

BAB III

METODE PENELITIAN

2.1 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian merupakan variabel yang akan diteliti oleh peneliti (Hayes, 2013). Dengan demikian, objek penelitian adalah kepemimpinan strategik, *adaptive learning orientation*, *innovative capability*, *organizational resilience*, dan kinerja organisasi. Adapun subjek penelitian adalah orang yang akan diamati dalam proses penelitian (Ferdinand, 2014). Dengan kata lain, segala informasi mengenai situasi dan kondisi tempat penelitian yang didapatkan dari individu merupakan subjek penelitian (Creswell, 2013). Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh pemimpin tinggi pada BUMD di Provinsi Jawa Barat.

2.2 Metode dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey *explanatory*. Metode ini menjelaskan hubungan antar variabel penelitian sehingga memungkinkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel *antecedent* terhadap variabel *consequence*.

2.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan individu, kelompok, organisasi yang ingin diteliti (Sekaran, 2009). Pada penelitian ini ditetapkan keseluruhan BUMD di Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 94 BUMD dijadikan sebagai sumber data. Adapun data BUMD di Provinsi Jawa Barat tersaji pada Tabel 3.1. Untuk menganalisis penelitian ini, peneliti menggunakan 94 BUMD sebagai sumberdata, dengan unit analisis pemimpin pada level tinggi pada BUMD di provinsi Jawa Barat. Unit analisis yang dipilih adalah 94 direktur utama dan 188 dewan direksi dengan jumlah keseluruhan 282 pemimpin. Untuk menentukan unit analisis, dipilih pemimpin yang memiliki minimal pengalaman satu tahun dalam menjalankan BUMD.

Tabel 3. 1 Sebaran Populasi di BUMD Provinsi Jawa Barat

No	Sektor Usaha	Jumlah BUMD	Pemimpin	
			Dirut	Direksi
1	Pertambangan	4	4	8
2	Industri pengolahan	2	2	4
3	Air minum	25	25	50
4	Banngunan/kontruksi	2	2	4
5	Perdagangan	10	10	20
6	Perbankan	43	43	87
7	Jasa-jasa	8	8	16
	Jumlah	94	94	188
	Jumlah keseluruhan			282

2.4 Pengukuran Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

2.4.1 Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini, skala pengukuran dalam kuesioner yang dibagikan kepada para responden penelitian menggunakan skala diferensial semantic, skala ini merupakan skala numerik direpresentasikan oleh kata sifat yang menjelaskan sikap atas obyek yang diteliti (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013). Desain penelitian menggunakan kuesioner tertutup untuk mengendalikan jawaban yang telah ditentukan oleh peneliti sehingga dapat searah dengan tujuan utama penelitian ini. Kusioner tertutup memungkinkan para responden memilih jawaban sesuai dengan kondisi yang telah dialaminya karena adanya jawaban pada setiap pertanyaan. Pengukuran skala interval berbentuk *bipolar adjective* digunakan dalam pertanyaan tertutup. Adapun rentang skala nilai yang digunakan adalah nilai 1 hingga 7. Nilai 1 berarti sangat tidak setuju dan nilai 7 sangat setuju.

Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel endogen, yaitu; kinerja organisasi, *adaptive learning orientation*, *innovative capability*, dan *organizational resilience*; serta 1 (satu) variabel eksogen yaitu kepemimpinan strategik. Sehingga, jumlah variabel konstruk yang diuji dalam penelitian ini adalah sebanyak 5 (lima) variabel.

2.4.2 Definisi Operasional Variabel

Penjelasan mengenai operasionalisasi variabel penelitian ini tersaji pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Operasional Variabel

Konsep variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Butir	Jenis data
Kepemimpinan strategik Suatu proses pembentukan visi untuk masa depan, usaha untuk mengkomunikasikan visi kepada bawahan, mendorong pemahaman visi, dan memotivasi bawahan untuk ikut serta dalam mendukung perencanaan dan pelaksanaan strategi sehingga tercapai tujuan organisasi (Elenkov, Judge, & Wright, 2005).	<i>Idealized Influence</i>	1. Menjelaskan visi strategik	1. Tingkat frekuensi menjelaskan visi strategik	1	Interval
		2. Mendorong pemahaman misi	2. Tingkat kemampuan mendorong pemahaman misi	2	
		3. Mengartikulasi visi yang jelas	3. Kemampuan mengartikulasi visi yang jelas	3	
		4. Mendorong berwawasan luas	4. Kemampuan mendorong untuk wawasan luas	4	
	<i>Inspirational Motivation</i>	5. Menyampaikan pengetahuan	5. Kemampuan menyampaikan pengetahuan pada bawahan	5	
		6. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi	6. Tingkat mengkomunikasikan harapan yang tinggi pada bawahan	6	
		7. Mendorong optimisme	7. Tingkat dorongan optimisme bersama untuk menjalankan visi dan misi	7	
		8. Mendorong antusiasme	8. Tingkat dorongan antusiasme bersama untuk menjalankan visi dan misi	8	
Adaptive learning orientation adalah kemampuan organisasi dalam merancang dan menerapkan nilai-nilai	<i>Commitment to adaptive learning</i>	1. Kesepakatan untuk belajar	1. Tingkat kesepakatan untuk belajar secara adaptive.	9	Interval
		2. Pemahaman nilai pembelajaran sebagai kunci beradaptasi	2. Tingkat adaptasi melalui nilai pembelajaran.	10	

