

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Inti kajian dari penelitian ini adalah mengenai tingkat kepemimpinan transformasional, tingkat budaya organisasi dan tingkat implementasi *knowledge management* pada *Learning Center Group* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. yang beralamatkan di jalan Tanah Abang Timur No. 11 Jakarta Pusat. Yang menjadi objek penelitian adalah karyawan *Learning Center Group* yang berstatus *officer*.

3.2. Metode Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah berupa penelitian survei. Menurut Kelingger dalam Riduwan (2009:49) yang disebut penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif.

Bentuk metode yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Analisa deskriptif, sesuai sifat dan hakekatnya, adalah analisis yang bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, serta pengaruhnya terhadap *knowledge management*. Sedangkan analisis verifikatif dimaksudkan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara kepemimpinan

transformatif dan budaya organisasi terhadap *knowledge management* melalui pengujian hipotesis.

Mengingat metode deskriptif dan verifikatif dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah dua metode yaitu *description research* dan *explanatory research*.

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status sekelompok manusia, objek, suatu set kondisi ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Penelitian penjelasan (*explanatory research*) disebut juga penelitian pengujian (*verification research*), merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji kebenaran ilmu pengetahuan yang masih diragukan kebenarannya. Dengan perkataan lain bertujuan untuk menguji hipotesis; yaitu menguji tentang adanya hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih (proposisi) yang telah dirumuskan sebagai hipotesis.

3.3. Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *knowledge management*. Ketiga variabel tersebut masing-masing dipecah menjadi variabel bebas (*independent*), meliputi kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Sedangkan variabel terikatnya (*dependent*) adalah *knowledge management*.

Guna kepentingan penyederhanaan dalam analisis, maka masing-masing variabel dan sub variabel diberikan simbol-simbol sebagai berikut: variabel

kepemimpinan dengan simbol X_1 , variabel budaya organisasi dengan simbol X_2 , dan *knowledge management* dengan simbol Y.

Untuk memudahkan dalam pengumpulan data dan pengukurannya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Bass. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin dan pengikutnya saling berinteraksi untuk meningkatkan pengertian akan tujuan, misi, dan pemahaman sehingga secara bersama-sama terbangunkan dan bertransformasi. Terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu :

- Simulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*).
- Konsiderasi Individual (*Individual Consideration*).
- Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*).
- Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*).

Masing-masing karakteristik di atas akan menjadi indikator dari variabel Kepemimpinan Transformasional dan akan diukur dengan menggunakan skala ordinal.

2. Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Variabel budaya organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini mengacu kepada Model empat karakter budaya organisasi Denison dalam Denison & Fey (2000) dan Chang & Lee (2007). Menurut Denison, budaya organisasi memiliki empat karakter yaitu (1) Keterlibatan, (2) Budaya Misi, (3) Adaptasi, dan (4) Konsistensi.

Masing-masing karakteristik di atas akan menjadi indikator dari variabel Kepemimpinan Transformasional dan akan diukur dengan menggunakan skala ordinal.

3. *Knowledge management* (Y)

Variabel *knowledge management* yang dimaksud dalam penelitian ini mengacu pada model 4 fase Knowledge management yang dikembangkan oleh Davidson dan Voss dalam Yuliazmi (2005:20). Model ini menguraikan karakteristik knowledge management sebagai empat tahapan yaitu (1) identifikasi *knowledge*, (2) refleksi terhadap *knowledge*, (3) berbagi *knowledge*, dan (4) penggunaan *knowledge*.

Masing-masing karakteristik di atas akan menjadi indikator dari variabel *knowledge management* dan akan diukur dengan menggunakan skala ordinal.

