

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek dan Subjek Penelitian

Objek dan subjek penelitian menguraikan mengenai variabel apa saja yang diteliti, unit analisis, serta waktu dan tempat penelitian dilakukan. Variabel yang diteliti pada penelitian ini terdiri atas dua variabel eksogen, tiga variabel mediasi (intervening), dan satu variabel endogen. Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X1) dalam penelitian ini adalah variabel laten eksogen yang terdiri atas dimensi-dimensi yang mengacu pada teori-teori dari (Bass, Bernard & Riggio, Ronald, 2006), dengan dimensi:
 - a. Idealized Influence (X11)
 - b. Inspirational Motivation (X12)
 - c. Intellectual Stimulation (X13)
 - d. Individual Consideration (X14)
2. Kepemimpinan Transaksional (X2) dalam penelitian ini adalah variabel laten eksogen yang terdiri atas dimensi-dimensi yang mengacu pada teori-teori dari Bass (2000), Bass (1990); (Magdalena et al., 2016), dengan dimensi:
 - a. Imbalan Kontingen (X21)
 - b. Manajemen Eksepsi Aktif (X22)
 - c. Manajemen Eksepsi Pasif (X23)
3. Budaya Korporasi (X3) dalam penelitian ini adalah variabel laten endogen sekaligus sebagai variabel mediasi yang terdiri atas dimensi-dimensi yang mengacu pada teori-teori dari Robbins & Coulter (2012:80), dengan dimensi:
 - a. Innovation and Risk-taking (X31)
 - b. Attention to Detail (X32)
 - c. Outcome Orientation (X33)
 - d. People Orientation (X34)

- e. Team Orientation (X35)
 - f. Aggressiveness (X36)
 - g. Stability (X37)
4. Motivasi (X4) dalam penelitian ini adalah variabel laten endogen sekaligus sebagai variabel mediasi yang terdiri atas dimensi-dimensi yang mengacu pada teori-teori dari Belias (2010), dengan dimensi:
- a. Kebutuhan Fisik (X41)
 - b. Kebutuhan Keamanan (X42)
 - c. Kebutuhan Sosial (X43)
 - d. Kebutuhan Penghargaan (X44)
 - e. Aktualisasi Diri (X45)
5. Kepuasan Kerja (X5) dalam penelitian ini adalah variabel laten endogen sekaligus sebagai variabel mediasi yang terdiri atas dimensi-dimensi yang mengacu pada teori-teori dari (Locke, 1976) (Azanza et al., 2013); Hariandja (2002); Luthans (2006), dengan dimensi:
- a. Pekerjaan Itu Sendiri (X51)
 - b. Gaji (X52)
 - c. Rekan Kerja (X53)
 - d. Atasan (X54)
 - e. Promosi (X55)
 - f. Lingkungan Kerja (X56)
6. Kinerja Karyawan (Y) dalam penelitian ini adalah variabel laten endogen yang terdiri atas dimensi-dimensi yang mengacu pada teori-teori dari (Pradhan & Jena, 2017); Risambessy et.al (2012) (SariNovita & Aryanto, n.d.), dengan dimensi:
- a. Kualitas Kerja (Y1)
 - b. Kuantitas Kerja (Y2)
 - c. Ketepatan Waktu (Y3)
 - d. Efektivitas Biaya (Y4)
 - e. Kebutuhan Pengawasan (Y5)
 - f. Interpersonal Impact (Y6)

Unit analisis pada penelitian ini adalah enam BUMN jasa konstruksi di Jawa Barat, yaitu PT Waskita Karya (Persero) Tbk, PT Adhi Karya (Persero) Tbk, PT Wijaya Karya (Persero)Tbk, PT Hutama Karya (Persero) Tbk, PT Pembangunan Perumahan Tbk, Perum Pembangunan Perumahan Nasional. Adapun subjek atau unit observasi pada penelitian ini adalah karyawan BUMN perusahaan jasa konstruksi di Jawa barat, yaitu PT Waskita Karya (Persero) Tbk, PT Adhi Karya (Persero) Tbk, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, PT Hutama Karya (Persero) Tbk, PT Pembangunan Perumahan Tbk, Perum Pembangunan Perumahan Nasional.

3.2. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan jenis penelitian kuantitatif eksplanatif. Penelitian eksplanatif menemukan penjelasan mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi, hasil akhir dari tujuan ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat (Prasetyo & Jannah, 2008). Dalam penelitian ini, peneliti menjelaskan ada tidaknya pengaruh dari variabel-variabel utama yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai variabel bebas, lalu budaya korporasi, motivasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Desain penelitian yang dipilih pada desain perencanaan penelitian yaitu metode survei. Penelitian survei hanya meneliti sampel-sampel representatif yang dipilih berdasarkan teknik tertentu. Kajian terhadap sampel merupakan dasar penyusunan inferensial bagi seluruh populasi penelitian.

