative* mendukung pendekatan hubungan rekan kerja atau kemitraan pada manajemen kinerja dengan penekanan pada partisipasi, pemberdayaan dan kepemilikan.

Menurut Robbins, budaya perusahaan merupakan norma dan nilai yang mengarahkan perilaku anggota perusahaan atau organisasi sesuai dengan budaya



yang berlaku yang ada di lingkungannya. Budaya perusahaan yang kurang memiliki nilai atau norma yang tinggi tentunya akan membuat anggota perusahaan tersebut kurang memiliki nilai atau norma juga baik terhadap perusahaan atau pun sesama anggota dan akan membuat perusahaan tersebut menjadi di rugikan karena banyaknya nilai anggota yang kurang memenuhi standar untuk meraih tujuan perusahaan.

Menurut Edison (2016:233), Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta di terapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Menurut Robbins (1999), budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan organisasi bagaimana karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga di definisikan sebagai suatu nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Susanto, 1997).

Menurut Schein, budaya organisasi adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang di temukan, diciptakan atau di kembangkan oleh sebuah kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik.

Menurut Gareth R. Jones, Budaya Organisasi adalah sebuah persepsi Bersama yang di anut oleh masing-masing anggota organisasi yang membentuk suatu sistem makna Bersama.

Menurut Walter R. Freytag, budaya organisasi merupakan berbagai asumsi dan nilai yang di dasari atau tidak di sadari yang mampu mengikat kepaduan sebuah organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menjadi penentu pola perilaku para anggota di dalam organisasi.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:68), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan Bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Budaya organisasi yang berjalan dan dirasakan oleh sumber daya manusia memungkinkan akan mempengaruhi cara-cara sumber daya manusia dalam bersikap, berperilaku, bertindak sehingga memungkinkan pula berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Menurut Harrison dalam Hynes (1980), ada empat tipe budaya yang dominan di dalam suatu organisasi yaitu:

1. Budaya kekuasaan yaitu budaya memberikan penekanan pada penguasaan lingkungan eksternal dengan jalan di tundukkan dan norma-norma yang berlaku pada budaya tersebut seperti berkompetisi untuk mempertahankan daerah kekuasaannya dan melakukan ekspansi dengan menindas dan merampas hak orang lain.
2. Budaya peran yaitu sebutan populer bagi budaya ini adalah budaya birokrasi sebagai bentuk koreksi terhadap budaya kekuasaan. Orientasi budaya kekuasaan dengan ciri di antaranya yaitu kompetisi dan perentangan, maka pada budaya birokrasi di buat menjadi istilah-istilah yang lebih beradab, egaliter dan kompromi yaitu konsesus, perjanjian atau kesepakatan dan Tarik ulur kepentingan adanya kebijakan, peraturan dan prosedur sebagai eksekutif bukan semata berdasarkan perintah dan paksaan.
3. Budaya tegas yaitu pencapaian tujuan yang paling tinggi dengan prioritas utama dan dinilai paling penting karena dengan demikian struktur organisasi, fungsi dan program hingga kinerja organisasi selalu di ukur berdasarkan sumbangan nyatanya terhadap pencapaian tujuan menjadi prioritas tinggi.
4. Budaya orang yaitu budaya yang di peruntukan bagi orang-orang yang memiliki jiwa kemandirian dengan motif untuk mengekspresikan dirinya sendiri. Kebutuhan personal pada umumnya dapat terpenuhi dalam organisasi yang berorientasi pada orang, dan ciri tipe budaya ini dapat dilihat dari otoritas bila diperlukan dapat di delegasikan kepada orang lain yang di pandang memiliki kompetensi dan keahlian untuk menjalankan otoritasnya.

Menurut Miller (1984) ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya pada tiap perusahaan jika di kelola dengan baik dapat menjadi budaya perusahaan yang positif dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas. Butir nilai tersebut ada delapan butir yang disebut sebagai asas-asas

yaitu:

1. Asas tujuan menyediakan produk atau jasa yang berkualitas dan memberi manfaat bagi konsumen dan sekaligus memberi inspirasi RT memotivasi karyawan perusahaan.
2. Asas consensus ialah kebersamaan citacita, Memikir dan merasakan yang dinyatakan dalam musyawarah untuk mufakat.
3. Asas keunggulan ialah usaha menciptakan ketidakpuasan yang kreatif dikalangan para anggota organisasi perusahaan agar perusahaan dapat mencapai keunggulan.
4. Asas prestasi ialah memberi penghargaan yang layak atas prestasi karyawan.
5. Asas kesatuan ialah perasaan suatu di antara karyawan dengan para karyawan lainnya dalam perusahaan karena adanya berbagai kesamaan.
6. Asas empiris ialah menggunakan data nyata atau statistic sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
7. Asas keakraban ialah saling memberikan pikiran, perasaan dan kebutuhan emosional serta spiritual di antara para anggota organisasi.
8. Asas integritas ialah kejujuran, adil, dapat dipercaya, mampu dan dapat di andalkan.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak dan dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan. Yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Ddeal & Kennedy (1982), Mier (1920), Robbins (1920) karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai kunci yang salin menjalin, tersosialisasikan, menginteralisasi, menjiwai pada para anggota dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap karyawan.

5. Semua kegiatan ber orientasi atau di arahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya yang sangat berpengaruh.
7. Adanya koordinasi, integrasi dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat organisasi dalam tiga aspek yaitu pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya kepada para anggota organisasi dan kekuatannya akan menekan para anggota untuk melaksanakan nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Budaya organisasi juga memiliki fungsi seperti sebagai peran pembeda, membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual dan meningkatkan kemantapan sistem sosial. (Robbins, 2001).

Ada beberapa jenis nilai yang untuk mengukur budaya perusahaan di antaranya yaitu menurut Quinn (1988 yang menggunakan nilai-nilai seperti *predictability-spontaneity, internal focus-external focus, long term-short term*. Sedangkan menurut Ouchi (1981), nilai-nilai yang digunakan untuk mengukur budaya perusahaan ialah komitmen pada karyawan, evaluasi terhadap karyawan, karir, control, pembuatan keputusan, tanggung jawab dan perhatian pada manusia. Menurut Poerwanto, budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi yang di bangun dan di anut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasidengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal, atau budaya perusahaanjuga bisa di artikan sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akanmenjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dannilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Ada tiga sumber yang membuat budaya perusahaan itu ada yaitu:

- a. Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi dari para pendiri organisasi.
- b. Belajar dari pengalaman yang dilakukan oleh para anggota kelompok

sebagaimana perkembangan organisasi.

- c. Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi-asumsi baru yang dibawa masuk oleh pimpinan dan anggota baru.
- d. Budaya perusahaan yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur seperti :
  - Lingkungan usaha yang merupakan tempat beroperasi untuk menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
  - Nilai-nilai yang merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
  - Panutan atau keteladanan yaitu orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan karena keberhasilannya.
  - Upacara yang dilakukan rutin oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawan.
  - Jaringan merupakan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Ada beberapa indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2015) yaitu:

1. Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
2. Kerjasama merupakan kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja Bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
3. Penampilan karyawan yaitu kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Sedangkan menurut Viktor (Wibowo,2006), indikator budaya organisasi adalah :

1. *Individual Initiative* adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki seseorang.
2. *Risk Tolerance* adalah suatu tingkatan pekerja di dorong mengambil risiko, menjadi agresif, dan inovatif.
3. *Control* yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
4. *Management Support* yaitu tingkat manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5. *Communication Pattern* yaitu suatu tingkatan komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Menurut Robbins (2006), perubahan budaya dapat dilakukan dengan beberapa hal yaitu :

1. Menjadikan perilaku manajemen sebagai model.
2. Menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan.
3. Menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai.
4. Menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai baru.
5. Mengubah sistem penghargaan dengan nilai baru.
6. Menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis.
7. Mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan.
8. Meningkatkan kerja sama kelompok.

