

BAB III

METODE PENELITIAN

1.1 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah aspek Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, Pemberdayaan Karyawan serta Kinerja Organisasi. Unit analisisnya adalah perusahaan Industri Manufaktur Strategis Nasional yang ada di wilayah Jawa Barat, yang terdiri dari : PT Dirgantara Indonesia, PT Pindad, PT Dahana, PT INTI, dan PT LEN. Adapun yang menjadi subjek penelitiannya adalah pimpinan-pimpinan setingkat *lower manager* atau *first line manager* di perusahaan Industri Manufaktur Strategis tersebut, yang mengepalasi suatu bagian atau unit-unit organisasi pada Industri Manufaktur Strategis, seperti: kepala seksi, supervisor, mandor, *foreman*, *superintendent*, kepala regu dan sebagainya, yang bekerja pada suatu bagian atau unit perusahaan Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat. *Lower manager* dijadikan subjek penelitian dengan alasan bahwa *lower manager* merupakan orang yang paling memahami karakteristik masing-masing unit kerja atau bagian terkecil di setiap organisasi perusahaan.

1.2 Desain dan Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuannya, maka penelitian ini bersifat penelitian deskriptif dan verifikatif. Menurut Saxena (2009:109) “*descriptive research is carried out to describe a phenomenon or market characteristic*”, artinya penelitian deskriptif dilakukan untuk menggambarkan suatu karakteristik fenomena secara sistematis, akurat dan faktual. Penelitian deskriptif di sini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, Pemberdayaan Karyawan serta Kinerja Organisasi pada perusahaan Industri Manufaktur Strategis yang dipersepsikan oleh karyawannya. Adapun penelitian verifikatif adalah penelitian untuk menguji kebenaran kausal, yaitu hubungan antara variabel bebas dengan terikat. Dalam penelitian ini diuji pengaruh

Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Pemberdayaan Karyawan serta implikasinya terhadap Kinerja Organisasi.

Berdasarkan langkah pengumpulan data yang dilakukan, penelitian ini berbentuk *explanatory survey*, yaitu penelitian dengan mengumpulkan data langsung di lapangan untuk menjelaskan hubungan kausalitas yang terjadi, dan pengujian hipotesis. Penelitian ini mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, serta melakukan wawancara. Dikaitkan dengan periode waktu pengumpulan data maka penelitian ini bersifat *cross-sectional research*, data hanya dikumpulkan sekali atau suatu waktu saja.

1.3 Operasionalisasi Variabel

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2008) definisi operasional variabel merupakan penjelasan pengertian dari teori, sehingga variabel dapat diamati dan diukur dengan menentukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Variabel adalah karakteristik yang dapat diamati dari sesuatu (objek), dan mampu memberikan macam-macam nilai atau beberapa kategori. Berdasarkan pokok masalah dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Variabel eksogen, yakni variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Variabel eksogen dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable*. Dalam penelitian ini variabel eksogen adalah Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Karakteristik Pekerjaan (X_3).
2. Variabel endogen, yakni variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam model. Ada dua jenis variabel endogen dalam penelitian ini, yakni:
 - a. Variabel endogen intervening, yakni variabel yang ikut berpengaruh saat variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah Pemberdayaan Karyawan (X_4).

- b. Variabel endogen tergantung (*dependent variable*). Dalam penelitian ini variabel endogen tergantung adalah Kinerja Organisasi (Y).

Secara lebih rinci operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel Konstruk	Definisi Variabel	Dimensi Variabel	Indikator/Ukuran	Nomor Item
Kepemimpinan (X ₁)	Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, tingkah laku sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Robbins (2009), Yukl (2008) dan Terry (2006) (Kepemimpinan di sini yang dilihat adalah perannya). Dimensi peran kepemimpinan I diadaptasi dari: Marquardt (2002)	1. Pemikir Sistem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu melihat permasalahan secara menyeluruh 	1
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu menyusun hubungan antar peristiwa secara dinamis 	2
		2. Agen Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengambil inisiatif untuk melakukan perbaikan 	3
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu membuat ketertiban dan keteraturan 	4
		3. Kreator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selalu mencoba hal-hal baru 	5
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendorong dan menghargai kreativitas 	6
		4. Pelayan & Pengurus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melayani dan berempati 	7
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan persuasi dalam mencapai tujuan 	8
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membangun komitmen 	9
		Koordinator Polikronik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu mengkoordinir banyak hal 	10
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu berkolaboratif dengan banyak pihak 	11
		6. Instruktur & Pelatih	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan bimbingan & saran pada bawahan 	12
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyemangati/memotivasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas 	13
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengilhami dan mengenalkan cara kerja 	14

Variabel Konstruk	Definisi Variabel	Dimensi Variabel	Indikator/Ukuran	Nomor Item
		7. Visioner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu merumuskan visi bersama ▪ Mampu mengkomunikasikan visi dan mengajak merealisaiakannya 	15 16
Budaya Organisasi (X ₂)	<p>Budaya organisasi adalah sistem nilai atau makna bersama yang dianut dan dijadikan pedoman oleh seluruh anggota organisasi.</p> <p>Robbins (2009) Cherrington (1980) Schermerhorn (2000)</p> <p>Dimensi Budaya Organisasi diadaptasi dari : Robbins (2009)</p>	<p>1. Perhatian pada Kerincian</p> <p>2. Orientasi Hasil</p> <p>3. Orientasi Tim</p> <p>4. Keagresifan</p> <p>5. Kemantapan</p> <p>6. Inovasi dan Pengambilan Risiko</p> <p>7. Orientasi Orang</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kecermatan dalam penyelesaian masalah ▪ Keterampilan dan ketelitian dalam bekerja ▪ Kemampuan meningkatkan hasil kerja ▪ Penggunaan sumber daya secara optimal ▪ Kekompakan tim dalam bekerja ▪ Intensitas komunikasi antar anggota tim ▪ Kecekatan dalam menghadapi pekerjaan ▪ Kompetitif dalam bekerja ▪ Komitmen pada tugas dan tanggung jawab ▪ Kesetiaan pada nilai-nilai yang ada ▪ Kemampuan untuk melakukan inovasi ▪ Keberanian dalam mengambil risiko ▪ Peluang karyawan untuk berkembang ▪ Peluang karyawan untuk mengikuti pelatihan 	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari suatu	1. Variasi Keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memiliki tingkat keterampilan tertentu ▪ Keragaman keterampilan yang tidak sederhana 	1 2