3.3. Operasionalisasi Variabel

Menurut (Augusty Ferdinand, 2006), terdapat dua konstruk di dalam pemodelan keluarga SEM, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* itu tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model, sedangkan konstruk endogen merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Dalam penelitian ini, yang menjadi konstruk eksogen yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, sedangkan yang menjadi konstruk endogennya adalah budaya korporasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berikut ini disajikan operasional variabel yang berisikan dimensi dan indikator dari suatu variabel yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut. Variabel penelitian dioperasionalkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X1) (Bass, Bernard & Riggio, Ronald, 2006)	Idealized	<ul style="list-style-type: none"> Sifat keteladanan 	Interval
	Influence (X11)	<ul style="list-style-type: none"> Kewibawaan pimpinan Kepribadian pimpinan Komunikasi efektif Mendorong kreativitas 	
	Inspirational Motivation (X12)	<ul style="list-style-type: none"> Memberi kesempatan dalam belajar Mengakui prestasi bawahan Dipercaya bawahan Mengungkapkan kejelasan tujuan Memberikan inspirasi 	Interval
	Intellectual Stimulation (X13)	<ul style="list-style-type: none"> Memberi penjelasan kerja secara rinci Mengarahkan pekerjaan sesuai rencana Pembuatan keputusan bersama Stimulasi ide bersama-sama Penguatan nalar dalam pemecahan masalah 	
	Individual Consideration (X14)	<ul style="list-style-type: none"> Pimpinan sebagai simbol kesuksesan prestasi Memahami kebutuhan bawahan Mendorong kerja efektif Memberikan perhatian pribadi 	Interval

Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan penghargaan 	
Kepemimpinan Transaksional (X2)	Imbalan	<ul style="list-style-type: none"> • Arahan untuk mendapatkan imbalan 	Interval
	Kontingen (X21)	<ul style="list-style-type: none"> • Arahan untuk tidak mendapatkan hukuman • Umpanbalik positif promosi untuk kinerja unggul 	
	Manajemen Eksepsi Aktif (X22)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan ketat • Memastikan kelancaran prosedur kerja • Teguran/hukuman bagi pelanggar 	
Bass (2000), Bass (1990); (Magdalena et al., 2016)	Manajemen Eksepsi Pasif (X23)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pembinaan • Menerapkan sanksi 	Interval
	Budaya Korporasi (X3)	Innovation and Risk-taking (X31)	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan inisiatif • Peningkatan kreativitas • Peningkatan inovasi • Penciptaan ide baru • Kebebasan dalam bertindak
Robbins & Coulter (2012:80)	Attention to Detail (X32)	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelesaian pekerjaan cepat-cermat • Penyelesaian pekerjaan secara akurat • Perhatian terhadap detail pekerjaan • Kejelasan informasi terkait keberhasilan pekerjaan • Kejelasan tujuan pekerjaan secara rinci 	Interval
	Outcome Orientation (X33)	<ul style="list-style-type: none"> • Penekanan pada hasil secara optimal • Pengembangan diri untuk mencapai hasil optimal 	Interval

Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan efektivitas pencapaian hasil optimal • Penekanan pada kecepatan kerja secara optimal • Penekanan pada proses kerja untuk mencapai hasil optimal 	
	People Orientation (X34)	<ul style="list-style-type: none"> • Kesungguhan dalam bekerja • Optimalisasi jam kerja • Pemanfaatan peluang • Kontribusi terhadap perusahaan • Kesesuaian dengan target pekerjaan 	Interval
	Team Orientation (X35)	<ul style="list-style-type: none"> • Intensitas kerja sama team • Efektivitas kerja sama team • Soliditas kerja sama team • Keandalan kerja sama team • Kepercayaan kerja sama team 	Interval
	Aggressiveness (X36)	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlaksanaan tugas kerja • Ketepatan waktu kerja • Kesepakatan terhadap SOP • Berbagi informasi • Intensitas tantangan pekerjaan 	Interval
	Stability (X37)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat adaptabilitas dengan lingkungan kerja • Kenyamanan dengan kondisi kerja • Keselarasan dengan visi dan misi perusahaan • Kesesuaian dengan pengembangan karier pribadi • Kejelasan karier karyawan 	Interval
Motivasi	Kebutuhan Fisik	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan sarana-prasarana 	Interval

Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
(X4) (Belias, 2010)	(X41)	<ul style="list-style-type: none"> • Kecukupan beristirahat 	Interval
	Kebutuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat jaminan keselamatan kerja 	
	Keamanan	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat rasa aman dalam bekerja 	Interval
	(X42)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat adaptabilitas di lingkungan kerja 	
	(X43)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat bekerja sama secara berkelompok 	Interval
	Kebutuhan Penghargaan	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat mendapatkan penghargaan/perhatian 	
	(X44)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat penerimaan ide dari individu oleh korporasi 	Interval
(X45)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesempatan pengembangan kemampuan diri • Tingkat fasilitasi penyelesaian pekerjaan di atas standar 		
Kepuasan Kerja (X5) (Locke, 1976) (Azanza et al., 2013); Hariandja (2002); Luthans (2006)	Pekerjaan Itu Sendiri (X51)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan terhadap kontribusi pekerjaan yang dilakukan • Tingkat kepuasan terhadap tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan • Tingkat kepuasan terhadap output pekerjaan yang dilakukan 	Interval
	Gaji (X52)	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlaksanaan sistem penggajian • Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab pekerjaan. • Kelancaran realisasi jaminan sosial yang menjadi hak karyawan 	
	Rekan Kerja (X53)	<ul style="list-style-type: none"> • kelancaran komunikasi dengan rekan sekerja • Terjalinnnya persahabatan dengan rekan sekerja 	Interval

Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> Sikap saling memotivasi 	
	Atasan (X54)	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian kinerja secara proporsional dari atasan Kelancaran komunikasi dengan atasan Penghargaan dari atasan atas ide-ide yang disampaikan 	Interval
	Promosi (X55)	<ul style="list-style-type: none"> Kejelasan program pengembangan karier di perusahaan Kejelasan ketentuan dasar pengembangan karier Kesempatan untuk kemajuan karir yang terbuka lebar 	Interval
	Lingkungan Kerja (X56)	<ul style="list-style-type: none"> Kenyamanan lingkungan kerja Ketersediaan peralatan kerja utama Kelancaran dalam menyelesaikan pekerjaan 	Interval
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja (Y1)	<ul style="list-style-type: none"> Hasil kerja Ketelitian kerja 	Interval
	Kuantitas Kerja (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> Pencapaian Target Penyelesaian Jumlah Pekerjaan 	Interval
	Ketepatan Waktu (Y3)	<ul style="list-style-type: none"> Efektivitas penggunaan waktu Kesesuaian waktu penyelesaian target kerja 	Interval
	Efektivitas Biaya (Y4)	<ul style="list-style-type: none"> Efektivitas penggunaan sumber daya organisasi Efektivitas penggunaan dana dengan pekerjaan 	Interval

Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
	Kebutuhan	• Kemandirian dalam bekerja	Interval
	Pengawasan (Y5)	• Kreativitas dalam bekerja	
	Interpersonal	• Tingkat hubungan kerja dengan rekan kerja	Interval
	Impact (Y6)	• Tingkat hubungan kerja dengan atasan	

3.4. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Syeikh (2011) mengemukakan bahwa populasi adalah sekumpulan individu dengan ciri-ciri sama (satu species yang sama) yang hidup dalam tempat dan waktu yang sama, sedangkan dalam statistik populasi adalah sekumpulan data yang menjadi objek inferensi. Berdasarkan pengertian tersebut di atas mengenai populasi didapati populasi penelitian ini yaitu karyawan BUMN konstruksi sebanyak 745 orang yang berasal dari 6 (enam) perusahaan BUMN jasa konstruksi di Jawa Barat.

Untuk menentukan sampel dari populasi tersebut digunakan rumus Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

- n : Ukuran sampel / Jumlah responden
 N : Jumlah Populasi
 e : Derajat kelonggaran sebesar 0,05

Dengan melihat rumus perhitungan Slovin tersebut di atas, maka di dalam penelitian ini dapat ditarik sampel sebanyak 260 dari jumlah populasi sebanyak

745, serta pembagian sampel berdasarkan pada jumlah populasi karyawan BUMN jasa konstruksi di Jawa Barat, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 3.2.
Populasi dan Sampel Penelitian BUMN Konstruksi di Jawa Barat

No.	BUMN Konstruksi	Populasi	Sampel
1.	PT Utama Karya	150	50
2.	PT Adhi Karya	86	35
3.	PT Waskita Karya	54	30
4.	PT Wijaya Karya	120	45
5.	PT Pembangunan Perumahan	125	45
6.	Perum Pembangunan Perumahan Nasional	200	55
Total Karyawan		745	260

3.5. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Data-data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden dan bagian kedua yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi nilai atau skor, misalnya untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju atau dengan skala lainnya.

Sangat tidak setuju			Sangat Setuju	
STS	TS	RR	S	SS

Lalu untuk keperluan analisis kuantitatif setiap jawaban dari kuesioner penelitian diberi skor dengan menggunakan skala Likert. Dimana skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008).

Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan-pertanyaan. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Untuk keperluan Kuantitatif maka jawaban diberi skor positif sebagai berikut:

Tabel 3.3.
Bobot Nilai Kuesioner

Jawaban Pertanyaan	Bobot Nilai	
	Bila Positif	Bila Negatif
1. SS (Sangat Setuju)	5	1
2. S (Setuju)	4	2
3. RR (Ragu-ragu)	3	3
4. TS (Tidak setuju)	2	4
5. STS (Sangat tidak setuju)	1	5

3.5.1 Hasil Pengujian Validitas

Instrumen dikembangkan dengan mengacu pada definisi operasional dan operasionalisasi variabel. Dalam penelitian ini, instrumen penelitian sebagian besar dibuat berdasarkan *subject instrument*, yaitu berusaha untuk mendapatkan data

langsung dari pengusaha sebagai subjek penelitian yang dilakukan melalui teknik penyebaran angket atau kuesioner. Adapun skala penilaian terhadap jawaban responden (kuesioner) yang berhasil dijaring dilakukan dengan menggunakan skala lima model *Multiple Rating List Scale* Cooper and Schindler, (2003), yang menjelaskan bahwa setiap alternatif jawaban responden ditentukan dalam rentang skor antara satu sampai dengan lima.

