

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Subjek dan Objek Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari Unit Utama atau Setingkat Direktorat yang dipimpin oleh Pejabat Eselon 2 pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia (Kemdikbudristek RI). Dipilihnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unit analisis adalah yang masih aktif bekerja sampai penelitian dilakukan, juga pemilihan populasi Unit Organisasi pun berdasarkan pada Struktur Organisasi yang berlaku pada saat penelitian dilakukan yaitu berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2019 bahwa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terdiri atas sembilan (9) Unit Utama setingkat Direktorat Jenderal, yang terdiri atas **52** unit organisasi setingkat Direktorat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan terkait kinerja PNS Kemendikbud dalam mewujudkan birokrasi yang inovatif.

Objek penelitian disertasi ini fokus pada variabel-variabel yang telah diidentifikasi meliputi variabel: kepemimpinan, motivasi pegawai, komitmen organisasional, kinerja individu (pegawai) dan perilaku birokrasi inovatif (unit organisasi). Secara garis besar penelitian ini menjelaskan bagaimana:

- (1) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasional PNS.
- (2) Komitmen Organisasional memediasi pada pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.
- (3) Organisasional dan Kinerja Pegawai memediasi pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Perilaku Birokrasi Inovatif PNS.

Kepemimpinan, komitmen organisasional, dan perilaku birokrasi inovatif adalah tiga variabel yang memerlukan pengukuran pada level unit atau kelompok. Sebelumnya penelitian ini telah diuji coba dengan menggunakan metode lintas level *hierarchical linear modeling* (HLM), akan tetapi dengan menggunakan data yang tersedia tidak memenuhi persyaratan untuk dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Penelitian disertasi ini dilanjutkan dengan metode *Partial Least Square* dengan menjadikan ketiga variabel tersebut dipersepsikan oleh pegawai.

### 3.2. Metode Penelitian

Berdasarkan metode pengumpulan data, penelitian ini dalam menggunakan paradigma positivisme, yaitu penelitian yang dibangun di atas hipotesis, mengumpulkan data, menganalisis data dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan alat statistik. Model penelitian dibangun berdasarkan studi literatur, data empiris, riset relevan sehingga ditemukan model empiris sebagai hasil penelitian.

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam analisis penelitian ini untuk mengukur perilaku, pendapat, atau sikap individu atau kelompok pegawai. Desain penelitian ini adalah penelitian pengujian hipotesis dengan jenis desain penelitian yang digunakan adalah penelitian survei (non-eksperimental). Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, dengan sampel diambil dari satu populasi dan kuesioner berfungsi sebagai alat pengumpulan data primer.

Pada pelaksanaannya, penelitian disertasi ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dan metode struktural eksplanasi. Peneliti mencari informasi yang aktual dan berharga tentang gambaran kinerja pegawai negeri sipil khususnya pegawai negeri sipil pada Unit Utama Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek), dengan menggunakan metode penelitian deskriptif, sedangkan metode penelitian struktural eksplanatori berbasis PLS-SEM yang digunakan selanjutnya berupaya menemukan dan menganalisis hubungan-hubungan yang terjadi. Selanjutnya, data yang dikumpulkan dari sampel populasi penelitian dianalisis dan ditafsirkan dengan menggunakan metode statistik yang digunakan.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk menguji kinerja pegawai dalam hal anteseden dan konsekuensi, penelitian ini mengadopsi teknik analitik tingkat campuran, yaitu tingkat unit individu dan kelompok/unit/organisasi. Berikut ini adalah penjelasan rinci dari desain penelitian. Pertama, analisis tingkat individu dan kelompok gabungan.

Dhyah Mutmainnah, 2021

**MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK**

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

Perilaku kerja yang inovatif memiliki dampak besar terhadap kinerja individu karyawan, yang pada gilirannya memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi pimpinan organisasi, baik di level unit, seperti Kepala Bagian, maupun di level organisasi, seperti Kepala Pusat/Direktur, untuk mendorong pegawai agar mampu melaksanakan perilaku birokrasi inovatif sehingga terwujud pada tingkat individu maupun organisasi. Penelitian ini dibuat dengan menggabungkan dua level analisis, yaitu individu dan kelompok. Motivasi pegawai dan komitmen organisasional dapat membantu menciptakan kinerja pegawai di tingkat individu, sedangkan di tingkat kelompok, kepemimpinan dapat membantu dalam pengembangan perilaku kerja inovatif.

Kedua, dampak gabungan anteseden dan konsekuensi kinerja pegawai. Penyebab dan akibat dari kinerja pegawai diperhitungkan dalam penelitian ini. Artinya, penelitian ini dimulai dari atas, melihat variabel prediktor Kinerja Karyawan sebelum mempelajari dampak (hasil) kinerja tersebut baik pada tingkat individu maupun organisasi. Penelitian kinerja pegawai telah dilakukan secara individual di masa lalu, umumnya sebagai hasilnya. Penelitian ini bertujuan menggabungkan keduanya untuk membuat model yang komprehensif untuk kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan skala interval, dengan skala Diferensial Semantik yang menunjukkan seberapa kuat tingkat persetujuan suatu pernyataan (McDaniel dan Gates, 2013: 315). Alasan pertama Skala Diferensial Semantik digunakan adalah memudahkan responden untuk menjawab setuju atau tidak setuju pada kuesioner (Malhotra, 2012: 308). Alasan kedua adalah responden merasa mudah untuk digunakan dan dipahami (McDaniel dan Gates, 2013: 307). Alasan ketiga adalah skala Diferensial Semantik lebih menarik secara visual dan lebih mudah diisi oleh responden (Sugiyono, 2009: 96).

Skala Diferensial Semantik, yang berkisar dari satu sampai tujuh poin, digunakan dalam penelitian ini. Skala Diferensial Semantik tujuh poin berguna karena empat alasan. Alasan pertama adalah bahwa skala ketujuh adalah yang paling umum digunakan pada skala tiga sampai sebelas (Blerkom, 2009: 155). Responden akan lebih sulit membedakan setiap titik pada skala ketika menggunakan skala Diferensial Semantik 9 atau 13 poin, dan mereka akan lebih

sulit memproses informasi (Hair et al., 2006: 237). Alasan kedua adalah karena dapat memberikan responden lebih banyak pilihan dan membedakan mereka (Azzara, 2010: 100). Argumen ketiga adalah bahwa dengan menggunakan skala Diferensial Semantik 7 poin, pemilihan kategori kuesioner akan lebih tepat (Mustafa, 2009: 147). Responden akan dapat memilih dan memilih keinginan mereka sendiri sebagai hasil dari ini. Alasan keempat karena penelitian ini tidak ingin mengikuti penelitian terdahulu yang biasa menggunakan skala *Likert* atau *Semantic Differential* 5 poin.

Menurut Sugiyono (2013:61), variabel penelitian adalah “pada hakekatnya segala sesuatu dalam bentuk apapun yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti sehingga dapat diperoleh informasi tentangnya, kemudian ditarik kesimpulan”. Variabel-variabel dalam penelitian dapat diklasifikasikan ke dalam kategori berikut berdasarkan hubungannya satu sama lain:

- (1) Variabel eksogen (variabel independen/prediktor) adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh nilai variabel lain dalam model. Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) merupakan faktor eksogen dalam penelitian ini ( $X_2$ ).
- (2) Faktor mediasi, disebut juga sebagai variabel intervening, adalah variabel yang berperan sebagai perantara antara variabel eksogen dan endogen. Fungsinya sebagai 'jembatan' antara variabel eksogen dan endogen (bisa mediasi parsial atau *fully mediating*). Komitmen Organisasional ( $M_1$ ) dan Kinerja Pegawai ( $M_2$ ) merupakan variabel mediasi dalam penelitian ini.
- (3) Variabel endogen (variabel dependen/kriteria) adalah variabel yang nilainya dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel model lainnya. Perilaku Birokrasi Inovatif merupakan variabel terikat penelitian ( $Y$ ).