Menurut Robbins (1993), ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya perusahaan yaitu:

1. *Member identity* yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. *Group emphasis* yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
3. *People focus* yaitu seberapa jauh keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.
4. *Unit integration* yaitu seberapa jauh unit dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
5. *Control* yaitu seberapa banyak aturan, peraturan dan pengawasan langsung yangdi gunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. *Risk tolerance* yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
7. *Reward criteria* yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan seusai dengan kinerja karyawan dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas atau faktor bukannya kinerja lainnya.
8. *Conflict tolerance* yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap

terbuka terhadap konflik dan kritik.

9. *Means-ends orientation* yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
10. *Open-system focus* yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Selain itu, menurut Robbins (1993) juga ada beberapa manfaat budaya organisasi yaitu:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi.
3. Mementingkan identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
4. Menjaga stabilitas organisasi.

Keempat fungsi atau manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya didalam organisasi sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu di tanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama yang ada di suatu perusahaan dan harus di terapkan serta di jalankan oleh setiap karyawannya. Kemudian, Ada beberapa hal indikator di budaya perusahaan yang diambil untuk penelitian ini yaitu kebijakan perusahaan terhadap karyawan seperti hubungan antar rekan kerja, manajemen sumber daya manusia (proses penarikan dan pelatihan karyawan) dan pengawasan (*control*).

### **2.3.3. Lingkungan Perusahaan**

Lingkungan organisasi adalah semua elemen didalam maupun diluar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal, lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi dalam serta pimpinan manajer. Sedangkan lingkungan eksternal dibagi dua yaitu berpengaruh langsung dan tidak langsung,

contoh yang langsung ialah organisasi pesaing, pemasok komunitas lokal, konsumen dll. Sedangkan untuk yang tidak langsung ialah kondisi politik, ekonomi dan sosial.

Menurut Murti Sumarni & John Soeprihanto (2010), lingkungan perusahaan merupakan sebuah unit kegiatan produksi yang mengolah sumber-sumber ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dan agar dapat memuaskan kebutuhan masyarakat.

Menurut Hanafie (2017), lingkungan perusahaan merupakan suatu strategi untuk merumuskan strategi yang akan diterapkan guna menghadapi persaingan dengan faktor lingkungan yang terdiri dari internal dan eksternal.

Menurut Peter et al, lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan baik sumber daya manusia seperti pengalaman, keahlian dan pertimbangan, atau sumber daya perusahaan seperti strategi perusahaan, struktur organisasi, manajemen pembelian, produksi atau operasi perusahaan, keuangan perusahaan, riset dan pengembangan, dan yang terakhir sistem informasi yang dimiliki perusahaan. Dan yang terakhir dengan sumber daya fisik seperti pabrik&peralatan, lokasi geografis perusahaan, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi perusahaan. Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut, maka ketiga sumber daya tersebut dapat memberikan *sustained competitive advantage* bagi perusahaan.

Menurut Taiwo, lingkungan kerja merupakan segala sesuatu, kejadian, orang-orang dan lainnya yang mempengaruhi cara orang bekerja, lingkungan kerja juga merupakan kumpulan dari faktor yang bersifat fisik (orang atau peralatan yang ada) maupun non fisik (situasi tempat kerja) dan keduanya saling memengaruhi. Sedangkan menurut Noah dan Steve, lingkungan kerja merupakan keseluruhan hubungan yang terjadi dengan karyawan di tempat kerja dan yang ada di tempat kerja seperti aktivitas kerja dan segala bentuk hubungan yang melibatkan karyawan. Indikator dari pengukuran lingkungan kerja yaitu lingkungan teknologi, manusia dan organisasional.

Menurut Sedarmayanti ada beberapa faktor lingkungan kerja yang harus diperhatikan seperti lingkungan kerja fisik (kebersihan, penerangan, pertukaran



udara, kebisingan dan keamanan). Lingkungan kerja juga bisa di artikan sebagai tempat yang terdapat sejumlah kelompok yang di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013), lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas, sedangkan menurut Heizer dan Render (2015) lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik para karyawan bekerja dapat memengaruhi kinerja, keselamatan dan kualitas kehidupan pekerjaan mereka.

Menurut Robbins (2001:15), lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan pekerjaan bersifat fisik maupun non fisik akan memengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan yang bersifat fisik misalnya kualitas, kuantitas sedangkan yang bersifat non fisik seperti hubungan kerja, mekanisme kerja, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya akan memengaruhi kinerja. Lingkungan kerja juga dinilai sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Menurut Basu Swath & Ibnu Sukotjo, lingkungan perusahaan dapat di artikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya, sedangkan arti lingkungan secara luas mencakup semua faktor eksternal yang mempengaruhi individu, perusahaan dan masyarakat. Ada beberapa macam-macam lingkungan perusahaan yaitu lingkungan sosial, lingkungan industri, lingkungan tenaga kerja, lingkungan peraturan dan lingkungan ekonomi. Menurut Basu, lingkungan perusahaan membutuhkan analisis untuk sebagai cara penelusuran peluang atau ancaman sampai kepangkalnya seperti:

- a. Agar pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan sendiri mungkin terhadap faktor lingkungan yang di anggap mengancam tujuan perusahaan (*early warning systems*).
- b. Untuk dapat mengefektifkan proses manajemen strategi karena dengan melakukan analisis lingkungan yang akan diperoleh efektif.

- c. Untuk membantu manajer suatu perusahaan dalam meramalkan dampak lingkungan bisnis terhadap perkembangan perusahaan. Terkumpulnya berbagai informasi lingkungan memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang.

Menurut Kasmir, Lingkungan Perusahaan bagi beberapa orang lingkungan kerja sangat mempengaruhi untuk melakukan suatu pekerjaan. Jika lingkungan kerja yang didapat tidak membuat suatu karyawan merasa tenang, aman dan fokus maka karyawan tersebut biasanya tidak akan bisa melakukan pekerjaan atau menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal dan begitu juga sebaliknya.

Menurut Soetjipto (2008), lingkungan kerja adalah sesuatu hal atau unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, sedangkan menurut Siagian (2014) lingkungan kerja merupakan lingkungan pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari, lingkungan kerja juga di bagi menjadi dua dimensi yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik yang merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi karyawan. Indikator dari lingkungan kerja fisik yaitu:
  - a. Bangunan tempat kerja yang digunakan untuk dipandang dengan pertimbangan keselamatan kerja agar karyawan merasa aman dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya.
  - b. Peralatan kerja yang memadai untuk menunjang dan mendukung pekerjaan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan.
  - c. Fasilitas yang berikan perusahaan untuk pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang dikerjakan dalam perusahaan dan untuk memansuasi karyawan (di sediakan ruang udara/tempat istirahat yang layak atau dibuat tempat ibadah).
  - d. Tersedia sarana angkut untuk mendukung karyawan bekerja dengan tepat waktu baik angkutan umum yang nyaman dan murah serta mudah di peroleh.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik merupakan terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Indikator dari lingkungan kerja non fisik ialah :

- a. Hubungan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling instrik diantara sesama rekan kerja.
- b. Hubungan atasan dengan karyawan yang harus dijaga dengan baik dan saling menghargai akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.
- c. Kerjasama antar karyawan yang harus dijaga dengan baik karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan, Kerjasama yang baik akan menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dengan mudah secara efektif dan efisien.

Menurut Nitisemito, indikator lingkungan kerja terdiri dari yaitu :

1. Suasana Kerja adalah kondisi yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri, suasana kerja meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan dan ketenangan.
2. Hubungan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling instrik di antara sesama rekan sekerja, hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Tersedianya fasilitas kerja yaitu peralatan untuk menunjang atau mendukung kelancaran kerja lengkap.

Menurut Wibowo (2016), Lingkungan Perusahaan atau lingkungan kerja merupakan suatu situasi kerja yang seharusnya memberikan rasa nyaman untuk mendorong kinerja karyawan dengan faktor bagaimana kondisi hubungan antar manusia di dalam perusahaan baik kantar sesama karyawan atau karyawan dengan atasan. Ada beberapa indikator dalam lingkungan kerja menurut Wibowo yaitu:

1. Hubungan antar manusia.
2. Manajemen strategis yang merupakan keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Manajemen sumber daya manusia yang dilakukan, seperti harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua karyawan dengan menggunakan tes psikologi untuk penyeleksian, sistem formal untuk komunikasi nilai-nilai kepada semua

karyawan, dan mengembangkan pembelajaran serta merancang pekerjaan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan dengan mengambil survei sikap secara reguler dan penilaian formal minimal satu tahun sekali.