Variabel Konstruk	Definisi Variabel	Dimensi Variabel	Indikator/Ukuran	Nomor Item
<i>(job characteristics)</i> (X ₃)	pekerjaan yang yang terkait pada isi dan kondisi dari pekerjaan itu. Robbins (2009) Dimensi Karakteristik Pekerjaan Diadaptasi dari Hackman & Oldham (1981),	2. Identitas dari Tugas	▪ Keterampilan dan kemampuan yang bervariasi	3
			▪ Peluang atau kesempatan untuk melaksanakan suatu tugas	4
			▪ Peluang atau kesempatan untuk menyelesaikan suatu tugas	5
		3. Keberartian Tugas	▪ Mengidentifikasi hasil pekerjaan	6
			▪ Pengaruh orang lain terhadap hasil pekerjaan	7
			▪ Keberartian pekerjaan terhadap orang lain	8
		4. Otonomi	▪ Pengaruh hasil pekerjaan terhadap orang lain	9
			▪ Kesempatan untuk menilai hasil pekerjaan sendiri	10
			▪ Kebebasan untuk menentukan pekerjaan yang akan dilakukan	11
		5. Umpan Balik dari Pekerjaan Sendiri	▪ Tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan	12
			▪ Informasi yang berasal dari hasil pekerjaan sendiri	13
			▪ Cara untuk menilai hasil pekerjaan sendiri	14
		6. Umpan Balik dari Orang Lain	▪ Kemampuan menilai hasil pekerjaan sendiri dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain	15
			▪ Penilaian atasan terhadap hasil pekerjaan	16
			▪ Informasi dari atasan dan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan	17
			▪ Dukungan dari atasan dan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan	18

Variabel Konstruk	Definisi Variabel	Dimensi Variabel	Indikator/Ukuran	Nomor Item
Pemberdayaan Karyawan (X ₄)	<p>Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari pimpinan di atasnya.</p> <p>Hansen & Mowen (2004).</p> <p>Dimensi Pemberdayaan karyawan Diadaptasi dari: Stewart & Taylor (1995),</p>	1. <i>Enabling</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berusaha memastikan bahwa staf juga cukup mempunyai kepercayaan diri untuk berani menghadapi tuntutan atau kesempatan pemberdayaan ▪ Memastikan staf memiliki segala kecakapan dan pengetahuan yang mereka perlukan agar dapat menjadi anggota tim yang efektif 	1 2
		2. <i>Facilitating</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memastikan peniadaan segala halangan, rintangan dan penundaan yang dapat menghalangi staf, yang menyangkut informasi, kecakapan atau pengetahuan, untuk melakukan pekerjaan 	3,4
		3. <i>Consulting</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan pengetahuan dan pengalaman serta memanfaatkannya dalam bentuk konsultasi dengan staf menyangkut masalah dalam pekerjaan 	5,6
		4. <i>Collaborating</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekerja sama dengan staf untuk merencanakan berbagai kegiatan organisasi 	7,8
		5. <i>Mentoring</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membimbing staf untuk tumbuh dan berkembang 	9,10
		6. <i>Supporting</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendukung dan membantu staf untuk dapat mandiri 	11,12

Variabel Konstruk	Definisi Variabel	Dimensi Variabel	Indikator/Ukuran	Nomor Item
Kinerja Organisasi (<i>Organization performance</i>) (Y)	Kinerja Organisasi adalah kumpulan hasil yang telah dicapai organisasi dari semua program telah direalisasikan. Robbin&Coulter (2012) Dimensi Pemberdayaan karyawan Diadaptasi dari: Kaplan & Norton (2016)	1. <i>Financial</i>	▪ Efektivitas	1
			▪ Efisiensi	2
			▪ Kualitas hasil	3
		2. <i>Customer</i>	▪ Kualitas layanan	4
			▪ Kepuasan pengguna	5
		3. <i>Internal Process Business</i>	▪ Kemampuan operasional	6
			▪ Inovasi & Kreativitas	7
			▪ Capability	8
			▪ Reliability	9
		4. <i>Learning & Growth</i>	▪ Tantangan	10
			▪ Motivasi	11
			▪ Kepuasan	12
			▪ Akuntabilitas	13
			▪ Dukungan Lingkungan	14
			▪ Dukungan atasan & Rekan kerja	15
			▪ Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan	16

Skala: interval

1.4 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Unit analisis pada penelitian ini adalah lima perusahaan industri manufaktur strategis nasional yang berada di wilayah Jawa Barat, yaitu: PT Dirgantara Indonesia, PT Pindad, PT Dahana, PT INTI, dan PT LEN Indonesia. Adapun unit observasi sebagai sumber data adalah pimpinan setara *lower manager* di 5 perusahaan tersebut yang menjadi populasi dan sampel penelitian.

Populasi adalah gabungan seluruh elemen, yang memiliki serangkaian karakteristik serupa, yang mencakup semesta untuk kepentingan masalah riset pemasaran (Malhotra, 2009). Penentuan populasi harus dimulai dengan penentuan yang jelas mengenai populasi yang menjadi sasaran penelitiannya yang disebut populasi sasaran yaitu populasi yang menjadi cakupan kesimpulan penelitian. Jadi apabila dalam sebuah hasil penelitian dikeluarkan kesimpulan, maka menurut etika penelitian kesimpulan tersebut hanya berlaku untuk populasi sasaran yang telah ditentukan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan

perusahaan industri manufaktur strategis nasional tersebut, dengan karakteristik pimpinan yang setara dengan tingkat *lower manager*. Jumlah seluruh *lower manager* di perusahaan-perusahaan tersebut adalah 950 orang.

Tabel 3.2 Populasi Lower Manager

No.	Nama Perusahaan	Populasi
1	PT DI	451
2	PT PINDAD	224
3	PT DAHANA	145
4	PT LEN	54
5	PT INTI	76
Jumlah		950

Dari populasi tersebut diambil sejumlah sampel. Sampel adalah subkelompok elemen populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi. Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang mewakili populasi (Malhotra, 2009).