Tahap pengembangan menjadi indikator-indikator terukur yang digunakan dalam penyusunan penelitian dikenal sebagai operasionalisasi variabel. Aspek terkait variabel lainnya, seperti konsep variabel, subvariabel/dimensi, indikator, skala, dan item, diperlukan untuk memperoleh data yang benar. Operasionalisasi variabel untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Kepemimpinan adalah pengaruh hubungan di antara para pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan mereka bersama (Daft, 2015: 5).	Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> )	<i>Supportive Leadership</i> (Daft, 2015: 77)	Keterbukaan Pimpinan	Tingkat keterbukaan Atasan Langsung	Interval	1
			Keramahan Pimpinan	Tingkat keramahan Atasan Langsung	Interval	2
			Kedekatan Pimpinan	Tingkat kedekatan dengan Atasan Langsung	Interval	3
			Kebersamaan	Tingkat kebersamaan dengan Atasan Langsung	Interval	4
			Perhatian Pimpinan	Tingkat perhatian Atasan Langsung terhadap kesejahteraan pegawai	Interval	5
		<i>Directive Leadership</i>	Kejelasan atas tugas/ pekerjaan yang harus dilakukan	Tingkat kejelasan atas tugas atau pekerjaan yang diberikan Atasan Langsung yang harus dilakukan oleh saya	Interval	6
			Kematangan perencanaan tugas/ pekerjaan	Tingkat kematangan perencanaan tugas atau pekerjaan yang diberikan Atasan Langsung yang harus dilakukan oleh saya	Interval	7
			Ketepatan penjadwalan kegiatan	Tingkat ketepatan penjadwalan yang disusun Atasan Langsung pada kegiatan yang harus saya lakukan	Interval	8
			Kesesuaian tujuan yang ingin dicapai	Tingkat kesesuaian tujuan yang dicapai oleh saya dengan tujuan Unit Kerja	Interval	9
			Ketegasan atas aturan dan regulasi kebijakan	Tingkat ketegasan atas aturan dan regulasi kebijakan yang ditunjukkan oleh Atasan Langsung	Interval	10
			Inisiatif Pimpinan	Tingkat inisiatif Atasan Langsung	Interval	11
		<i>Participative Leadership</i>	Frekuensi Pimpinan meminta tentang opini pegawai	Tingkat frekuensi Atasan Langsung meminta tentang masukan dari saya untuk pemecahan masalah Unit	Interval	12

Dhyah Mutmainnah, 2021

**MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK**

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

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
				Kerja		
			Frekuensi Pimpinan menerima saran pegawai	Tingkat frekuensi Atasan Langsung menerima saran saya untuk dilaksanakan	Interval	13
			Frekuensi rapat	Tingkat frekuensi rapat/ pertemuan di Unit Kerja	Interval	14
		<i>Achievement-oriented Leadership</i>	Kejelasan tujuan	Tingkat kejelasan tujuan Unit Kerja	Interval	15
			Ketegasan agar mencapai kinerja inovatif	Tingkat ketegasan/ persuasi agar mencapai kinerja inovatif	Interval	16
			Penekanan dalam meningkatkan kinerja saat ini	Tingkat penekanan dalam meningkatkan kinerja saat ini	Interval	17
			Kemampuan mengarahkan bawahan	Tingkat kemampuan Atasan Langsung untuk mengarahkan pekerjaan saya	Interval	18
Motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan kegigihan perilaku sukarela (McShane dan Glinow, 2015: 33)	Motivasi ( <i>Motivation</i> )	Kebutuhan fisiologis (Maslow, 1994)	Kesesuaian tata letak/ <i>layout</i>	Tingkat kesesuaian tata letak/ <i>layout</i> ruang kerja	Interval	1
			Kebersihan dan kenyamanan	Tingkat kebersihan dan kenyamanan ruang kerja	Interval	2
		Kebutuhan rasa aman	Keamanan dalam bekerja	Tingkat keamanan dalam bekerja	Interval	3
			Adanya jaminan sosial/kesehatan	Tingkat ketersediaan jaminan sosial/kesehatan mencukupi kebutuhan saya	Interval	4
		Kebutuhan sosial	Hubungan baik dalam pekerjaan	Tingkat hubungan baik saya dengan rekan kerja dalam pekerjaan	Interval	5
		Kebutuhan	Pengakuan atas kinerja	Tingkat pengakuan atas kinerja saya oleh Atasan Langsung	Interval	6

Dhyah Mutmainnah, 2021

**MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK**

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

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
		penghargaan	Keterbukaan informasi promosi jabatan	Tingkat keterbukaan unit organisasi memberikan informasi promosi jabatan	Interval	7
		Kebutuhan aktualisasi diri	Capaian Prestasi	Tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu/ sesuai target	Interval	8
	Kreativitas		Tingkat kreativitas saya dalam bekerja	Interval	9	
	Peluang/ kesempatan pengembangan diri		Tingkat peluang/ kesempatan bagi saya untuk mengembangkan diri melalui Pendidikan (studi lanjut) dan Pelatihan	Interval	10	
Komitmen organisasional adalah keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dalam tujuan organisasi (Meyer dan Allen, 1997)	Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> )	<i>Affective Commitment</i>	Keterikatan identitas	Tingkat keterikatan diri saya dengan identitas organisasi secara emosional	Interval	1
			Rasa kebersamaan dalam suatu komunitas	Tingkat rasa kebersamaan saya dengan rekan kerja baik selama maupun sesudah jam kerja	Interval	2
			Keterlibatan dalam organisasi	Tingkat keterlibatan saya dalam pengambilan keputusan organisasi	Interval	3
			Kepedulian terhadap masalah yang dihadapi organisasi	Tingkat kepedulian saya terhadap masalah yang dihadapi organisasi	Interval	4
			Mau bekerja keras	Tingkat kesediaan saya untuk bekerja keras memajukan organisasi	Interval	5
			Keinginan tetap bekerja pada organisasi	Tingkat keinginan saya untuk tetap bekerja pada organisasi	Interval	6
			Mengutamakan kepentingan organisasi	Tingkat komitmen saya mengutamakan kepentingan organisasi	Interval	7
			Kesadaran rasa ikut memiliki organisasi	Tingkat kesadaran saya merasa ikut memiliki organisasi	Interval	8