4. Desain kerja yaitu spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknologi dan organisasi seperti memperinci konteks pekerjaan dan hubungan dalam organisasi/perusahaan, memenuhi persyaratan organisasi atas produktivitas efisiensi operasional dan kualitas produk&jasa, dan yang terakhir memuaskan kebutuhan individual atas kepentingan, tantangan dan penyelesaian suatu pekerjaan.
5. Kerjasama yaitu suatu hal yang paling penting dalam lingkungan organisasi atau lingkungan kerja karena merupakan pengembangan yang paling penting atas inisiatif agar organisasi lebih baik dengan penggunaan tim yang multifungsi, multidisiplin dan bentuk organisasi lainnya. Kerjasama tim merupakan sekumpulan orang yang di gabungkan menjadi sebuah kelompok untuk menempuh suatu tujuan agar tercapai dengan kekompakan kemampuan yang ada dan berbagai perbedaan latar belakang karakter yang ada. Keberhasilan sebuah tim di tentukan oleh kemampuannya bekerjasama.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan organisasi yang selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktivitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini, lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu:

1. Lingkungan eksternal adalah semua stakeholder yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi operasi perusahaan baik secara langsung maupun tak langsung. Lingkungan Sebagian besar tak dapat dikendalikan oleh manajer yang diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu di pantau dan di analisis. Akan tetapi, lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk di analisis karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang

2. berpotensi pengaruh kinerja organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen yakni sebagai berikut:
  - a. Lingkungan Khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus meliputi orang seperti konsumen, pemasok, pesaing dan kreditor.
  - b. Lingkungan umum meliputi berbagai faktor antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.
2. Lingkungan Eksternal Mikro (Khusus) adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi yang terdiri dari pesaing, penyedia, langganan, Lembaga keuangan, pasar tenaga kerja dan perwakilan pemerintah.

Berdasarkan penjelasan di atas, kesimpulan dari lingkungan perusahaan adalah lingkungan atau suasana yang mendukung karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan nyaman untuk penelitian ini, lingkungan perusahaan yang di ambil oleh peneliti adalah lingkungan industri (suasana di gudang seperti siklus udara, tata letak dan fasilitas gudang) dan hubungan rekan kerja (komunikasi yang ada di gudang).

#### **2.4. Populasi**

Secara umum populasi adalah sekumpulan penduduk atau jumlah penghuni di suatu daerah. Bisa meliputi berbagai bidang konteks dan bidang seperti ilmu kependidikan, ilmu biologi dan ilmu statistika untuk bahan penelitian. Dalam kamus KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) Populasi diartikan sebagai :

- a. Seluruh jumlah orang atau penduduk di suatu daerah.
- b. Jumlah orang atau pribadi yang mempunyai ciri-ciri yang sama.
- c. Jumlah penghuni baik manusia maupun makhluk hidup lainnya pada suatu satuan ruang tertentu.
- d. Sekelompok orang, benda atau hal yang menjadi sumber pengambilan sampel atau suatu kumpulan yang memenuhi syarat yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono. 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: ALFABETA).

Populasi adalah totalitas objek atau individu tempat pengacauan atau inferensi di buat berdasarkan pengalaman yang di jumpai dalam sampel. Populasi di bagi dua yaitu populasi target yang merupakan totalitas subjek yang kepada mereka ini sebenarnya seorang peneliti ingin mempelajari sesuatu, dan populasi tersedia merupakan populasi saat penelitian di laksanakan tersedia atau kenyataannya oleh di peneliti. (Kumaidi dan Manfaat, Budi. 2013. *Pengantar Metode Statistika*. Cirebon: EDUVISION).

Menurut Nazir (2005) Populasi adalah sekumpulan individu dengan kualitas dan karakter yang berbeda yang sudah di tetapkan peneliti. Ciri karakter dan kualitas tersebut yang dinamakan variabel. Nazir membagi populasi menjadi dua yaitu populasi finit dan populasi infinit.

Menurut Hadari Nawawi (1983) Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, hewan, benda, tumbuh, peristiwa, gejala ataupun nilai tes sebagai sumber data yang mempunyai karakteristik tertentu dalam suatu penelitian yang di lakukan.

Menurut Margono (2004) Populasi adalah keseluruhan data yang menjadi pusat penelitian seorang peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang telah di tentukan. Populasi dibagi menjadi dua yaitu Populasi Teoritis merupakan populasi yang batasannya telah ditentukan secara kualitatif seperti populasi guru yang di tetapkan berusia 26 tahun sampai 46 tahun, bersarjana dan lain-lain. Kemudian yang ke dua ada Populasi Tersedia yang merupakan populasi yang secara kuantitatif bisa di tanyakan dengan tegas dan tepat.

Menurut Margono, S (2004) populasi dalam penelitian dapat dibedakan menjadi dua yaitu Populasi yang bersifat Homogen yang merupakan populasi yang unsur-unsurnya memiliki sifat yang sama sehingga tidak perlu dipersoalkan jumlahnya secara kuantitatif. Dan yang kedua populasi yang bersifat heterogen merupakan populasi yang unsur-unsurnya memiliki sifat yang bervariasi sehingga perlu di tetapkan batas-batasnya baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Ada beberapa ciri-ciri populasi dan karakteristik populasi dalam ruang lingkup :

### 1. Lingkup Biologi

- a. Terdapat suatu organisasi dan struktur organisasi yang bersifat konstan maupun yang fluktuasi sesuai waktu.
- b. Memiliki suatu sejarah kehidupan (otogenetik) mulai dari lahir, tumbuh, berdiferensi dan menjadi tua/mati.
- c. Terdapat suatu hereditas di dalamnya.
- d. Terintegrasi pada berbagai faktor genetic dan ekologi (kemampuan, adaptasi, reproduksi dan persistensi).

### 2. Lingkup Statistika

- a. Kepadatan atau ukuran besarnya suatu populasi termasuk berbagai parameter utama ini dipengaruhi oleh kelahiran dan kematian.
- b. Sebaran suatu populasi dipengaruhi oleh persebaran suatu objek tertentu, kondisi iklim dan cuaca, struktur dan umur objek tertentu.
- c. Populasi juga dipengaruhi oleh komposisi genetik.
- d. Terdapat disperse yaitu suatu sebaran individu intra populasi.

### 2.5. Sample

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki arti setiap unit populasi harus memiliki peluang untuk diambil sebagai sampel dan sampel harus dapat mencerminkan populasinya atau representatif terhadap populasinya. (R, Eddy, Leberty A. Iche dan Pariyana. 2021. *Populasi, Sampel, Variabel dalam Penelitian Kedokteran*. Pekalongan: NEM).

Sampel merupakan bagian populasi yang diteliti atau sebagian jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan bertujuan untuk mempelajari karakteristik suatu populasi karena tidak dimungkinkannya peneliti melakukan penelitian di populasi seperti jumlah populasi yang sangat besar, keterbatasan waktu, biaya dan hambatan lainnya. (Hidayat, A. Aziz. 2021. *Cara Mudah Menghitung Sampel*. Surabaya: Health Books Publishing).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi misalnya pada keterbatasan tenaga, biaya dan waktu maka

peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. (Sugiyono. 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: ALFABETA).