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, sehingga dapat diperoleh nilai karakteristik perkiraan (*estimate value*). Menurut Silalahi (2009:236), pemilihan sampel atau penarikan sampel (*sampling*) adalah proses memilih sejumlah unit, elemen, atau subjek dari dan yang mewakili populasi untuk dipelajari yang dengannya dapat dibuat generalisasi atau inferensi tentang karakteristik dari suatu populasi yang diwakili.

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *Proportional Random Sampling*. Sampel diambil secara proporsional sesuai dengan jumlah karyawan yang ada di setiap perusahaan. Penarikan sampel dari populasi tersebut dihitung dengan menggunakan rumus Isaac dan Michael (1981: 192), yaitu:

$$S = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + \chi^2 P(1-P)}$$

Keterangan:

S = jumlah sampel yang diperlukan

N = jumlah anggota populasi

P = proporsi populasi → 0,50 (maksimal sampel yang mungkin)

d = tingkat akurasi $\rightarrow 0,05$

χ^2 = tabel nilai chi-square sesuai tingkat kepercayaan 0,95 $\rightarrow 3,841$

Perhitungan penarikan sampel tersebut disajikan sebagai berikut.

$$S = \frac{3,841 \cdot 950 \cdot 0,5(1-0,5)}{0,05^2(950-1) + 3,841 \cdot 0,5(1-0,5)} = 273,74 \approx 274$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat ditentukan sampel minimal berdasarkan penyebaran setiap perusahaan, seperti tersaji pada tabel berikut.

Tabel 3.3 Populasi dan Sampel

No.	Nama Perusahaan	Populasi	Sampel
1	PT DI	451	$(451/950) \times 274 = 130$
2	PT PINDAD	224	$(224/950) \times 274 = 65$
3	PT DAHANA	145	$(145/950) \times 274 = 42$
4	PT LEN	54	$(54/950) \times 274 = 15$
5	PT INTI	76	$(76/950) \times 274 = 22$
	Jumlah	950	274

Dengan demikian, sampel minimal untuk dapat memenuhi analisis SEM adalah sebanyak 274 responden.

1.5 Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan keterangan tentang data. Sumber data dibedakan menjadi dua jenis, yaitu primer dan sekunder (Sekaran, 2000). Data primer diperoleh dari responden secara langsung melalui survei lapangan, sedangkan data sekunder merupakan data penunjang yang digunakan untuk mendukung penelitian (Sekaran, 2000). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil observasi, penyebaran kuesioner terhadap pimpinan yang setara dengan tingkat *first-line manager* atau *lower manager* di Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, sementara data sekunder yang digunakan adalah data yang telah tersedia dari pihak-pihak terkait dalam bentuk dokumen seperti profil perusahaan dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah (LAKIP).

1.6 Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Sebelum disebarkan ke lapangan, instrumen diujicoba terlebih dahulu menggunakan uji validitas dan reliabilitas instrumen.

1.6.1 Uji Validitas Instrumen

Menurut Ghozali (2006) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu instrumen yang sah memiliki validitas yang tinggi. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk memperoleh instrumen yang valid harus diperhatikan langkah-langkah dalam menyusun instrumen, yaitu memecah variabel menjadi indikator, setelah itu memasukannya ke dalam butir-butir pertanyaan. Apabila langkah tersebut dilakukan, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas yang logis. Dikatakan logis karena validitas ini diperoleh dengan suatu usaha hati-hati melalui cara-cara yang benar sehingga menurut logika akan dicapai suatu tingkat validitas yang dikehendaki (Arikunto, 2002). Untuk menentukan kevalidan dari item kuesioner digunakan metode koefisien korelasi *Pearson Product Moment* yaitu dengan mengkorelasikan skor total yang dihasilkan oleh masing-masing responden (Y) dengan skor masing-masing item (X) dengan rumus:

$$r_{x-x_{tot}} = \frac{n \sum x_1 x_{tot} - (\sum x_1)(\sum x_{tot})}{\sqrt{\{n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\} \{n \sum x_{tot}^2 - (\sum x_{tot})^2\}}}$$

(Arikunto, 2002:213)

Keterangan :

- r = Koefisien validitas item yang dicari
- x = Skor yang diperoleh subjek seluruh item
- x_{tot} = Skor total
- Σx = Jumlah skor dalam distribusi x
- Σx_{tot} = Jumlah skor dalam distribusi x total
- n = Banyaknya responden

Teknik perhitungan yang digunakan untuk menguji validitas tes ini adalah teknik korelasional biasa, yakni korelasi antara skor-skor tes yang divalidasikan dengan skor-skor tolok ukurnya dari peserta yang sama. Selanjutnya perlu diuji apakah koefisien validitas tersebut signifikan pada taraf signifikan tertentu, artinya adanya koefisien validitas tersebut bukan karena faktor kebetulan, diuji dengan tabel nilai kritis untuk r Pearson Product Moment.

Keputusan pengujian validitas menggunakan taraf kesalahan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Nilai r dibandingkan dengan harga r_{tabel} dengan $dk = n - 2$ dan taraf kesalahan $\alpha = 0,05$.
- b. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka item pernyataan tersebut valid.
- c. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item pernyataan tersebut tidak valid.

Hasil pengujian validitas untuk setiap variabel dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X₁)

Item	r-hit	r-tab	Validitas
01	0,692	0,361	Valid
02	0,684	0,361	Valid
03	0,493	0,361	Valid
04	0,657	0,361	Valid
05	0,111	0,361	Tidak Valid
06	0,603	0,361	Valid
07	0,686	0,361	Valid
08	0,658	0,361	Valid
09	0,399	0,361	Valid
10	0,649	0,361	Valid
11	0,405	0,361	Valid
12	0,637	0,361	Valid
13	0,624	0,361	Valid
14	0,715	0,361	Valid
15	0,750	0,361	Valid
15	0,481	0,361	Valid
17	0,482	0,361	Valid

Dari tabel di atas, terdapat 16 item yang dinyatakan valid dan satu item (nomor 5) tidak valid. Dengan demikian item nomor 5 tidak digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Item	r-hit	r-tab	Validitas
01	0,642	0,361	Valid
02	0,604	0,361	Valid
03	0,635	0,361	Valid
04	0,584	0,361	Valid
05	0,554	0,361	Valid
06	0,616	0,361	Valid
07	0,676	0,361	Valid
08	0,476	0,361	Valid
09	0,728	0,361	Valid
10	0,605	0,361	Valid
11	0,601	0,361	Valid
12	0,790	0,361	Valid
13	0,590	0,361	Valid
14	0,704	0,361	Valid