Dhyah Mutmainnah, 2021

**MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK**

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

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
		<i>Continuance Commitment</i>	Loyalitas dan dedikasi pada organisasi	Tingkat loyalitas dan dedikasi saya pada organisasi	Interval	9
			Ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan	Tingkat ketepatan waktu saya untuk menyelesaikan pekerjaan	Interval	10
			Kesediaan untuk mengerjakan tugas di luar jam kerja	Tingkat kesediaan saya untuk mengerjakan tugas di luar jam kerja	Interval	11
			Kesediaan untuk mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin	Tingkat kesediaan saya untuk mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin	Interval	12
			Efisiensi dalam mengerjakan pekerjaan	Tingkat usaha saya melakukan efisiensi dalam mengerjakan pekerjaan	Interval	13
			Kualitas hasil pekerjaan yang bisa diselesaikan	Tingkat kualitas hasil pekerjaan saya yang sudah diselesaikan	Interval	14
			Memikirkan jenjang karier	Tingkat pemanfaatan kesempatan pengembangan karier	Interval	15
		<i>Normative Commitment</i>	Internalisasi norma yang ada	Tingkat internalisasi bagi diri saya atas norma yang berlaku dalam organisasi	Interval	16
			Kebermanfaatan bagi organisasi	Tingkat kebermanfaatan diri saya bagi organisasi	Interval	17
			Tanggung jawab terhadap lembaga	Tingkat tanggung jawab saya terhadap lembaga	Interval	18
Kinerja adalah segala aktivitas pegawai yang diawasi untuk memberikan kualitas, layanan dan sesuai	Kinerja Pegawai ( <i>Employee Performance</i> )	<i>Quantity of work</i> (Mathis dan Jackson, 2011: 216)	Kesesuaian jumlah beban pekerjaan sesuai standar pekerjaan	Tingkat kesesuaian jumlah beban pekerjaan sesuai standar pekerjaan	Interval	1
			Kesesuaian jumlah pemenuhan target pekerjaan sesuai standar	Tingkat kesesuaian jumlah pemenuhan target pekerjaan sesuai standar pekerjaan	Interval	2

Dhyah Mutmainnah, 2021

**MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK**

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

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
dengan aturan yang berlaku (Mathis dan Jackson, 2011: 520)			pekerjaan			
			Kesesuaian pekerjaan sesuai dengan kompetensi	Tingkat kesesuaian pekerjaan sesuai dengan kompetensi	Interval	3
			Upaya untuk menciptakan sesuatu yang baru	Tingkat kemampuan menciptakan sesuatu yang baru	Interval	4
		<i>Quality of work</i>	Kesesuaian (keakuratan) hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas bahkan melebihi	Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan melebihi standar kualitas	Interval	5
			Ketelitian dalam bekerja	Tingkat ketelitian dalam bekerja	Interval	6
			Keteraturan dan kerapihan saat bekerja	Tingkat keteraturan dan kerapihan saat bekerja	Interval	7
			Kemampuan melakukan evaluasi kinerja sendiri ( <i>self-evaluation of performance</i> ) sebelum dilakukan evaluasi oleh Pimpinan	Tingkat kemampuan melakukan evaluasi kinerja sendiri ( <i>self-evaluation of performance</i> ) sebelum dilakukan evaluasi oleh Atasan Langsung	Interval	8
		<i>Compatibility with others</i>	Kemampuan bekerja sama dalam tim saat menyelesaikan suatu pekerjaan	Tingkat kemampuan bekerja sama dalam tim saat menyelesaikan suatu pekerjaan	Interval	9
			Kemampuan dalam koordinasi dengan pegawai lain	Tingkat kemampuan dalam koordinasi dengan pegawai lain	Interval	10
			Keterlibatan dalam tim untuk memperbaiki proses dan kegiatan	Tingkat keterlibatan dalam tim untuk memperbaiki proses kegiatan	Interval	11
		<i>Presence at work</i>	Kehadiran sesuai waktu yang ditentukan	Tingkat kehadiran sesuai waktu yang ditentukan	Interval	12

Dhyah Mutmainnah, 2021

MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK

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

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item		
		<i>Length of service</i>	Pelayanan yang diberikan pegawai sesuai standar pelayanan prima	Tingkat pelayanan yang diberikan pegawai sesuai dengan standar pelayanan prima	Interval	13		
			Memberikan pelayanan sesuai standar waktu pelayanan	Tingkat memberikan pelayanan sesuai dengan standar waktu pelayanan	Interval	14		
			Pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi	Tingkat pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi	Interval	15		
			Kesediaan memberikan layanan di luar tugas pokok	Tingkat kesediaan memberikan layanan di luar tugas pokok	Interval	16		
		<i>Flexibility</i>	Fleksibilitas dalam menyelesaikan pekerjaan	Tingkat fleksibilitas dalam menyelesaikan pekerjaan	Interval	17		
			Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	Tingkat inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	Interval	18		
			Kemudahan dalam menyesuaikan diri dengan tugas baru	Tingkat kemudahan dalam menyesuaikan diri dengan tugas baru	Interval	19		
			Fleksibilitas dalam mengembangkan ide-ide	Tingkat fleksibilitas diri saya dalam mengembangkan ide-ide dalam pekerjaan	Interval	20		
		Perilaku Birokrasi Inovatif adalah usaha mengelola organisasi birokrasi untuk mengembangkan produk atau jasa baru atau penggunaan baru untuk produk dan jasa	Perilaku Birokrasi Inovatif ( <i>Innovative Bureaucratic Behavior</i> )	Kepedulian	Daya tanggap terhadap kebutuhan pelanggan	Tingkat daya tanggap terhadap kebutuhan pelanggan	Interval	1
					Responsif terhadap keluhan pelanggan	Tingkat respon terhadap keluhan pelanggan	Interval	2
Cepat tanggap	Tingkat kecepatan penyelesaian masalah pelanggan				Interval	3		
Kedisiplinan	Kepatuhan			Tingkat kepatuhan pegawai	Interval	4		
	Kesiapan melaksanakan tugas			Tingkat kesiapan pegawai melaksanakan tugas	Interval	5		