### 2.5.1. Sampling

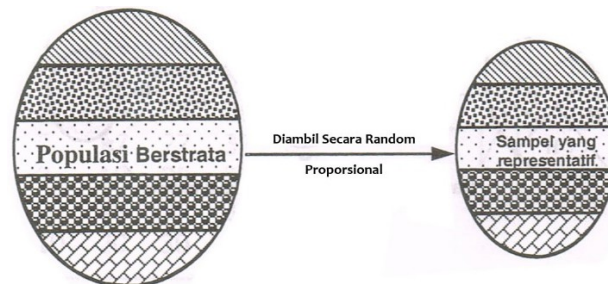
Menurut Sugiyono (2017) Teknik Sampling adalah Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel dalam penelitian. Teknik sampling pada dasarnya di kelompokkan menjadi dua yaitu :

1. ***Probabilitas Sampling*** merupakan Teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk di pilih menjadi anggota sampel. Teknik ini meliputi *simple random sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random sampling* dan *cluster sampling* menurut daerah.
  - a. ***Simple random sampling*** adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperlihatkan strata yang ada dalam populasi tersebut. Cara ini di lakukan apabila anggota populasi tersebut dianggap homogen.
  - b. ***Proportionate Stratified Random Sampling*** adalah teknik yang di gunakan apabila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Atau menurut Johannes (2016), teknik ini di gunakan dengan pemilihan elemen anggota sampel yang di lakukan sebagai berikut:
    - Pertama, populasi di pecah menjadi populasi yang lebih kecil atau di sebut sebagai Stratum dengan pembuatannya itu harus homogen atau relatif homogen misalnya k stratum ( $k = 2, 3$  atau lebih).
    - Kedua, setiap stratum di ambil sampel secara acak kemudian dibuat perkiraan untuk mewakili stratum yang bersangkutan.  $\bar{X} = \sum x_i/n$  yang merupakan perkiraan  $\mu$  yaitu rata-rata sebenarnya untuk stratum ke-i.
    - Ketiga, perkiraan untuk seluruh populasi dipergunakan rumus gabungan apabila ada k stratum  $\bar{X} = \sum \frac{x_i/k}{k}$ .
  - c. ***Disproportionate Stratified Random Sampling*** adalah teknik yang di gunakan untuk menentukan jumlah sampel bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional, misalnya pegawai yang memiliki lulusan  $S_3=3$ ,  $S_2=4$ ,  $S_1=90$  SMU=800, SMP=700, maka lulusan  $S_3$  dan  $S_2$



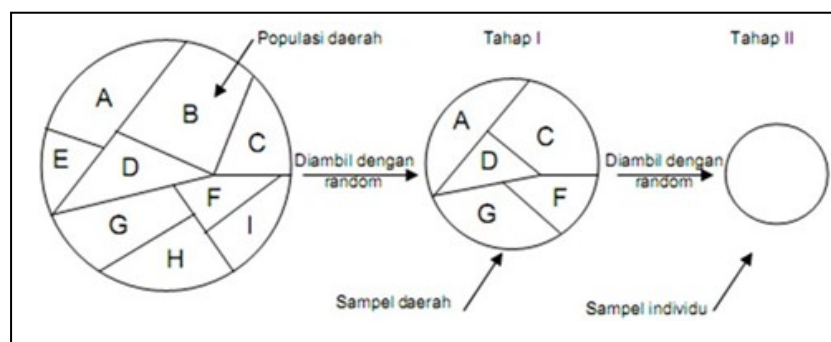
diambil semuanya sebagai sampel karena dua kelompok ini memiliki angka yang kecil dibandingkan dengan kelompok lainnya.

Gambar 2.1. Disproportionate Stratified Random Sampling



- d. **Cluster Sampling** adalah teknik yang digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan di teliti atau sumber data manusia sangat luas seperti penduduk dari suatu negara, provinsi atau kabupaten. Contohnya, Indonesia memiliki 30 provinsi dan sampel yang akan diambil adalah 15 provinsi, maka pengambil sampel tersebut dilakukan secara random dengan menggunakan stratified random sampling sebagai bantuan pengambilan sampel. Teknik ini sering di gunakan sebagai dua tahap yaitu menentukan sampel daerah dan menentukan orang yang ada di daerah tersebut secara sampling juga.

Gambar 2.2. Cluster Sampling



2. **Non Probability Sampling** merupakan Teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik ini meliputi sampling kuota, sampling sistematis, sampling insidental, sampling total, dan *snowball* sampling.
- a **Sampling Kuota** adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah kuota yang diinginkan, contohnya

penelitian yang di lakukan tentang pendapat masyarakat terhadap pelayanan masyarakat, jumlah yang di tentukan sampel adalah 500 orang dan jika pengumpulan data belum memenuhi kuota 500 orang tersebut maka penelitian dipandang belum selesai.

- b. Sampling Sistematis** teknik pengambilan sampel berdasarkan urutan anggota populasi yang telah di berikan nomor urut.

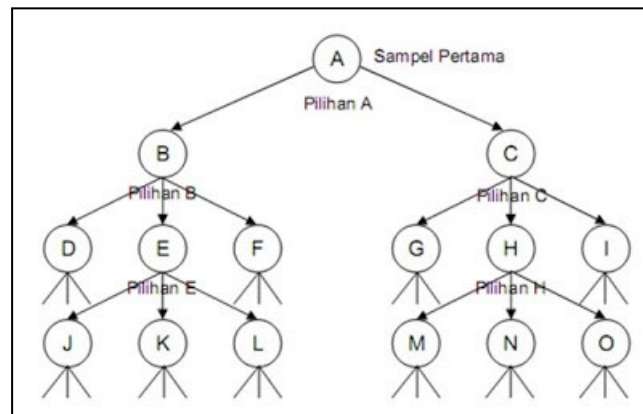
Gambar 2.3 Sampling Sistematis



- c. Sampling Insidental** adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila di pandang orang yang kebetulan bertemu ditemui cocok sebagai sumber data.
- d. Sampling Purposive** teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu seperti melakukan penelitian tentang kualitas makanan, maka sampelnya adalah orang ahli makanan.
- e. Sampling Total** adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi di gunakan sebagai sampel, hal ini sering di lakukan bila jumlah populasi relative kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.
- f. Snowball Sampling** adalah teknik penentuan sampel yang mulanya jumlah kecil kemudian membesar dengan penentuan sampelnya seperti pertama dipilih satu atau dua orang, namun satu atau dua orang tersebut ternyata belum cukup untuk melengkapi data-data yang di butuhkan maka peneliti akan menambah

jumlah sampel sampai tercukupi dan begitu seterusnya.

Gambar 2.4. Snowball Sampling



Sampling merupakan bagian dari satu kesatuan proses yang harus dilakukan oleh seorang peneliti sebelum mengumpulkan latar belakang ataupun tujuan kegiatan yang akan dilaksanakan hendaknya secara eksplisit dijelaskan sehingga data yang akan di kumpulkan relevan dengan tujuannya. Tujuan sampling dapat di bedakan menjadi lima antara lain untuk memonitoring, untuk suatu penelitian ilmiah, untuk keperluan konservasi, untuk penelitian dampak lingkungan dan untuk survei potensi suatu area agar dapat mengeksplotasi sumber daya yang ada pada area tersebut. Sampling yang benar adalah sampling yang sesuai dengan standar dan prosedur yang telah di tetapkan. (Kusmana, C, Setobudiandi, I, Hariyadi, Sigid dan Sembiring A. 2015. *Sampling dan Analisis Biokologi Sumer Daya Hayati Pesisir dan Laut*. Bogor: IPB Press).

Menurut Riyanto, penelitian yang memiliki wilayah populasi yang besar tentunya akan mempersulit peneliti dalam pengambilan data sehingga di perlukan Teknik pengambilan sampel yang tepat dan dapat mewakili. (Riyanto, S. Hatmawan :12).

### 2.5.2. Sensus

Sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu. Data yang di peroleh sebagai hasil pengolahan sensus disebut **data yang sebenarnya** atau sering di sebut **parameter**.

Menurut Sugiyono (2008:78), Sensus adalah teknik penentuan sampel bila

semua anggota populasi di gunakan sebagai sampel, istilah lain sensus adalah sampling jenuh. (Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta,cv).

Penelitian sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang spesifik. (Usman&Akbar, 2018). Pengambilan sampel yang di lakukan untuk penelitian ini menggunakan seluruh dari populasi karyawan gudang yaitu total 40 orang karyawan sebagai responden.

### 2.5.3. Skala Likert

Skala Likert adalah skala yang di gunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Ada beberapa ciri skala likert di antaranya adalah jawaban terkait, jenis skala, jumlah opsi jawaban, meningkatkan reliabilitas skala, menggunakan skala lebar, kurangnya opsi netral dan variabel intrinsik. (Sugiyono 2012:93).