Dari tabel di atas, semua 14 item pada variabel budaya organisasi valid. Dengan demikian item-item tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Karakteristik Pekerjaan (X₃)

Item	r-hit	r-tab	Validitas
01	0,582	0,361	Valid
02	0,694	0,361	Valid
03	0,534	0,361	Valid
04	0,493	0,361	Valid
05	0,731	0,361	Valid
06	0,587	0,361	Valid
07	0,589	0,361	Valid
08	0,773	0,361	Valid
09	0,701	0,361	Valid
10	0,480	0,361	Valid
11	0,429	0,361	Valid
12	0,647	0,361	Valid
13	0,387	0,361	Valid
14	0,627	0,361	Valid

15	0,511	0,361	Valid
16	0,598	0,361	Valid
17	0,715	0,361	Valid
18	0,678	0,361	Valid

Terdapat 18 item pada variabel karakteristik pekerjaan, dan semua item tersebut valid. Dengan demikian semua item digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.7
Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan (X₄)

Item	r-hit	r-tab	Validitas
01	0,757	0,361	Valid
02	0,645	0,361	Valid
03	0,788	0,361	Valid
04	0,713	0,361	Valid
05	0,835	0,361	Valid
06	0,808	0,361	Valid
07	0,836	0,361	Valid
08	0,834	0,361	Valid
09	0,785	0,361	Valid
10	0,796	0,361	Valid
11	0,792	0,361	Valid
12	0,844	0,361	Valid

Dari tabel hasil uji validitas pemberdayaan karyawan dinyatakan semua item valid. Dengan demikian 12 item tersebut digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.8
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Item	r-hit	r-tab	Validitas
01	0,751	0,361	Valid
02	0,203	0,361	Tidak Valid
03	0,720	0,361	Valid
04	0,291	0,361	Tidak Valid
05	0,790	0,361	Valid
06	0,421	0,361	Valid
07	0,238	0,361	Tidak Valid
08	0,583	0,361	Valid
09	0,483	0,361	Valid
10	0,653	0,361	Valid

Item	r-hit	r-tab	Validitas
11	0,542	0,361	Valid
12	0,693	0,361	Valid
13	0,686	0,361	Valid
14	0,454	0,361	Valid
15	0,586	0,361	Valid
16	0,610	0,361	Valid
17	0,683	0,361	Valid
18	0,566	0,361	Valid
19	0,624	0,361	Valid

Terdapat 3 (tiga) item yang tidak valid pada variabel kinerja organisasi, dan 16 item yang valid. Dengan demikian, 16 item digunakan dalam penelitian.

1.6.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Suatu alat ukur yang akan digunakan harus reliabel. Reliabilitas adalah kehandalan atau keajegan dari suatu alat ukur. Metode uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji reliabilitas internal konsistensi atau *internal consistency method* dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Kountur (2003) berpendapat *Cronbach Alpha* merupakan teknik pengujian reliabilitas suatu tes atau angket yang paling sering digunakan karena dapat digunakan pada angket-angket yang jawaban atau tanggapannya berupa pilihan. Pilihannya dapat terdiri dari dua pilihan atau lebih dari dua pilihan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam mencari reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut :

- a. Mencari varians total

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}{N}$$

Dimana :

σ_t^2 = Varians Total

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total setiap responden

$(\sum Y)^2$ = Jumlah kuadrat seluruh skor total dari setiap responden

N = Jumlah responden uji coba

b. Mencari harga-harga varians setiap item

$$\sigma_b^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

Dimana :

σ_b^2 = Varians butir setiap varians

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat jawaban setiap responden pada setiap varians

$(\sum X)^2$ = Jumlah kuadrat skor seluruh responden dari setiap item

N = Jumlah responden uji coba

c. Menghitung *Cronbach Alpha*

$$r^{11} = \frac{\left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2}\right)}{N}$$

Dimana :

r^{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir item

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians item

σ_t^2 = Varians total

Keputusan pengujian reliabilitas juga menggunakan taraf kesalahan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Nilai r dibandingkan dengan harga r_{tabel} dengan $dk = n - 2$ dan taraf kesalahan $\alpha = 0,05$.
- d. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka instrumen tersebut reliabel.
- e. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen tersebut tidak reliabel.

Hasil pengujian reliabilitas untuk setiap variabel dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Semua Variabel

Variabel	r-hit	r-tab
Kepemimpinan (X_1)	0,887	0,361
Budaya Organisasi (X_2)	0,883	0,361
Karakteristik Pekerjaan (X_3)	0,894	0,361
Pemberdayaan Karyawan (X_4)	0,989	0,361
Kinerja Organisasi (Y)	0,898	0,361

Hasil uji reliabilitas setiap variabel menunjukkan $r\text{-hitung} \geq r\text{-tabel}$ sehingga setiap variabel reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

1.7 Analisis Data

1.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan setiap variabel. Tahapan analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung skor dan indeks, dimana skor merupakan jumlah dari hasil perkalian setiap bobot nilai 1 sampai 5. Analisis deskriptif digunakan untuk mencari gambaran atas tanggapan responden yaitu karyawan di perusahaan manufaktur strategis terkait dengan variabel yang diteliti. Analisis deskriptif ini digunakan untuk memperkaya pembahasan dan melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan pengelompokan (kategorisasi) terhadap rata-rata skor tanggapan responden.