Dhyah Mutmainnah, 2021

**MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK**

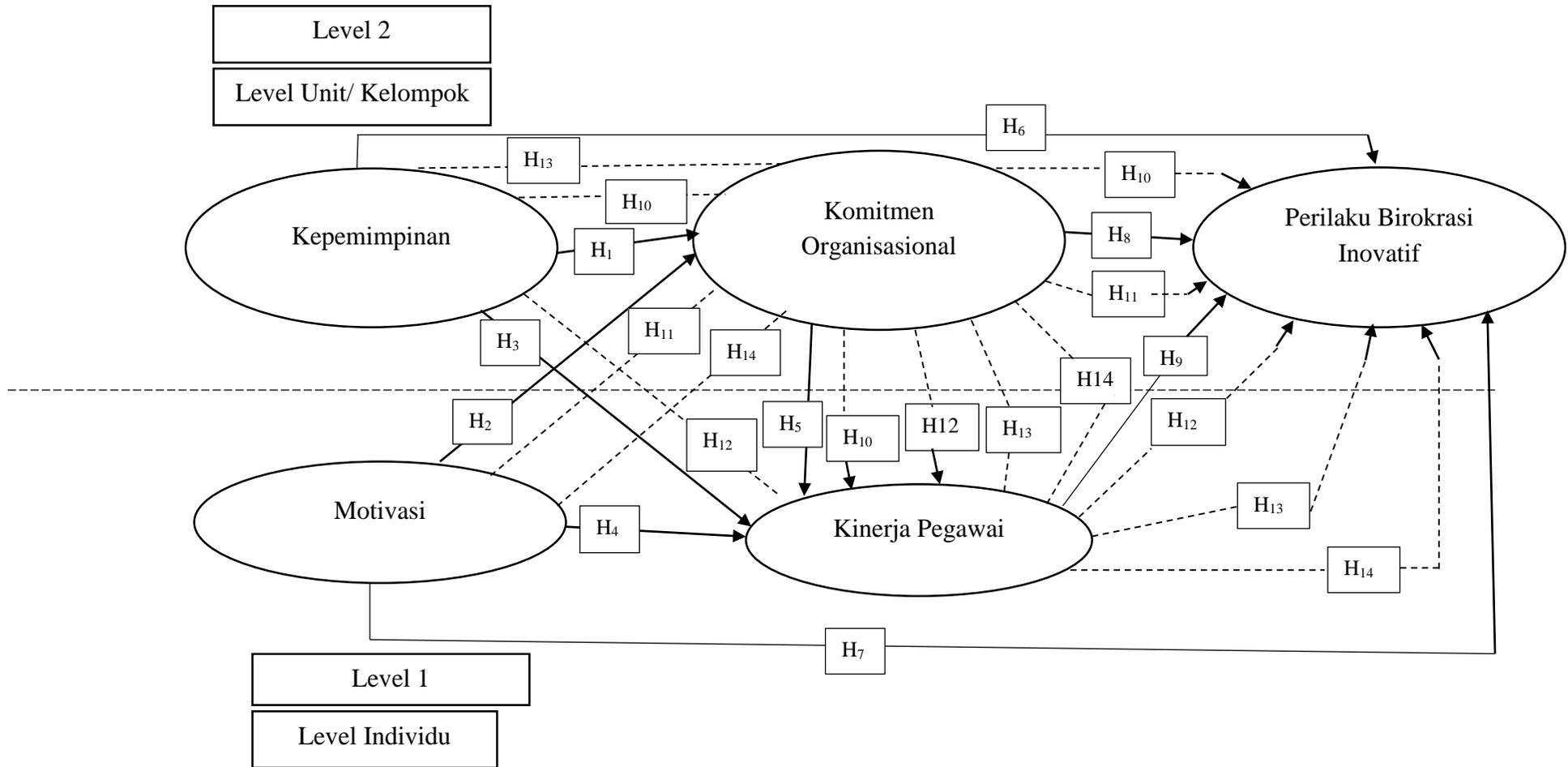
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
yang sudah ada.		Tanggung jawab	Kesadaran akan kewajiban	Tingkat kesadaran akan kewajiban yang harus dilakukan	Interval	6
			Pengabdian	Tingkat pengabdian terhadap organisasi	Interval	7
		Penciptaan gagasan ( <i>Idea Generation</i> )	Kebermanfaatan gagasan baru	Tingkat kebermanfaatan gagasan baru bagi organisasi	Interval	8
			Munculnya gagasan baru	Tingkat kemunculan atau lahirnya gagasan baru	Interval	9
			Orisinalitas gagasan baru	Tingkat orisinalitas gagasan baru yang dihasilkan oleh organisasi	Interval	10
			Kreativitas menciptakan gagasan baru	Tingkat kreativitas organisasi menciptakan gagasan baru	Interval	11
		Pemromosian gagasan ( <i>Idea Promotion</i> )	Ketersediaan sarana dan prasarana untuk menunjang pelaksanaan gagasan baru	Tingkat kesediaan sarana dan prasarana untuk menunjang pelaksanaan gagasan baru	Interval	12
			Promosi gagasan baru	Tingkat efektivitas gagasan baru dipromosikan	Interval	13
			Kelayakan gagasan baru diterapkan	Tingkat kelayakan gagasan baru diterapkan dalam organisasi	Interval	14
		Pengimplementasian gagasan ( <i>Idea Implementation</i> )	Dukungan terhadap gagasan baru	Tingkat dukungan terhadap gagasan baru	Interval	15
			Internalisasi gagasan baru menjadi rutinitas baru dalam organisasi	Tingkat internalisasi gagasan baru menjadi rutinitas baru dalam organisasi	Interval	16
			Kepuasan implementasi gagasan baru dibanding yang sudah ada	Tingkat kepuasan implementasi gagasan baru dibandingkan dengan yang sudah ada sebelumnya	Interval	17

Dhyah Mutmainnah, 2021

MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK

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



Gambar 3.1 Model Penelitian

### 3.4. Kerangka Sampling

Penelitian ini menggunakan strategi *non-probability sampling* dengan teknik *accidental sampling*. Menurut Sugiyono (2009:85), *incidental sampling* adalah pendekatan pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, ketika responden bertemu dengan peneliti secara kebetulan/tidak disengaja dapat dijadikan sampel jika orang tersebut dianggap tepat menjadi sumber data. Berikut prosedur pengambilan sampel yang dilakukan dua tahap yaitu:

Tahap 1. Pengambilan sampel jenuh dengan seluruh unit utama yang ada di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan dijadikan sampel penelitian. Tahap 2. Pengambilan sampel unit organisasi di bawah Unit Utama Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dari 9 unit setingkat Direktorat Jenderal, Kemdikbudristek memiliki 52 unit organisasi setingkat Eselon 2/Setingkat Direktorat/ Badan/ Biro, sehingga dengan teknik sampling insidental dari ukuran populasi tersebut diperoleh unit organisasi yang menjadi sampel adalah unit organisasi yang memberikan disposisi atau izin untuk dilakukan penelitian. Pegawai Negeri Sipil yang berasal dari 42 Unit Organisasi yang bersedia tersebut dijadikan unit analisis dalam penelitian ini.

Tahap 3. Pengambilan Unit Organisasi Kemdikbudristek dengan teknik *insidental sampling* yaitu pegawai negeri sipil yang terpilih oleh Atasan Langsung dalam satu lingkungan Direktorat. Berdasarkan pertimbangan ini maka ditetapkanlah jumlah sampel yang dapat mewakili dan sesuai dengan tujuan penelitian adalah 42 Unit Organisasi Setingkat Eselon 2/ Direktorat/ Biro/ Pusat. Pada tahap kedua ini ditetapkan bahwa *sample size* dengan menggunakan pertimbangan *rull of thumb*, *trade off* analisis multilevel serta riset sebelumnya Dengan mempertimbangkan keterwakilan sampel dengan *sampling incidental* dari 52 Unit Organisasi setara Eselon 2/ Direktorat/ Biro/ Pusat yang ada, merujuk pendapat Hofmann (1997) bahwa dalam analisis *Hierarchical linier modeling (HLM)* diperlukan jumlah sampel yang cukup besar dengan kecukupan *power* sebesar 90%, dengan mengambil sampel 5 (lima) orang tiap kelompok, maka diperlukan minimal 5 orang responden per kelompok (Direktorat/Pusat/Biro) untuk

dijadikan sampel, sehingga ditetapkan *sample size* sebanyak 42 kelompok orang sampel penelitian dengan penetapan kelompok yang dipilih sebagai sampel unit analisis organisasi adalah memiliki kelompok pegawai berjumlah lebih dari 5 orang PNS. Teknik pengambilan sampel tersebut dipilih karena dianggap sesuai dengan kondisi keadaan saat penelitian ini dilakukan yaitu terkendala dalam keadaan pandemik Covid-19, sehingga tidak bisa semua PNS dijadikan sumber data, hanya pegawai yang dalam keadaan sehat yang bisa ditemui dan bersedia dimintai datanya juga mampu untuk menjawab semua pertanyaan melalui kuesioner. Dengan alasan setiap Unit Organisasi Kemdikbudristek mempunyai jumlah pegawai yang tidak sama, sehingga Peneliti berusaha memperoleh sampel sebanyak-banyaknya ukuran sampel yang diperlukan.