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Referensi	Indikator	Pengukuran	Skala
Kepemimpinan Transformasional	Bass dalam Boyyet (2006)	1. Stimulasi Intelektual	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan pimpinan dalam menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif 	Ordinal
		2. Konsiderasi Individual	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan pimpinan dalam memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan individu bawahannya dan berperilaku sebagai pelatih atau mentor 	

Variabel	Referensi	Indikator	Pengukuran	Skala
		3. Motivasi Inspirational	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi dengan inspirasi kepada orang-orang di sekitarnya 	
		4. Pengaruh Idealis	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan pimpinan dalam membentuk persepsi bawahan terhadap kekuatan kepercayaan diri dan cita-cita / ideologi pemimpin 	
Budaya Organisasi	Denison dalam Denison & Fey (2000) dan Chang & Lee (2007)	1. Keterlibatan (<i>Involvement</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam menghargai keterlibatan karyawannya dan memperhatikan pengembangan sumber daya manusianya 	Ordinal
		2. Misi (<i>Mission</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam merumuskan tujuan dan misi yang jelas 	
		3. Adaptasi (<i>Adaptability</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam mengembangkan strategi yang berfokus pada lingkungan eksternal agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan kastemer 	
		4. Konsistensi (<i>Consistency</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam menerapkan metode yang sistematis dalam menjalankan aktivitasnya secara konsisten, patuh, dan terbangun kerjasama di atas setiap karyawannya 	
Knowledge Management	Davidson dan Voss dalam	1. Identifikasi Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi 	Ordinal

Variabel	Referensi	Indikator	Pengukuran	Skala
	Yuliazmi (2005)		pengetahuan yang telah dimilikinya	
		2. Refleksi Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam membuat persediaan (simpanan) dari pengetahuan yang sudah dimiliki 	
		3. Berbagi Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam menyalurkan pengetahuan yang ada ke manapun pengetahuan itu dibutuhkan 	
		4. Penggunaan Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kemampuan perusahaan dalam melakukan perbaikan kinerja organisasi dengan menerapkan pengetahuan yang ada dan menciptakan sistem yang menyertakan pengetahuan tersebut dalam prosedur kerja sehari-hari 	

3.4. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan fakta-fakta yang belum diolah dan tidak berarti bagi penggunaannya. Berdasarkan sumbernya data dibagi menjadi data primer dan data sekunder antara lain:

- a. Data Primer yaitu data yang dikumpulkan secara khusus oleh seorang peneliti dari sumber aslinya dengan menggunakan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan lembaran pertanyaan kepada setiap responden untuk dijawab secara tertulis. Metode ini merupakan cara untuk memperoleh data primer yang digunakan peneliti sebagai bahan dasar analisis dimana pembuatan daftar pertanyaan didasarkan atas indikator yang

melekat pada masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Butir-butir pertanyaan dibuat sedemikian rupa untuk memudahkan responden untuk mengisi jawaban yang tersedia dalam bentuk pilihan berganda dimana setiap butir pertanyaan berisi lima pilihan jawaban yang disesuaikan dengan kriteria variabel, indikator dan parameter yang diujikan dalam penelitian ini.

b. Data Sekunder yaitu data yang telah tersedia yang dikumpulkan oleh pihak lain, baik dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan yang digunakan oleh seorang peneliti sebagai sumber data penelitiannya. Untuk memperjelas dan mempermudah jenis dan sumber data di dalam penelitian ini, maka data sekunder perusahaan adalah sebagai berikut:

- Profil PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- Profil *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero)Tbk
- Data karyawan *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero)
- Dokumen-dokumen yang berkaitan

Secara rinci jenis dan sumber data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 2 Jenis dan Sumber Data

Jenis Data	Sumber Data
Profil perusahaan	PT Bank Mandiri (Persero)Tbk
Data karyawan <i>Learning Center</i> PT Bank Mandiri (Persero)Tbk	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Gambaran tingkat Kepemimpinan Transformasional di <i>Learning Center</i> PT. Bank Mandiri (Persero)Tbk.	Karyawan <i>Learning Center</i> PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk
Gambaran tingkat budaya organisasi di <i>Learning Center</i> PT. Bank Mandiri	Karyawan <i>Learning Center</i> PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk
Gambaran tingkat <i>knowledge management</i> di <i>Learning Center</i> PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Karyawan <i>Learning Center</i> PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari karyawan *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. setingkat *officer* yang berjumlah total 64 orang. Untuk keperluan penelitian, dilakukan pengambilan sampel. Jumlah sampel yang diperlukan untuk penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus dari Taro Yamane seperti dikutip oleh Riduwan (2009:65)

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana n = jumlah sampel
 N = jumlah populasi
 d^2 = presisi yang ditetapkan