Skala likert menurut Djaali (2018:28) adalah skala yang dapat di pergunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena Pendidikan. Skala likert adalah skala psikometrik yang umum di gunakan dalam kuesioner dan merupakan skala yang paling banyak di gunakan dalam riset atau survei. Dengan skala ini variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak Menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Menurut Anwar, Skala likert adalah metode penskalaan atas pernyataan sikap dengan menggunakan respon dan penentu nilai dari skala yang dipakai untuk penelitian yang di lakukan. Terdapat kategori yang digunakan yakni sangat setuju, setuju, dan dua pernyataan negatif.

Menurut Arifin (2010), rumus perhitungan skala likert di lakukan setelah para ahli memperoleh hasil penilaian dan skor yang di peroleh akan dihitung dengan menggunakan rumus :

$$P = \frac{\sum R_x}{N} 100\%$$

Gambar 2.5. instrumen Skala Likert

Skor	Keterangan
5	Sangat baik/sangat setuju
4	Baik/Setuju
3	Cukup Baik
2	Tidak Baik/Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Baik

## 2.6. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Riduwan (2012:69) metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dapat di gunakan oleh peneliti untuk pengumpulan data.

Menurut Sugiyono (2018:224) Teknik pengumpulan data merupakan langkah utama penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, jika tidak mengetahui Teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapat data yang standar. Ada beberapa teknik pengumpulan data di antaranya adalah :

- a. Data primer merupakan data yang di dapatkan langsung dari jawaban, responden yang didapat dengan hasil jawaban pengisian kuesioner tentang pengukuran kinerja di gudang Synnex Metrodata Indonesia, Cikarang Selatan. Adapun pengumpulannya melalui hasil Wawancara yang di lakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung dengan bertatap muka langsung dengan subjek atau bisa mengajukan pertanyaan melalui komunikasi *online* seperti e-mail, telepon dan lain sebagainya. Kemudian selain wawancara ada data angket atau kuesioner, dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner yang di sebarakan secara online dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada subjek dan memberikan pilihan atas jawaban dari pertanyaan tersebut untuk mengetahui pertanyaan tersebut benar atau tidak.
- b. Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan peneliti melalui metode yang di peroleh dari sumber lain seperti membaca berbagai literatur, hasil kajian dari penelitian terdahulu dan lain sebagainya.

Dalam penggunaan data ada beberapa variabel yang digunakan peneliti untuk pendukung data primer dan untuk melakukan pengukuran teknik pengolahan data. Variabel merupakan lambang simbol berupa bilangan atau nilai. Bilangan

memiliki dua makna substantif yang dapat dinilai, diobservasi dan direkam dan berasal dari skor berbeda. Jenis kelamin, status sosial, jenis pekerjaan, tingkat penghasilan merupakan contoh variabel. (Ismail, Fajri. 2018. *Statistika Untuk Penelitian Pendidikan dan Ilmu-Ilmu Sosial Edisi Pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group).

Menurut Sugiyono, variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini terdapat variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*).

- a. Variabel Independen adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perusahaannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Motivasi (x1), Budaya Perusahaan (x2) dan Lingkungan Pekerjaan (x3).
- b. Variabel Dependen adalah variabel yang dipengaruhi akibat adanya variabel bebas. Variabel dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).

## 2.7. SPSS

SPSS merupakan produk dengan mencakup seluruh perhitungan statistik deskriptif dan induktif serta penyajian berbagai grafik. SPSS menambah pilihan untuk melakukan perhitungan statistik khusus sehingga dapat melengkapi base SPSS dengan *add-on enhancement* sebagai berikut:

### 1. SPSS Professional Statistics

Membahas regresi, multidimensional *scaling* dan analisis reliabilitas.

### 2. SPSS Advanced Statistics

Membuat general linear models, analisis komponen varians, *cox regression* dan kaplan-meier.

### 3. SPSS Tables

Membuat tabel statistik seperti tabel *complex stub and banner*.

### 4. SPSS Trends

Membahas *time series* seperti model *multiple curve fitting*.

### 6. SPSS Categories

Membahas *conjoint* dan *optimal scaling procedure*.

## 7. SPSS Chaid

Mengembangkan model prediktif, diagram pohon.

## 8. SPSS Exact Test

Menentukan nilai probabilitas p pada uji statistic.

## 9. Neural Connection

Berguna pada *state of the art neural network power and flexibility* untuk *timeseries* dan segmentasi pasar.

## 10. Mapinfo

Membuat peta untuk visualisasi data.

## 11. All Clear

Membuat flowchart.

Selanjutnya ada cara kerja SPSS dalam mengolah data dengan cara menggunakan komputer yang berfungsi mengolah data menjadi informasi, kemudian data akan diolah di masukkan sebagai *input*, kemudian dilakukan proses pengolahan data oleh komputer dan dihasilkan *output* yaitu informasi. Selain komputer ada statistik yang berfungsi untuk mengolah data dengan perhitungan statistik lalu menjadi informasi. Proses statistik sendiri dengan SPSS yaitu dengan cara:

1. Data yang diproses dimasukkan melalui menu data editor.
2. Data yang telah diinput di proses juga melalui menu editor
3. Hasil pengolahan data muncul pada output navigator yang di tampilkan dengan teks atau tulisan yang muncul pada menu text output editor, kemudian ada tabel yang muncul pada menu pivot table editor, dan ada chart atau grafik yang muncul pada chart editor.

Dalam SPSS terdapat berbagi window namun yang harus di gunakan dalah data editor sebagai input dan proses data serta output navigator yang merupakan tempat output hasil pengolahan data. SPSS menyediakan tujuh window sebagai berikut:

1. **Data editor**, yang terdapat pada menu ini ialah file yang berfungsi untuk menangani hal yang berhubungan dengan file data seperti membuat file baru, membuka file, mengambil data, mencetak isi data dari data editor dan lain sebagainya. Kemudian ada menu Edit yang berfungsi untuk memperbaiki atau

mengubah nilai data dan juga mengubah *setting* pada *options*. Kemudian ada View yang berfungsi untuk mengatur *toolbar*, kemudian ada Data yang berfungsi untuk melakukan perhitungan statistik seperti uji t, uji f, regresi dan *time series*. Selanjutnya ada menu Graphs yang berfungsi untuk mendukung analisis statistik seperti pie, line, bar, area dan sebagainya. Selanjutnya ada Utilities yang berfungsi memberi informasi tentang variabel yang sedang di gunakan, menjalankan *script* dan mengatur tampilan menu lain. Kemudian terdapat menu window yang berfungsi untuk berpindah di antara menu lain SPSS, dan yang terakhir ada menu Help yang berfungsi untuk menyediakan bantuan informasi mengenai SPSS.

2. **Outout Navigator**, menu yang berfungsi untuk memasukkan data yang telah di olah di SPSS kemudian melakukan pengolahan data melalui menu statistic, maka hasil pengolahan data tersebut di tampilkan melalui menu output navigator. Menu output sama dengan men editor, hanya saja terdapat ada tambahan menu yaitu insert yang berfungsi untuk memberi judul, grafik atau objek dari aplikasi lain daan menu format untuk mengubah tata letak huruf output.
3. **Pivot table editor**, menu yang berfungsi untuk menstransformasi kolom tabel menjadi baris maupun sebaliknya, memindah kolom dan baris tabel serta *grouping* atau *ungrouping* tabel.
4. **Chart Editor**, yang berfungsi sebagai tempat mengedit output hasil pengerjaan data pada menu editor dan khusus output berupa diagram/chart/grafik. Menu tambahan pada *chart editor* berupa gallery untuk mengubah jenis chart dari bentuk pie ke batang atau grafik lainnya, kemudia ada chart untuk mengedit grafik seperti *layout* dan *labelling* dan skala grafik, dan yang terakhir ada series untuk memilih kelompok data tertentu, *transpose* atau menampilkan series data.
5. **Text Output Editor**, menu yang berfungsi untuk mengedit output yang berupa teks atau tilisan denga nisi teks output sama dengan menu output navigator.
6. **Syntax Editor**, menu yang berfungsi untuk perintah seperti output log, journal file dan sebagainya dengan menggunakan SPSS Command Language. Menu ini juga memiliki menu tambahan yaitu submenu run yang memiliki fungsi



untuk menjalankan syntax yang telah dirilis.