Guna memperoleh hasil penelitian yang sesuai tujuan penelitian, tetapi masih dalam kerangka keterbatasan yang ada, maka dalam hal ini peneliti perlu menggunakan kerangka sampel (*sample frame*) dengan beberapa pertimbangan antara lain:

1. Populasi yang akan diteliti keadaannya *relative* homogen.
2. Karena sudah ditentukan oleh Atasan Langsung untuk diminta menjawab kuesioner, maka tidak setiap anggota populasi akan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden.
3. Adanya keterbatasan sumber daya berupa waktu dan biaya, maka pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi.

Kuesioner disampaikan secara langsung kepada Pimpinan pada Unit Organisasi yang bersedia menjadi responden untuk kemudian disampaikan kepada PNS yang terpilih sebagai sampel pada kelompok tersebut. Kuesioner tersedia dalam jenis *online* yaitu melalui link *google form*: <https://tinyurl.com/kemdikbudinovatif>, dikarenakan pengambilan sampling untuk penelitian ini dilakukan pada awal tahun 2021, saat pandemik Covid-19. Peneliti meminta Pimpinan pada Unit Organisasi agar memperoleh minimalnya 4 orang responden sehingga diperoleh minimal 5 orang responden per kelompok

(Direktorat/Pusat/Biro) untuk dijadikan sampel. Penyebaran kuesioner yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 3.2. berikut.

**Tabel 3.2 Sebaran Kuesioner**

<b>Level Unit Utama</b>	<b>Unit Organisasi (Level Direktorat)</b>	<b>Jumlah Responden</b>
Inspektorat Jenderal	Sekretariat Inspektorat Jenderal	49
	Inspektorat I	5
	Inspektorat II	5
	Inspektorat III	5
	Inspektorat IV	5
	Inspektorat Investigasi	5
Sekretariat Jenderal	Biro Perencanaan	5
	Biro Keuangan dan Barang Milik Negara	14
	Biro Sumber Daya Manusia	0
	Biro Organisasi dan Tata Laksana	5
	Biro Hukum	0
	Biro Kerjasama dan Hubungan Masyarakat	14
	Biro Umum dan Pengadaan Barang dan Jasa	0
	Pusat Data dan Teknologi Informasi	17
	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai	9
	Pusat Prestasi Nasional	5
	Pusat Penguatan Karakter	0
	Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan	34
Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan	Sekretariat Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan	11
	Direktorat Pendidikan Profesi Guru	11
	Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan	0
	Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat	6

<b>Level Unit Utama</b>	<b>Unit Organisasi (Level Direktorat)</b>	<b>Jumlah Responden</b>
	Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar	6
	Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Menengah dan Pendidikan Khusus	5
Ditjen Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah	Sekretariat Ditjen Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah	5
	Direktorat Pendidikan Anak Usia Dini	0
	Direktorat Sekolah Dasar	14
	Direktorat Sekolah Menengah Pertama	0
	Direktorat Sekolah Menengah Atas	11
	Direktorat Pendidikan Masyarakat dan Pendidikan Khusus	13
Ditjen Pendidikan Vokasi	Sekretariat Ditjen Pendidikan Vokasi	5
	Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan	0
	Direktorat Pendidikan Kursus dan Pelatihan	5
	Direktorat Akademik Pendidikan Tinggi Vokasi	0
	Direktorat Kelembagaan dan Sumber Daya Pendidikan Tinggi Vokasi	0
	Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan Dunia Usaha dan Dunia Industri	0
Ditjen Pendidikan Tinggi	Sekretariat Ditjen Pendidikan Tinggi	5
	Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan	5
	Direktorat Kelembagaan	5
	Direktorat Sumber Daya	15
	Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Kepada Masyarakat	0
	Sekretariat Ditjen Kebudayaan	0

<b>Level Unit Utama</b>	<b>Unit Organisasi (Level Direktorat)</b>	<b>Jumlah Responden</b>
Ditjen Kebudayaan	Direktorat Kepercayaan Terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan Masyarakat Adat	5
	Direktorat Perfilman, Musik, dan Media Baru	13
	Direktorat Perlindungan Kebudayaan	11
	Direktorat Pengembangan dan Pemanfaatan Kebudayaan	5
	Direktorat Pembinaan Tenaga dan Lembaga Kebudayaan	18
Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan	Sekretariat Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan	6
	Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan	8
	Pusat Asesmen Pendidikan	8
	Pusat Kurikulum dan Pembelajaran	10
	Pusat Perbukuan	9
Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa	Sekretariat Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa	16
	Pusat Pengembangan dan Perlindungan Bahasa dan Sastra	5
	Pusat Pembinaan Bahasa dan Sastra	7
	Pusat Penguatan dan Pemberdayaan Bahasa	0
<b>Jumlah</b>	<b>42 Unit Organisasi dari 56 Unit Organisasi</b>	<b>420</b>

Sumber: Hasil pengolahan data

### 3.5. Sumber Data Penelitian

Apa pun yang dapat memberikan informasi tentang data adalah sumber data. Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Unit Utama Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menjadi sumber data utama dalam penelitian ini. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang terdiri dari tanggapan responden terhadap kuesioner yang memuat pertanyaan tentang indikator variabel yang menjadi fokus penelitian disertasi ini.

### 3.6. Teknik Uji Instrumen Pengumpulan Data

Sesuai dengan pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan metode survei *cross sectional*. Kuesioner tertutup digunakan untuk memperoleh data. Pertama, validitas dan reliabilitas instrumen harus ditetapkan.

#### 3.6.1. Uji Validitas Instrumen

Validitas merupakan kriteria untuk menentukan apakah variabel yang diukur sama dengan yang diteliti oleh Cooper dan Schindler (2014). Uji validitas dilakukan untuk menunjukkan kemampuan alat ukur dalam mengukur sesuatu (Waluyo dan Rachman, 2020:26). Menurut Ghozali (2013), suatu pernyataan dapat mengungkapkan sesuatu yang ingin diukur oleh peneliti, maka item tersebut dikatakan valid.

Semakin akurat target, semakin tinggi validitas instrumen (Cooper & Schindler, 2014; Sekaran & Bougie, 2013). Jika instrumen tersebut dapat menjalankan fungsi pengukurannya, maka instrumen tersebut memiliki validitas yang tinggi. Semakin tinggi nilai yang diperoleh, semakin baik instrumen yang digunakan.

Penelitian ini menguji validitas instrumen dengan menggunakan tiga metode, yaitu: 1. Metode Korelasi Pearson, 2. Metode *Corrected Item-Total Correlations*, 3. Metode Analisis Faktor (KMO). Pengujian ini menggunakan *software SPSS for Windows* versi 23 dengan mengambil sampel 50 responden PNS yang berasal dari salah satu Unit Pelaksana Teknis Kemdikbudristek yaitu Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bidang Taman Kanak-kanak dan Pendidikan Luar Biasa yang berkantor di Kota Bandung.

Dengan menggunakan metode Korelasi Pearson Product Moment sebenarnya menggunakan rumusan sebagai berikut.