Konsep variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Butir	Jenis data
pembelajaran organisasi yang adaptif meliputi komitmen untuk belajar secara adaptif (<i>commitment to adaptive learning</i>), pemikiran yang terbuka (<i>open mindedness</i>), dan berbagi visi yang adaptif (<i>adaptive shared vision</i>) untuk menciptakan pembelajaran yang produktif (Baker & Sinkula, 1999; Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997).	<i>Open mindedness</i>	3. Pemahaman pembelajaran merupakan investasi	3. Tingkat pemahaman bahwa pembelajaran adalah investasi di masa yang akan datang.	11	
		4. Pemahaman pembelajaran merupakan komoditas kunci	4. Tingkat pemahaman bahwa pembelajaran di organisasi merupakan komoditas kunci untuk beradaptasi.	12	
		5. Merefleksikan kebutuhan organisasi	5. Tingkat merefleksikan kebutuhan organisasi	13	
		6. Kesadaran cara pandang terhadap kebutuhan organisasi	6. Tingkat kesadaran cara pandang terhadap kebutuhan organisasi	14	
	<i>Adaptive shared vision</i>	7. Menginterpretasikan informasi yang bermanfaat.	7. Tingkat menginterpretasikan informasi yang bermanfaat.	15	
		8. Kesamaan tujuan.	8. Tingkat kesamaan tujuan di organisasi untuk dapat beradaptasi secara cepat.	16	
		9. Kesepakatan mengenai visi organisasi pada semua tingkatan, fungsi, dan divisi.	9. Tingkat kesepakatan mengenai visi organisasi pada semua tingkatan, fungsi, dan divisi.	17	
		10. Komitmen pada tujuan organisasi.	10. Tingkat komitmen pada tujuan organisasi agar dapat beradaptasi secara cepat.	18	

Konsep variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Butir	Jenis data
		11. Menganggap karyawan sebagai mitra dalam menentukan arah organisasi.	11. Kemampuan menjadikan karyawan sebagai mitra dalam menentukan arah.	19	
<i>Innovative capability</i> Menurut Tushman dan Smith, (2002) <i>innovative capability</i> terdiri dari inovasi inkremental terkait dengan eksploitasi pengetahuan yang sedangkan inovasi radikal berkaitan dengan eksplorasi pengetahuan baru.	<i>Incremental innovation capability</i>	1. Kemampuan menyesuaikan layanan dan teknologi untuk memenuhi kebutuhan masa depan	1. Tingkat kemampuan dalam menyesuaikan layanan dan teknologi untuk memenuhi kebutuhan masa depan	20	Interval
		2. Kemampuan untuk mendukung dan mendorong inovasi	2. Tingkat kemampuan untuk mendukung dan mendorong inovasi	21	
		3. Kemampuan dalam menanggapi peluang	3. Tingkat kemampuan dalam menanggapi peluang yang muncul	22	
	<i>Radical innovation capability</i>	4. Kemampuan merancang proses dalam menghasilkan produk dan layanan baru di masa depan.	4. Tingkat kemampuan dalam merancang proses untuk menghasilkan produk dan layanan baru di masa depan.	23	
		5. Keterampilan dalam menciptakan layanan/produk yang baru	5. Tingkat keterampilan dalam menciptakan layanan/produk yang baru	24	

Konsep variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Butir	Jenis data
Organizational resilience adalah kemampuan untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan pada lingkungan yang <i>turbulence</i> dengan melakukan ketahanan terencana dan ketahanan adaptif (Lengnick-Hall et al., 2011; Lee, Vargo, & Seville, 2013).	<i>Planned resilience</i>	6. Kemampuan dalam mendorong perubahan produk/jasa	6. Tingkat kemampuan dalam mendorong perubahan produk/jasa yang usang secara cepat dan tepat	25	Interval
		1. Kemampuan membuat rencana secara tepat dan cepat	1. Tingkat perencanaan secara tepat dan cepat	26	
		2. Berkomitmen untuk mempraktikkan rencana secara efektif	2. Tingkat komitmen untuk mempraktikkan rencana secara efektif	27	
		3. Kecepatan dan ketepatan dalam menanggapi masalah	3. Tingkat kecepatan dan ketepatan dalam menanggapi masalah	28	
		4. Memiliki prioritas dalam penyelesaian masalah	4. Tingkat memprioritaskan penyelesaian masalah	29	
		5. Proaktif dalam memantau permasalahan yang muncul	5. Tingkat keproaktifan dalam memantau permasalahan yang muncul	30	
	<i>Adaptive resilience</i>	6. Ketersediaan informasi	6. Tingkat ketersediaan informasi	31	
		7. Ketersediaan sumberdaya manusia	7. Tingkat ketersediaan sumberdaya manusia dalam melaksanakan pekerjaan	32	
		8. Menggunakan pengetahuan baru	8. Tingkat penggunaan pengetahuan baru	33	

Konsep variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Butir	Jenis data
		9. Membuat keputusan yang cepat dan tepat	9. Tingkat pembuatan keputusan yang cepat dan tepat	34	
Kinerja organisasi sebagai konsep multidimensi yang menggunakan indikator keuangan dan non-keuangan untuk mengukur keberhasilannya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Ozgun, Tarim, Delen, & Zaim, 2022; Kaplan & Norton, 1996).	<i>Internal process business</i>	Proses inovasi	1. Tingkat ketepatan waktu untuk mengembangkan layanan/produk	35	Interval
			2. Tingkat kemampuan dalam mendorong ide baru.	36	
			3. Tingkat kemampuan dalam memperbaiki produk/layanan baru	37	
			4. Tingkat penggunaan teknologi tepat guna dalam pengembangan layanan/produk	38	
		Proses operasi	5. Tingkat ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan	39	
			6. Rasio ide yang berhasil diaplikasikan	40	
			7. Tingkat ketepatan pencapaian tujuan organisasi	41	
			8. Tingkat ketepatan penggunaan strategi organisasi	42	

2.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan survey dengan menggunakan kuesioner tertutup. Adapun prosedur pengumpulan data dengan menghubungi para pemimpin BUMD dan menanyakan kesediaannya untuk mengisi kuesioner yang disiapkan oleh peneliti. Kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini.

Prosedur pengambilan data pada penelitian ini, menekankan pada ketepatan dalam penentuan responden. Oleh sebab itu, sebanyak 282 kuesioner disebar oleh peneliti guna mendapatkan data yang *valid* dan *reliable*. Untuk mengantisipasi terjadinya kuesioner tidak dan tidak memenuhi harapan peneliti. Maka peneliti menyebarkan sebanyak 300 kuesioner dibantu oleh asisten peneliti yaitu para mahasiswa akhir diminta kerelaannya. Proses pendistribusian kuesioner kepada responden memperhatikan syarat pengalaman minimal satu tahun responden sebagai pemimpin di BUMD. Pengumpulan data dalam penelitian ini dibantu oleh asisten peneliti yang merupakan mahasiswa sedang atau telah menempuh semester 7 (tujuh). Waktu pengumpulan data dilakukan dari bulan Juli 2023 hingga Oktober 2023 selama 4 bulan 10 hari.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer, data diperoleh dari para responden yang telah menjawab kuesioner tertutup. Menurut Sekaran, (2009), sumber data primer merupakan data atau informasi yang didapatkan dari pihak pertama yang disebar oleh peneliti. Dengan penelitian ini, diperoleh persepsi responden mengenai kepemimpinan strategik, *adaptive learning orientation*, *innovative capability*, *organizational resilience* dan kinerja organisasi.