Instrumen penelitian yang telah tersusun terlebih dahulu disebar kepada sejumlah responden, dalam rangka menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Apabila dari jawaban responden hasilnya diperoleh item pernyataan-pertanyaan yang tidak valid, maka item tersebut direvisi atau tidak dipakai lagi. Begitu pula apabila terdapat pernyataan yang tidak reliabel, maka item instrument/kuesioner penelitian tersebut direvisi kembali. Kuesioner yang sudah direvisi serta hasil uji cobanya dinyatakan valid dan reliabel, kemudian dijadikan dasar dalam menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden.

Reliabilitas dan validitas merupakan aspek penting dalam proses penelitian, terutama untuk menguji instrumen penelitian seperti kuesioner pada penelitian kuantitatif. Pengujian reliabilitas dan validitas diperlukan untuk menguji suatu hipotesis asosiatif yang menggambarkan hubungan antar variabel penelitian. LoBiondo-Wood & Haber (2014) menyatakan bahwa validitas (*validity*) “*is the extent to which an instrument measures the attributes of a concept accurately*”. Dalam hal ini, terdapat tiga jenis validitas, yaitu *content validity*, *criterion-related validity*, dan *construct validity*.

Uji validitas yang digunakan untuk menguji instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner sebelum disebar ke lapangan dapat menggunakan validitas konstruk dengan menggunakan *item-total correlation* dengan rumus korelasi Pearson dan uji-r atau uji-t, sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumus Alpha Cronbach. Perhitungan uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan program MS-Excel.

Validitas suatu instrumen dihitung menggunakan rumus korelasi *product moment*, yang dikemukakan oleh Pearson sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

X = Skor yang diperoleh subjek seluruh item

Y = Skor total

$\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y

$\sum XY$ = Jumlah perkalian faktor korelasi variabel X dan Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y

n = Banyaknya responden

Keputusan pengujian validitas responden menggunakan taraf signifikan sebagai berikut :

1. Item pertanyaan-pertanyaan responden penelitian dikatakan valid jika r_{hitung} lebih besar atau sama dengan r_{tabel} ($r_{hitung} \geq r_{tabel}$)
2. Item pertanyaan-pertanyaan responden penelitian dikatakan tidak valid jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hitung} < r_{tabel}$)

Hasil perhitungan uji validitas untuk semua variabel dapat disajikan pada Tabel-tabel berikut (juga pada Lampiran 2).

Tabel 3.4.
Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

Item	r-hitung	r-tabel	Validitas
X111	0.773	0.3	Valid
X112	0.524	0.3	Valid
X113	0.596	0.3	Valid
X114	0.590	0.3	Valid
X115	0.629	0.3	Valid
X121	0.615	0.3	Valid
X122	0.621	0.3	Valid
X123	0.620	0.3	Valid

Item	r-hitung	r-tabel	Validitas
X124	0.645	0.3	Valid
X125	0.672	0.3	Valid
X131	0.704	0.3	Valid
X132	0.687	0.3	Valid
X133	0.663	0.3	Valid
X134	0.693	0.3	Valid
X135	0.712	0.3	Valid
X141	0.667	0.3	Valid
X142	0.602	0.3	Valid
X143	0.546	0.3	Valid
X144	0.553	0.3	Valid
X145	0.614	0.3	Valid
Reliabilitas	0.922	0.7	Reliabel

Tabel 3.5.
Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transaksional

Item	r-hitung	r-tabel	Validitas
X211	0.644	0.3	Valid
X212	0.632	0.3	Valid
X213	0.619	0.3	Valid
X221	0.770	0.3	Valid
X222	0.779	0.3	Valid
X223	0.774	0.3	Valid
X231	0.787	0.3	Valid
X232	0.733	0.3	Valid
Reliabilitas	0.845	0.7	Reliabel

Tabel 3.6.
Pengujian Validitas dan Reliabilitas Budaya Korporasi

Item	r-hitung	r-tabel	Validitas
X311	0.510	0.3	Valid
X312	0.555	0.3	Valid
X313	0.603	0.3	Valid
X314	0.672	0.3	Valid
X315	0.642	0.3	Valid
X321	0.518	0.3	Valid
X322	0.517	0.3	Valid
X323	0.563	0.3	Valid
X324	0.545	0.3	Valid
X325	0.539	0.3	Valid
X331	0.461	0.3	Valid

Item	r-hitung	r-tabel	Validitas
X332	0.515	0.3	Valid
X333	0.583	0.3	Valid
X334	0.615	0.3	Valid
X335	0.567	0.3	Valid
X341	0.591	0.3	Valid
X342	0.618	0.3	Valid
X343	0.615	0.3	Valid
X344	0.535	0.3	Valid
X345	0.400	0.3	Valid
X351	0.483	0.3	Valid
X352	0.517	0.3	Valid
X353	0.518	0.3	Valid
X354	0.314	0.3	Valid
X355	0.431	0.3	Valid
X361	0.482	0.3	Valid
X362	0.639	0.3	Valid
X363	0.656	0.3	Valid
X364	0.592	0.3	Valid
X365	0.548	0.3	Valid
X371	0.552	0.3	Valid
X372	0.482	0.3	Valid
X373	0.551	0.3	Valid
X374	0.614	0.3	Valid
X375	0.665	0.3	Valid
Reliabilitas	0.929	0.7	Reliabel

