

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Unit Analisis dan Ruang Lingkup Penelitian**

##### **3.1.1 Subjek Penelitian**

Penelitian ini ingin melihat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap implementasi strategi bisnis pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang bergerak di bidang Makanan dan Minuman. Maka unit analisis yang diteliti dalam penelitian ini adalah pemilik atau manajer dari UMKM yang bergerak di bidang Makanan dan Minuman yang berada di Kabupaten Bogor.

##### **3.1.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian dilakukan di Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Pemilihan Kabupaten Bogor sebagai lokasi penelitian dikarenakan masih sedikitnya penelitian yang diadakan di Kabupaten Bogor penelitian mengenai UMKM terutama mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap implementasi strategi UMKM Makanan-Minuman.

##### **3.1.3 Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan, mulai dari studi literatur, penyusunan draft tesis, penyusunan instrument penelitian, pengumpulan data, pengolahan data dan penyerahan laporan tesis. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Maret 2019 sampai dengan Juli 2019.

Adapun jadwal dari penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Waktu Pelaksanaan Penelitian**

Kegiatan	Maret 2019		April 2019				Mei 2019				Juni 2019				Juli 2019	
	Minggu		Minggu				Minggu				Minggu				Minggu	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Studi Literatur	■	■	■													
Penyusunan Kerangka Tesis				■	■	■										
Penyusunan Instrumen Penelitian							■	■	■							
Pengumpulan Data										■	■	■				
Pemrosesan dan Analisis Data													■	■	■	
Laporan Tesis															■	■

### 3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan data primer yang mempresentasikan hubungan-hubungan yang dihipotesiskan antar konstruk yang ada, sehingga mampu menjelaskan suatu kausalitas, termasuk kausalitas berjenjang yang ada dalam mekanisme model tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk menjelaskan, menguji hubungan antar variabel, menentukan kasualitas dari variabel, menguji teori dan mencari generalisasi yang mempunyai nilai prediktif (untuk meramalkan suatu gejala).

Secara spesifik penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang bertujuan untuk melihat gejala hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih. Efek kausalitas dalam penelitian ini adalah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan implementasi strategi, struktur organisasi dengan implementasi strategi dan budaya organisasi dengan implementasi strategi.

### **3.3 Teknik Penentuan Populasi dan Sample**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek/objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Cooper dan Schindler (dalam Sugiyono 2018) menyebutkan bahwa populasi merupakan seluruh elemen yang akan dijadikan wilayah generalisasi. Elemen populasi merupakan keseluruhan subjek yang akan diukur dan merupakan unit yang akan diteliti. Peneliti menentukan UMKM yang bergerak dibidang makanan atau minuman yang sudah berjalan lebih dari satu tahun dan memiliki lebih dari dua orang pegawai sebagai populasi dalam penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini bersifat infinite yaitu jumlah populasi yang diteliti tidak diketahui jumlahnya.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2018). Sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilik atau manajer dalam usaha UMKM yang bergerak dibidang makanan atau minuman yang sudah berjalan lebih dari satu tahun dan memiliki lebih dari lima

orang pegawai yang berada di Kabupaten Bogor. Penetapan skala bisnis UMKM dalam penelitian ini sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Convenience Sampling*, dimana pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Sampel penelitian dipilih dikarenakan sampel tersebut berada pada tempat dan waktu yang tepat.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah data primer, dimana kuesioner akan digunakan sebagai alat untuk pengumpulan data. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner ini merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018). Metode pengumpulan data adalah dengan memberikan lembar pertanyaan tertulis kepada responden yaitu pemilik atau manajer dari UMKM yang bergerak dibidang makanan atau minuman.

Kuesioner pada penelitian ini terdiri dari dua bagian yaitu bagian pertama yang berisi mengenai identitas responden, bagian kedua terdiri dari indikator pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Jumlah indikator dalam kuesioner yang diajukan adalah 41 buah.