2.6 Pengujian Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dimaksudkan untuk menguji tingkat ketepatan dan konsistensi instrumen penelitian sebelum dilakukan analisis penelitian.

2.6.1 Uji Validitas

Pengujian validitas bertujuan untuk memastikan apakah alat ukur yang digunakan dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Ferdinand, 2014). Valid

artinya instrumen penelitian yang digunakan tepat dalam mengukur variabel penelitian (Hair et al., 2013). Pengujian validitas menggunakan *corrected item total correlation* dengan kriteria nilai validitas >0.30 .

Berdasarkan pengujian validitas instrumen menggunakan *corrected item total correlation* yang disebarakan kepada 40 orang pemimpin di Badan Usaha Milik Daerah maka didapatkan hasil pengujian validitas instrumen mengenai kepemimpinan strategik yang diringkas pada Tabel 3.3. Hasil pengujian validitas instrumen, menunjukkan semua item kepemimpinan strategik dinyatakan valid karena memiliki nilai diatas 0.30.

Tabel 3. 3 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Strategik

No item	Nilai Validitas	Keputusan
ks1	0.888	Valid
ks2	0.969	Valid
ks3	0.958	Valid
ks4	0.952	Valid
ks5	0.977	Valid
ks6	0.977	Valid
ks7	0.945	Valid
ks8	0.86	Valid

Hasil pengujian validitas instrumen, menunjukkan semua item *adaptive learning orientation* dinyatakan valid karena memiliki nilai diatas 0.30. Hasil pengujian validitas instrumen mengenai *adaptive learning orientation* diringkas pada Tabel 3.4.

Tabel 3. 4 Hasil Uji Validitas Instrumen Adaptive Learning Orientation

No item	Nilai Validitas	Keputusan
alo1	0.848	Valid
alo2	0.788	Valid
alo3	0.882	Valid
alo4	0.881	Valid
alo5	0.946	Valid
alo6	0.842	Valid
alo7	0.869	Valid
alo8	0.894	Valid
alo9	0.913	Valid
alo10	0.757	Valid
alo11	0.833	Valid

Hasil pengujian validitas instrumen, menunjukkan semua item *adaptive innovative capability* dinyatakan valid karena memiliki nilai diatas 0.30. Hasil pengujian validitas instrumen mengenai *innovative capability* diringkas pada Tabel 3.5.

Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas Instrumen *Innovative Capability*

No item	Nilai Validitas	Keputusan
ic1	0.685	Valid
ic2	0.805	Valid
ic3	0.901	Valid
ic4	0.951	Valid
ic5	0.924	Valid
ic6	0.474	Valid

Hasil pengujian validitas instrumen, menunjukkan semua item *adaptive organizational resilience* dinyatakan valid karena memiliki nilai diatas 0.30. Hasil pengujian validitas instrumen mengenai *organizational resilience* diringkas pada Tabel 3.6.

Tabel 3. 6 Hasil Uji Validitas Instrumen *Organizational Resilience*

No item	Nilai Validitas	Keputusan
or1	0.942	Valid
or2	0.824	Valid
or3	0.865	Valid
or4	0.959	Valid
or5	0.919	Valid
or6	0.934	Valid
or7	0.897	Valid
or8	0.825	Valid
or9	0.865	Valid

Hasil pengujian validitas instrumen, menunjukkan semua item kinerja BUMD dinyatakan valid karena memiliki nilai diatas 0.30. Hasil pengujian validitas instrumen mengenai kinerja BUMD diringkas pada Tabel 3.7.

Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja BUMD

No item	Nilai Validitas	Keputusan
ki1	0.984	Valid
ki2	0.973	Valid
ki3	0.992	Valid
ki4	0.964	Valid
ki5	0.885	Valid
ki6	0.817	Valid
ki7	0.961	Valid
ki8	0.992	Valid

2.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah instrumen penelitian yang digunakan konsisten untuk mengukur variabel. Reliabilitas dapat diartikan instrumen yang digunakan konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand, 2014). Dengan kata lain, pengujian reliabilitas berhubungan dengan tingkat pengujian alat ukur yang digunakan apakah konsisten dalam mengukur variabel. Standar pengukuran uji reliabilitas yang diterima yaitu koefisien reliabilitas $> 0,60$. Artinya, nilai *Cronbach Alpha* yang lebih dari 0.6 menunjukkan tingkat konsisten ukuran penelitian.

Berikut rumus koefisien reliabilitas *Cronbach Alpha* yang digunakan dalam penelitian ini:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S^2_{total}} \right)$$

Penjelasannya:

k adalah banyaknya butir pernyataan

S_i^2 adalah varians dari skor butir pernyataan ke- i

S^2_{total} adalah varians dari total skor keseluruhan butir pernyataan

Sedangkan rumus varians yang digunakan adalah :

$$S^2 = \frac{1}{(n-1)} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Penjelasannya:

S^2 = varians

n = banyaknya responden

X_i = skor yang diperoleh responden ke i

\bar{X} = rata-rata

(Saefudin Azwar, 1997)

Hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian menggunakan *Cronbach Alpha* disajikan pada Tabel 3.8. Tabel tersebut menjelaskan tingkat reliabilitas variabel penelitian model peningkatan kinerja BUMD di Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan pengujian *Alpha Cronbach* menunjukkan nilai reliabilitas setiap variabel penelitian diatas 0.60. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka ukuran penelitian dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel penelitian.