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - \sum Y^2)}}$$

Keterangan:

$r$  = koefisien korelasi *Pearson* antar item instrumen (*korelasi product moment*)

$X$  = skor item instrumen yang digunakan

$Y$  = skor semua item instrumen dalam variabel

$N$  = jumlah responden pada uji coba instrumen

Dengan menggunakan metode Korelasi Pearson Product Moment, hubungan antara skor masing-masing item dengan skor keseluruhan terbaca pada output SPSS menggambarkan temuan uji validitas item variabel, misalnya korelasi item L1 dengan skor total 0,738 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi digunakan untuk menilai valid atau tidaknya suatu item; jika signifikansinya lebih kecil dari 0,05, item tersebut valid; jika signifikansinya lebih besar dari 0,05, item tersebut tidak valid. Terlihat dari output, item dengan signifikansi  $> 0,05$  tidak ada, maka semua item tersebut dianggap valid (terlampir).

Output SPSS berikutnya menjelaskan tentang hasil uji validitas item dengan melihat pada kolom *Corrected item-Total Correlation* yaitu dengan membandingkan  $r_{hitung}$  (nilai pada *Corrected item-Total Correlation*) dengan  $r_{tabel}$  (didapat dari tabel  $r$ ), jika  $r_{hitung}$  kurang dari  $r_{tabel}$  atau nilai korelasi negatif maka item dinyatakan tidak valid.  $r_{tabel}$  mencari signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan  $N=50$ , didapat nilai  $r_{tabel}$  adalah 0,279. Dari output SPSS tersebut didapat nilai korelasi pada kolom *Corrected item-Total Correlation* lebih dari  $r_{tabel}$  maka semua item dinyatakan valid.

Uji validitas menentukan apakah suatu variabel asli dan dapat diselidiki lebih lanjut jika memenuhi kriteria bahwa angka KMO (Keiser-Meyer-Olkin), MSA (Measures of Sampling Adequacy) pada kolom KMO, dan Barlett's Test semuanya harus lebih besar dari atau sama dengan 0,500. Sementara tingkat probabilitas (sig.) harus lebih kecil atau sama dengan 5%, tingkat probabilitas (sig.) harus lebih kecil atau sama dengan 5%. (0,05). Nilai MSA pada kolom Anti Image Correlation selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan apakah setiap item sah atau tidak. Jika nilai MSA lebih besar dari 0,5 maka item tersebut valid dan dapat diteliti lebih lanjut.

Nilai KMO-MSA (*Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy*) lebih dari 0,500 dan memiliki tingkat signifikansi 0,000, sesuai dengan output 'KMO and Bartlett's Test' (terlampir). Karena sesuai dengan kriteria bahwa angka KMO MSA harus lebih besar dari atau sama dengan 0,500, data tersebut dapat dievaluasi lebih lanjut. Uji validitas dapat diamati pada nilai korelasi yang ditandai dengan 'a', yang menunjukkan nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) pada keluaran 'Anti-image Matrices' untuk setiap item. Item ke-18 dari 19 indikator variabel Komitmen Organisasi dianggap tidak valid karena nilai MSA butir KO 18 adalah 0,471. Karena item ke-18 dari variabel Komitmen Organisasi tidak valid dalam uji validitas metode Analisis Faktor, maka uji reliabilitasnya tidak memasukkan item ke-18 tersebut, artinya hanya 18 item yang akhirnya digunakan.

### 3.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah keajegan pengukuran menurut Walizer (1987) dalam Waluyo dan Rachman (2020: 29). Menurut Ghozali (2013), reliabilitas adalah teknik untuk mengukur ketergantungan kuesioner sebagai indikator konstruksinya, yang jika respons seseorang terhadap suatu pernyataan konsisten atau stabil sepanjang waktu, kuesioner dapat dikatakan reliabel.

Uji reliabilitas memastikan bahwa pengukuran akan tetap konsisten ketika diulang. Uji reliabilitas ialah kelanjutan dari uji validitas, dengan hanya item yang valid yang diuji. Menggunakan *Cronbach Alpha* dengan batasan 0,6 untuk memutuskan apakah instrumen dapat diandalkan atau tidak. Menurut Sekaran (2003), kurang dari 0,6 rendah, sementara 0,7 cukup, dan keandalan lebih dari 0,8 tinggi.

Dikarenakan pada uji validitas metode Analisis Faktor didapat item ke-18 dari 19 item pertanyaan uji awal tersebut tidak valid maka yang akan diuji reliabilitas adalah selain item ke-18 tersebut. Berikut hasil yang diperoleh dari uji reliabilitas dari semua item yang sudah valid untuk mengetahui konsistensi alat ukur dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Ternyata, nilai *Cronbach Alpha* yang diperoleh di atas 0,8, maka instrumen kuesioner dengan 83 item pertanyaan dinyatakan nilai reliabilitasnya tinggi.

**Tabel 3.3.**  
**Nilai Reliabilitas Instrumen Seluruh Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Jumlah Item
Kepemimpinan	0,960	18
Motivasi Kerja	0,854	10
Komitmen Organisasional	0,931	18
Kinerja Pegawai	0,961	20
Perilaku Birokrasi Inovatif	0.966	17

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2020)

### 3.7. Teknik Analisis Data dan Rancangan Uji Hipotesis

#### 3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan besarnya persentase dari persepsi PNS pada Unit Utama Kemdikbudristek terkait dengan kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasional, kinerja pegawai, dan perilaku birokrasi inovatif. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi responden. Masing-masing disertai dengan daftar tujuh kemungkinan tanggapan, yang harus dipilih dan dipertimbangkan berdasarkan tanggapan responden.

Ferdinand (2014:229), analisis deskriptif dapat memberikan deskripsi dan gambaran empiris berdasarkan data yang telah diperoleh peneliti, berikut ini adalah contoh statistik deskriptif yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

- 1) Distribusi frekuensi: perhitungan statistik ini dapat menjelaskan jawaban responden dalam berbagai item variabel yang diteliti dalam bentuk distribusi frekuensi.
- 2) Statistik rata-rata: statistik ini dapat mendeskripsikan rata-rata nilai dari sebuah item variabel penelitian berdasarkan jawaban-jawaban responden.

Analisis statistik deskriptif untuk menyajikan hasil penelitian bentuk tabel maupun grafik. Statistik deskriptif menyajikan gambaran dan deskripsi tiap variabel penelitian, diantaranya deskripsi nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum dan

maksimum seluruh variabel. Analisis deskriptif digunakan untuk mengenali dan menggambarkan kondisi dari kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasional, kinerja pegawai dan perilaku birokrasi inovatif berdasarkan tanggapan responden penelitian ini. Beberapa tahapan untuk melakukan analisis deskriptif yaitu:

- 1) Mengklasifikasi setiap jawaban responden pada tujuh alternatif jawaban menggunakan skala interval (nilai terendah dari 1 sampai dengan 7 untuk nilai tertinggi).
- 2) Menghitung skor total setiap indikator, yaitu akumulasi nilai dari perkalian jawaban responden (1 sampai dengan 7) dengan frekuensi responden yang menjawab sesuai dengan pilihan nilainya (1 sampai dengan 7).
- 3) Hasil perhitungan yang telah dilakukan sebagaimana langkah di atas selanjutnya dibagi jumlah responden sehingga mendapat nilai indeks rata-rata.
- 4) Hasil persentase dari nilai skor total dikalikan dengan nilai 100%.
- 5) Indeks rata-rata dimensi diperoleh dengan mengakumulasikan indeks rata-rata pada tiap indikator dibagi jumlah indikator untuk dimensi tersebut.
- 6) Indeks rata-rata variabel diperoleh dengan mengakumulasikan indeks rata-rata setiap dimensi dibagi dengan jumlah dimensi untuk variabel tersebut.