Tabel 3.7.
Pengujian Validitas dan Reliabilitas Motivasi

Item	r-hitung	r-tabel	Validitas
X411	0.801	0.3	Valid
X412	0.803	0.3	Valid
X421	0.750	0.3	Valid
X422	0.712	0.3	Valid
X431	0.752	0.3	Valid
X432	0.718	0.3	Valid
X441	0.680	0.3	Valid
X442	0.655	0.3	Valid
X451	0.609	0.3	Valid
X452	0.608	0.3	Valid
Reliabilitas	0.879	0.7	Reliabel

Tabel 3.8.
Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

Item	r-hitung	r-tabel	Validitas
X511	0.641	0.3	Valid
X512	0.712	0.3	Valid
X513	0.726	0.3	Valid
X521	0.775	0.3	Valid
X522	0.780	0.3	Valid
X523	0.744	0.3	Valid
X531	0.642	0.3	Valid
X532	0.668	0.3	Valid
X533	0.642	0.3	Valid
X541	0.657	0.3	Valid
X542	0.411	0.3	Valid
X543	0.476	0.3	Valid
X551	0.541	0.3	Valid
X552	0.507	0.3	Valid
X553	0.493	0.3	Valid
X561	0.572	0.3	Valid
X562	0.512	0.3	Valid
X563	0.532	0.3	Valid
Reliabilitas	0.903	0.7	Reliabel

Tabel 3.9.
Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan

Item	r-hitung	r-tabel	Validitas
Y11	0.318	0.3	Valid
Y12	0.790	0.3	Valid
Y21	0.730	0.3	Valid
Y22	0.650	0.3	Valid
Y31	0.710	0.3	Valid
Y32	0.712	0.3	Valid
Y41	0.714	0.3	Valid
Y43	0.686	0.3	Valid
Y51	0.342	0.3	Valid
Y52	0.806	0.3	Valid
Y61	0.810	0.3	Valid
Y62	0.381	0.3	Valid
Reliabilitas	0.855	0.7	Reliabel

3.5.2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh yang mana data bebas dari kesalahan sehingga dapat menjamin pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dalam seluruh instrumen. Reliabilitas dinilai dengan cara menentukan hubungan antara skor yang diperoleh dari skala administrasi yang berbeda. Jika asosiasi tinggi, maka skala akan menghasilkan hasil yang konsisten sehingga dapat dikatakan reliabel. Dalam hal ini, beberapa pengujian reliabilitas yang sering digunakan adalah *test-retest*, *parallel* atau format alternatif, *split-half*, Kuder-Richardson, dan Cronbach's alpha.

Pengujian instrumen dilakukan dengan *internal consistency* dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach, yaitu:

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

Keterangan:

r_{11} = Nilai Reliabilitas

$\sum S_i$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item

S_t = Varians total

k = Jumlah item

Hasil pengujian reliabilitas untuk semua variabel yang diteliti juga disajikan bersamaan dengan pengujian validitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pada setiap variabel itu valid, dan semua variabel memiliki reliabilitas $> 0,7$ sehingga instrumen dapat digunakan sebagai pengukuran.

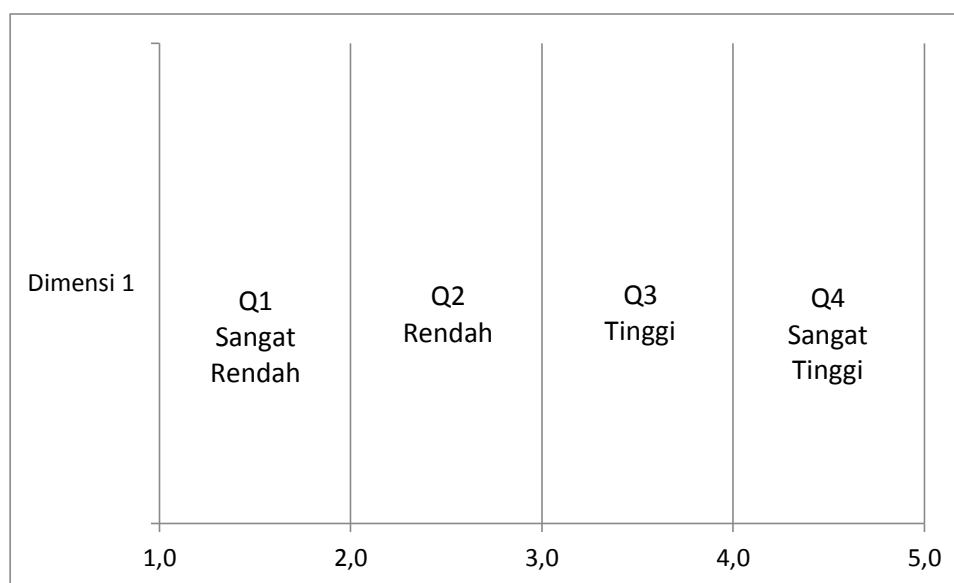
3.6. Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk

umum atau generalisasi. Statistik deskriptif yang digunakan adalah nilai capaian rata-rata (*mean*) dari setiap indikator, dimensi, dan variabel, yang nilainya dapat dikelompokkan pada kategori tertentu.