Model desain kuesioner yang digunakan adalah model desain kuesioner tertutup dimana setiap pertanyaan atau pernyataan telah tersedia pilihan jawabannya sehingga responden memberi tanda koreksi pada pilihan jawaban yang sesuai dengan pilihan responden.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Penyusunan skala Likert dalam penelitian ini menggunakan skala 6 tingkat dengan susunan sebagai berikut:

- a. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)
- b. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- c. Skor 3 untuk jawaban Agak Tidak Setuju (ATS)
- d. Skor 4 untuk jawaban Agak Setuju (AS)
- e. Skor 5 untuk jawaban Setuju (S)
- f. Skor 6 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

Penelitian menggunakan skala Likert 6 tingkat dengan tujuan untuk menghindari jawaban pertengahan (*central tendency effect*), terutama bagi responden yang ragu atas kecenderungan pendapat mereka. Jawaban pertengahan tersebut akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijangkau para responden.

### **3.5 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dimana terdiri dari tiga variabel bebas (independen) dan satu variabel terikat (dependen). Variabel bebas (independen) merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen). Sedangkan variabel terikat (dependen) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2018).

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah implementasi strategi bisnis. Penjelasan mengenai masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.2.

**Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel  
Gaya Kepemimpinan (X1), Struktur Organisasi (X2),  
Budaya Organisasi (X3) dan Implementasi Strategi (Y)**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Indikator</b>	<b>Terjemahan</b>	<b>Hasil Adaptasi</b>	<b>Referensi</b>
Implementasi Strategi (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organization has a clear definition of outcomes of strategy implementation</i></li> <li>• <i>Organization implements formulated strategies</i></li> <li>• <i>Objectives of strategic plans are normally realized</i></li> <li>• <i>Implementation happens within anticipated timeframe</i></li> <li>• <i>Timeframe set is realistic</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi memiliki definisi strategi yang jelas mengenai hasil implementasi strategi</li> <li>• Organisasi mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan</li> <li>• Tujuan dari perencanaan strategi biasanya terwujud</li> <li>• Implementasi terjadi dalam jangka waktu yang sudah diantisipasi</li> <li>• Jangka waktu ditetapkan dengan realistis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini memiliki target yang akan dicapai dengan jelas</li> <li>• Perusahaan ini melakukan strategi yang telah ditetapkan</li> <li>• Perusahaan ini dapat mencapai target yang telah direncanakan</li> <li>• Perusahaan mencapai target dalam jangka waktu yang ditetapkan</li> <li>• Perusahaan memiliki jangka waktu pencapaian target masuk akal</li> </ul>	Odero & Mutua, (2016)

Variabel Penelitian	Indikator	Terjemahan	Hasil Adaptasi	Referensi
Gaya Kepemimpinan (X1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>I make others feel good to be around me</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya membuat orang lain merasa senang berada di dekat saya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap pegawai akan merasa nyaman jika berada dekat dengan saya</li> </ul>	Bass dalam Avolio (1999); Kihara et al., (2016)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Others have complete faith in me</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orang lain memiliki keyakinan penuh pada saya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap pegawai memiliki keyakinan penuh terhadap saya</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>I express with a few simple words what we could and should do</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya mengungkapkan dengan beberapa kata sederhana apa yang bisa dan harus kita lakukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya mengungkapkan dengan beberapa kata sederhana kepada pegawai tentang apa yang bisa dan harus dilakukan</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>I provide appealing images about what we can do</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya memberikan gambar menarik tentang apa yang bisa kita lakukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya memberikan penjelasan mengenai apa yang dapat dilakukan oleh setiap pegawai</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>I enable others to think about old problems in a new way</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya mengizinkan orang lain memikirkan masalah lama dengan cara baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mencoba ide baru</li> </ul>	