Data yang diperoleh, merupakan tanggapan dari responden terhadap setiap item pernyataan yang menggunakan skor terkecil sampai skor terbesar, selanjutnya dihitung frekuensi dan rata-rata dengan rincian sebagai berikut.

#### 1. Skor Ideal Variabel

Skor tertinggi x jumlah butir item pertanyaan x jumlah responden

#### 2. Skor Minimum Variabel

Skor terendah x jumlah butir item pertanyaan x jumlah responden

#### 3. Panjang Interval

$(\text{Skor ideal} - \text{Skor minimum}) / \text{banyak interval}$

#### 4. Persentase Skor

$(\text{Total skor} : \text{Skor ideal}) \times 100$

Berdasarkan hasil penghitungan dapat diketahui nilai rata-rata untuk tiap variabel dengan nilai rentang terkecil hingga paling tinggi dilengkapi keterangan

tentang kriteria dari tiap variabel sesuai dengan interpretasi dalam skala pengukuran semantik diferensial (Sugiyono, 2013). Setelah nilai rata-rata jawaban telah diketahui, kemudian hasil tersebut diinterpretasikan dengan alat bantu tabel kontinum, yaitu sebagai berikut.

- a. Indeks minimum : 1
- b. Indeks maksimum : 7
- c. Interval :  $7-1 = 6$
- d. Jarak interval :  $(7-1) : 7 = 0,85$

### 3.7.2. Analisis Verifikatif

Teknik analisis verifikatif digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), untuk memodelkan banyak variabel dalam penelitian.

Menjawab pertanyaan rumusan penelitian memerlukan pengolahan data statistik yang benar. Hasil penelitian ini akan lebih berdaya jika digunakan pengolahan data statistik yang memadai. Penelitian berbasis ilmiah menunjukkan bahwa temuan dapat dievaluasi dan dibuktikan, dan jika peneliti lain menggunakan prosedur yang sama, hasilnya hampir pasti akan sama. Akibatnya, peneliti memilih teknik pengolahan data statistik untuk digunakan dalam perhitungan ini. Dikarenakan data yang diolah tidak memenuhi persyaratan dalam teknik pengolahan data menggunakan metode *Hierarchical Linier Model*, sehingga dikhawatirkan hasil penelitian tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka penelitian ini akhirnya menggunakan metode analisis PLS-SEM. Menurut Hair et al. (2014), tujuan PLS-SEM ialah melihat pola asosiasi laten dalam data ketika ada sedikit atau sedikit informasi tentang bagaimana variabel terkait. Tujuan menggunakan PLS-SEM dalam penelitian eksplorasi adalah untuk menciptakan teori. PLS-SEM, menurut Hair et al. (2014), dapat digunakan untuk mengembangkan teori atau model berbasis varians. Fokusnya adalah pada penjelasan variasi variabel terikat, serta pengujian model. Manfaat lain dari mengadopsi metode PLS-SEM adalah bahwa ia memiliki tingkat kekuatan statistik

yang tinggi dalam struktur model yang rumit, memiliki kompleksitas tinggi, serta kapasitas untuk memprediksi dan menilai kesesuaian teori dengan keadaan di lapangan.

Teknik PLS-SEM digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut.

- 1) Manfaat PLS-SEM dalam menelaah pola hubungan laten pada data dalam kondisi sedikit pengetahuan tentang bagaimana variabel-variabel terkait sangat relevan untuk meneliti studi perilaku kerja inovatif pada Birokrasi Inovatif yang masih kecil dan dengan sedikit pengetahuan tentang bagaimana variabel berhubungan.
- 2) Keunggulan PLS-SEM adalah dapat digunakan untuk membuat teori dalam penelitian eksploratif yang fokus pada penjelasan variasi variabel terikat, sangat sangat relevan untuk meneliti Perilaku Birokrasi Inovatif.
- 3) PLS-SEM memiliki keuntungan memiliki kekuatan statistik yang tinggi pada struktur model yang rumit juga kemampuan prediktif untuk masa depan.

Menurut model yang digunakan dalam penelitian ini, variabel dibedakan menjadi dua jenis: variabel laten/konstruksi (variabel tidak teramati) dan variabel manifes (variabel teramati). Variabel laten (*unobserved variable*) merupakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, sehingga harus diukur melalui berbagai indikasi. Variabel manifes (variabel yang diamati) merupakan variabel terukur yang berfungsi sebagai prediktor variabel laten (Ghozali, 2013). Oleh karena itu, *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS)* dalam bentuk Smart PLS 3.0. digunakan dalam pekerjaan ini. Menurut Ferdinand (2002), teknik ini merupakan kombinasi dari teknik pengujian statistik yang memungkinkan suatu rangkaian hubungan/model yang relatif kompleks untuk diuji.

Tahapan penggunaan PLS-SEM adalah sebagai berikut.

- 1) Membuat model berdasarkan teori sebagai tahap awal.

Perubahan satu variabel diharapkan menyebabkan perubahan variabel lain dalam SEM, yang didasarkan pada hubungan sebab akibat. Pada titik ini, model teoritis dibangun sesuai dengan model dalam kerangka berpikir.

2) Buat diagram alur hubungan sebab akibat pada langkah kedua.

SEM merupakan diagram alir yang menggambarkan hubungan antar variabel dan dapat digunakan untuk menggambarkan urutan interaksi kausal antar konstruk dari model teoritis yang dibangun pada tahap pertama. *Flowchart* menggambarkan hubungan antar komponen menggunakan garis lurus untuk menunjukkan hubungan sebab akibat langsung di antara mereka. Konstruk eksogen adalah variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel model lainnya. Sebuah konstruksi eksogen adalah salah satu yang ditangani oleh garis panah tunggal.

3) Mengubah diagram alir menjadi persamaan matematis adalah langkah ketiga.

Hal tersebut dapat dirumuskan secara matematis berdasarkan konsep model penelitian pada tahap kedua di atas. Berikut ini adalah persamaan yang diturunkan dari *flowchart* konversi:

a) Untuk menguji hipotesis, buat persamaan struktural (*structural model*) yang menyatakan hubungan sebab akibat.

b) Model pengukuran menjelaskan bagaimana indikator dan variabel penelitian saling berhubungan (laten).

4) Langkah keempat adalah memilih jenis matriks input.

Matriks korelasi digunakan sebagai matriks input dalam pengujian.

5) Estimasi identifikasi model persamaan merupakan tahap kelima.

Kesulitan dengan identifikasi terutama salah satu ketidakmampuan model yang dihasilkan untuk menghasilkan perkiraan yang akurat.

6) Model atau hasil temuan diinterpretasikan adalah langkah terakhir.

Hasilnya dianalisis dan dipelajari secara konseptual dan mendalam pada tahap ini. Temuan-temuan tersebut diberikan interpretasi logis.