Penentuan kategori ini didasarkan pada perbandingan nilai skor rata-rata ideal maksimal dikurangi nilai skor rata-rata ideal, sehingga didapatkan nilai yang dapat dibagi ke dalam 4 (empat) kuartil. Visualisasi dari penentuan posisi skor rata-rata dan kategorinya dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Ramdhany (2017)

Gambar 3.1.
Visualisasi Posisi Skor Rata-rata dan Kategori berdasarkan Kuartil

3.6.2. Analisis Verifikatif

Teknik analisis verifikatif digunakan untuk melihat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Berdasarkan beberapa variabel yang terdapat dalam penelitian, maka penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM) atau disebut juga *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Structural Equation Models (SEM) merupakan model kompleks yang memungkinkan untuk mengkaji kompleksitas dunia nyata melalui sejumlah hubungan kausal antara konsep-konsep laten (yaitu Variabel Laten), yang diukur

dengan beberapa dimensi atau indikator yang disebut Variabel Manifes (Vinzi, 2014). Variabel laten itu tidak dapat diobservasi secara langsung, sedangkan variabel manifes digunakan untuk mengukur konsep-konsep laten dan mengandung kesalahan pengukuran tertentu sehingga pengukuran tersebut dimungkinkan untuk dihubungkan dengan suatu konstruk tunggal.

Pada dasarnya, SEM merupakan penggabungan dari berbagai model analisis, salah satunya adalah *Path Analysis* (Analisis Jalur), yaitu suatu studi *cause-effect relations* di antara beberapa variabel dengan melihat pada matriks korelasinya, sehingga dihasilkan suatu diagram jalur. SEM juga merupakan gabungan dari *Multiple Factor Analysis* untuk mengungkap model-model variabel laten. Gabungan dari Analisis Faktor dan Analisis Jalur tersebut menjadikan suatu *Covariance Structure Analysis (CSA) for estimating a linear structural equation system*, atau yang dikenal dengan LISREL.

SEM dapat dibagi menjadi dua metode, yaitu (1) metode *covariance-based* (model LISREL) dan (2) metode *component-based* (model PLS-PM atau PLS-SEM atau PLS saja). PLS ini termasuk pada statistik parametrik yang memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi (*distribution-free*), yang artinya data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi normal tertentu (misalnya distribusi normal). Dalam hal ini, PLS merupakan metode alternatif dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan antara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (di bawah 200), juga variabel yang kompleks dengan ukuran sampel yang datanya besar (di atas 200). Karena penelitian ini dilakukan untuk tujuan estimasi pengaruh, maka penggunaan PLS-SEM dapat digunakan pada penelitian ini.

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu konstruk (variabel laten) dengan konstruk lain, serta hubungan suatu konstruk dengan indikator-indikatornya (*variabel manifes* atau *measured* atau *observed*). PLS dan SEM ini dapat menjelaskan kompleksitas hubungan antar variabel yang pada praktiknya variabel-variabel tersebut pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten atau tersembunyi) sehingga membutuhkan indikator-indikator (manifes) untuk mengukurnya.

PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu *inner model* dan *outer model*. *Inner model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk dan konstruk lain (antar variabel laten), sedangkan *outer model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk dengan indikator-indikatornya (variabel manifes). Konstruk itu sendiri dibagi dua, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen merupakan konstruk penyebab, yaitu konstruk yang tidak dipengaruhi oleh konstruk lainnya. Konstruk eksogen ini memberikan pengaruh terhadap konstruk lainnya (*konstruk endogen*).

PLS dapat bekerja untuk model hubungan konstruk dan indikator-indikatornya yang bersifat reflektif dan formatif, sedangkan SEM hanya bekerja pada model hubungan yang bersifat reflektif saja (Ghozali, 2006). Model hubungan yang bersifat reflektif adalah bahwa : (1) Arah hubungan kausalitas dari konstruk menuju indikator, (2) Di antara hubungan indikator diharapkan saling berkorelasi, (3) Menghilangkan salah satu indikator dari model pengukuran tidak akan mengubah makna konstruk, (4) Menentukan *measurement error* (kesalahan pengukuran) pada tingkat indikator.

Adapun model hubungan yang bersifat formatif berarti bahwa : (1) Arah hubungan kausalitas dari indikator menuju konstruk. (2) Di antara hubungan indikator diasumsikan tidak saling berkorelasi. (3) Menghilangkan salah satu indikator dari model pengukuran akan berakibat perubahan makna konstruk dan (4) Menentukan *measurement error* (kesalahan pengukuran) pada tingkat konstruk.

Model pada penelitian ini adalah model hubungan reflektif. Hubungan yang bersifat reflektif ini menggambarkan indikator-indikator yang terjadi dalam suatu konstruk yang bersifat laten, sedangkan hubungan yang bersifat formatif menggambarkan indikator-indikator yang menyebabkan suatu konstruk bersifat *emergent* (ukurannya secara tiba-tiba muncul karena pengaruh indikator-indikatornya (Vinzi, et al. 2010).