7. **Script Editor**, menu yang berfungsi untuk membuka atau menutup file, ekspor chart, menyediakan bentuk output dan lain sebagainya. Menu ini juga terdapat submenu script untuk membuat berbagai subrutin dan fungsi baru serta debug untuk melakukan proses debug pada script.

## 2.8. Regresi & Korelasi

Menurut Imam Gozali (2013:96) analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan independen. Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif. Perhitungan regresi linear berganda dihitung sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :	Y	= variabel bebas
a		= konstanta
b		= parameter
koefisien regresi x <sub>1</sub>		= perputaran piutang
x <sub>2</sub>		= perputaran kas
e		= unsur ganggu (error)

Menurut KBBI regresi adalah proses berbalik ke tahap perkembangan perilaku sebelumnya yang dialami orang karena frustrasi atau sebuah homoni karena artinya memiliki ejaan dan pelafalan yang sama tetapi maknanya berbeda. Regresi memiliki arti dalam bidang ilmu geografi dan geologi, psikologi dan hidrologi. Regresi juga memiliki arti dalam kelas nomina atau kata benda sehingga regresi dapat menyatakan nama orang, tempat atau semua benda dan segala yang dibendakan.

Menurut Suyono, model regresi linear adalah model probabilistik yang menyatakan bahwa hubungan linear antara dua variabel dan salah satunya dianggap memengaruhi variabel yang lain. (Suyono. 2018. *Analisis Regresi Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish).

Secara umum korelasi adalah untuk mencari suatu hubungan antara dua variabel. Korelasi juga bisa dibilang salah satu bentuk dan ukuran yang memiliki beberapa variabel dalam hubungan yang menggunakan kata dari korelasi positif, sehingga terjadi perubahan meningkat pada sebuah benda.

Menurut KBBI, korelasi adalah hubungan timbal balik atau sebab akibat. Dan dalam matematika korelasi merupakan ukuran seberapa dekat dua variabel berubah dalam hubungan satu sama lain.

Pada konteks teknik analisis, korelasi biasa digunakan untuk mencari hubungan diantara dua variabel yang memiliki sifat kuantitatif. Sedangkan, menurut teori probabilitas dan statistika, korelasi juga disebut sebagai koefisien korelasi, yakni nilai yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan linier antara dua peubah acak. Ada juga statistik korelasi yang merupakan metode untuk mengetahui ada dan tidaknya hubungan linear antara variabel. Jika ditemukan hubungan, maka perubahan yang terjadi pada salah satu variabel (X) akan menyebabkan terjadinya perubahan pada variabel lain (Y).

Menurut Jonathan Sarwono, korelasi merupakan teknik analisis yang di dalamnya termasuk, teknik pengukuran asosiasi atau hubungan (*measures of association*). Pengukuran asosiasi merupakan istilah umum yang mengacu pada sekelompok teknik dalam statistik bivarian, yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel.

Menurut Sugiyono, analisis korelasi adalah bagian dari ilmu statistik yang memiliki 9 jenis, yakni korelasi *pearson product moment* ( $r$ ), korelasi ratio ( $y$ ), korelasi spearman rank atau rho ( $r_s$  atau  $p$ ), korelasi biserial ( $r_b$ ), korelasi point biserial ( $r_{pb}$ ), korelasi phi ( $\phi$ ), korelasi tetrachoric ( $r_t$ ), korelasi contingency ( $C$ ), dan korelasi kendall's tau.

Menurut Lind, Marchal, Wathen berpendapat analisis korelasi adalah sekumpulan teknik untuk mengukur hubungan antara dua variabel, gagasan dasar dari analisis korelasi untuk melaporkan hubungan antara dua variabel. Variabel

X (garis horizontal dalam grafik) dan variabel Y (garis vertikal dalam grafik) yang menjadi hubungan non-linear, positif atau negatif.

## 2.9. Uji t & Uji f

Menurut Fraenkel dan Wallen hipotesis adalah sebagai prediksi atas kemungkinan hasil dari suatu penelitian. (Dawin, Muhammad. 2021. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif*). Sedangkan menurut Sudjana, hipotesis adalah asumsi atau dugaan sementara tentang hal yang di buat untuk menjelaskan suatu hal yang sering di tuntutan untuk pengecekan.

Menurut Margono, hipotesis di ambil dari kata hipo dan tesis, hipo adalah kurang dari dan tesis adalah pendapat. Jadi hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya sementara atau hipotesis merupakan sebuah kemungkinan jawaban dari permasalahan yang di ajukan.

Menurut Yusuf, hipotesis adalah kesimpulan sementara atau suatu jawaban yang bersifat sementara serta merupakan konstruksi peneliti mengenai masalah penelitian yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Menurut Muh. Fitrah dan Luthfiyah, Fungsi Hipotesis adalah :

- a. Sebagai arahan dalam penelitian, berguna untuk mencegah pengumpulan data yang tidak relevan atau berkaitan dengan hal yang sedang diteliti.
- b. Untuk menambah kepekaan peneliti terhadap permasalahan penelitian.
- c. Hipotesis memungkinkan peneliti untuk lebih memahami permasalahan yang diteliti.
- d. Digunakan sebagai sebuah kerangka untuk meyakinkan peneliti.

Menurut Aripin Ahmad, ciri-ciri hipotesis yang baik adalah :

- a. Hipotesis harus menyatakan hubungan yaitu hipotesis harus mengandung duavariabel atau lebih, yang dapat diukur secara potensial untuk menyatakan hubungan antar variabel.
- b. Hipotesis harus sesuai fakta Hipotesis harus jelas, dapat dimengerti, dan sesuai fakta yaitu hipotesis baru bisa diterima jika hubungan variabelnya cocok dengan fakta.
- c. Hipotesis harus dapat diuji yaitu hipotesis harus bisa diuji dengan nalar, baik dengan memberi alasan sesuai fakta ataupun menggunakan alat-alat yang berkaitan.

- d. Hipotesis harus sederhana yaitu hipotesis harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana dan terbatas, guna mengurangi timbulnya kesalahpahaman pengertian.
- e. Hipotesis harus sesuai dengan ilmu pengetahuan yaitu hipotesis harus tumbuh dari hubungan ilmu pengetahuan, serta berada dalam bidang penelitian yang sedang dilakukan.

Uji hipotesis dalam penelitian yaitu uji t dan uji f, Menurut Sugiyono (2018: 223) Uji Pasrial (t) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Rancangan pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui korelasi dari kedua variabel yang diteliti. Dalam Uji t untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, maka digunakan kriteria sebagai berikut:

1.  $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 = 0$  ; artinya Capital Adequacy Ratio (CAR), Return On Asset (ROA), Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), Net Interest Margin (NIM), tidak berpengaruh terhadap Loan to Deposit Ratio (LDR) yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan Indonesia 2014-2017.
2.  $H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \neq 0$  ; artinya Capital Adequacy Ratio (CAR), Return On Asset (ROA), Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), Net Interest Margin (NIM), berpengaruh terhadap Loan to Deposit Ratio (LDR) yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan Indonesia 2014-2017.

Menentukan tingkat signifikansi sebesar 5%

1. Bila signifikan  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Bila signifikan  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Menurut Sugiyono (2012:159), Uji t merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Rancangan pengujian hipotesis ini

dinilai dengan penetapan hipotesis nol dan hipotesis alternatif, penelitian uji statistik dan perhitungan nilai uji statistik, perhitungan hipotesis, penetapan tingkat signifikan dan penarikan kesimpulan. Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya korelasi dan pengaruh variabel independen X1 dan X2 secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Hipotesis yang diuji pada penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh Kinerja (y) di pengaruhi oleh Motivasi (x1), Budaya Organisasi (x2) dan lingkungan Pekerjaan (x3). Rumus yang di gunakan dalam uji statistik t :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :  
 t = nilai uji hitung  
 r = koefisien korelasi  
 n = jumlah sampel

Dari uji statistik tersebut, muncul hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>0</sub> : β = 0: Pemeriksaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Realisasi.
- H<sub>1</sub> : β ≠ 0: Pemeriksaan Pajak berpengaruh signifikan terhadap Realisasi.
- H<sub>0</sub> : £ = 0: SPT Masa tidak berpengaruh signifikan terhadap Realisasi.
- H<sub>1</sub> : £ ≠ 0: SPT Masa berpengaruh signifikan terhadap Realisasi.

