

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian yang dilaksanakan diperlukan dasar-dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang dipermasalahkan dalam penelitian dan dipakai dalam analisis. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa dasar argumentasi yang digunakan dalam penelitian meliputi, penelitian terdahulu, metode *Human Sigma*, skala *likert*, sampling, uji validitas-reliabilitas dan manajemen strategi.

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelumnya terdapat beberapa penelitian yang membahas masalah terkait kualitas pada bidang jasa. Berikut ini merupakan hasil dari penelitian terdahulu:

1. Yeni (2016) melakukan penelitian untuk menyelesaikan permasalahan yang ada yaitu kualitas jasa. Penelitian ini dilakukan dengan metode Human Sigma yang dinilai mempunyai kelebihan karena penelitian dilakukan secara terperinci dan melibatkan semua aspek penilaian. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa nilai HS rumah sakit sebesar 37,90%, yang berada pada kuadran 2 dan human sigma 3. Artinya, rumah sakit PKU Muhammadiyah memiliki kinerja keuangan yang dapat dikatakan menengah atau rata-rata dan hanya salah satu dari subjek (dalam hal ini adalah karyawan) yang hubungannya terhadap rumah sakit bernilai optimal (*partial optimized*). Selain itu, diperoleh nilai kepuasan karyawan dan pasien yang sudah cukup tinggi yang ditunjukkan dengan nilai *employee engagement* (EE) sebesar 58%, dan nilai *customer engagement* (CE) sebesar 50%.
2. Triyono (2011) melakukan penelitian untuk menyelesaikan permasalahan yang ada yaitu kualitas jasa. Penelitian ini dilakukan dengan metode Human Sigma yang dinilai mempunyai kelebihan karena penelitian dilakukan secara terperinci dan melibatkan semua aspek penilaian. Hasil perhitungan dan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa kuadran HS Hotel X berada pada kuadran 2 dan HS 3. Kondisinya adalah *partially optimized* atau optimal sebagian. Dapat dilihat bahwa nilai kepuasan pelanggan hotel (CE) belum optimal atau relatif cukup rendah yaitu 42,5%, sehingga peningkatan nilai CE menjadi sangat penting untuk perbaikan kinerja Hotel X. Sedangkan nilai kepuasan karyawan Hotel X sudah cukup optimal yaitu sebesar 50%.

namun peluang perbaikannya masih sangat terbuka. Selain itu, diketahui bahwa karakteristik pelanggan dan karyawan tidak mempengaruhi nilai CE dan EE hotel.

Tabel 2.1

Tabel perbandingan penelitian terdahulu

Nama	Objek Penelitian	Metode	Hasil
Yeni (2016)	RS PKU Muhammadiyah Jogjakarta	Human Sigma	Nilai HS rumah sakit sebesar 37,90%, yang berada pada kuadran 2 dan human sigma 3, serta nilai kepuasan karyawan dan pasien yang sudah cukup tinggi yang ditunjukkan dengan nilai <i>employee engagement</i> (EE) sebesar 58% dan nilai <i>customer engagement</i> (CE) sebesar 50%.
Triyono (2011)	Hotel X Bogor	Human Sigma	Kuadran HS Hotel X berada pada kuadran 2 dan HS 3, serta nilai kepuasan pelanggan hotel (CE) belum optimal atau relatif cukup rendah yaitu 42,5%, sehingga peningkatan nilai CE menjadi sangat penting untuk perbaikan kinerja Hotel X. Sedangkan nilai kepuasan karyawan Hotel X sudah cukup optimal yaitu sebesar 50%, namun peluang perbaikannya masih sangat terbuka
Penelitian ini (2017)	Poliklinik UB Malang	Human Sigma	-

2.2 Metode *Human Sigma*

Metode *Human Sigma* diperkenalkan oleh John H. Fleming, C. Coffman dan James K. Harter pertama kali pada tahun 2005 sebagai sebuah model dan pendekatan disertai aturan-aturan yang baru untuk menilai mutu interaksi antara karyawan dan pelanggan serta aspek pengelolaan dan perbaikan hubungan keduanya. Beberapa prinsip pokok penggunaan metode *Human Sigma* yaitu dalam penilaian terhadap interaksi antara karyawan dan pelanggan yang jauh berbeda dengan penilaian terhadap produk produksi manufaktur. *Human Sigma* bicara tentang emosi dan perilaku manusia namun sifatnya tidak universal. Hubungan karyawan dengan pelanggan akan ada pengaruhnya terhadap kinerja finansial oleh karena itu perlu dipelihara dengan sangat baik. Kesehatan hubungan karyawan dan pelanggan dalam jangka panjang menjadi sangat penting, karena itu perlu didekati dengan cara holistik. Pendekatan mutu sumber daya manusia di setiap kelompok yang berkaitan dengan strategi bisnis bisa dalam bentuk pelatihan terpadu, *review* kinerja, kegiatan pembelajaran terprogram, dan bimbingan individual menjadi sangat strategis untuk dilakukan perusahaan (Fleming dkk,2005).