Dengan tingkat presisi yang diharapkan ditetapkan 5 % diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{64}{64 \cdot 0,05^2 + 1} = \frac{64}{64 \cdot 0,0025 + 1} = \frac{64}{1,16} = 54,13 \approx 54 \text{ responden}$$

Untuk menentukan sampel yang akan diambil digunakan teknik *random sampling*

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaan untuk kepentingan penelitian. Data yang telah terkumpul digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan oleh penulis adalah:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara menyebarkan seperangkat kuesioner yang telah disusun sedemikian rupa kepada responden yang menjadi anggota sampel penelitian. Kuisisioner ini memuat pernyataan-pernyataan dari masing-masing indikator

yang ditunjukkan dalam tabel 3.3 dan untuk pengukuran menggunakan skala

Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu :

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Ragu-Ragu (R)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Studi literatur

Studi literatur merupakan pengumpulan data sekunder dari berbagai literatur seperti buku, jurnal, majalah ekonomi, karya tulis ilmiah, dan *website*, guna memperoleh informasi yang berhubungan dengan tesis ini.

3. Wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data sekunder dari pimpinan dan karyawan *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.guna memperoleh informasi yang berhubungan dengan tesis ini.

Tabel 3. 3 Daftar Pernyataan Kuisisioner

Variabel	Indikator	No	Pernyataan
Kepemimpinan Transformasional (X 1)	Stimulasi Intelektual	1	Pimpinan memiliki perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah
		2	Pimpinan melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang yang berbeda
		3	Pimpinan memeriksa ulang asumsi-asumsi untuk mempertanyakan apakah asumsi itu tepat atau tidak
		4	Pimpinan menganjurkan cara pandang baru untuk menyelesaikan tugas
	Konsiderasi Individual	5	Pimpinan meluangkan waktu untuk memberikan pengajaran dan melatih bawahannya

		6	Pimpinan memperlakukan karyawan sebagai individual bukan hanya sebagai anggota dari kelompok
		7	Pimpinan memperhatikan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi masing-masing bawahannya
		8	Pimpinan membantu karyawan untuk menemukan kekuatannya
	Motivasi Inspirasional	9	Pimpinan berbicara tentang masa depan dengan penuh optimis
		10	Pimpinan mengutarakan dengan antusias mengenai apa-apa yang harus diselesaikan
		11	Pimpinan menyampaikan visi tentang masa depan
		12	Pimpinan menunjukkan kepercayaan diri bahwa target dapat dicapai
	Pengaruh Idealis	13	Pimpinan menyampaikan nilai-nilai dan keyakinan yang paling penting
		14	Pimpinan mengutarakan pentingnya memiliki kesadaran yang kuat akan tujuan
		15	Pimpinan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis terhadap setiap keputusan
		16	Pimpinan menegaskan pentingnya memiliki kesadaran bersama akan misi perusahaan
Budaya Organisasi (X 2)	Keterlibatan	1	Perusahaan saya menghormati karyawannya dan menganggap setiap karyawan sebagai bagian dari keluarga besar
		2	Perusahaan saya menekankan pada pengembangan sumber daya insani, baik pada karyawan, dan mendorong terciptanya kerjasama tim
		3	Kekuatan perusahaan saya terletak pada loyalitas dan pengabdian karyawan pada perusahaan dan kerjasama tim
	Budaya Misi	4	Kekuatan perusahaan saya adalah pada penekanan terhadap kinerja dan pencapaian target
		5	Seluruh karyawan memperhatikan kinerja dan berorientasi pada pencapaian target
	Adaptasi	6	Seluruh karyawan memiliki semangat inovasi dan petualangan
		7	Perusahaan mendorong upaya penelitian