Variabel Penelitian	Indikator	Terjemahan	Hasil Adaptasi	Referensi
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="539 387 772 517">• <i>I help others develop themselves</i></li> <li data-bbox="539 741 772 920">• <i>I give personal attention to others who seems rejected</i></li> <li data-bbox="539 1043 772 1267">• <i>I provide recognition/ rewards when others reach their goals</i></li> <li data-bbox="539 1391 772 1570">• <i>I tell others what to do if they want to be rewarded on they work</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="804 387 1037 566">• Saya membantu orang lain mengembangkan diri</li> <li data-bbox="804 741 1037 965">• Saya memberikan perhatian pribadi kepada orang lain yang tampaknya ditolak</li> <li data-bbox="804 1043 1037 1312">• Saya memberikan pengakuan / penghargaan ketika orang lain mencapai tujuan mereka</li> <li data-bbox="804 1391 1037 1760">• Saya memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan jika mereka ingin diberi imbalan atas pekerjaan mereka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1069 387 1302 656">• Saya membantu setiap pegawai untuk mengembangkan kemampuan mereka</li> <li data-bbox="1069 741 1302 920">• Saya memberikan perhatian secara pribadi kepada setiap pegawai</li> <li data-bbox="1069 1043 1302 1312">• Saya memberikan pengakuan/ penghargaan kepada setiap pegawai yang mencapai target</li> <li data-bbox="1069 1391 1302 1727">• Saya memberitahukan hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapai target kepada setiap pegawai</li> </ul>	

Variabel Penelitian	Indikator	Terjemahan	Hasil Adaptasi	Referensi
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="539 387 772 611">• <i>I tell others to standards they have to know to carry out their work</i></li> <li data-bbox="539 835 772 1025">• <i>I provide others with a new ways of looking at puzzling things</i></li> <li data-bbox="539 1294 772 1485">• <i>I am satisfied when others meet agreed-upon standards</i></li> <li data-bbox="539 1597 772 1731">• <i>Whatever others wants to do is OK with me</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="804 387 1037 768">• Saya memberi tahu orang lain tentang standar yang harus mereka ketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka</li> <li data-bbox="804 835 1037 1126">• Saya memberi orang lain cara baru dalam memandang hal-hal yang membingungkan</li> <li data-bbox="804 1283 1037 1529">• Saya merasa puas ketika orang lain memenuhi standar yang telah disepakati</li> <li data-bbox="804 1597 1037 1776">• Apa pun yang orang lain ingin lakukan tidak masalah bagi saya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1069 387 1302 667">• Saya memberitahu prosedur yang harus dilakukan kepada setiap pegawai</li> <li data-bbox="1069 835 1302 1227">• Saya memberikan sudut pandang baru kepada pegawai untuk melihat permasalahan yang membingungkan</li> <li data-bbox="1069 1294 1302 1529">• Saya akan merasa puas ketika setiap pegawai bekerja sesuai dengan prosedur</li> <li data-bbox="1069 1597 1302 1821">• Saya memberikan kebebasan dalam melakukan pekerjaan kepada setiap pegawai</li> </ul>	

Variabel Penelitian	Indikator	Terjemahan	Hasil Adaptasi	Referensi
Struktur Organisasi (X2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>I ask no more of others than what is absolutely essential</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya tidak meminta lebih dari orang lain selain apa yang benar-benar penting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya tidak menuntut kepada pegawai, kecuali apabila ada sesuatu hal yang sangat penting</li> </ul>	Daugherty <i>et al.</i> (2011); Chen & Huang (2007)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Our firm has a large number of "specialist" employees who perform narrowly defined sets of activities</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan kami memiliki banyak pegawai yang khusus yang melakukan serangkaian kegiatan yang didefinisikan secara sempit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini memiliki sejumlah pegawai yang secara khusus mengerjakan suatu pekerjaan</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>We expect our employees to be experts only in their areas of responsibility</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami berharap pegawai kami menjadi ahli hanya dalam bidang tanggung jawab mereka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini mengharapkan setiap pegawai untuk menjadi ahli dalam pekerjaannya</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The firm has a large number of explicit work rules and policies</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan memiliki sejumlah besar aturan dan kebijakan kerja yang jelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini memiliki sejumlah aturan dan kebijakan yang jelas</li> </ul>	