Penggunaan metode *Human Sigma* mempunyai tujuan akhir untuk memberikan keuntungan dalam hal keuangan serta operasional suatu perusahaan. Menurut Fleming dan

Asplund (2007), dalam menggunakan metode *Human Sigma* ditekankan 5 aturan untuk mengukur dan mengelola interaksi antara pelanggan dan karyawan, yaitu:

1. Kita tidak dapat mengukur serta mengatur pengalaman pelanggan dan karyawan dalam kesatuan entitas yang terpisah, karena di dalam “*Human System*” kedua sisi pelanggan dan karyawan akan saling berkaitan.
2. Penting untuk tidak atau jangan berfikir seperti seorang ekonom atau pun seorang insinyur manakala sedang mengases pengamatan dan pengukuran interaksi. Emosi manusia terkadang dapat lebih menentukan ketimbang kekuatan pikiran rasional manusia.
3. Interaksi pelanggan dan karyawan pada saat bertemu harus diukur dan dikelola secara lokal karena ada banyak sekali variasi dalam hal mutu pada level unit kelompok kerja maupun individu.
4. Memungkinkan untuk membuat pengukuran keefektivitasan pertemuan antara pelanggan dan karyawan. Pengukuran keefektivitasan ini juga memiliki hubungan yang sangat erat dengan *financial performance*.
5. Untuk memperbaiki mutu dari interaksi antara pelanggan dan karyawan, maka organisasi harus melakukan intervensi transaksional dan transformasional.

Mengelola hubungan karyawan dan pelanggan mendapatkan manfaat 26% *gross margin* yang lebih tinggi dan 85% pertumbuhan penjualan merupakan salah satu contoh hasil penelitian pada beberapa perusahaan yang menerapkan *best practice*. Penelitian yang dilakukan pada Bank Ritel di Amerika Serikat menunjukkan bahwa pelanggan yang puas dengan memiliki hubungan perasaan yang kuat atau puas secara emosi memiliki tingkat pemutusan yang lebih sedikit bila dibandingkan dengan pelanggan yang tidak memiliki hubungan perasaan.

Dalam *Human Sigma*, kepuasan pelanggan terdiri dari 2 hal perbedaan, yaitu puas secara rasional dan puas secara emosional. Pelanggan yang merasa sangat puas (ekstrim) terhadap produk atau jasa suatu perusahaan dan mereka memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan merupakan pengertian dari pelanggan yang puas secara emosional. Sedangkan untuk pelanggan yang puas secara rasional adalah pelanggan yang merasa amat puas dengan produk atau jasa suatu perusahaan namun sama sekali tidak memiliki ikatan emosional dengan pelanggan mereka. Pelanggan yang puas secara emosional akan memberikan mafaat lebih banyak kepada perusahaan dibandingkan dengan yang puas rasional, seperti akan membeli lebih banyak produk, frekuensi membeli lebih cepat, tetap

loyal menggunakannya, dan lain-lain. Fleming dan Asplund (2007) membagi pelanggan menjadi 4 jenis berdasarkan tingkat ikatan emosionalnya terhadap perusahaan, yaitu:

1. *Fully Engaged*

Pelanggan yang memiliki ikatan emosional yang sangat kuat dengan perusahaan. Mereka bersikap sangat loyal terhadap perusahaan dan merupakan atau dianggap sebagai pelanggan yang paling bernilai atau menguntungkan bagi perusahaan.

2. *Engaged*

Perusahaan yang memiliki *engaged customer*, memiliki kondisi berpeluang bagi perusahaan. Maksudnya adalah pelanggan belum terbentuk maksimal ikatan dengan perusahaan namun telah terbentuk fondasi untuk membentuk sebuah ikatan yang lebih kuat lagi.