Sedangkan Uji f, menurut Ferdinan (2013:142) merupakan uji kelayakan model untuk melihat pengaruh variabel bebas (*independent*) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (*dependent*). Analisis pada uji ini didasarkan antara nilai signifikan 0,05 dengan syarat sebagai berikut:

- Signifikan F < 0,005, maka H<sub>0</sub> di tolak yang berarti model persamaan penelitian ini layak.
- Signifikan F > 0,005, maka h<sub>0</sub> di terima berarti model persamaan ini tidak layak.

Menurut Kuncoro (2009), uji f merupakan Teknik pengujian signifikan tidaknya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat dengan cara merumuskan hipotesis:

- H<sub>0</sub>: Seluruh variabel bebas tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat.

- H1: seluruh variabel berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat.

Selain merumuskan hipotesis, ada juga menetapkan besarnya nilai level dari signifikan  $\alpha$  sebesar 0,05, dan mengambil keputusan dengan nilai signifikansi:

- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka H0 diterima dan H1 di tolak.
- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka H0 di tolak dan H1 di terima.

### 2.10. Uji Validitas

Menurut Azwar (1986) validitas memiliki arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Sedangkan menurut Cooper dan Schindler dalam Zulganef (2006) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang di ukur memang benar-benar variabel yang hendak di teliti oleh peneliti.

Uji validitas merupakan bagian dari validasi yang merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur sasaran ukurnya yang di gunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu uji melakukan fungsinya, apakah benar-benar telah dapat mengukur apa yang perlu di ukur. Kriteria uji validitas adalah dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (*Pearson Corellation*) dengan nilai  $r$  table yang nantinya akan di gunakan sebagai tolak ukur yang menyatakan valid atau tidak. Validasi yaitu suatu proses yang dilakukan oleh penyusun atau pengguna untuk mengumpulkan data secara empiris guna mendukung kesimpulan yang di hasilkan oleh skor instrumen.

Menurut Ghozali (2009), Uji validitas di gunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner dan dilakukan untuk memastikan seberapa baik suatu instrument di gunakan untuk mengukur konsep yang seharusnya di ukur . Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang di ukur oleh kuesioner tersebut.

Menurut Sugiyono (2016) uji validitas di lakukan dengan cara mengkolerasikan antara skala pertanyaan dengan skor totalnya, dimana nilai kolerasi lebih besar dari 0,30 dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,50.

Menurut Sugiharto dan Sitinjak (2006), Validitas berhubungan dengan suatu peubah mengukur apa yang seharusnya diukur dan Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang di gunakan dalam suatu mengukur apa yang di ukur. Dalam pengujian validitas terhadap kuesioner dibedakan menjadi 2 yaitu validitas item yang di tunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total dan perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Bila kita menggunakan lebih dari satu faktor berarti pengujian validitas item dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor faktor, kemudian dilanjutkan mengkorelasikan antara skor item dengan skor total faktor (penjumlahan dari beberapa faktor). Kemudian validitas faktor yang diukur bila item yang disusun menggunakan lebih dari satu faktor (antara faktor satu dengan yang lain ada kesamaan). Pengukuran validitas faktor ini dengan cara mengkorelasikan antara skor faktor (penjumlahan item dalam satu faktor) dengan skor total faktor (total keseluruhan faktor).

Ada beberapa Teknik atau rumus uji validitas yang dapat di gunakan yaitu korelasi *product moment* yang di kemukakan oleh *pearson* terdapat 2 korelasi yaitu simpangan dan angka kasar.

- a. Pearson dengan Simpangan

$$r_{xyG} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

- b. Pearson dengan Angka Kasar

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

Koefisien korelasi dalam Uji Validitas adalah:

- Antara 0,800 – 1,00 adalah sangat tinggi
- Antara 0,600 – 0,800 adalah tinggi
- Antara 0,400 – 0,600 adalah cukup
- Antara 0,200 – 0,400 adalah rendah
- Antara 0,00 – 0,200 adalah sangat rendah

Korelasi positif menunjukkan adanya hubungan sejajar antara 2 hal seperti IPA : 2 3 5 7 4 3 2 dan MTK : 4 5 6 8 5 4 3, kondisi nilai MTK sejajar dengan IPA karena naik dan turunnya nilai matematika mengikuti naik dan turunnya nilai IPA. Sedangkan korelasi negatif menunjukkan adanya hubungan kebalikan antara dua hal seperti Bahasa Indonesia : 5 6 8 4 3 2 dan MTK : 8 7 5 1 2 3, koefisien korelasi terdapat antara -100 - +1,00 karena dalam perhitungan sering di lakukan pembulatan angka yang di dapatkan 1,00.

Penafsiran harga koefisien korelasi *pearson product moment* terdapat 2 cara yaitu dengan melihat harga  $r$  dan di interprestasikan misalnya seperti korelasi tinggi, cukup dan sebagainya, dan dengan meng konsultasikan ke *table* harga kritik  $r$  *product moment* sehingga dapat di ketahui signifikan tidaknya korelasi tersebut. Jika harga  $r$  lebih kecil dari harga kritik dalam *table* maka korelasi tersebut tidak signifikan dan begitu juga sebaliknya.

### 2.11. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2016) Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara pengukuran sekali saja kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Menurut Uji reabilitas di lakukan dengan tingkat signifikan yang digunakan, bisa 0,5 hingga 0,7 tergantung kebutuhan dalam penelitian. Adapun kriteria pengujian sebagai berikut :

- Jika nilai  $\alpha >$  tingkat signifikan, maka instrumen di katakana reliabel.
  - Jika nilai  $\alpha <$  tingkat signifikan, maka instrumen di katakan tidak variabel.
- (Darma, Budi. 2021. *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS*. Jakarta: Guepedia).

Menurut Sukadji (2000) Uji realibilitas adalah seberapa besar derajat tes untuk mengukur secara konsisten sasaran yang di ukur. Realibilitas di nyatakan dalam bentuk angka biasanya sebagai koefisien. Koefisian yang tinggi berarti realibilitas tinggi.

Menurut Anastasia dan Susana (1997) Uji realibilitas adalah sesuatu yang



merujuk pada konsistensi skor yang di capai oleh orang yang sama ketika mereka di uji ulang dengan tes yang sama pada kesempatan yang berbeda atau dengan seperangkat butir ekuivalen yang berbeda atau di bawah kondisi pengujian yang berbeda. Secara khusus ada beberapa teknik mencari realibilitas yang akan diuji yaitu spearman-brown, Flanagan, rulon, kuder-richardson (k-r) 20, k-r 21, hyot dan alpha.

Menurut Ghozali (2006), Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun pengambilan keputusan untuk pengujian reliabilitas yaitu suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 (Nunnally, 1994).

Dengan dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Suatu kontruk/variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *CronbachAlpha* > 0,70 (Nunnally, 1994).
- b. Suatu kontruk/variabel dikatakan tidak reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* < 0,70 (Nunnally, 1994).

Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach karena instrumen penelitian ini berbentuk angket dan skala bertingkat. Rumus Alpha Cronbach sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} + \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :  $r_{11}$  : reliabilitas yang di cari

$n$  : jumlah item pertanyaan yang di uji

$\sum \sigma_t^2$  : jumlah varians skor tiap item

$\sigma^2$  : varians total

Jika nilai  $\alpha > 0.7$  artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika  $\alpha > 0.80$  ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Atau Jika  $\alpha > 0.90$  maka reliabilitas sempurna. Jika  $\alpha$  antara 0.70 – 0.90 maka reliabilitas tinggi. Jika  $\alpha$  0.50 – 0.70 maka reliabilitas moderat. Jika  $\alpha < 0.50$  maka reliabilitas rendah. Jika

alpha rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak reliabel.