			dan pengembangan (R&D) untuk menciptakan produk dan strategi agar menjadi inovator dalam bisnis
	Konsistensi	8	Perusahaan saya memiliki tata peraturan yang baik dan karyawan menaatinya dalam kesehariannya
		9	Perusahaan menekankan pada peraturan dan kebijakan organisasi untuk menjaga keberjalanan operasional administratif
Knowledge Management (Y)	Identifikasi Pengetahuan	1	Karyawan didorong untuk meningkatkan pengetahuan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan
		2	Kesenjangan pengetahuan dapat diidentifikasi dan dilakukan proses untuk mengatasinya
		3	Setiap karyawan terlibat dalam pencarian ide / gagasan
	Refleksi Pengetahuan	4	Terdapat mekanisme untuk mengumpulkan pengetahuan
		5	Terdapat dokumentasi terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan perusahaan
		6	Terdapat panduan kerja atau <i>standard operating procedure (SOP)</i> untuk setiap aktivitas dalam perusahaan
	Berbagi Pengetahuan	7	Pengetahuan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan dapat dengan mudah diakses oleh karyawan
		8	Perusahaan memformalkan proses untuk transfer pengetahuan dengan adanya dokumentasi dan pembelajaran dalam perusahaan
		9	Teknologi pendukung menciptakan memori organisasi yang dapat diakses oleh seluruh komponen dalam organisasi
		10	Terdapat forum ' <i>sharing best practices</i> ' dan berbagi pengalaman dari manajemen dan karyawan untuk kemajuan perusahaan
	Penggunaan Pengetahuan	11	Pengetahuan yang dimiliki, digunakan dan dipraktekkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan
		12	Terdapat perubahan yang berkesinambungan dalam prosedur kerja sehari-hari disesuaikan dengan perkembangan pengetahuan
		13	Perusahaan menggunakan pembelajaran

		bagi karyawannya untuk mendukung kompetensi inti yg telah ada & membentuk kompetensi yang baru
--	--	--

3.6.Uji Validitas dan Realibilitas

Langkah selanjutnya dari penelitian ini dilakukan uji coba terhadap alat penelitian. Keberhasilan suatu penelitian tergantung dari alat pengumpul data, yaitu instrumen yang digunakan, sehingga instrumen penelitian dapat menghasilkan data-data yang diperlukan untuk menguji hipotesis penelitian. Instrumen sebagai alat pengukur variabel penelitian harus memenuhi syarat utama yaitu *valid* (shahih) dan reliabel (dapat dipercaya) sehingga pengukuran yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Pengujian validitas instrumen digunakan untuk mengukur seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur didalam melakukan fungsinya. Instrumen yang valid harus memiliki validitas internal dan eksternal. Instrumen yang memiliki validitas internal atau rasional bila kriteria yang ada dalam instrumen secara rasional (teoritis) telah mencerminkan apa yang diukur. Instrumen yang mempunyai validitas eksternal bila kriteria di dalam instrumen disusun berdasarkan fakta-fakta empiris yang telah ada. (Sugiyono, 2009:123).

Pengujian validitas instrumen adalah dengan menggunakan teknik Korelasi *Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut:

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

(Sugiyono, 2009:183)

Keterangan:

r_{xy} = korelasi antara variabel X dan Y

Σx = Jumlah skor tiap item dari seluruh responden uji coba

Σy = Jumlah skor total (seluruh item) dari seluruh responden uji coba

N = Jumlah responden uji coba

Suatu jika nilai koefisien item pertanyaan dikatakan valid atau dapat mengukur variabel penelitian yang dimaksud validitasnya lebih dari atau sama dengan titik kritis yaitu 0,30, mengacu pada pendapat Kaplan: *“Not all validity coefficient are the same value, and there are no hard fast rule about how large the coefficient must be in order to be meaningful. In practice, it is rare to see a validity coefficient larger than 0.6, and validity coefficient in the range of 0.3 to 0.4 are commonly considered high.* (Kaplan & Saccuzzo, 1993:141).

Seluruh item alat ukur dihitung dan diambil kesimpulan mana item yang *valid* dan mana yang tidak *valid*. Pernyataan yang *valid* dapat digunakan sedangkan pernyataan yang tidak valid diperbaiki atau dihilangkan.

Uji reliabilitas yaitu untuk mengetahui ketepatan nilai angket, artinya instrumen penelitian dapat dipercaya bila diujikan pada kelompok yang sama walaupun pada waktu yang berbeda, maka hasilnya akan sama.