3. *Not engaged*

Pelanggan ini, secara emosional dan perilaku lebih memilih netral. Mereka tidak memiliki ikatan emosional apapun dengan perusahaan manapun, mereka tidak loyal dengan satu pun perusahaan, selalu berganti dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain. Hubungan mereka dengan perusahaan hanya sebagai pembeli dan penjual, dan mereka cenderung untuk tidak menggunakan kembali produk atau jasa tersebut.

4. *Actively disengaged*

Pelanggan ini adalah pelanggan yang selalu memiliki perasaan yang negatif terhadap perusahaan yang dipakai. Sebagian pelanggan seperti ini cenderung akan membahayakan perusahaan karena mereka akan mendukung pihak pesaing perusahaan. Selain itu mereka juga dapat memberikan pengaruh buruk terhadap perusahaan.

2.2.1 Tingkatan-tingkatan Mutu Interaksi dalam *Human Sigma*

Sistem pengukuran yang terdapat di dalam buku *Human Sigma* adalah pengukuran kualitatif dengan menggunakan 4 jenjang dimensi ikatan emosional. (Fleming dan Asplund, 2007)

1. *Confidence*

Pada dimensi ikatan emosional, dimensi yang pertama dan fundamental adalah dimensi dimana level ikatan emosional yang lebih tinggi dibangun. Tapi jika *confidence* atau dalam bahasa Indonesia dapat disebut kepercayaan, tidak dapat berdiri sendiri untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dimensi ini menunjukkan tingkat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Apakah

perusahaan selalu memberikan produk atau jasa sesuai dengan apa yang dijanjikan akan menentukan tingkat kepercayaan pelanggan tersebut. Dimensi inilah yang pertama kali harus dibangun oleh perusahaan.

2. *Integrity*

Integrity adalah dimensi yang menyebutkan perlunya pemahaman dalam memberikan tujuan yang sama pada pelanggan. Sehingga, akan memunculkan ikatan emosional yang sama antara karyawan dan pelanggan.

3. *Pride*

Pride adalah dimensi yang menunjukkan tingkat kebanggaan pelanggan terhadap produk atau jasa suatu perusahaan, atau terhadap perusahaan itu sendiri. Pelanggan yang merasa bangga sebagai pelanggan suatu produk atau jasa bukan karena apa yang perusahaan katakan mengenai produk atau jasa mereka, tapi karena apa yang dirasakan sendiri oleh pelanggan terhadap produk atau jasa mereka. Menunjukkan pula bentuk tampilan atau *image* dari kualitas suatu produk atau jasa suatu perusahaan dimata pelanggan.

4. *Passion*

Dimensi ini menunjukkan tingkat ketergantungan pelanggan terhadap perusahaan, seperti pelanggan merasa bahwa tidak ada satupun yang mampu memenuhi keinginan ataupun kebutuhan selain perusahaan ini. Perusahaan ini menjadi pilihan pertama dan satu-satunya bagi pelanggan dan pelanggan telah merasa bahwa perusahaan ini adalah perusahaan yang paling sempurna untuk dirinya. Jika perusahaan telah mampu menciptakan pelanggan pada dimensi ini, maka ikatan secara emosional antara pelanggan dan perusahaan telah terjalin dengan kuat atau telah terbentuk *emotional attachment*.

Pengukuran di atas adalah pengukuran hubungan antara pelanggan dengan perusahaan. Dalam penelitian selanjutnya ternyata ditemukan fakta bahwa hubungan antara karyawan dengan perusahaan juga sangat berperan dalam mencapai tujuan perusahaan misalnya keuntungan perusahaan. Oleh karenanya pada tahapan pengukuran yang kedua adalah mengukur hubungan karyawan dan perusahaan. Pengukuran kualitatif juga dilakukan dengan 4 tingkatan dimensi, yaitu: (Fleming dan Asplund, 2007)

1. *Confidence*

Karyawan meyakini bahwa perusahaan tempat bekerja saat ini adalah perusahaan yang mampu memberikan penghasilan karyawan untuk memenuhi kebutuhan finansial guna menutupi kebutuhan hidupnya.

2. *Integrity*

Karyawan merasa bahwa selain telah dipenuhinya kebutuhan finansial juga merasa bahwa perusahaan ini telah memberikan lingkungan kerja yang baik sehingga mampu memberikan semangat dan kenyamanan kerja.

3. *Pride*

Karyawan merasa bangga pada perusahaannya dan sangat percaya perusahaan ini adalah perusahaan yang baik yang dapat menjadi tempat untuk membangun karir dan masa depan yang cerah.