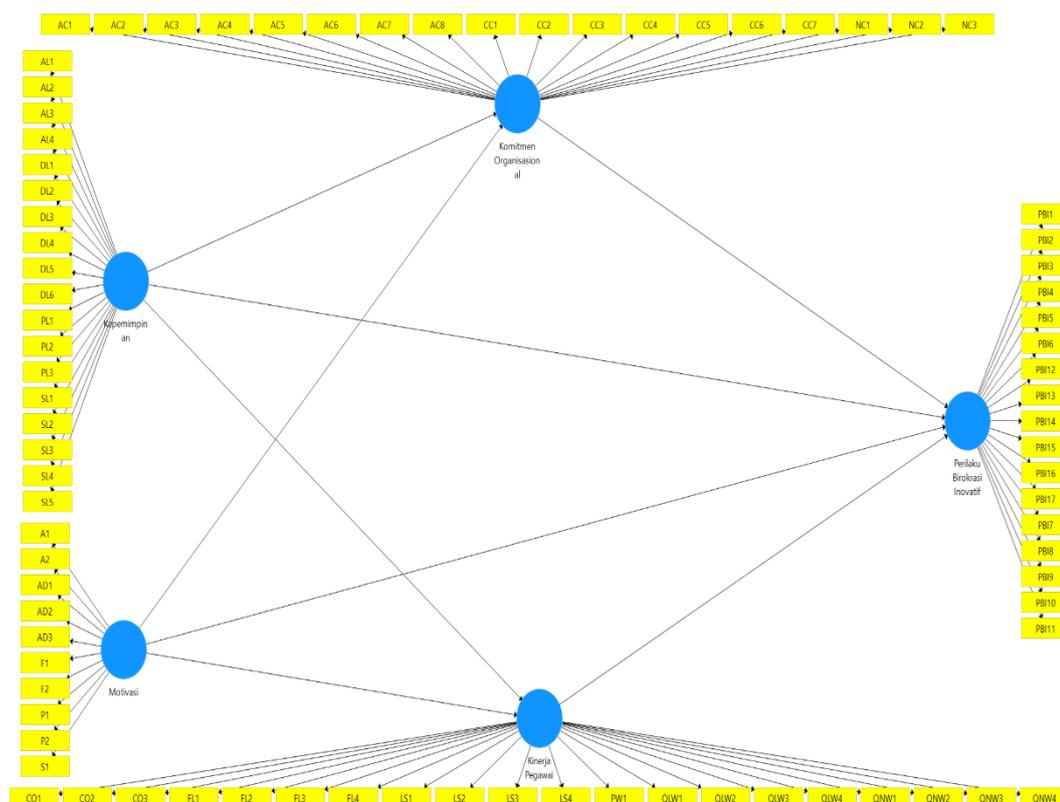
Evaluasi model PLS-SEM dibagi menjadi dua bagian:

1) Nilai *outer loading* (valid jika *outer loading* > 0.5 dan idealnya > 0.7), *average variance extract* (AVE) valid jika > 0.5, dan *composite reliability* (CR) valid jika > 0.7 merupakan bagian dari *outer model* (model pengukuran). Seperti yang dinyatakan sebelumnya, model pengukuran menguji hubungan antara

konsep dan indikator/dimensi (juga disebut variabel manifes). Berikut nilai yang dihasilkan.

- a) Pengukuran *Construct reliability*.
  - b) Penilaian *Average Variance Extracted (AVE)* untuk *Convergent reliability*.
  - c) *Discriminant validity* berdasarkan nilai *Fornell-Larcker criterion* dan *Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT)*.
  - d) *Factor loadings* dan *cross loadings* digunakan untuk mengukur indikator.
- 2) Evaluasi *inner model* (model struktural), meliputi: nilai korelasi variabel laten (valid jika  $r > 0,5$ ), koefisien jalur (signifikan jika  $r$  valid), dan R-square ( $R^2$ ) berarti keragaman atau variansi variabel konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen bersamaan.

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



**Gambar 3.2 Model Persamaan Struktural**

Dhyah Mutmainnah, 2021

**MODEL PENINGKATAN PERILAKU BIROKRASI INOVATIF PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA UNIT UTAMA KEMDIKBUDRISTEK**

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

Daripada menguji model mediasi sederhana secara terpisah, mengembangkan dan menguji beberapa mediasi dalam satu model (model mediasi ganda tunggal) memiliki berbagai keuntungan. Untuk memulai, menentukan pengaruh tidak langsung total variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) mirip dengan melakukan analisis PLS-SEM dengan beberapa prediktor untuk menentukan apakah dependen memiliki pengaruh secara keseluruhan.

Dengan dimasukkannya mediator lain dalam model, dimungkinkan untuk menetapkan seberapa besar variabel mediator memediasi pengaruh independen terhadap variabel dependen. Karena model mediasi ganda mengabaikan faktor-faktor lain, dapat mengurangi bias jika beberapa mediator disertakan. Di sisi lain, jika banyak hipotesis mediasi masing-masing dievaluasi secara independen dalam model mediasi sederhana, tidak adanya variabel lain di masing-masing model ini dapat menyebabkan bias terhadap estimasi. Dengan menggabungkan banyak mediator menjadi satu model, dapat ditentukan besarnya efek tidak langsung spesifik (*specific indirect effects*) sebagai respons terhadap keberadaan mediator lain (Preacher dan Hayes, 2008).

Menguji model mediasi ganda lebih sulit daripada menguji model mediasi sederhana. Konsep mediasi ganda sedang diuji untuk melihat apakah ada efek tidak langsung, serta bagaimana beberapa efek khusus mediator pada banyak mediator lain mungkin tumpang tindih. Kecuali semua mediator lain tidak terkait dengan M1, dampak tidak langsung spesifik (misalnya M1) dalam pengaturan mediasi ganda tidak sama dengan efek tidak langsung dari M1 itu sendiri (seperti dalam kasus mediasi sederhana pada efek tidak langsung yang spesifik. Kemampuan M1 untuk memediasi efek variabel independen X pada dependen Y dengan adanya mediator lain dijelaskan oleh M1. Multikolinearitas juga diperhitungkan dalam model mediasi ganda, serta model regresi berganda (Preacher dan Hayes, 2008).

Penyelidikan model mediasi ganda terdiri dari dua bagian: (1) menentukan apakah satu set mediator memediasi efek independen X pada dependen Y; dan (2) menguji hipotesis tentang mediator individu dalam konteks beberapa mediasi, sehingga menentukan efek tidak langsung spesifik dari masing-masing mediator.

Perlu digarisbawahi bahwa signifikansi total efek tidak langsung bukanlah persyaratan untuk menganalisis dampak tidak langsung tertentu. Karena ada kemungkinan bahwa efek tidak langsung dianggap substansial bahkan jika total efek tidak langsung ternyata tidak signifikan. Hal ini dapat terjadi jika model mencakup dampak mediasi dan penekanan. Jumlah dari dua dampak (efek tidak langsung total) sederhana dan tidak penting, meskipun fakta bahwa kedua efek tersebut sangat besar (Preacher dan Hayes, 2008). Ketika variabel penekan (dalam hal ini mediator yang menjadi penekan) dimasukkan dalam model, hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat menjadi lebih kuat, sebaliknya ketika mediator yang signifikan dimasukkan dalam model, hubungan menjadi lebih lemah (Cohen, J., et al., 2003:77-78; Frazier et al., 2004:126). Penelitian ini mengenai pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Perilaku Birokrasi Inovasi ( $Y$ ) dengan dua variabel mediator Komitmen Organisasional ( $M_1$ ) dan Kinerja Pegawai ( $M_2$ ). Gambar 3.2. di atas menyajikan model mediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap perilaku birokrasi inovatif dengan komitmen organisasional dan kinerja pegawai sebagai mediator.