Untuk menguji reliabilitas instrumen, digunakan rumus Alpha dengan alasan bahwa instrumen yang dirancang berskala 1 – 5. Untuk menguji reliabilitas instrumen, digunakan rumus Alpha (r_{11}):

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

Dimana : r_{11} = Nilai realibilitas

ΣS_i = Jumlah varians skor tiap-tiap item

S_t = Varians total

k = jumlah item

Langkah-langkah pengujian dengan menggunakan rumus tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Menghitung varians skor tiap-tiap item dengan rumus :

$$S_i = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

Dimana S_i = varians skor tiap-tiap item
 $\sum X_i^2$ = jumlah kuadrat item X_i
 $(\sum X_i)^2$ = jumlah item X_i dikuadratkan
 N = jumlah responden

- 2) Menjumlahkan varians semua item dengan rumus

$$\sum S_i = S_1 + S_2 + S_3 \dots \dots S_n$$

- 3) Menghitung varians total dengan rumus

$$S_t = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{N}}{N}$$

- 4) Masukan nilai alpha dengan rumus :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

- 5) Membandingkan nilai r dengan titik kritis 0,70, mengacu pada pendapat Kaplan, *“It has been suggested that reability estimates in the range of 0,70 to 0,80 are good enough for most purposes in basic research”* (Kaplan & Saccuzzo, 1993:126).

Uji validitas dan realibilitas terhadap instrumen telah dilakukan dengan hasil sebagaimana ditampilkan dalam tabel 3.4. Jumlah responden yang digunakan dalam uji validitas dan realibilitas ini adalah 24 responden yang bukan termasuk populasi yang akan diteliti.

Tabel 3. 4 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Variabel	Item Pernyataan	Validitas			Reliabilitas		
		R Kritis	Titik Kritis	Kesimpulan	R Kritis	Titik Kritis	Kesimpulan
X1	1	0.026	0.300	Tidak Valid	0.888	0.700	Reliabel
	2	0.741	0.300	Valid			
	3	0.543	0.300	Valid			
	4	0.026	0.300	Tidak Valid			
	5	0.572	0.300	Valid			
	6	0.258	0.300	Tidak Valid			
	7	0.629	0.300	Valid			
	8	0.758	0.300	Valid			
	9	0.675	0.300	Valid			
	10	0.594	0.300	Valid			
	11	0.786	0.300	Valid			
	12	0.775	0.300	Valid			
	13	0.613	0.300	Valid			
	14	0.796	0.300	Valid			
	15	0.585	0.300	Valid			
	16	0.659	0.300	Valid			
X2	1	0.849	0.300	Valid	0.824	0.700	Reliabel
	2	0.648	0.300	Valid			
	3	0.453	0.300	Valid			
	4	0.474	0.300	Valid			
	5	0.831	0.300	Valid			
	6	0.452	0.300	Valid			
	7	0.680	0.300	Valid			
	8	0.593	0.300	Valid			
	9	0.442	0.300	Valid			
Y	1	0.557	0.300	Valid	0.824	0.700	Reliabel
	2	0.345	0.300	Valid			
	3	0.580	0.300	Valid			
	4	0.663	0.300	Valid			
	5	0.569	0.300	Valid			
	6	0.569	0.300	Valid			
	7	0.454	0.300	Valid			
	8	0.505	0.300	Valid			
	9	0.578	0.300	Valid			
	10	0.767	0.300	Valid			
	11	0.776	0.300	Valid			
	12	0.456	0.300	Valid			
	13	0.701	0.300	Valid			

Berdasarkan uji validitas dan realibilitas tersebut maka dilakukan perbaikan pada instrumen penelitian dengan tidak mencantumkan pertanyaan no 1,4, dan 6 untuk variabel X₁.

3.7. Rancangan Analisis

Data yang terkumpul dari kuesioner, wawancara dan observasi diolah dan dikelompokkan, melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Persiapan, yaitu mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner serta memeriksa kebenaran cara pengisian.

2. Tabulasi, yaitu memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Jawaban kuesioner tertutup menggunakan skala ordinal 5. Nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X_1 , X_2 dan variabel dependen Y yaitu sebagai berikut (rx_1y), dan (rx_2y) yang diasumsikan berhubungan linier.
3. Penerapan data pada pendekatan penelitian, yaitu data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *knowledge management*, pengolahan data dilakukan dengan menganalisis jawaban responden terhadap setiap butir pernyataan.

Untuk melihat hasil penelitian yang ada dalam kuesioner responden apakah positif atau negatif terhadap pelaksanaan variabel yang diteliti digunakan skala *Likert Summated Rating*.