Menurut Cooper & Schindler (2006:) untuk data ordinal atau data interval/rasio yang memiliki distribusi asimetris, ukuran pemusatan dapat dilakukan melalui distribusi rentang antar kuartil. Kuartil pertama sama dengan persentil ke-25, kuartil kedua (median) sama dengan persentil ke-50 dan kuartil ketiga sama dengan persentil ke-75. Pada data kuesioner yang menggunakan skala 1 sampai 5, dimana nilai minimum =1, nilai maksimum = 5, kuartil pertama (Q1) = 2, kuartil kedua (Q2) = 3 dan kuartil ketiga (Q3) = 4, maka rata-rata skor jawaban responden dapat dikategorikan berdasarkan interval seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 3.10
Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden

Interval Skor	Kategori				
	Kepemimpinan X ₁	Budaya Organisasi X ₂	Karakteristik Pekerjaan X ₃	Pemberdayaan X ₄	Kinerja Y
1,00 – 2,00	Tidak Efektif	Tidak Kondusif	Tidak Sesuai	Tidak Intensif	Rendah
>2,00 – 3,00	Kurang Efektif	Kurang Kondusif	Kurang Sesuai	Kurang Intensif	Kurang
>3,00 – 4,00	Cukup Efektif	Cukup Kondusif	Cukup Sesuai	Cukup Intensif	Cukup
>4,00 – 5,00	Efektif	Kondusif	Sesuai	Intensif	Tinggi

Diadaptasi dari: Cooper & Schindler (2006: 467)

1.7.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif yang digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian adalah program *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program paket *software statistic* AMOS (*Analysis of Moment Structures*). SEM merupakan kombinasi dari analisis faktor dan analisis regresi. Karena tujuan pertama dari penelitian ini adalah menguji teori, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM berbasis *covariance* (*covariance based SEM*), yaitu pendekatan SEM dengan menggunakan *tools* AMOS. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisis multivariat secara bersamaan. Tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan menjelaskan peneliti dan mencapai efisiensi statistik. Alasan menggunakan teknik analisis dengan SEM, menurut Hair et al., (2010), karena:

- a. Menyediakan metode yang mampu menjelaskan banyak hubungan (*multi relationships*) secara simultan, cepat dan efisien secara statistik;
- b. Kemampuannya menaksir hubungan (*relationship*) secara komprehensif telah membuat sebuah peralihan dari *exploratory* ke *explanatory*.

Data primer yang diperoleh dari pengumpulan data dimasukkan ke dalam format excel terlebih dahulu sebelum dianalisis lebih lanjut. *Tools* yang digunakan

dalam penelitian ini adalah Microsoft Excel 2010. *Tools* ini juga digunakan untuk mengolah data profil responden.

Setelah seluruh data primer dimasukkan dalam file excel, data tersebut dianalisis dengan menggunakan *tools* AMOS 18.0. AMOS merupakan *tools* yang bersifat *user friendly* karena dapat digunakan secara *graphical interface* (*Amos Graphic*), artinya hubungan antara variabel bisa digambar langsung dengan simbol elips untuk variabel laten atau kotak untuk *variabel observed*, sehingga banyak digunakan untuk mengaplikasikan teknik SEM (Hair, et al., 2010). Oleh karena itu, penelitian ini memilih AMOS sebagai *tools* untuk analisis data.

Hair, et al., (2010) juga menegaskan keunggulan teknik analisis SEM bila dibandingkan dengan teknik analisis data multivariat dependensi lainnya sebagai berikut: (1) SEM merupakan kombinasi secara kompak dua metode analisis data multivariat, yaitu analisis faktor konfirmatori dan analisis jalur, (2) SEM mampu mengevaluasi kualitas data, khususnya berkenaan dengan masalah reliabilitas pengukuran variabel laten yang diteliti, dan (3) SEM mampu menganalisis model pengukuran dan model struktural secara simultan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *software* AMOS. Berdasarkan Kusnendi (2008:279) aplikasi SEM dilakukan dengan mengikuti prosedur sebagai berikut:

- a. Spesifikasi model.
Merumuskan model berbasis teori sehingga dapat diidentifikasi variabel laten eksogen dan endogen, argumen teoretis hubungan kausal antar variabel laten, serta indikator-indikator atau variabel manifes eksogen dan endogen.
- b. Menerjemahkan model menjadi diagram jalur.
Tergambarkan dengan jelas *setting* atau adegan hubungan antar variabel laten serta adegan model pengukuran.

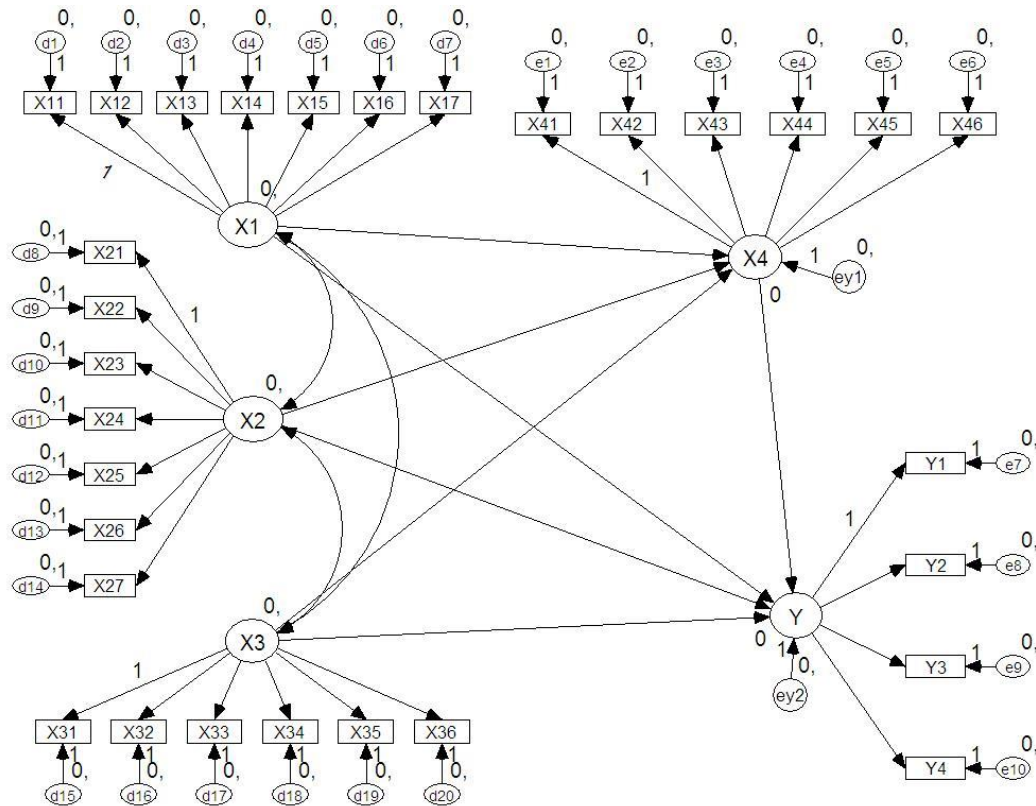
Model kerangka pemikiran teoretis yang sudah dibangun selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk diagram jalur untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk tersebut. Dari model memungkinkan adanya konstruk eksogen dan endogen sebagai berikut:

- a. Konstruk eksogen adalah **Kepemimpinan** (X_1) yang dibentuk melalui dimensi: Pemikir Sistem, Agen Perubahan, Kreator, Pelayan dan Pengurus, Koordinator

Polikronik, Instruktur dan Pelatih, dan Visioner. **Budaya Organisasi** (X_2) yang dibentuk melalui dimensi: Perhatian pada Kerincian, Orientasi Hasil, Orientasi Tim, Keagresifan, Kemantapan, Inovasi dan Pengambilan Risiko, dan Orientasi Orang. **Karakteristik Pekerjaan** (X_3) yang dibentuk melalui dimensi: Variasi Keterampilan, Identitas dari Tugas, Keberartian Tugas, Otonomi, Umpan Balik dari Pekerjaan Sendiri, dan Umpan Balik dari Orang Lain.

- b. Konstruk endogen adalah **Pemberdayaan Karyawan** (X_4) yang dibentuk melalui dimensi: *Enabling, Facilitating, Consulting, Collaborating, Mentoring,* dan *Supporting*. **Kinerja Organisasi** (Y) yang dibentuk melalui dimensi: *Financial, Customer, Internal Process Business,* dan *Learning & Growth*.

Berdasarkan permasalahan yang telah dikaji dalam teori, model persamaan struktural dalam penelitian ini dapat disajikan dalam diagram sebagai berikut.



Gambar 3.1
Konseptualisasi Model dalam SEM

Keterangan:

- X1 = Kepemimpinan
- X1.1 = Pemikir Sistem
- X1.2 = Agen Perubahan
- X1.3 = Kreator
- X1.4 = Pelayan & Pengurus
- X1.5 = Koordinator Polikronik
- X1.6 = Instruktur & Pelatih
- X1.7 = Visioner

- X2 = Budaya Organisasi
- X2.1 = Perhatian pada Kerincian
- X2.2 = Orientasi Hasil
- X2.3 = Orientasi Tim
- X2.4 = Keagresifan
- X2.5 = Kemantapan
- X2.6 = Inovasi dan Pengambilan Risiko
- X2.7 = Orientasi Orang

- X3 = Karakteristik Pekerjaan
- X3.1 = Variasi Keterampilan
- X3.2 = Identitas dari Tugas
- X3.3 = Keberartian Tugas
- X3.4 = Otonomi
- X3.5 = Umpan Balik dari Pekerjaan Sendiri
- X3.6 = Umpan Balik dari Orang Lain

- X4 = Pemberdayaan Karyawan
- X4.1 = *Enabling*
- X4.2 = *Facilitating*
- X4.3 = *Consulting*
- X4.4 = *Collaborating*
- X4.5 = *Mentoring*
- X4.6 = *Supporting*

- Y = Kinerja Organisasi
- Y.1 = *Financial*
- Y.2 = *Customer*
- Y.3 = *Internal Process Business*
- Y.4 = *Learning & Growth*

- c. Mengkonversi diagram jalur menjadi persamaan. Dapat diidentifikasi jumlah parameter yang akan diestimasi.

$$X_4 = \gamma_{1.1}X_1 + \gamma_{1.2}X_2 + \gamma_{1.3}X_3 + e_{y1} \quad (1)$$

$$Y = \gamma_{2.1}X_1 + \gamma_{2.2}X_2 + \gamma_{2.3}X_3 + \beta_{2.1}X_4 + e_{y2} \quad (2)$$

- d. Identifikasi model. Dapat ditentukan apakah model bersifat *under*, *just* atau *over identified*
- e. Estimasi parameter model. Memilih data input, metode estimasi, dan strategi estimasi parameter model.
- f. Menguji model. Pendekatan dua tahap yaitu uji model pengukuran kemudian uji *basic* atau *hybrid model* (integrasi model struktural dan model pengukuran)
- g. Perbaikan model dan interpretasi hasil. Modifikasi model didasarkan justifikasi teoretis tertentu. Interpretasi hasil dilakukan dalam rangka menjawab masalah penelitian yang diajukan.

1.7.3 Uji Asumsi

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut:

- a. Normalitas Data

Untuk mengaplikasikan SEM, data harus terdistribusi normal. Normalitas data bisa dilihat dengan membandingkan nilai z (z score) dengan nilai *critical ratio* (c.r) dari data yang diperoleh. Z score merupakan hasil pengurangan nilai rata-rata data dari data mentah yang selanjutnya dibagi dengan standar deviasinya. Besarnya tingkat kepercayaan yang digunakan pada analisis SEM adalah 99% (tingkat signifikansi = 0,1). Pada tingkat signifikansi ini, nilai z yang diperoleh dari tabel z adalah $\pm 2,58$. Data terdistribusi normal apabila nilai c.r. dari data tersebut berada diantara -2,58 sampai dengan +2,58. Berdasarkan hasil perhitungan, data terdistribusi secara normal.

b. *Outliers*

Outliers data merupakan data yang nilainya jauh di atas atau jauh di bawah rata-rata nilai data. Nilai *mahalanobis distance* digunakan untuk mengetahui data manakah yang termasuk *outlier*. *Mahalanobis distance* merupakan jarak sebuah data dari titik pusat tertentu dimana semakin besar nilai *mahalanobis distance*, maka ada kemungkinan bahwa data tersebut *outliers*. Pada *tools* AMOS, perhitungan nilai *mahalanobis distance* menghasilkan nilai p_1 dan p_2 . Sebuah data termasuk *outlier* apabila nilai p_1 dan p_2 kurang dari 0,05 (Santoso, 2007). Untuk melakukan analisis SEM, outlier data harus dihilangkan terlebih dahulu. Berdasarkan hasil perhitungan, tidak ada data yang termasuk *outliers*.

c. Evaluasi atas kriteria *goodness of fit*

Dalam analisis SEM ini tidak ada uji statistik tunggal untuk menguji hipotesis mengenai model (Hair et al., 2010), tetapi berbagai *fit index* yang dapat digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang disajikan dan data yang disajikan. Menurut Kusnendi (2008:29) beberapa ukuran *goodness of fit (GoF)* model-model persamaan struktural antara lain:

1) *Chi Square (χ^2)*

Chi Square merupakan uji kesesuaian model berbasis *maximum likelihood (ML)*. Diharapkan nilainya rendah sehingga diperoleh nilai P (*probability*) yang tinggi melebihi 0,005. Nilai $\chi^2 = 0$ dan nilai $P = 1$, mengindikasikan model adalah *saturated* atau *perfect fit*.