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menggunakan SEM-PLS, yaitu:

1. Langkah pertama: Membangun model yang berbasis teori. SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada suatu

variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. Pada tahap ini model teoretis dikembangkan sesuai dengan model yang akan diamati yang mana hal ini sudah tercermin dalam kerangka pemikiran.

2. Langkah kedua: Membangun diagram alur hubungan sebab akibat. SEM menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoretis yang telah dibangun pada tahap pertama. Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen, dikenal dengan *independent variabel* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
3. Langkah ketiga: Menjabarkan diagram alur ke dalam persamaan matematis. Berdasarkan konsep model penelitian pada tahap dua di atas dapat diformulasikan dalam bentuk matematis. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang konversi terdiri atas: (a) Persamaan struktural (*structural model*), menyatakan hubungan kausalitas untuk menguji hipotesis dan (b) Model pengukuran (*measurement model*), menyatakan hubungan kausalitas antara indikator dengan variabel penelitian (*latent*).
4. Langkah keempat: Memilih tipe matriks input. Dalam pengujian, matriks input yang digunakan adalah matriks korelasi.
5. Langkah kelima: Menaksir identifikasi persamaan model. Masalah dalam identifikasi pada prinsipnya adalah pada problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik.
6. Langkah keenam: Interpretasi model atau hasil pengujian. Pada tahap ini hasil diinterpretasikan dan dikaji secara teoretis dan mendalam. Penjelasan-penjelasan logis diuraikan atas temuan.

Berbeda dengan *covariance-based SEM*, secara khusus evaluasi model SEM-PLS dibagi menjadi dua, yaitu: (1) Evaluasi *outer model* (model pengukuran),

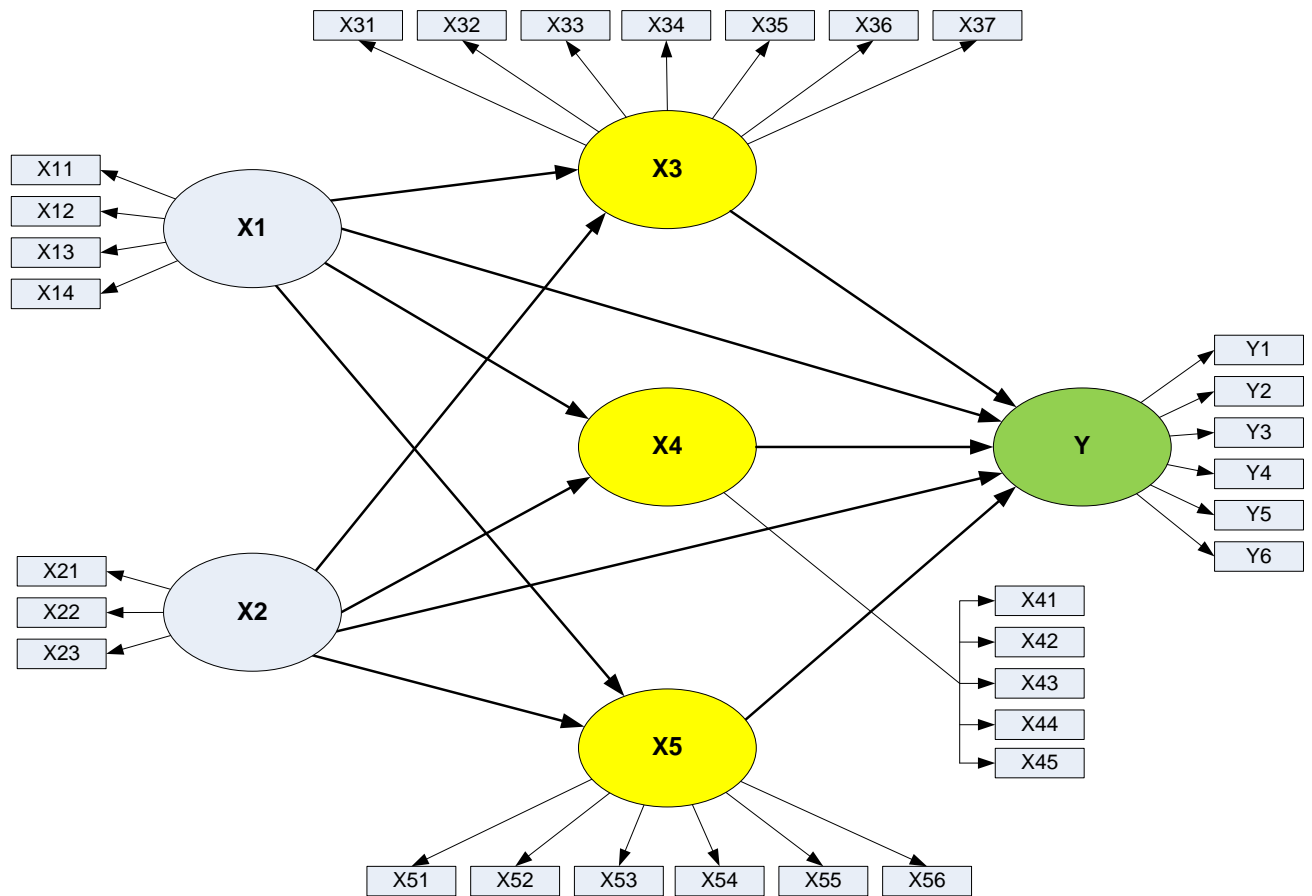
yang meliputi nilai outer loading (valid bila *outer loading* > 0,5 dan idealnya *outer loading* > 0,7), *average variance extracted* (AVE) valid bila > 0,5, dan *composite reliability* (CR) valid bila > 0,7; dan (2) Evaluasi *inner model* (model struktural), meliputi nilai *latent variable correlations* (valid bila $r > 0,5$), *path coefficients* (jika r valid, maka koefisien jalur signifikan), *R-square* (R^2 berarti keragaman atau variansi konstruk *endogen* yang mampu dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen secara bersamaan), dan nilai *f-square* (f^2).