Tabel 3. 8 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan strategik	0.986	Reliabel
<i>Adaptive learning orientation</i>	0.972	Reliabel
<i>Innovative capability</i>	0.926	Reliabel
<i>Organizational resilience</i>	0.974	Reliabel
Kinerja organisasi	0.987	Reliabel

Sumber: hasil olah data SPSS 2023

2.7 Teknik Analisis Data

2.7.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

Validitas atau validitas konstruk merupakan tingkat ukuran yang digunakan valid atau tepat dalam mengukur apa yang seharusnya di ukur. Pengujian validitas instrumen menggunakan *confirmatory factor analysis* yaitu kemampuan dalam menilai validitas konstruk dari *measurement theory* yang diusulkan. *Construct validity* berhubungan dengan tingkat pengukuran variabel menggunakan indikator yang dapat menggambarkan atau merefleksikan variabel penelitian. Terdapat empat ukuran validitas konstruk yaitu *convergent validity*, *variance extracted*, *reliability*, dan *discriminant validity* (Hair et al., 2013).

a. *Convergent validity*

Validitas konvergen berhubungan dengan satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikator. Artinya, item penelitian mampu berbagi proporsi varian yang tinggi. Nilai loading faktor yang harus dipenuhi adalah diatas 0.50 dan idealnya 0.70.

b. *Variance extracted*

Dalam analisis faktor konfirmatori, nilai AVE atau rata-rata *variance extracted* harus sama dengan atau diatas 0.50. Apabila data tersebut diatas nilai tersebut maka konstruk variabel penelitian memiliki nilai indikator yang convergent atau valid. Dengan demikian, variabel yang diteliti memiliki nilai validitas yang tinggi.

c. *Construct Reliability*

Reliabilitas konstruk berhubungan dengan bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil antar item pada tes yang sama. Hal ini menentukan apakah item-item yang mengukur suatu konstruk memiliki skor yang serupa. Besarnya *construct reliability* harus melebihi 0.70.

d. *Discriminant validity*

Validitas diskriminan berhubungan dengan ukuran-ukuran konstruksi yang secara teoritis seharusnya tidak terlalu terkait satu sama lain, artinya tidak ditemukan berkorelasi tinggi satu sama lain atau benar-benar berbeda dengan model pengukuran konstruk lain. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan pengujian *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT), Nilai HTMT harus di bawah 0.85 atau lebih kecil dari 0.90 (Kusnendi & Ciptagustia, 2023).

e. Interrater agreement (IRA)

Pengujian IRA dilakukan untuk menguji tingkat kesepakatan (*agreement*) individu dalam menilai properti organisasi pada level organisasi. Hasil uji IRA menggunakan indeks r_{wg} , nilai indeks r_{wg} harus lebih besar dari 0.70 (James, et al 1984). Apabila nilai indeks r_{wg} 0.70 mengindikasikan adanya kesepakatan antar anggota pada masing-masing organisasi dalam menilai variabel yang diteliti.

Adapun rumus indeks r_{wg} sebagai berikut:

$$r_{wg} = 1 - \frac{s_x^2}{s_{mpv/m}^2}$$

2.7.2 Pengujian *Common Method Bias*

Common Method Biases (CMB) merupakan suatu masalah dalam penelitian karena dapat menyebabkan error dalam pengukuran atau pengujian data (Podsakoff et al., 2003). Pengujian *Common Method Biases* (CMB) bertujuan untuk menghindari penyebab terjadinya *error* dalam pengujian data. Error ini bersumber dari *method variance* yang terjadi pada penelitian survey. Pendekatan untuk mengatasi *common method bias* yang terjadi pada penelitian ini dapat dikendalikan dengan menggunakan dua solusi yaitu solusi prosedural dan solusi statistik (Podsakoff et al., 2003; Chang et al., 2010; Tehseen et al., 2017; Kock et al., 2021).

1. Solusi prosedural

Pendekatan solusi prosedural dilakukan sebelum data dikumpulkan. Karena itu disebut *ex-ante approaches* (Chang et al., 2010). Terkait dengan itu, Kock et al. (2021) merekomendasikan solusi prosedural diantaranya:

- a. Memberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan memberikan petunjuk kepada responden untuk mendapatkan respon yang akurat bagi informasi penelitian.
- b. Melakukan pengukuran untuk konstruk yang berbeda dari sumber yang berbeda.
- c. Merancang desain survei dengan kontek responden meyakini akan anonimitas dan kerahasiaannya terjaga, tidak ada jawaban benar atau salah, sehingga responden diharapkan mau menjawab secara jujur, apa adanya. Selain itu, peneliti berusaha untuk menggunakan istilah yang jelas, tidak ambigu, tidak asing, serta mengusahakan kuesioner secara keseluruhan dan masing-masing item dirumuskan sesingkat mungkin, serta nama variabel tidak disertakan dalam kuesioner.
- d. Menggunakan titik akhir skala dan format yang berbeda untuk pengukuran variabel *independen* dan *dependen*, serta menutup kemungkinan responden

mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel. Di samping itu, peneliti membuat pengantar yang tepat untuk menutupi kejelasan hubungan antara variabel prediktor dan variabel kriteria yang hendak diukur oleh peneliti.

2. Solusi statistik

Diantara alat statistik yang digunakan dalam penelitian ini untuk menghindari *Common Method Biases* (CMB) yaitu:

a. *Harman's single factor test: EFA* merupakan salah satu alat ukur yang digunakan untuk menunjukkan apakah penelitian ini mengalami *common method biases*. Pengujian penelitian ini menyarankan agar tidak ada satupun *single factor* yang menjelaskan variance lebih dari 50%.

b. *Harman Single factor Test: CFA*

Aplikasi uji faktor tunggal Harman dengan CFA dilakukan dengan menggunakan prosedur membandingkan uji *goodness of fit* model asli dengan uji *goodness of fit* model pengukuran *common latent factor*. Apabila model tidak maka tidak terjadi common method biases.

c. *Common Latent Factor (CLF) Test*

Untuk menguji bias metode umum model pengukuran model peningkatan kinerja BUMD maka terlebih dahulu diestimasi parameter model pengukuran yang asli, yaitu model pengukuran tanpa CLF diestimasi. Selanjutnya, dilakukan parameter model CLF dengan *equal constraint* diestimasi. Data set diindikasikan terdapat bias metode umum apabila perbedaan nilai statistik chi-square antara model asli dan model *equal constraint* pada derajat bebas tertentu signifikan, dan apabila tidak signifikan diindikasikan dalam data set tidak terdapat problem atau tidak terdeteksi bias metode umum yang perlu diperhatikan.