Variabel Penelitian	Indikator	Terjemahan	Hasil Adaptasi	Referensi	
Budaya Organisasi (X3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employees follow the clearly defined task procedures made by the firm</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai mengikuti prosedur tugas yang jelas yang telah dibuat oleh perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai mengikuti prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan</li> </ul>	Hogan & Cote (2014)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employees participate in the decision-making process</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employees have autonomy to do their work</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai memiliki otonomi untuk melakukan pekerjaan mereka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai memiliki kemandirian untuk melakukan pekerjaan mereka</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>We aspire to be the best firm in our market</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami bercita-cita untuk menjadi perusahaan terbaik di pasar kami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan berkeinginan untuk menjadi yang terbaik</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>We place great value on our performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami sangat menghargai kinerja kami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini sangat menghargai kinerja</li> </ul>		

Variabel Penelitian	Indikator	Terjemahan	Hasil Adaptasi	Referensi
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="539 387 772 566">• <i>We value openness and responsiveness in this firm</i></li> <li data-bbox="539 689 743 925">• <i>We place great value on being flexible in our approach to problems</i></li> <li data-bbox="539 1149 743 1384">• <i>We place great value on professional knowledge and skills</i></li> <li data-bbox="539 1451 756 1641">• <i>We aspire to a high level of competence and professionalism</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="804 387 1037 566">• Kami menghargai keterbukaan dan sikap responsif di perusahaan ini</li> <li data-bbox="804 689 1037 969">• Kami sangat menghargai fleksibilitas dalam pendekatan kami terhadap masalah</li> <li data-bbox="804 1149 1027 1384">• Kami sangat menghargai pengetahuan dan keterampilan profesional</li> <li data-bbox="804 1451 1034 1686">• Kami bercita-cita untuk memiliki kompetensi dan profesionalisme di tingkat tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1069 387 1302 622">• Perusahaan menghargai sikap terbuka dan responsif dari pegawai</li> <li data-bbox="1069 689 1302 1081">• Perusahaan menghargai setiap pendekatan fleksibel yang diambil setiap pegawai dalam menyelesaikan suatu masalah</li> <li data-bbox="1069 1149 1286 1384">• Perusahaan ini menghargai kemampuan dan keterampilan setiap pegawai</li> <li data-bbox="1069 1451 1286 1686">• Perusahaan ini berkeinginan untuk menjadi perusahaan yang profesional</li> </ul>	

Variabel Penelitian	Indikator	Terjemahan	Hasil Adaptasi	Referensi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cooperation among different work teams is valued highly</i></li> <li>• <i>We place great value on co-ordination among different work teams</i></li> <li>• <i>We value employees taking responsibility for their work.</i></li> <li>• <i>This firm values employees using their initiative</i></li> <li>• <i>We place great value on recognizing and rewarding employees accomplishments</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerja sama antara tim kerja yang berbeda sangat dihargai</li> <li>• Kami sangat menghargai koordinasi antar tim kerja yang berbeda</li> <li>• Kami menghargai pegawai yang bertanggung jawab atas pekerjaan mereka</li> <li>• Perusahaan ini menghargai karyawan menggunakan inisiatif mereka</li> <li>• Kami sangat menghargai pengakuan dan penghargaan atas prestasi pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini menjunjung tinggi kerjasama antar pegawai</li> <li>• Perusahaan ini menghargai koordinasi antar pegawai</li> <li>• Perusahaan ini menghargai pegawai yang bertanggung jawab akan pekerjaannya</li> <li>• Perusahaan ini menghargai setiap pegawai yang memiliki inisiatif</li> <li>• Perusahaan ini mengakui dan menghargai prestasi setiap karyawan</li> </ul>	