3.7.1 Method of Successive Interval (MSI)

Untuk dapat mengolah data dengan metode parametrik, maka data ordinal yang diperoleh dari hasil pengukuran perlu ditransformasikan terlebih dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah :

1. Menghitung distribusi frekuensi setiap pilihan jawaban responden
2. Berdasarkan distribusi frekuensi tersebut, selanjutnya dihitung proporsi dari setiap jawaban
3. Proporsi dari setiap jawaban dihitung proporsi kumulatifnya
4. Setiap proporsi kumulatif, dihitung nilai batas Z-nya

5. Menghitung *scale value* (nilai interval rata-rata) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan sebagai berikut :

$$Scale = \frac{Kepadatan\ batas\ bawah - Kepadatan\ batas\ atas}{Daerah\ di\ bawah\ batas\ atas - Daerah\ di\ bawah\ batas\ bawah}$$

6. Menghitung score (nilai hasil transformasi) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan sebagai berikut :

$$Score = scale\ value + scale\ value\ minimum + 1$$

Selanjutnya langkah yang harus dilakukan adalah mensepadankan pasangan satu interval hasil transformasi, disesuaikan dengan data ordinal aslinya, baik untuk variabel independen maupun variabel dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis.

3.7.2 Analisis Deskriptif

Pengolahan data secara deskriptif digunakan bantuan tabel dalam bentuk jumlah dan presentase dengan ketentuan pembobotan yang telah ditentukan sehingga dapat diketahui klasifikasi keberadaan dari masing-masing variabel penelitiannya.

3.7.3 Analisis Verifikatif

Metode analisis verifikatif statistik terhadap jawaban responden dilakukan dengan menggunakan analisis jalur untuk melihat kepemimpinan transformatif (X_1), budaya organisasi (X_2) sebagai variabel independen dan *knowledge management* (Y) sebagai variabel dependen.

Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif, budaya organisasi terhadap *knowledge management* dapat menggunakan analisis jalur, dengan cara data ordinal diproses menjadi data interval melalui *Method of*

Successive Interval (MSI), sehingga dapat nilai skor dari variabel kepemimpinan transformatif, budaya organisasi terhadap *knowledge management*.

3.7.4 Analisis Jalur

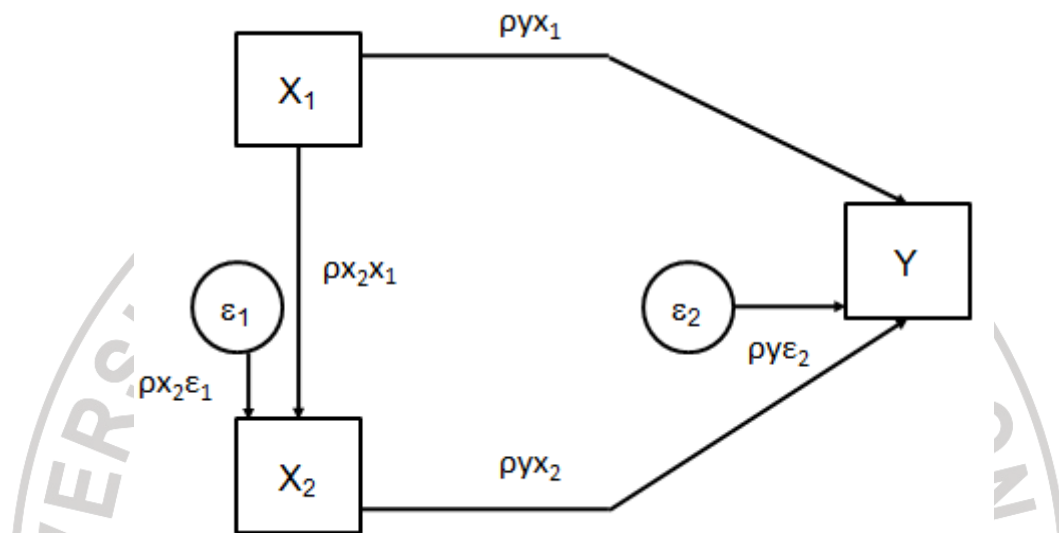
Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab (*exogenous variable*) terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (*endogenous variable*). Dengan analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel penyebab terhadap variabel akibat. Besarnya pengaruh (relatif) dari suatu variabel *eksogenous* ke variabel *endogenous* tertentu, dinyatakan oleh bilangan koefisien jalur (*path coefficient*) dari *eksogenous* tersebut ke *endogenous*-nya.