Model pengukuran, seperti telah dijelaskan sebelumnya, menganalisis hubungan antara suatu konstruk dan indikator/dimensi (disebut juga variabel manifes). Perhitungan dari model pengukuran ini mencakup:

1. *Construct reliability* menggunakan pengukuran Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A), composite reliability (ρ_C), dan Cronbach's alpha (α).
2. *Convergent reliability* menggunakan pengukuran Average Variance Extracted (AVE).
3. *Discriminant validity* menggunakan Fornell-Larcker criterion dan Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT).
4. Pengukuran indikator menggunakan *factor loadings* dan *cross loadings*.

Model struktural pada dasarnya berkaitan dengan estimasi hubungan antara satu konstruk dengan satu atau beberapa konstruk lainnya. Penentuan model struktural biasanya mencakup beberapa perhitungan sebagai berikut: (1) *Inter-construct correlations*; (2) *coefficient of determination* (R^2); (3) *Path coefficients*, *indirect effect*, dan *total effects*; dan (4) *Effect size* (Cohen's f^2). Di sini, nilai effect size dari Cohen yaitu *f-Square* atau f^2 digunakan untuk mengukur kekuatan variabel prediktor (X) dalam menjelaskan variabel endogen (Y). Menurut Cohen (1988), nilai f^2 sebesar 0.02, 0.15, and 0.35 menunjukkan efek lemah (*weak*), moderat (*moderate*), dan besar (*substantial*).

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



Gambar 3.2.
Model Persamaan Struktural

Keterangan:

X1 : Kepemimpinan Transformasional

X2 : Kepemimpinan Transaksional

X3 : Budaya Korporasi

X4 : Motivasi

X5 : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

Berdasarkan model persamaan struktural tersebut, dapat dirumuskan empat persamaan struktural sebagai berikut:

$$X3 = \gamma_{1.X3} X1 + \gamma_{2.X3} X2 + \zeta_1$$

$$X4 = \gamma_{1.X4} X1 + \gamma_{2.X4} X2 + \zeta_2$$

Yani Restiani Widjaja, 2021

KEPEMIMPINAN TRANSFORMAL DAN TRANSAKSIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

$$X4 = \gamma_{1.X5} X1 + \gamma_{2.X5} X2 + \zeta_3$$

$$Y = \gamma_{1.Y} X1 + \gamma_{2.Y} X2 + \beta_Y X3 + \beta_Y X4 + \beta_Y X5 + \zeta_4$$

Uji signifikansi untuk sub-hipotesis menggunakan uji-t dan p-value dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{\hat{\gamma}_{i,j}}{SE(\hat{\gamma}_{i,j})}$$

Keterangan : $\hat{\gamma}_{i,j}$ = Koefisien jalur (regresi terstandarkan)

$SE(\hat{\gamma}_{i,j})$ = *Standard Error* koefisien jalur (regresi terstandarkan)

Kriteria pengujian tolak H_0 jika $t_{stat} > t_{hitung}$ pada taraf signifikan α .

3.6.3. Rancangan Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu dengan melihat hasil estimasi parameter dengan diuji melalui formulasi hipotesis statistik, pengujian hipotesis dilakukan dengan kriteria nilai probabilitas 0,05, sebagai standar untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut. Model formulasi yang menjelaskan pengujian hipotesis statistik adalah sebagai berikut:

1. Uji Hipotesis budaya korporasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan memediasi secara parallel pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
 - Mediasi Budaya Korporasi
 - a. $H_0 : p \leq 0$: Budaya korporasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
 - b. $H_1 : p > 0$: Budaya korporasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
 - Mediasi Motivasi
 - a. $H_0 : p \leq 0$: Motivasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
 - b. $H_1 : p > 0$: Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

- Mediasi Kepuasan Kerja
 - a. $H_0 : p \leq 0$: Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
 - b. $H_1 : p > 0$: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- 2. Uji Hipotesis budaya korporasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan memediasi secara parallel pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan
 - Mediasi Budaya Korporasi
 - a. $H_0 : p \leq 0$: Budaya korporasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
 - b. $H_1 : p > 0$: Budaya korporasi memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
 - Mediasi Motivasi
 - a. $H_0 : p \leq 0$: Motivasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
 - b. $H_1 : p > 0$: Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
 - Mediasi Kepuasan Kerja
 - a. $H_0 : p \leq 0$: Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
 - b. $H_1 : p > 0$: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.