Tujuan analisis ini adalah mengembangkan dan menguji dengan data. *Chi Square* sangat bersifat sensitif terhadap sampel yang terlalu kecil maupun yang terlalu besar. Oleh karenanya pengujian ini perlu dilengkapi dengan alat uji lainnya. Nilai *Chi squares* merupakan ukuran mengenai buruknya fit suatu model.

2) *Goodness Of Fit Indeks (GFI)*

GFI merupakan ukuran kesesuaian model secara deskriptif. GFI merupakan indeks yang menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data yang sebenarnya. Nilai $GFI \geq 0,90$ mengisyaratkan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik.

3) *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

RMSEA merupakan nilai aproksimasi akar rata-rata kuadrat *error*. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *chi square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 dan 0,08 mengindikasikan indeks yang baik untuk menerima kesesuaian sebuah model.

4) *Adjusted Goodness Fit of Index (AGFI)*

Indeks ini merupakan pengembangan dari *Goodness Fit of Index (GFI)* yang telah disesuaikan dengan *ratio* dari *degree of freedom*. Analog dengan R^2 pada regresi berganda. Nilai yang direkomendasikan adalah $AGFI \geq 0,90$, semakin besar nilai AGFI maka semakin baik kesesuaian yang dimiliki model.

5) *Normed Fit Index (NFI)*

NFI merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model* atau ukuran kesesuaian model dengan basis komparatif terhadap *base line* atau model *null*. Model *null* umumnya merupakan suatu model yang menyatakan bahwa antara variabel eksogen yang terdapat dalam model yang diestimasi tidak saling berhubungan. Menurut ukuran ini model dikatakan *fit* jika $NFI \geq 0,90$. $NFI = 90$, artinya model diindikasikan 90% lebih baik jika dibandingkan dengan model *null*-nya.

6) *Comparative Fit Index (CFI)*

CFI merupakan ukuran kesesuaian model berbasis komparatif dengan model *null*. CFI nilainya berkisar antara 0,0 sampai 1,0. Bila $CFI \geq 0,90$ artinya model *fit* dengan data.

CFI merupakan indeks kesesuaian *incremental*. Besaran indeks ini adalah dalam rentang 0 sampai 1 dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan

model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Indeks ini sangat dianjurkan untuk dipakai karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model.

7) *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI merupakan ukuran kesesuaian model sebagai koreksi terhadap ukuran NFI. TLI merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline* model. TLI digunakan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat kompleksitas model. Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah nilai $TLI \geq 0,90$ ($NFI \geq 0,90$ model *fit*). TLI merupakan indeks yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel.

8) *Normed Chi Square (NCS atau CMIN/DF)*

NCS atau CMIN/DF merupakan ukuran kesesuaian parsimoni sebagai rasio antara nilai statistik *chi-square* dengan derajat bebasnya. CMIN/DF adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi square* dibagi dengan *degree of freedom*. Indeks ini merupakan indeks kesesuaian parsimonius yang mengukur hubungan *goodness of fit model* dan jumlah-jumlah koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian.

Nilai NCS atau $CMIN/DF \leq 2$ mengindikasikan model fit dengan data. Artinya, semakin parsimoni model yang diusulkan dibandingkan dengan model alternatif.

9) *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)* dan *Akaike Information Criterion (AIC)*. Dua ukuran yang paling umum digunakan untuk menguji kesesuaian parsimoni. Semakin tinggi nilai PNFI atau semakin rendah nilai AIC semakin *fit* model yang diusulkan, artinya model yang diusulkan lebih parsimoni dibandingkan dengan model alternatif.

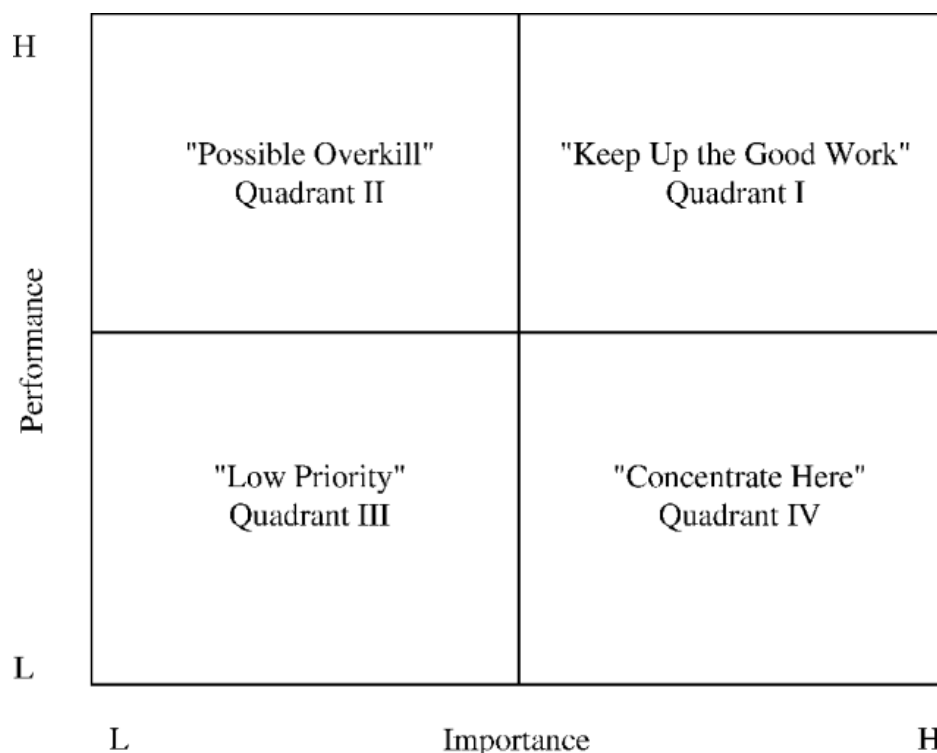
Hasil pengukuran *good of fitness* pada penelitian ini dibahas pada Bab IV.