Alasan digunakannya model analisis jalur tersebut sebagai berikut. Pertama, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel *eksogenous* terhadap variabel *endogenous*. Kedua, hubungan kausal antar variabel yang hendak diuji dibangun atas dasar kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel tersebut.

Adapun asumsi yang mendasari analisis jalur ini adalah : 1) hubungan antar variabel haruslah bersifat linier dan aditif, 2) semua variabel residu tidak mempunyai korelasi satu sama lain, 3) pola hubungan antar variabel adalah pola yang tidak melibatkan arah pengaruh yang timbal balik (*rekursif*), dan 4) tingkat pengukuran semua variabel sekurang-kurangnya interval atau yang dibuat interval.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*), dengan langkah kerja sebagai berikut :

1. Menggambar dengan jelas diagram jalur yang mencerminkan proposisi hipotetik yang diajukan, lengkap dengan persamaan strukturalnya.



Gambar 3. 1 Konseptual model

Keterangan :

X_1 : kepemimpinan transformatif

X_2 : budaya organisasi

Y : *knowledge management*

ρ_{YX_1} : pengaruh X_1 terhadap Y

ρ_{YX_2} : pengaruh X_2 terhadap Y

$\rho_{X_2X_1}$: pengaruh X_1 terhadap X_2

$\rho_{Y\epsilon_2}$: variabel lain diluar variabel X_1 dan variabel X_2 yang mempengaruhi variabel Y

$\rho_{X_2\epsilon_1}$: variabel lain diluar variabel X_1 yang mempengaruhi variabel X_2

Dalam hal ini ρ_{yX_1} , ρ_{yX_2} , $\rho_{X_2\varepsilon_2}$, dan $\rho_{y\varepsilon_2}$ merupakan koefisien jalur. Struktur hubungan variabel tersebut dapat dinyatakan kedalam persamaan jalur, yaitu :

$$\begin{aligned} 1. Y &= \rho_{yX_1}X_1 + \rho_{yX_2}X_2 + \rho_{y\varepsilon_2} \\ 2. X_2 &= \rho_{yX_1}X_1 + \rho_{X_2\varepsilon_1} \end{aligned}$$

2. Menghitung matriks korelasi antar variabel.

$$R = \begin{matrix} & \begin{matrix} X_1 & X_2 & Y \end{matrix} \\ \begin{matrix} X_1 \\ X_2 \\ Y \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1 & r_{x_1x_2} & r_{x_1y} \\ & 1 & r_{x_2y} \\ & & 1 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Formula untuk menghitung koefisien korelasi yang dicari adalah menggunakan *Pearson's Coefficient of Correlation (Product Moment Coefficient)* dari Karl Pearson. Alasan penggunaan teknik koefisien korelasi dari Karl Pearson ini adalah karena variabel-variabel yang hendak dicari korelasinya memiliki skala pengukuran interval. Rumus *Pearson's Coefficient of Correlation (Product Moment Coefficient)* :

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

3. Menghitung matriks korelasi variabel eksogenus.

$$R = \begin{matrix} & \begin{matrix} X_1 & X_2 & \dots & X_k \end{matrix} \\ \begin{matrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_k \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1 & r_{x_1x_2} & \dots & r_{x_1x_k} \\ & 1 & \dots & r_{x_2x_k} \\ & & 1 & \dots \\ & & & 1 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

4. Menghitung matriks invers korelasi variabel eksogenus.

$$R^{-1} = \begin{matrix} & \begin{matrix} X_1 & X_2 & \dots & X_k \end{matrix} \\ \begin{matrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_k \end{matrix} & \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1k} \\ & C_{22} & \dots & C_{2k} \\ & & \dots & \dots \\ & & & C_{kk} \end{bmatrix} \end{matrix}$$