2.7.3 Analisis Deskriptif

Pengujian analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan data yang diperoleh dari para responden penelitian. Pada analisis deskriptif data yang disajikan adalah penjelasan mengenai kelompok tertentu. Menurut (Ferdinand, 2014) analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris mengenai variabel yang diteliti

berdasarkan data penelitian yang dikumpulkan. Untuk memperoleh deskripsi empiris tersebut, perhitungan *three box method* digunakan dalam penelitian ini menggunakan nilai skor rata-rata atau indeks yang dikategorikan ke dalam bentuk rentang skor. Nilai *three box method* dibagi pada tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah.

Perhitungan mengenai analisis indeks sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5) + (\%F6x6) + (\%F7x7))/7$$

F1 merupakan frekuensi responden yang menjawab 1

F2 merupakan frekuensi responden yang menjawab 2

F3 merupakan frekuensi responden yang menjawab 3

F4 merupakan frekuensi responden yang menjawab 4

F5 merupakan frekuensi responden yang menjawab 5

F6 merupakan frekuensi responden yang menjawab 6

F7 merupakan frekuensi responden yang menjawab 7

Angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi dimulai dari angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90. Selanjutnya rentang 90 dibagi tiga sehingga diperoleh nilai rentang 30. Rentang ini selanjutnya digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yang disajikan pada Tabel 3.9.

Tabel 3. 9 Analisis Indeks *Three Box Method*

No	Kategori capaian	Interval persentase (%)
1	Tinggi	70.01 - 100.
2	Sedang	40.01 - 70.00
3	Rendah	10.00 - 40.00

2.7.4 Pemodelan *Structural Equation Modeling* (SEM)

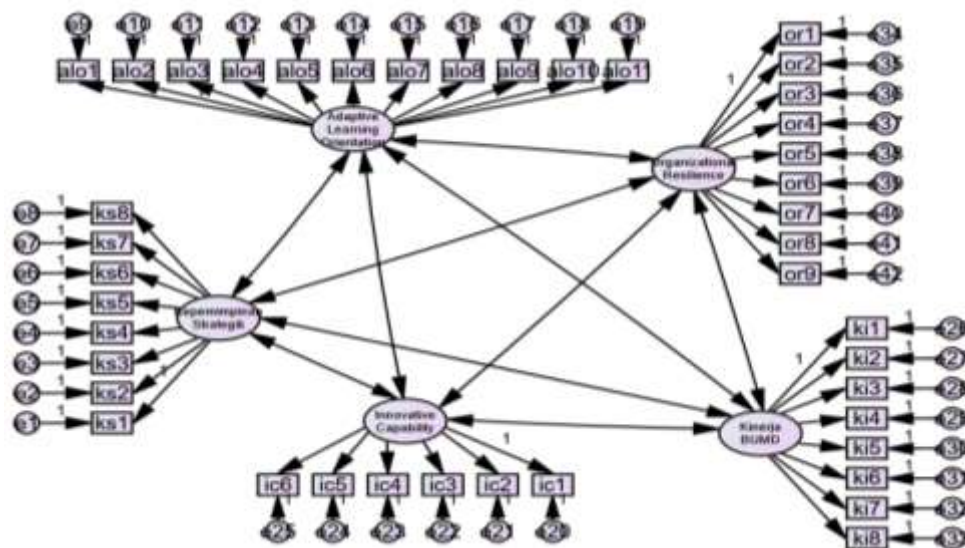
Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*). Analisis ini menguji pengaruh variabel laten eksogen terhadap satu atau lebih variabel laten endogen dalam kerangka hubungan tunggal dan/atau ganda. SEM merupakan teknik analisis data multivariat untuk menguji model pengukuran dan model struktural yang dikembangkan berdasarkan teori. Oleh sebab itu, tujuan utama penggunaan SEM adalah menguji model yang dibangun berdasarkan teori

tertentu. Alat statistik yang digunakan dalam analisis SEM menggunakan software AMOS versi 28.

Penelitian ini menggunakan SEM dengan *first-order*, mengingat beberapa variabel yang memiliki indikator (Hair et al., 2013). Selanjutnya, model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan model pengukuran faktor ganda. Model pengukuran faktor ganda sedikitnya memiliki dua model pengukuran konstruk atau variabel laten yang akan diuji; setiap model pengukuran bersifat unidimensional artinya setiap indikator dikonsepsikan hanya mengukur sebuah variabel laten dengan *error measurement* antara indikator konstruk yang satu tidak berkorelasi dengan indikator konstruk lain; dan antara variabel laten yang diukur diasumsikan saling berkorelasi (Kusnendi & Ciptagustia, 2023).

a. Persamaan dan Diagram Jalur Pengujian Pengukuran Multi Faktor

Model persamaan pengukuran multi faktor pada peningkatan kinerja BUMD dalam bentuk gambar disajikan pada Gambar 3.1



Gambar 3. 1 Model Pengukuran Multi Faktor Studi Peningkatan Kinerja Badan Usaha Milik Daerah

Sebelum melakukan analisis model SEM, maka dilakukan analisis persamaan pengujian pengukuran multi faktor. Tabel 3.10 disajikan persamaan model pengukuran multi faktor:

Tabel 3. 10 Persamaan Model Struktural

Variabel Laten	Indikator	Persamaan Pengukuran
Kepemimpinan strategik	X1	$ks1 = \lambda1 A + d1$
	X2	$ks2 = \lambda2 A + d2$
	X3	$ks3 = \lambda3 A + d3$
	X4	$ks4 = \lambda4 A + d4$
	X5	$ks5 = \lambda5 A + d5$
	X6	$ks6 = \lambda6 A + d6$
	X7	$ks7 = \lambda7 A + d7$
	X8	$ks8 = \lambda8 A + d8$
<i>Adaptive learning orientation</i>	Y1	$alo1 = \lambda9D + e9$
	Y2	$alo2 = \lambda10D + e10$
	Y3	$alo3 = \lambda11D + e11$
	Y4	$alo4 = \lambda12D + e12$
	Y5	$alo5 = \lambda13D + e13$
	Y6	$alo6 = \lambda14D + e14$
	Y7	$alo7 = \lambda15D + e15$
	Y8	$alo8 = \lambda16D + e16$
	Y9	$alo9 = \lambda17D + e17$
	Y10	$alo10 = \lambda18D + e18$
	Y11	$alo11 = \lambda19D + e19$
<i>Innovative capability</i>	Y12	$ic1 = \lambda20C + e20$
	Y13	$ic2 = \lambda21C + e21$
	Y14	$ic3 = \lambda22C + e22$
	Y15	$ic4 = \lambda23C + e23$
	Y16	$ic5 = \lambda24C + e24$
	Y17	$ic6 = \lambda25C + e25$
<i>Organizational resilience</i>	Y18	$Or1 = \lambda26D + e26$
	Y19	$Or2 = \lambda27D + e27$
	Y20	$Or3 = \lambda28D + e28$
	Y21	$Or4 = \lambda29D + e29$
	Y22	$Or5 = \lambda30D + e30$
	Y23	$Or6 = \lambda31D + e31$
	Y24	$Or7 = \lambda32D + e32$
	Y25	$Or8 = \lambda33D + e33$
	Y26	$Or9 = \lambda34D + e34$
Kinerja BUMD	Y27	$Ki1 = \lambda35D + e35$
	Y28	$Ki2 = \lambda36D + e36$
	Y29	$Ki3 = \lambda37D + e37$
	Y30	$Ki4 = \lambda38D + e38$
	Y31	$Ki5 = \lambda39D + e39$
	Y32	$Ki6 = \lambda40D + e40$

Variabel Laten	Indikator	Persamaan Pengukuran
	Y33	$Ki7 = \lambda41D+e41$
	Y34	$Ki8 = \lambda42D+e42$

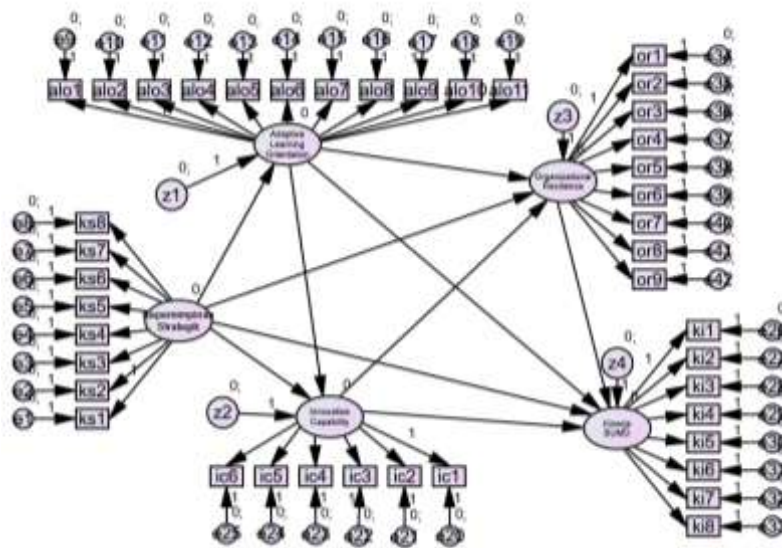
Model SEM dengan banyak parameter memerlukan sampel yang banyak dalam melakukan estimasi variabel penelitian agar memiliki tingkat generalisir yang baik. Salah satu cara yang untuk dapat mengatasi persoalan tersebut dengan melakukan estimasi model SEM indikator tunggal komposit. Estimasi ini menjadikan variabel laten yang multifaktor menjadi satu indikator composite yang tentunya dapat dibenarkan secara teori maupun empiris. (Ferdinand, 2014; Hayes, 2013). Indikator tunggal komposit dilakukan apabila sampel penelitian kurang dari yang dipersyaratkan dalam analisis SEM.

b. Persamaan dan diagram jalur struktural

Pengujian model penelitian empirik dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 3.2, model penelitian empirik tersebut dibangun untuk mengembangkan hubungan setiap variabel penelitian secara teoritis.

Pada Gambar 3.2 variabel penelitian dikelompokkan menjadi dua variabel besar yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Kedua variabel tersebut dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

- Variabel eksogen (*exogenous constructs*). Variabel ini dapat disebut juga dengan variabel bebas atau variabel independen. Karakteristik dari variabel eksogen mampu untuk memprediksi beberapa variabel endogen. Pada penelitian variabel eksogen adalah kepemimpinan strategik.
- Variabel endogen (*endogenous constructs*). Variabel ini dapat disebut juga dengan variabel terikat atau variabel dependen. Karakteristik dari variabel endogen diprediksi oleh variabel eksogen. Pada penelitian variabel endogen adalah kepemimpinan strategik. Variabel endogen dalam penelitian terdiri dari *adaptive learning orientation, innovative capability, organizational resilience* dan kinerja organisasi.



Gambar 3. 2 Model Persamaan Struktural Peningkatan Kinerja BUMD

Berikut persamaan structural model peningkatan kinerja organisasi di BUMD:

$$ALO = \beta_1 KS + z_1$$

$$IC = \beta_1 KS + \beta_2 ALO + z_2$$

$$OR = \beta_1 KS + \beta_2 ALO + \beta_3 IC + z_3$$

$$KB = \beta_1 KS + \beta_2 ALO + \beta_3 IC + \beta_4 OR + z_4$$

c. Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural

Pengujian evaluasi asumsi model structural menggunakan normalitas data, evaluasi *outlier*, dan evaluasi multikolinieritas (Kusnendi & Ciptagustia, 2023).

1) Evaluasi normalitas data

Secara univariat normalitas dapat dievaluasi dengan statistik uji z skewness dan/atau z kurtosis. Berdasarkan nilai z skewness dan/atau z kurtosis, data diindikasikan berdistribusi normal jika nilai nilai z skewness dan/atau z kurtosis lebih kecil dari 2.58 untuk tingkat kesalahan sebesar 0.01.

2) Evaluasi *outlier*

Outlier menunjukkan kombinasi nilai semua variabel yang memiliki karakteristik tidak lazim yang muncul dalam bentuk nilai sangat ekstrim.

Evaluasi kasus outlier dilakukan melalui statistic d^2 (*mahalanobis distance*). Untuk menentukan ada tidaknya kasus outlier secara multivariat dilakukan dengan cara membandingkan statistik d^2 dengan statistik *chi-square* pada derajat (df) sebesar jumlah variabel yang diobservasi dan tingkat kesalahan tertentu.