4. *Passion*

Karyawan merasa bahwa perusahaan ini adalah perusahaan satu-satunya dan perusahaan terbaik yang ada untuk didrinya guna membangun karir dan masa depan hingga memasuki usia pensiun.

Dalam *Human Sigma*, terdapat istilah yang digunakan dalam 4 dimensi *Employee Engagement*. Dimensi-dimensi ini menunjukkan apakah pelanggan merasa bahwa telah diperlakukan dan dilayani secara profesional oleh perusahaan yang digunakan. Apakah perusahaan telah berlaku secara adil kepada seluruh pelanggannya akan menentukan proses terbentuknya dimensi kedua ini, yaitu *integrity*. Terdapat 3 jenis keadilan; yaitu *distributive fairness*, yang menunjukkan bagaimana suatu produk terdistribusi; *procedural fairness*, yang meliputi proses dan sistem yang digunakan untuk menjelaskan alokasi dari produk/ jasa/ *resources*; *interactional fairness*, yaitu bagaimana seorang diperlakukan pada level individu (*individual level*). Level individu menunjukkan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan mereka secara personal. (Fleming dan Asplund, 2007)

1. *What Do I Get*

Dimensi ini biasa disebut sebagai *basic need*. Kebutuhan dasar atau *basic need* merupakan landasan utama dari pembentukan ikatan emosional karyawan dengan perusahaan. Dimensi ini menunjukkan apakah pihak perusahaan menyediakan alat atau material yang diperlukan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, menunjukkan sejauh mana pemahaman karyawan mengenai apa yang diharapkan darinya oleh perusahaan dalam pekerjaannya.

2. *What Do I Give*

Dimensi ini disebut juga sebagai *individual contribution*. Dimensi ini menunjukkan besar kontribusi karyawan kepada perusahaan. Apakah karyawan telah memberikan hasil kerja terbaik mereka tiap harinya. Selain itu, peran atasan juga diperhitungkan pada dimensi ini, bagaimana tingkat kepedulian mereka terhadap para karyawan, seperti

bentuk koreksi atau motivasi. Rekan kerja dan atasan yang selalu mendorong untuk melakukan pekerjaan terbaik dan lebih baik lagi.

3. *Do I Belong*

Dimensi ini lebih menunjukkan pada faktor lingkungan kerja atau faktor eksternal selain karyawan itu sendiri, seperti rekan kerja, atasan, sahabat, serta visi dan misi perusahaan. Apakah kesemuanya itu memberikan pengaruh positif terhadap hasil kerja karyawan yang lebih baik. Apakah karyawan merasa dianggap sebagai bagian dari kontribusi bagi perusahaan.

4. *How Can We Grow*

Dimensi ini lebih mengarah pada peran dari perusahaan terhadap kemajuan karyawan. Ini menunjukkan sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk berkembang. Berkembang di sini adalah, apakah ada kesempatan bagi karyawan untuk belajar guna meningkatkan kompetensi mereka dalam bekerja. Selain itu, kesempatan apakah ada kesempatan karyawan untuk mengembangkan jenjang karir mereka. Peran serta perusahaan inilah yang akan membantu proses pembentukan dimensi ini demi tercapainya *employee engagement*.

2.2.2 Parameter-parameter Kualitatif Mutu Interaksi dalam *Human Sigma*

Parameter dalam pengukuran interaksi dalam human sigma adalah sebagai berikut: (Fleming dan Asplund, 2007)

2.2.2.1 Parameter *Employee Engagement*

Untuk pengukuran hubungan karyawan digunakan survei pertanyaan berjenjang dengan urutan sebagai berikut: (Fleming dan Asplund, 2007)

1. Saya tahu apa yang diharapkan dari saya tentang pekerjaan ini.
2. Saya memiliki segala sesuatunya untuk melakukan pekerjaan ini dengan benar.
3. Dalam bekerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya.
4. Dalam tujuh hari terakhir, saya mendapat pujian atas hasil kerja saya.
5. Atasan saya terlihat sangat memperhatikan saya sebagai bawahan.
6. Atasan dan teman-teman saya selalu mendorong saya untuk senantiasa lebih maju lagi.
7. Pendapat saya selalu diperhatikan oleh atasan dan teman saya.
8. Tujuan perusahaan ini sudah jelas dan membuat saya merasa dibutuhkan dalam pekerjaan ini.