5. Menghitung semua koefisien jalur $p^{x_u x_i}$, dimana $i = 1, 2, \dots, k$; melalui rumus

$$\begin{bmatrix} \rho_{x_u x_1} \\ \rho_{x_u x_2} \\ \dots \\ \rho_{x_u x_k} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1k} \\ & C_{22} & \dots & C_{2k} \\ & & \dots & \dots \\ & & & C_{kk} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} r_{x_u x_1} \\ r_{x_u x_2} \\ \dots \\ r_{x_u x_k} \end{bmatrix}$$

6. Menghitung besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total variabel *eksogenous* terhadap variabel *endogenous* secara parsial, dengan rumus :

- Besarnya pengaruh langsung variabel *eksogenous* terhadap variabel

$$\text{endogenous} = p^{x_u x_i} \times p^{x_u x_i}$$

- Besarnya pengaruh tidak langsung variabel *eksogenous* terhadap variabel

$$\text{endogenous} = p^{x_u x_i} \times r^{x_1 x_2} \times p^{x_u x_i}$$

- Besarnya pengaruh total variabel *eksogenous* terhadap variabel *endogenous* adalah penjumlahan besarnya pengaruh langsung dengan besarnya pengaruh

$$\text{tidak langsung} = [p^{x_u x_i} \times p^{x_u x_i}] + [p^{x_u x_i} \times r^{x_1 x_2} \times p^{x_u x_i}]$$

7. Menghitung $R^2_{x_u(x_1, x_2, \dots, x_k)}$, yaitu koefisien determinasi total X_1, X_2, \dots, X_k terhadap X_u atau besarnya pengaruh variabel *eksogenous* secara bersama-sama (gabungan) terhadap variabel *endogenous* dengan menggunakan rumus :

$$R^2_{x_u(x_1, x_2, \dots, x_k)} = \left(\rho_{x_u x_1} \quad \rho_{x_u x_2} \quad \dots \quad \rho_{x_u x_k} \right) \begin{bmatrix} r_{x_u x_1} \\ r_{x_u x_2} \\ \dots \\ r_{x_u x_k} \end{bmatrix}$$

8. Menghitung besarnya variabel residu, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel *endogenous* di luar variabel *eksogenous*, dengan rumus :

$$p_{x_i \varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{x_i(x_1, x_2, \dots, x_k)}}$$

9. Menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, dengan statistik uji yang digunakan adalah :

$$t = \frac{P_{x_i x_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{x_i(x_1, x_2, \dots, x_k)}) C_{ii}}{n - k - 1}}}$$

$i = 1, 2, \dots, k$

k = Banyaknya variabel *eksogenous* dalam substruktur yang sedang diuji

t = Mengikuti tabel distribusi *t-student*, dengan derajat bebas (*degrees of freedom*) $n - k - 1$

Kriteria pengujian : Ditolak H_0 jika nilai hitung t lebih besar dari nilai tabel *t-student*. ($t_0 > t_{\text{tabel } (n-k-1)}$).

10. Menguji kebermaknaan (*test of significance*) koefisien jalur secara keseluruhan yang telah dihitung, dengan statistik uji yang digunakan adalah

$$F = \frac{(n - k - 1)(R^2_{x_i(x_1, x_2, \dots, x_k)})}{k(1 - R^2_{x_i(x_1, x_2, \dots, x_k)})}$$

$i = 1, 2, \dots, k$

k = Banyaknya variabel *eksogenous* dalam substruktur yang sedang diuji

F = Mengikuti tabel distribusi F – Snedecor, dengan derajat bebas (*degrees of freedom*) k dan $n - k - 1$

Kriteria pengujian : Ditolak H_0 jika nilai hitung F lebih besar dari nilai tabel F. ($F_0 > F_{\text{tabel } (k, n-k-1)}$).

11. Menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogenus* terhadap variabel *endogenus*, dengan statistik uji yang digunakan adalah

$$t = \frac{P_{x_3x_1} - P_{x_3x_2}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{x_3(x_1x_2)})(C_{ii} + C_{jj} - 2C_{ij})}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian : Ditolak H_0 jika nilai hitung t lebih besar dari nilai tabel t – student. ($t_0 > t_{\text{tabel } (n-k-1)}$).

Pada tahap operasional, semua perhitungan untuk analisa statistik dibantu dengan menggunakan perangkat lunak *Microsoft Office Excel 2007*, *SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 11.5, dan *LISREL* ver.8.50