3) Evaluasi multikolinieritas

Multikolinieritas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians dan nilai *condition number*. Nilai determinan matriks kovarians harus lebih besar dari 0. Di sisi lain, untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *condition number* dari (*rasio maximum eigenvalue* dengan *minimum eigenvalue*). Menurut Gudjarati (1998) Nilai *condition number* antara 100 s/d 1000 menunjukkan data set sampel terdapat problem multikolinieritas moderat. Sedangkan apabila nilai *condition number* > 1000 dalam data set sampel terdapat problem multikolinieritas yang parah.

d. Pengujian Kesesuaian Global (*Global Fit Testing*)

Pengujian kesesuaian global (*global fit testing*) dilakukan untuk memastikan apakah model penelitian fit berdasarkan kriteria chi-square, degree of freedom, GFI, RMSEA, AGFI, dan TLI (Ferdinand, 2014; Kahn W., 1990; Kusnendi & Ciptagustia, 2023). Adapun syarat *global fit testing* sebagai berikut:

a. *Chi-Square*

Pengujian chi-square (χ^2) berdasarkan statistik, model dikatakan fit dengan data apabila statistik uji chi-square mampu memberikan nilai p (probabilitas kesalahan yang dihitung) lebih besar dari 0.05.

b. *Chi-square/Degree of Freedom*

CMIN/DF sering disebut dengan x2 relatif. Pengujian CMIN/DF diindikasikan sebagai model fit apabila nilai CMIN/DF kurang dari 2.

c. GFI

Goodness of fit index merupakan indek dengan nilai diantara 0 sampai 1. Nilai GFI sama dengan atau lebih besar dengan dari 0.90 menindikasikan model fit

data. Artinya, sebesar 90% model mampu mengestimasi matrik kovarians populasi yang tidak berbeda dengan matrik kovarians sampel.

d. *Root Mean Square Error of Approximation*

RMSEA adalah statistik yang digunakan untuk memperbaiki kecenderungan statistik *chi-square* yang sensitif terhadap ukuran sampel. Berdasarkan nilai RMSEA, model dikatakan fit dengan data apabila model mampu menghasilkan nilai RMSEA sama dengan atau lebih kecil dari 0.05 atau 0.08.

e. *Adjusted Goodness of Fit Index*

AGFI merupakan indeks GFI yang disesuaikan dengan besaran derajat bebasnya. Nilai AGFI sama dengan atau lebih besar dari 0.90 mengindikasikan model fit dengan data.

f. *Tucker Lewis Index*

Nilai Tucker Lewis Index diindikasikan fit dengan data apabila TLI sama dengan 0.90, artinya sebesar 90% model lebih baik dibandingkan dengan *baseline model* dalam memprediksi matrik kovarians populasi.

2.7.5 Pengujian Kesesuaian Lokal (*Local Fit Testing*)

Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah hipotesis penelitian yang dibangun diterima atau ditolak. Untuk menguji hipotesis tersebut peneliti melakukan pengujian model pengukuran variabel penelitian dan model struktural pada setiap tahapan yang dibangun berdasarkan teori. Alat statistik AMOS versi 28 digunakan untuk menguji pengaruh paralel dan serial antar variabel penelitian. Pengujian *local fit testing* menggunakan data komposit yang diperoleh dari hasil perhitungan *factor score weight*, *error variance* dan *standardized estimate*. Penggunaan data komposit dilakukan karena model penelitian menggunakan sampel 93 responden/BUMD. Data ini kurang dari 100, sedangkan SEM bisa melakukan estimasi jika data di atas 100 sehingga diperlukan komposit tunggal indikator (Ghozali, 2008). Adapun model komposit tunggal dilakukan dengan proses *data imputation* yang tersedia dalam AMOS versi 28.

Pengaruh setiap variabel yang dirangkum dalam efek langsung (*direct effect*), efek tidak langsung (*indirect effect*) dan efek total (*total effect*).

a. Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*)

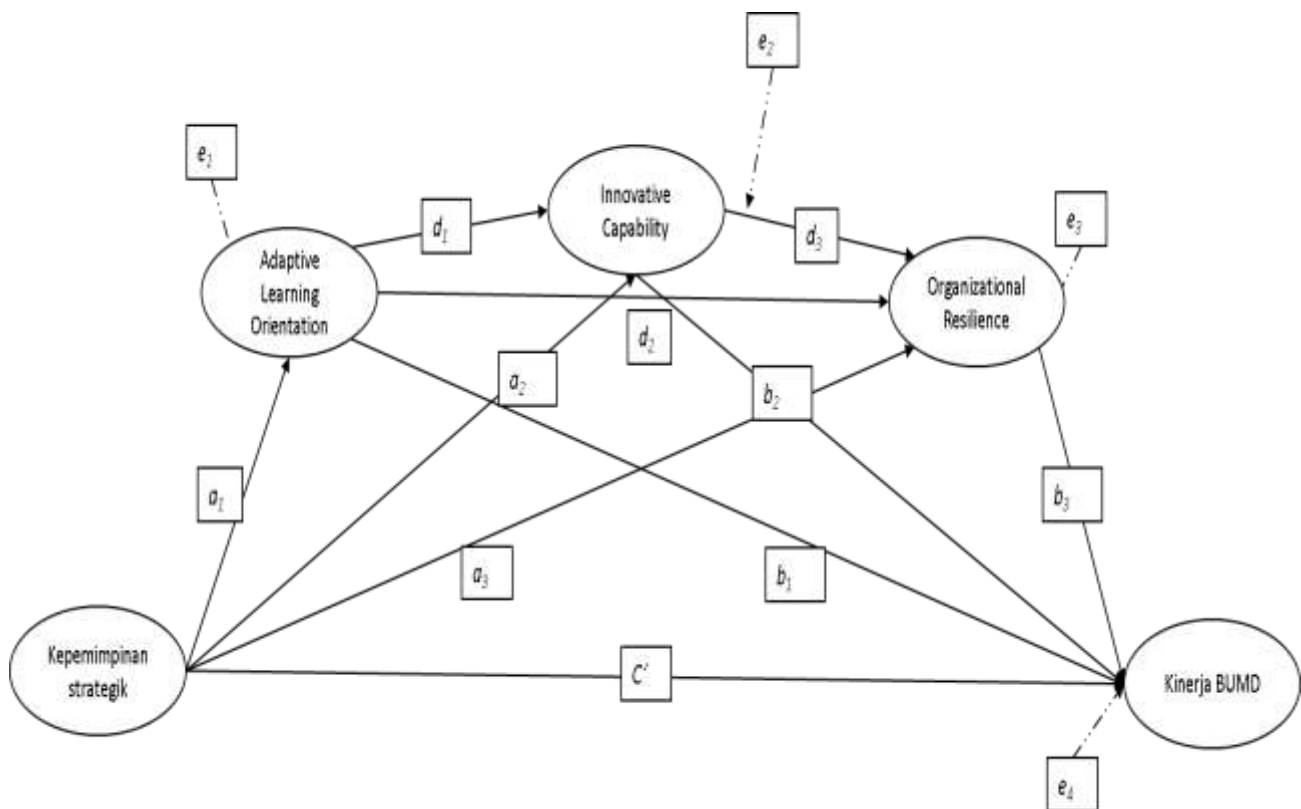
Adapun untuk menguji hipotesis parsial atau pengaruh langsung variabel antar variabel menggunakan uji t (t test). Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen.