1.7.4 Analisis Model Kuadran

Model kuadran merupakan sintesis dari analisis deskriptif dan verifikatif. Model kuadran ini merupakan analisis *performance-importance* yang menggabungkan analisis deskriptif (rata-rata capaian) dan analisis inferensial (model pengukuran *loading factor*). Hasil analisis pada kombinasi nilai rata-rata dan *loading factor* dapat terbagi atas 4 (empat) kemungkinan, yaitu:

1. Rata-rata tinggi, *loading factor* besar
2. Rata-rata tinggi, *loading factor* kecil
3. Rata-rata rendah, *loading factor* kecil
4. Rata-rata rendah, *loading factor* besar

Masing-masing kemungkinan memiliki interpretasi yang berbeda. Interpretasi hubungan nilai rata-rata dengan *loading factor* dilakukan dengan pendekatan interpretasi dalam *performance-importance analysis* (PIA). Pada PIA dilakukan dengan memetakan tingkat hubungan (*importance*) dan rata-rata capaian atau kinerja (*performance*) seperti tampak pada gambar berikut.



Sumber: diadaptasi dari: Mullin & Betsy (1987)

Gambar 3.4
Model Kuadran *Performance-Importance Analysis*

Dalam kaitannya dengan model kuadran yang melibatkan nilai rata-rata capaian dan nilai *loading factor*, analogi PIA ini dapat digunakan untuk interpretasi antara nilai rata-rata dan *loading factor* yang terbagi atas 4 (empat) kuadran, seperti tampak pada tabel berikut.

Tabel 3.11
Model Kuadran Rata-Rata dan *Loading Factor*

	Nilai <i>loading factor</i>	
Nilai Rata-rata	Kuadran II: <i>Loading factor</i> kecil, nilai rata-rata tinggi Status : <i>need adjustment</i>	Kuadran I: <i>Loading factor</i> besar, nilai rata-rata tinggi Status : <i>keep up the good work</i>
	Kuadran III: <i>Loading factor</i> kecil, nilai rata-rata rendah Status : <i>need repairing</i>	Kuadran IV: <i>Loading factor</i> besar, nilai rata-rata rendah Status : <i>concentrate here</i>

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing kuadran:

1. **Kuadran I:** Pada posisi ini, indikator memiliki *loading factor* besar dan rata-rata tinggi. *Loading factor* tinggi bisa diinterpretasikan bahwa hasil observasi pada indikator ini adalah sangat bervariasi atau “tidak merata”. Ada responden yang memiliki nilai sangat tinggi dan sebagian responden lainnya memiliki nilai sangat rendah. Kecenderungan secara umum dengan rata-rata tergolong tinggi bisa diinterpretasikan bahwa indikator utama dari konstruk laten telah dinilai baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk terus dipertahankan atau “*keep up the good work*”. Pada indikator ini lebih tepat untuk dijelaskan tentang hal-hal apa saja yang telah dilakukan, sehingga indikator utama pada konstruk bisa

diterapkan dengan baik di lapangan. Dengan kata lain, apa “resepnya” sehingga bisa menjadi tetap baik.

2. **Kuadran II:** Pada posisi ini, indikator memiliki *loading factor* kecil dan rata-rata tinggi. *Loading factor* tinggi bisa diinterpretasikan bahwa hasil observasi pada indikator ini adalah kurang bervariasi atau cenderung “tersebar merata”. Skor yang diperoleh pada responden dengan nilai tinggi dan rendah memiliki jarak (rentang) yang pendek, sehingga variasi yang lebih rendah ini memberikan implementasi bahwa kontribusi indikator ini untuk menjelaskan konstruk laten adalah “lebih lemah” (bukan indikator utama atau prioritas). Kecenderungan secara umum dengan rata-rata tergolong tinggi bisa diinterpretasikan bahwa indikator ini telah dinilai baik oleh sebagian besar responden, namun indikator tersebut kemungkinan belum secara tepat diterapkan, sehingga memerlukan adanya beberapa penyesuaian agar kontribusinya dapat lebih besar. Pada indikator ini lebih tepat untuk dijelaskan tentang hal-hal apa saja yang telah dilakukan dan apa yang perlu disesuaikan, sehingga indikator ini bisa diterapkan secara lebih tepat di lapangan.
3. **Kuadran III:** Pada posisi ini, indikator memiliki *loading factor* kecil dan rata-rata rendah. *Loading factor* tinggi bisa diinterpretasikan bahwa hasil observasi pada indikator ini adalah kurang bervariasi atau cenderung “tersebar merata”. Nilai tinggi dan rendah pada indikator ini berjarak pendek (rentang pendek). Kecenderungan secara umum dengan rata-rata tergolong rendah bisa diinterpretasikan bahwa indikator ini dari konstruk laten masih dinilai kurang baik oleh sebagian besar responden. Indikator dengan *loading factor* rendah bisa dimaknai bahwa indikator ini lemah untuk menjadi pengukur konstruk laten (bukan indikator utama), sehingga indikator pada kuadran ini perlu diperbaiki sebelum nantinya ditingkatkan lebih lanjut. Pada indikator ini lebih tepat untuk dijelaskan mengapa indikator ini bermasalah atau relatif sulit dilakukan.
4. Pada posisi ini, indikator memiliki *loading factor* besar dan rata-rata rendah. *Loading factor* besar bisa diinterpretasikan bahwa hasil observasi

pada indikator ini adalah sangat bervariasi atau “tidak merata”. Ada responden yang memiliki nilai sangat tinggi dan sebagian responden lainnya memiliki nilai sangat rendah. Kecenderungan secara umum dengan rata-rata tergolong rendah bisa diinterpretasikan bahwa indikator utama dari konstruk laten masih dinilai kurang baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk menjadi “prioritas utama” atau “*concentrate here*” untuk ditingkatkan. Pada indikator ini lebih tepat untuk dijelaskan tentang hal-hal apa saja yang akan dilakukan, sehingga indikator utama pada konstruk dapat diterapkan secara lebih baik di lapangan. Dengan kata lain, “upaya baru” atau “inovasi” apa saja yang harus dilaksanakan agar rata-rata indikator bisa menjadi lebih baik.