9. Teman-teman saya memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan.
10. Saya memiliki teman-teman terbaik dalam pekerjaan.
11. Dalam enam bulan terakhir ini seseorang telah menyatakan bahwa saya memiliki kemajuan yang positif dalam pekerjaan.
12. Dalam setahun belakangan ini, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Jawaban di atas dibagi dengan skala *Likert* menjadi 5 tingkatan sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5 = Sangat setuju

2.2.2.2 Parameter *Customer Engagement*

Untuk pengukuran hubungan pelanggan digunakan survei pertanyaan berjenjang dengan urutan sebagai berikut: (Fleming dan Asplund, 2007)

1. Secara keseluruhan, apakah anda puas terhadap produk?
2. Apakah anda akan senantiasa menggunakan produk ini?
3. Apakah anda akan merekomendasikan produk ini kepada orang lain?
4. Produk ini adalah produk yang dapat dipercaya
5. Produk ini adalah produk yang sesuai dengan yang dijanjikan
6. Perusahaan ini selalu mengutamakan kepuasan pelanggan
7. Produk ini selalu menjadi solusi kebutuhan saya
8. Saya sangat bangga memakai produk ini
9. Perusahaan ini selalu memperhatikan kebutuhan pelanggan
10. Produk ini adalah produk yang sempurna untuk saya
11. Saya tidak dapat membayangkan bila di dunia ini tidak ada produk ini

Seperti halnya pada *employee Engagement*, jawaban di atas juga diberikan dalam skala *likert* dari nilai terendah sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5 = Sangat setuju

2.2.2.3 *Human Sigma Metric*

John H. Flemings, Curt Coffman dan James Harter (2005) menyarankan sebuah metodologi pengukuran kuantitatif. Metodologi ini mereka sebut sebagai *Human Sigma Index*. Level dari nilai *Human Sigma* ditetapkan mulai dari satuan HS1 hingga HS6.

Pengukuran *Human Sigma* ini menggunakan 2 ukuran kuantitatif sebagai inputnya yaitu berupa:

1. Ukuran kuantitatif hubungan karyawan-perusahaan (*Employee Engagement – EE*).
2. Ukuran hubungan pelanggan-perusahaan (*Customer Engagement – CE*).

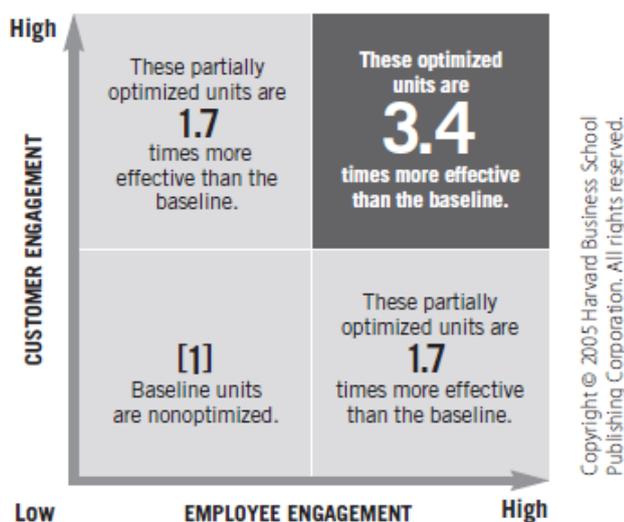
$$HS = (EE \text{ Persentil} \times CE \text{ Persentil})^{0.5} \times (\text{Persentil maks./Persentil min})^{0.5}$$

Rumus di atas adalah untuk kasus dimana EE Persentil dan CE Persentil adalah di atas median distribusi. Sedangkan bila salah satu ada yang kurang dari median distribusi datanya maka:

$$\text{Human Sigma} = ((EE \text{ Persentil} \times CE \text{ Persentil})/2)^{0.5}$$

Adapun prosedur perhitungan *Human Sigma Metric*:

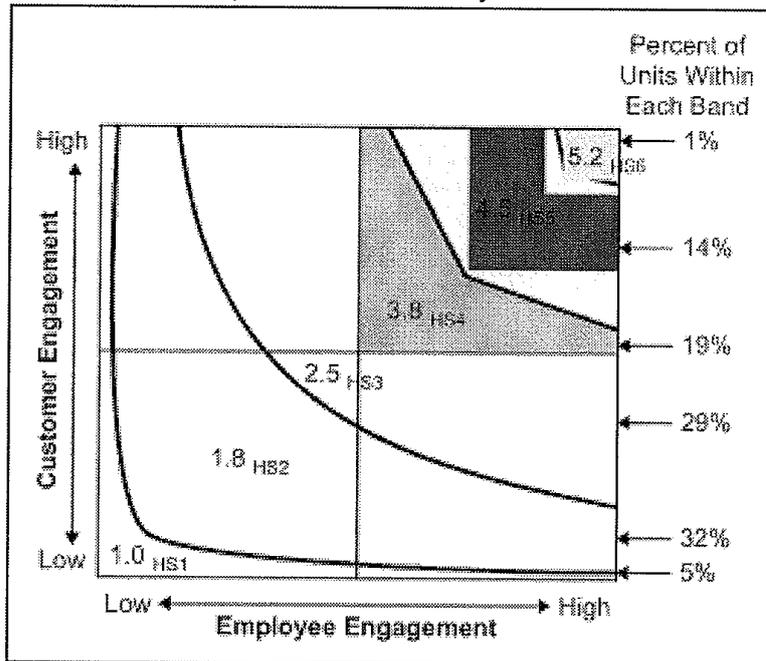
1. Untuk setiap pertanyaan diberikan skala *likert* 1 hingga satuan nilai tertinggi misal 5.
2. Dari sejumlah n data yang diambil dari survei maka dihitung berapakah nilai rata-rata dari distribusi data tersebut.
3. Sortir n data tersebut dari yang terkecil hingga terbesar
4. Tentukan pada urutan data apakah jatuhnya nilai rata-rata tersebut
5. Hitung persentil dengan rumus = no urut rata-ratanya dibagi n
6. Plot koordinat EE persentil dan CE persentil pada lembar HS plot dan identifikasi posisi jatuhnya koordinat pada kuadran berapa dan berapa nilai HS levelnya.
7. Tentukan yang mana dari 2 rumus yang akan dipakai dengan membandingkan apakah nilai CE dan EE ada diatas median atau salah satu dari keduanya dibawah atau sama dengan median
8. Hitung *Human Sigma* Index seperti rumus di atas.



Gambar 2.1 Human sigma level plot

Sumber : Fleming 2007

Fleming and Asplund's 2007 Study



Source: *Human Sigma*

Gambar 2.2 Human sigma kuadran

Secara umum kuadran dalam *Human Sigma* dibagi atas 2 tipe, yang dibagi menjadi 4 kuadran dan 6 kuadran. Penempatan posisi dalam kuadran tersebut sama-sama berdasarkan pada nilai dari *Human Sigma index*. Pembagian empat kuadran dibagi menjadi daerah optimal, tidak optimal dan optimal sebagian (2). Optimal sebagian terdapat 2 jenis, yaitu EE optimal dan CE tidak, dan sebaliknya. Sedangkan 6 kuadran dibagi menjadi daerah HS1 sampai HS6. Masing-masing kuadran memiliki koefisien yang menunjukkan tingkat keuangan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai *Human Sigma* maka makin tinggi pula koefisien keuangan perusahaan, yang menunjukkan semakin baik kondisi keuangan mereka.

2.3 Skala Likert

Penggunaan skala *likert* amat banyak dalam berbagai penelitian yang dilakukan untuk mencari dan mengukur perilaku, kepuasan, dan perilaku konsumen. Skala ini mudah dimengerti oleh responden dalam memberikan penilaian terhadap suatu variabel. Dalam banyak aplikasi, skala *likert* sering kali digunakan sebagai skala interval karena menggunakan rata-rata penilaian (*mean*).

Dalam penerapannya skala likert menggunakan angka-angka sebagai acuan dalam penelitian. Perhitungan ini biasanya menggunakan angka 1 sampai 5, dengan keterangan sebagai berikut:

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

2.4 Sampling

Sampling adalah bagian dari metodologi statistika yang berhubungan dengan pengambilan sebagian dari populasi. Jika *sampling* dilakukan dengan metode yang tepat, analisis statistik dari suatu sampel dapat digunakan untuk menggeneralisasikan keseluruhan populasi.