b. Pengujian hipotesis mediasi atau pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Pengujian hipotesis mediasi paralel dan serial dianalisis dengan menggunakan AMOS dengan data imputation (Hayes, 2013).

c. Hipotesis statistik

Diagram statistik pada model peningkatan kinerja organisasi berbasis pendekatan manajemen sumberdaya manusia strategik di BUMD di Provinsi Jawa Barat disajikan pada Gambar 3.3.



Gambar 3. 3 Model statistik pengujian mediasi serial

Adapun pengujian hipotesis statistik setelah dilakukan pengujian evaluasi model penelitian disajikan pada Tabel 3.11.

Tabel 3. 11 Hipotesis Statistik dan Kriteria Uji

	Hipotesis	Hipotesis statistik	Statistik dan Kriteria uji
Hipotesis 1	<p>Ho: Kepemimpinan strategik tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi</p> <p>Ha: Kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p>	<p>Ho: $c = 0$</p> <p>Hi: $c \neq 0$</p>	Uji bootstapping. Ho ditolak jika Koefisien c tidak bernilai nol (95% CI [LL Ci, ULCI])
Hipotesis 2	<p>Ho: <i>Adaptive learning orientation</i> tidak memediasi pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi.</p> <p>Ha: <i>Adaptive learning orientation</i> memediasi pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi.</p>	<p>Ho: $a_1 b_1 = 0$</p> <p>Hi: $a_1 b_1 \neq 0$</p>	Uji bootstapping. Ho ditolak jika Koefisien efek mediasi $a_1 b_1$ tidak bernilai nol (95% CI [LL Ci, ULCI])
Hipotesis 3	<p>Ho: <i>Innovative capability</i> tidak memediasi pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi.</p> <p>Ha: <i>Innovative capability</i> memediasi pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi.</p>	<p>Ho: $a_2 b_2 = 0$</p> <p>Hi: $a_2 b_2 \neq 0$</p>	Uji bootstapping. Ho ditolak jika Koefisien efek mediasi $a_2 b_2$ tidak bernilai nol (95% CI [LL Ci, ULCI])
Hipotesis 4	<p>Ho: <i>Organizational resilience</i> tidak memediasi pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi.</p> <p>Ha: <i>Organizational resilience</i> memediasi pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi.</p>	<p>Ho: $a_3 b_3 = 0$</p> <p>Hi: $a_3 b_3 \neq 0$</p>	Uji bootstapping. Ho ditolak jika Koefisien efek mediasi $a_3 b_3$ tidak bernilai nol (95% CI [LL Ci, ULCI])
Hipotesis 5	<p>Ho: <i>Adaptive learning orientation</i> dan <i>innovative capability</i> tidak memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p> <p>Ha: <i>Adaptive learning orientation</i> dan <i>innovative capability</i> memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan</p>	<p>Ho: $a_1 d_1 b_2 = 0$</p> <p>Hi: $a_1 d_1 b_2 \neq 0$</p>	Uji bootstapping. Ho ditolak jika Koefisien efek mediasi $a_1 d_1 b_2$ tidak bernilai nol (95% CI [LL Ci, ULCI])

	Hipotesis	Hipotesis statistik	Statistik dan Kriteria uji
6	<p>strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p> <p>Hipotesis Ho: <i>Adaptive learning orientation</i> dan <i>organizational resilience</i> tidak memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p> <p>H_a: <i>Adaptive learning orientation</i> dan <i>organizational resilience</i> memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi dimediasi</p>	<p>H₀: $a_1 d_2 b_3 = 0$</p> <p>H₁: $a_1 d_2 b_3 \neq 0$</p>	<p>Uji bootstapping. Ho ditolak jika Koefisien efek mediasi $a_1 d_2 b_3$ tidak bernilai nol (95% CI [LL Ci, ULCI])</p>
7	<p>Hipotesis Ho: <i>Innovative capability</i> dan <i>organizational resilience</i> tidak memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p> <p>H_a: <i>Innovative capability</i> dan <i>organizational resilience</i> memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p>	<p>H₀: $a_2 d_3 b_3 = 0$</p> <p>H₁: $a_2 d_3 b_3 \neq 0$</p>	<p>Uji bootstapping. Ho ditolak jika Koefisien efek mediasi $a_2 d_3 b_3$ tidak bernilai nol (95% CI [LL Ci, ULCI])</p>
8	<p>Hipotesis Ho: <i>Adaptive learning orientation</i>, <i>innovative capability</i> dan <i>organizational resilience</i> tidak memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi.</p> <p>H_a: <i>Adaptive learning orientation</i>, <i>innovative capability</i> dan <i>organizational resilience</i> memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi.</p>	<p>H₀: $a_1 d_1 d_3 b_3 = 0$</p> <p>H₁: $a_1 d_1 d_3 b_3 \neq 0$</p>	<p>Uji bootstapping. Ho ditolak jika Koefisien efek mediasi $a_1 d_1 d_3 b_3$ tidak bernilai nol (95% CI [LL Ci, ULCI])</p>