### **3.1. EFA (Exploratory Factor Analysis)**

Secara umum, EFA merupakan analisa langkah awal pada langkah lanjutan untuk membangun sistem pengukuran yang menghasilkan suatu dasar berupa hasil agar dapat di uraikan. EFA juga bisa di sebut sebagai salah satu metode analisis faktor untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel manifest atau variabel indikator dalam membangun sebuah konstruk, metode ini juga di gunakan dalam kondisi dimana peneliti tidak memiliki informasi awal atau hipotesis yang harus di kelompokkan ke dalam variabel mana atau indikator yang belum jelas.

Menurut Chils (2003), EFA merupakan analisis yang sebelumnya sudah terprediksi, lalu di buat sebuah pola yang lebih kompleks. EFA di nilai dapat menghasilkan suatu dasar berupa hasil yang dapat di uraikan dan dibutuhkan analisis lanjutan seperti uji T, uji F atau ANOVA, regresi, dan kluster untuk menguraikan dan mempermudah menginterpretasi hasil analisis untuk memperoleh data yang pasti.

Menurut sugiyono, EFA adalah salah satu metode statistik yang di gunakan untuk membangun model struktur yang terdiri dari satu atau banyak variabel. EFA di gunakan dalam kondisi dimana variabel laten memiliki indikator yang belum jelas. indikator satu variabel laten dimungkinkan overlap dengan indikator variabel laten lainnya. Untuk menganalisis EFA, peneliti dapat menggunakan aplikasi software SPSS dengan input yang di gunakan ialah data dari variabel-variabel indikator. Ukuran-ukuran yang menunjukkan bahwa suatu indikator masuk ke dalam indikator tertentu dalam EFA adalah nilai faktor loading. Ketika nilai faktor loading suatu indikator lebih besar terhadap satu faktor tertentu, maka indikator tersebut dapat dikelompokkan ke dalam faktor tersebut.

### 3.2. CFA (Confirmatory Factor Analysis)

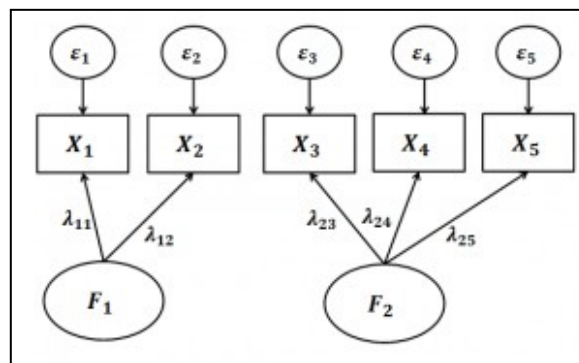
Secara umum, CFA merupakan salah satu bentuk analisis faktor juga khususnya dalam penelitian sosial dengan tujuan utamanya adalah untuk menguji apakah indikator-indikator yang sudah dikelompokkan berdasarkan variabel latennya (konstruknya) konsisten berada dalam konstruknya tersebut atau tidak. Pada CFA, peneliti menguji apakah data fit dengan model yang dibentuk sebelumnya atau tidak. Perbedaan yang mendasar antara CFA dan EFA adalah pada CFA peneliti sudah memiliki asumsi awal bahwa indikator-indikator masuk ke dalam variabel laten tertentu. Di awal, peneliti telah mengembangkan model hipotesis berdasarkan kerangka teoritis atau penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan. Oleh karena sudah ada model konstruk yang dibentuk dan akan diujikan, maka CFA menggunakan *software lisrel* atau amos untuk mengujinya. CFA dipandang sebagai partial *Structural Equation Modelling* (SEM). Ukuran-ukuran yang digunakan dalam CFA sama halnya dengan yang digunakan dalam SEM yaitu ukuran kesesuaian model dengan data (*fitness index*). Chi Square, RMSEA, GFI, AGFI adalah beberapa contoh ukuran kesesuaian model yang akan digunakan di luar nilai bobot setiap indikator.

Menurut Child (2013) menjelaskan bahwa CFA adalah cara untuk membantu membangun teori baru karena peneliti tidak mengetahui teori atau hipotesis dan menggunakan jalur analisis diagram untuk mewakili variabel dan faktor.

Menurut Hair et al (2010), *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) merupakan bagian dari SEM (*Structural Equation Modeling*) untuk menguji cara variabel terukur atau indikator yang baik dalam menggambarkan atau mewakili suatu bilangan dari suatu faktor atau konstruk.

Menurut Ghazali (2005) mengemukakan bahwa *Confirmatory Factor Analysis* adalah salah satu metode analisis *multivariant* yang digunakan untuk menguji atau mengkonfirmasi model yang dihipotesiskan. Model yang dihipotesiskan terdiri dari satu atau lebih variabel laten (variabel yang tidak terukur atau tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan variabel indikator untuk mengukurnya) yang diukur oleh satu atau lebih variabel indikator (variabel yang dapat diukur secara langsung).

Gambar 2.6. Variabel Indikator



Menurut (Ghazali, 2013), Pengujian *CFA First Order* diuji langsung dari konstruklaten terhadap indikator-indikatornya. Pengujian satu langkah akan dapat mengetahui indikator yang paling dominan menjelaskan konstruk dan indikator yang paling rendah dalam membentuk konstruk. Dalam SEM-Amos, jumlah indikator variabel *CFA Second Order* sekurangnya adalah lima indikator.

### 3.3. State Of The Art

*State of The Art* merupakan kumpulan jurnal yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini dan turut memberikan penjabaran mengenai perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini adalah *State of The Art* yang dijabarkan dalam bentuk tabel.

Tabel 2.1. State Of The Art

Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Perbedaan Indikator
Sindi Larasti	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah telkom jawa barat (witel bekasi)	Variabel bebas: Motivasi Kerja		
		Kebutuhan Prestasi (X1)	x1.1. inovasi	x1.1 Gaji
			x1.2. kreativitas	x1.2. Hubungan Kerja
			x1.3. Umpan Balik	x1.3. Fasilitas Perusahaan
			x1.4. Tantangan	
			x1.5. Semangat Kerja	
			x2.1. sosialisasi	

		Kebutuhan Afiliasi (X2)	x2.2. hubungan antar pribadi	
			x2.3. persahabatan	
		Kebutuhan Kekuasaan (X3)	x3.1 kompetisi	
			x3.2. wewenang	
			x3.3. kedudukan	
		Variabel terikat: Kinerja		
		Kinerja (y)	y1.1 hasil kerja	y1.1. standar kerja
			y1.2. sifat pribadi yang ada hubungan dengan pekerjaan	y1.2. alat sarana
				y1.3. kehadiran di tempat kerja
Najmi Haqq	pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo)	Budaya Perusahaan (X)	x1.1. profesional	x1.1. hubungan antar manusia
			x1.2. integritas	x1.2. pelatihan karyawan
			x1.3. inovasi	x1.3. pengawasan
			x1.4. teamwork	
			x1.5. orientasi pelanggan	
		Variabel penghubung : Motivasi Kerja (Y)	y1.1. tanggung jawab	y1.1 Gaji
			y1.2.. Prestasi	y1.2. Fasilitas Perusahaan
			y1.3. pengembangan diri dan kemandirian	y1.3. Hubungan Kerja
		Kinerja Karyawan (Z)	z1.1. kualitas	z1.1. standar kerja
			z1.2. kuantitas	z1.2. alat sarana
			z1.3. dapat di andalkan	z1.3. kehadiran di tempat kerja
			z1.4. sikap	

Ronal Donra Sihaloo dan Hotlin Siregar	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan	Lingkungan Perusahaan (X)	x1.1. bangunan tempat kerja	x1.1. bangunan tempat kerja
			x1.2. alat sarana	x1.2. suasana gudang
			x1.3. fasilitas	X1.3. rekan kerja
			x1.4. tersedia sarana angkutan	
		Kinerja Karyawan (Y)	y1.1. tujuan kerja	y1.1. standar kerja
			y1.2. standar kerja	y1.2. alat sarana
			y1.3. alat sarana	y1.3. kehadiran di tempat kerja
			y1.4. umpan balik	