Variabel Penelitian	Indikator	Terjemahan	Hasil Adaptasi	Referensi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>We place great value on showing our appreciation for the efforts of each employee</i></li> <li>• <i>Valuing calculated risk-taking helped this firm get to where it is today.</i></li> <li>• <i>Open communication is valued highly within this firm</i></li> <li>• <i>Maintaining high quality internal communication is valued within this firm</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami sangat menghargai menunjukkan penghargaan kami atas upaya setiap pegawai</li> <li>• Mengambil resiko yang sudah diperhitungkan membantu perusahaan ini sampai ke tempatnya sekarang.</li> <li>• Komunikasi terbuka sangat dihargai dalam perusahaan ini</li> <li>• Mempertahankan komunikasi internal yang berkualitas dihargai dalam perusahaan ini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini menunjukkan penghargaan atas setiap upaya yang dilakukan setiap pegawai</li> <li>• Perusahaan ini mempertimbangkan resiko dari setiap keputusan</li> <li>• Perusahaan menghargai ide atau gagasan yang disampaikan oleh setiap pegawai</li> <li>• Perusahaan menjalin komunikasi yang baik dengan setiap pegawai</li> </ul>	

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Indikator</b>	<b>Terjemahan</b>	<b>Hasil Adaptasi</b>	<b>Referensi</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>This firm values a willingness to experiment with new ideas.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini menghargai keinginan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan ini menghargai setiap keinginan untuk mencoba hal-hal baru</li> </ul>	

Sumber : Hasil Olah Data Peneliti (2019)

## 3.6 Metode Analisis

### 3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas adalah instrument yang sangat penting dalam sebuah penelitian, dikarenakan data merupakan gambaran dari variabel yang diteliti dan digunakan untuk pembuktian hipotesis. Kualitas dari data tergantung kepada instrument yang digunakan yang memenuhi uji validitas dan reliabilitas.

Validitas digunakan untuk menunjukkan seberapa baik suatu *instrument* yang digunakan untuk mengukur suatu konsep tertentu menurut Sekaran dan Bougie (2013). Uji validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur terhadap konsep yang diukur sehingga benar-benar mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas ini merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan suatu alat ukur.

Untuk mengukur validitas suatu konstruk dapat dilihat dari nilai *factor loading* yang dimiliki. Nilai *factor loading* yang tinggi menunjukkan bahwa mereka *converge* pada satu titik. Nilai *standardized loading estimate* harus lebih atau sama dengan 0,50 dan idealnya adalah 0,70 (Ghozali, 2008).

Selain melihat *standardized factor loading*, kita perlu melihat *variance extracted*. Dalam *confirmation factor analysis*, persentase AVE (Average Variance Extracted) antar item merupakan ringkasan *convergent indicator*. Nilai  $AVE \geq 0,50$  menunjukkan adanya *convergent* yang baik. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata

(Hair et al., 2013). Nilai AVE harus dihitung untuk setiap konstruk laten. AVE dapat dihitung dengan menggunakan nilai standardized loading dengan rumus sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n Var(\varepsilon_i)}$$

Dimana:

1.  $\lambda_i$  adalah *component loading* ke indicator
2.  $Var(\varepsilon_i)$  adalah  $1-\lambda_i^2$

Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor atau skala pengukuran (Kuncoro, 2009). Sedangkan, menurut Sekaran dan Bougie (2013), reliabilitas adalah kemampuan suatu *instrument* menunjukkan kestabilan dan kekonsistenan di dalam mengukur konsep. Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Menurut Ferdinand (2002) uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus:

$$Construct Reliability = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n \partial_i}$$

Dimana:

1. *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan
2.  $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator
3. *Measurement error* didapat dari  $1 - \text{reliabilitas}$  dari indikator

Nilai batas *construct reliability* yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (Hair *et al.*, 2014). Angka tersebut bukanlah sebuah ukuran baku, sehingga apabila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori, maka walaupun nilai di bawah 0,70 masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan – alasan empiris yang terlihat dalam proses eksplorasi.