2.4.1 Langkah-langkah Dalam Sampling

Hertono (1977) mengatakan, langkah-langkah yang sebaiknya dilalui dalam melakukan *sampling* adalah sebagai berikut:

1. Penentuan besar populasi
Populasi adalah jumlah total kasus yang saling memiliki kesamaan spesifikasi disain.
2. Menentukan *sampling frame*
Yaitu daftar unit *sampling* yang akan dijadikan sumber informasi dalam survei yang akan dilakukan, seperti area geografis, institusi, individu dan lainnya.
3. Memilih prosedur *sampling* yang akan dilakukan.
4. Menentukan ukuran sampel.
5. Memilih elemen dalam sampel.
6. Mengumpulkan data dari sampel yang telah dipilih

2.4.2 Klasifikasi Metode Sampling

Metode *sampling* dibagi menjadi 2, yaitu *probability samples* (sampel acak) dan *non propability samples* (sampel tak acak). Nasution (2007) kemudian membagi masing-masing metode *sampling* menjadi beberapa bagian, yaitu:

1. *Probability Samples* (Sampel Acak)

Adalah teknik *sampling* yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini meliputi:

a. *Simple Random Sampling*

Suatu sampel dikatakan random jika setiap unsur atau anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Cara ini digunakan bila anggota populasi dianggap homogen. Dalam sampling acak sederhana yaitu dengan metode undian atau dengan menggunakan tabel bilangan random.

b. *Proportionated Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

c. *Disproportionated Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional. Teknik ini juga digunakan bila proporsi subkategori atau stratanya tidak didasarkan pada proporsi yang sebenarnya dalam populasi, tetapi lebih didasarkan pada pertimbangan analitis. Hal ini dilakukan karena sub-kategori tertentu terlampaui sedikit.

d. *Cluster Sampling*

Teknik sampel ini digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misal penduduk dari suatu negara, propinsi, atau kabupaten. Perbedaan metode ini dengan sampel acak stratifikasi adalah ada pada pengambilan sampelnya. Pada sampling acak stratifikasi, sampel dipilih pada seluruh strata, sedangkan pada cluster sampling sampel hanya diambil pada salah satu strata saja.

e. *Sampling Bertahap*

Sampel bertahap merupakan kombinasi-kombinasi dari sampel-sampel yang ada. Artinya penggunaan teknik sampel dilakukan bertahap dengan menggunakan beberapa teknik sampel yang ada.

2. *Non Probability Samples* (Sampel Tak Acak)

Non probability sampling adalah teknik penarikan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi:

- a. *Sampling Sistematis* adalah teknik untuk menentukan sampel berdasarkan urutan sari anggota populasi yang telah diberi nomor urut. Misalnya anggota populasi yang terdiri dari 100 orang, pengambilan sampel dapat dilakukan dengan nomor ganjil saja, genap saja, atau kelipatan dari bilangan tertentu, misalnya kelipatan dari 5.

- b. *Sampling Kuota* adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang digunakan. Contoh, dalam melakukan penelitian karyawan golongan 2, penelitian dilakukan secara kelompok. Setelah jumlah sampel ditentukan 100, dan jumlah anggota peneliti 5 orang, maka setiap peneliti dapat memilih sampel secara bebas sesuai dengan karakteristik yang ditentukan (golongan 2) sebanyak 20 orang.
- c. *Sampling Aksidental* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.
- d. *Sampling Purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya: akan melakukan penelitian tentang disiplin karyawan, maka sampel yang dipilih adalah orang yang ahli dalam bidang kekaryawanan saja.
- e. *Sampling Jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang.
- f. *Snowball Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel disuruh memilih teman-temannya untuk dijadikan sampel. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak.

2.5 Uji Validitas Kuesioner

Dalam penelitian, baik berbentuk kualitatif maupun kuantitatif, kriteria utama yang harus diperhatikan adalah *valid*, *reliabel*, dan *objektif*. Validitas adalah derajat ketepatan antara data yang terdapat di lapangan dan data yang dilaporkan oleh peneliti. Kalau dalam objek penelitian terdapat warna merah, peneliti akan melaporkan warna merah. Bila peneliti membuat laporan yang tidak sesuai dengan apa yang terjadi pada objek, data tersebut dapat dinyatakan tidak valid (Uyanto, 2006).

Terdapat dua macam validitas penelitian, yaitu validitas internal dan validitas eksternal. Validitas internal berkenaan dengan derajat akurasi antardesain penelitian dan hasil yang dicapai. Kalau desain penelitian dirancang untuk meneliti etos kerja karyawan, data yang diperoleh seharusnya adalah data yang akurat tentang etos kerja karyawan. Penelitian menjadi tidak valid jika yang ditemukan adalah motivasi kerja karyawan. Validitas eksternal berkenaan dengan derajat akurasi, dapat atau tidaknya hasil penelitian digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi tempat sampel tersebut diambil. Bila sampel penelitian representatif, instrumen penelitian valid dan reliabel, cara

mengumpulkan dan menganalisis data benar, penelitian akan memiliki validitas eksternal yang tinggi (Walpole, 2007).

Salah satu cara untuk menguji validitas sebuah data yang didapat menggunakan kuesioner, adalah dengan menggunakan SPSS dan menggunakan fungsi correlations. Jika nilai probabilitas total rata-rata untuk tiap nomor adalah kurang dari 0.05 sig.(2-tailed) < dari alfa) maka pertanyaan pada nomor tersebut dapat dikatakan valid (Walpole, 2007).

2.6 Uji Reliabilitas Kuesioner

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dianggap valid. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama maka alat ukur tersebut reliabel. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur untuk mengukur gejala yang sama (Uyanto, 2006). Dalam penelitian kuantitatif, untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel, yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah instrumen penelitian, sedangkan dalam penelitian kualitatif yang diuji adalah datanya. Oleh karena itu, Stainback (1988) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif lebih menekankan pada aspek reliabilitas, sedangkan penelitian kualitatif lebih pada aspek validitas.

Salah satu cara untuk menguji reliabilitas suatu kuesioner adalah dengan menggunakan SPSS dengan menu reliability (*menu>analyze>scale>reliability analysis*). Data yang digunakan adalah rata-rata tiap nomor dan total. Dari fungsi tersebut akan keluar angka *cronbach*, jika nilainya lebih besar dari 0,06 maka hasil data dari kuesioner tersebut dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik atau dengan kata lain dapat dipercaya. (Uyanto, 2006)

2.7 Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan antar fungsional yang membuat organisasi mapu mencapai objektifnya. Fokus manajemen strategis terletak pada mengintegrasikan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen strategis dianggap penting bagi perusahaan karena manajemen strategis memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah. Sesuai survei terhadap pemilik bisnis di Amerika Serikat menemukan bahwa 60% di antaranya telah memiliki perencanaan strategis dan 89% dari mereka menemukan bahwa rencana-

rencana efektif. Mereka mengatakan perencanaan strategis member mereka sasaran terinci dan member visi yang satu pada para staf mereka. Meskipun sejumlah analisis manajemen menyebutkan perencanaan strategis itu tidak diperlukan, ada banyak analisis lain yang menekankan pentingnya perencanaan strategis.

2.7.1 Analisis SWOT

Strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi bisnis dapat termasuk perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan. Untuk menganalisis suatu kegiatan dalam satu organisasi agar tercapai tujuan, perlu menggunakan suatu analisis yang dikenal dengan analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT). Instrumen analisis SWOT sangat banyak digunakan karena dapat membantu pimpinan / CEO dalam merumuskan masalah, menentukan sasaran secara terukur dan dapat diuji sesuai kondisi lingkungan organisasi baik secara internal atau eksternal. Setiap organisasi pasti mempunyai empat unsur tersebut di atas sehingga perlu dikenali memerlukan kehati-hatian dalam pengelolaannya.

1. *Strength* (kekuatan) merupakan faktor penentu yang dapat mempengaruhi secara internal maupun secara eksternal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. *Weakness* (kelemahan) adalah suatu faktor yang perlu dicermati dalam menyusun program agar tujuan yang telah ditetapkan tidak terlalu jauh menyimpang dari sasaran yang diharapkan.
3. *Opportunities* (peluang) adalah unsur yang sangat strategis untuk dikaji secara mendalam agar semua komponen organisasi dapat memanfaatkan setiap kesempatan dalam rangka meningkatkan hasil dan pencapaian tujuan organisasi.
4. *Threats* (ancaman) adalah faktor yang dapat mempengaruhi jalannya organisasi sehingga setiap saat perlu diwaspadai agar organisasi tetap utuh.

Matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* atau dikenal dengan matrik SWOT adalah alat pencocokan yang penting dalam melakukan pengembangan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi tersebut adalah:

1. Strategi *Strengths-opportunities* (S-O) yaitu ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi *Weaknesses-Opportunities* (W-O) yaitu strategi yang bertujuan memperbaiki atau meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

3. Strategi *Strengths-Threats* (S-T) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi *Weaknesses-Threats* (W-T) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan eksternal.