Menurut Hair *et al.* (2014) jika terdapat urutan nilai *Cronbach's Alpha* maka suatu konstruk atau variabel dianggap reliabel. Nilai tingkat keandalan ditunjukkan sebesar dari nol sampai dengan satu. Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 maka kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten (Sujarweni, 2015).

### 3.6.2 Uji Analisis Structural Equation Model (SEM)

Untuk menjelaskan dan menyimpulkan sejumlah data yang terkumpul dengan tujuan untuk menjawab persoalan penelitian, peneliti menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM merupakan sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi, SEM telah muncul sebagai bagian integral dari penelitian manajerial akademik (Ghozali, 2008). SEM merupakan

teknik statistik multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hibingan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya ataupun hubungan antar konstruk (Santoso, 2018). Teknik pengolahan data dengan menggunakan SEM bertujuan untuk membuktikan apakah ada hubungan antara peubah-peubah yang ada, seperti halnya dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap implementasi strategi.

Analisis SEM menggunakan 2 macam teknik analisis, yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis*, digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight*, digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap implementasi strategi. *Regression Weight* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian

Peneliti menggunakan aplikasi SPSS dan *Analysis of Moment Structure* (AMOS). AMOS digunakan karena dianggap mampu untuk menguji serangkaian hipotesis yang telah dirumuskan secara bersama, dimana terdapat lebih dari satu peubah yang saling berkaitan dan menguji kelayakan satu model dengan data penelitian.

Menurut Hair *et al* (dalam Hartono, 2006) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori

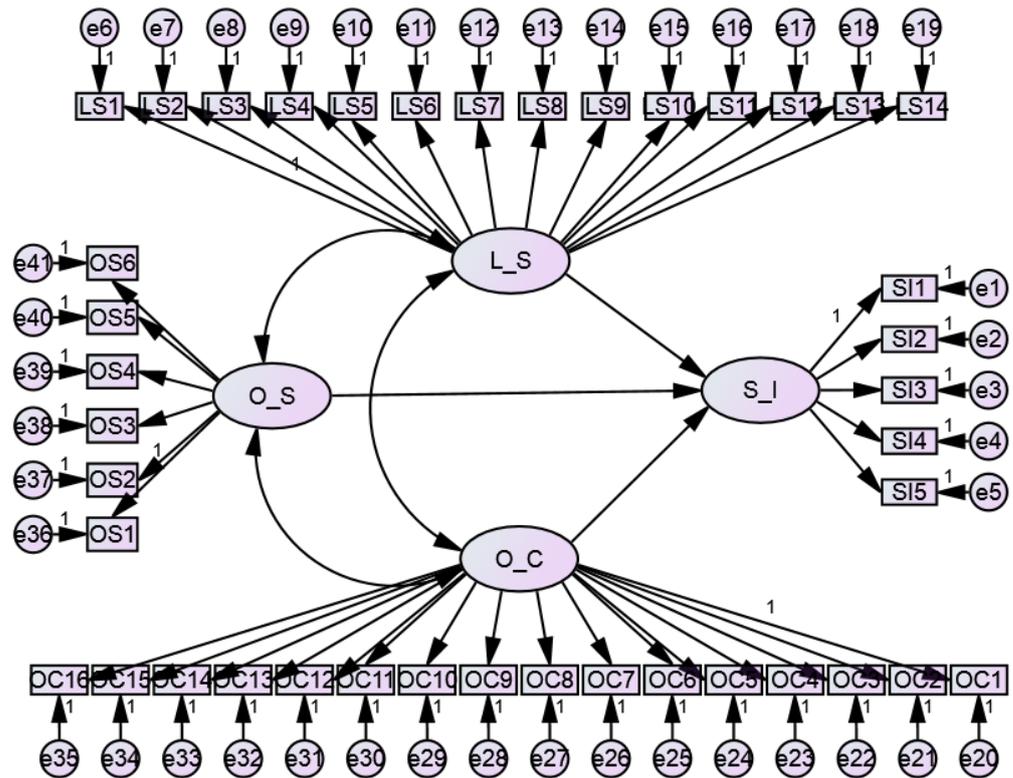
Langkah pertama adalah identifikasi secara teoritis terhadap permasalahan pengamatan. Hubungan antar variabel-variabel yang akan dihipotesiskan dalam penelitian harus didukung dan didasari oleh teori yang kuat dikarenakan hasil SEM akan mengkonfirmasi apakah data pengamatan sesungguhnya telah sesuai dengan teori atau tidak.

2. Membangun Diagram Alur (*Path Model*)

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap yang pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk dan anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Adapun konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi 2 kelompok (Ferdinand, 2005), yaitu:

- a. Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

- b. Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya; sedangkan, konstruk eksogen hanya berhubungan kausal dengan konstruk endogen.



**Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian**

### 3. Menyusun Persamaan Struktural

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- a. Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya disusun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (manajemen model).

Pada persamaan ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antarkonstruk atau variabel (Ferdinand, 2005).

Dalam penelitian ini, konversi model ke bentuk persamaan structural adalah sebagai berikut:

$$SI (Y) = \alpha_0 + \gamma_1 LS (X_1) + \gamma_2 OC (X_2) + \gamma_3 OS (X_3) + \zeta$$

Dimana:

- 1) LS adalah *Leadership Style* (Gaya kepemimpinan)
- 2) OC adalah *Organization Culture* (Budaya Organisasi)
- 3) OS adalah *Organization Structure* (Struktur Organisasi)
- 4)  $\alpha_0$  adalah konstanta (dapat bernilai 0)
- 5)  $\zeta$  (zeta) adalah error pengukuran structural
- 6)  $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$  adalah koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

4. Memilih jenis Matrik Input dan estimasi model yang diusulkan

Pada penelitian ini dalam pengujian teori, matrik inputnya adalah matrik covarians atau varians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi (Hair et al., 2014). Sedangkan menurut Hair et al. (2014), ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*.

5. Menilai identifikasi Model Struktural

Tahap selanjutnya diperoleh nilai unik untuk semua parameter yang didapat dari data penelitian. Model overidentified adalah model yang memenuhi syarat untuk tahap lanjut Analisa, dimana model ini jumlah parameter estimasinya lebih kecil dari jumlah data dan kovarian sehingga menghasilkan derajat bebas positif. Beberapa masalah identifikasi yang sering muncul sehingga sebuah model tidak layak adalah sebagai berikut:

- a. Standar error yang besar untuk satu atau beberapa koefisien. Standar error yang besar menunjukkan adanya ketidak layakan model yang disusun. Standar error yang diharapkan adalah relatif kecil, yaitu dengan nilai dibawah 0,5 atau 0,4

- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan. Jika program tidak mampu menghasilkan suatu solusi yang unik maka output tidak akan keluar. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti sample yang terlalu sedikit atau iterasi yang dilakukan tidak konvergen
  - c. Munculnya varian error yang negatif. Varian error yang diharapkan adalah relatif kecil tetapi tidak boleh negatif. Nilai SR estimate yang bernilai lebih dari 1 maka akan menghasilkan nilai varians negatif dan disebut heywood case dan model tidak boleh diinterpretasikan. Untuk memperbaikinya dapat diberikan constraint model agar tidak menjadi bermasalah.
  - d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat, misalnya  $\geq 0,9$ . Gangguan ini sering disebut singularitas dan menjadikan model tidak layak untuk digunakan sebagai sara untuk mengkonfirmasi suatu teori yang telah disusun.
6. Evaluasi atas kriteria *Goodness of Fit*
- Dalam analisis SEM, tidak ada uji statistik tunggal untuk menguji hipotesis mengenai model (Hair et al., 2014), tetapi berbagai fit index yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang disajikan dan data yang disajikan.
7. Interpretasi dan Modifikasi Model
- Peneliti dapat melakukan modifikasi dan perbaikan untuk memperbaiki model yang telah disusun, dengan sebuah catatan penting, yaitu bahwa setiap

perubahan model harus didukung oleh teori yang kuat. Modifikasi model juga dapat dilakukan dengan menambahkan anak panah antar konstruk atau penambahan dua anak panah antar indikator.

### 3.6.3 Analisis kriteria *Goodness of Fit*

Analisis kriteria *goodness of fit* digunakan untuk melakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut- of value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak. Fit index yang digunakan meliputi:

a. Chi-Square ( $\chi^2$ )

Tujuan analisis ini adalah mengembangkan dan menguji apakah sebuah model yang sesuai 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 (Ghozali dan Fuad, 2005).

$$\chi^2 = \frac{\sum_{i=1}^k (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dimana:

$O_i$  adalah frekuensi pengamatan;

$E_i$  adalah frekuensi ekspektasi

b. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic 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 (Gozali dan Fuad, 2005).

$$RMSEA = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^i (S_{ij} - \sigma_{ij})^2}{(p(p+1)/2)}}$$

$S_{ij}^2$  = varians kovarians data observasi

$\sigma_{ij}^2$  = varians kovarians model

$p$  = jumlah variabel endogen

c. *Goodness of Fit Indeks (GFI)*

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.

$$GFI = 1 - \frac{tr[(\Sigma^{-1} S - I)^2]}{tr[(\Sigma^{-1} S)^2]}$$

d. *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* (Ghozali dan Fuad, 2005). Analog dengan  $R^2$  pada regresi berganda. Nilai yang direkomendasikan

adalah  $AFGI \geq 0,90$ , semakin besar nilai AFGI maka semakin baik kesesuaian yang dimiliki model.

$$AGFI = 1 - \left[ \frac{p(p+1)}{2df} \right] (1 - GFI)$$

Dimana:

$p$  adalah jumlah variabel endogen

$df$  adalah degree of freedom

$GFI$  adalah *Goodness of Fit Index*

e. *Normed Chi-Square (CMIN/DF)*

Merupakan 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 yang direkomendasikan untuk menerima adalah  $CMIN/DF < 5$  (Wheaton, 1977)

f. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Merupakan indeks kesesuaian incremental yang membandingkan model yang diuji dengan baseline model. TLI digunakan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat kompleksitas model (Ghozali dan Fuad, 2005). Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah nilai  $TLI \geq 0,90$ . TLI merupakan indeks yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel.

g. *Comparative Fit Index (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. Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,90$  (Ghozali dan Fuad, 2005)

$$CFI = 1 - \frac{\chi_{proposed}^2 - df_{proposed}}{\chi_{null}^2 - df_{null}}$$

Dimana :

$\chi_{proposed}^2$  adalah *Chi Square Statistic* model yang dikembangkan

$\chi_{null}^2$  adalah *Chi Square Statistic* model awal

$df_{proposed}$  adalah *Degress of Freedom* model yang dikembangkan

$df_{null}$  adalah *Degress of Freedom* model awal

**Tabel 3.3*****Goodness of Fit Index (Indeks Pengujian Kelayakan Model)***

<b><i>Goodness of Fit Index</i></b>	<b><i>Cut off</i></b>
<i>Statistic Chi-Square (X<sup>2</sup>)</i>	< df dengan $\alpha = 0,05$
<i>Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)</i>	$\leq 0,08$
<i>Goodnes of Fit Index (GFI)</i>	$\geq 0,90$
<i>Adjust Goodnes of Fit Index (AGFI)</i>	$\geq 0,90$
<i>Normed Chi-Square (CMIN/DF)</i>	$\leq 5,00$
<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	$\geq 0,90$
<i>Comperative Fit Index (CFI)</i>	$\geq 0,90$
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$\geq 0,90$

Sumber : Ghozali & Fuad (2005)