



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT. Media Televisi Indonesia diberikan lisensi penyiaran untuk Metro TV pada 25 Oktober 1999. Ini adalah anak perusahaan dari *Media Group*, yang dipimpin oleh Surya Paloh, *CEO* / Presiden perusahaan, yang merupakan kekayaan pengalaman dalam industri media lokal dan penerbit surat kabar nasional terbesar ketiga di Indonesia. Media Indonesia. Dari mulai tenaga kerja hingga 280 karyawan, perusahaan kini mempekerjakan lebih dari 1.200 orang, sebagian besar di ruang berita dan area produksi (Metrotvnews, 2019).



Sumber: Metrotvnews, 2019

**Gambar 3. 5 Gambar Logo PT. Media Televisi Indonesia**

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

Pada 25 November 2000. Metro TV mengudara untuk pertama kalinya dalam serangkaian percobaan siaran ke tujuh kota. Awalnya hanya disiarkan selama dua belas jam sehari sampai 1 April 2001, ketika siaran 24 jam dimulai. Mungkin tantangan terbesar bagi perusahaan pada tahap awal adalah kebutuhan untuk membangun infrastruktur, fasilitas, dan tim, semuanya dalam skala waktu singkat sembilan bulan. Meskipun ini adalah kerja keras, pengalaman yang didapat sangat berharga dalam membentuk tim yang solid dari para profesional berpengalaman yang telah diuji dalam kondisi yang menantang.

Perusahaan telah mengantar gelombang baru gaya hidup dan kualitas program hiburan alternatif untuk melengkapi dominasinya di sektor berita industri. Ini telah memelopori perspektif baru dan program unik *one-of-a-kind* sambil meningkatkan cara informasi disajikan. Produksi yang canggih dan bergaya dari Metro TV telah menciptakan kehidupan baru ke dalam industri. Bahkan pemirsa yang paling cerdas pun memiliki pilihan tampilan yang tidak ada duanya. Keinginan untuk menjadi yang terbaik mendorong antusiasme perusahaan dan pendekatan multidimensinya terhadap kebutuhan pemrograman. Melihat ke depan sampai 2006 visi perusahaan adalah dengan mencapai peringkat nomor satu untuk kualitas berita dan pengirimannya serta tingkat loyalitas yang sangat tinggi.

U M N  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

Perusahaan juga mengambil tanggung jawab perusahaan terhadap pemegang saham dan karyawan secara serius. Meskipun konsisten dalam mendorong maju untuk mencapai tingkat pertumbuhan dan laba yang signifikan dan untuk meningkatkan asetnya, kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan Metro TV tetap sangat penting.

### **3.1.2 Visi Perusahaan**

Visi dari PT. Media Televisi Indonesia, yaitu:

“Menjadi sebuah stasiun televisi Indonesia yang berbeda oleh peringkat nomor satu untuk berita yang, menawarkan kualitas hiburan dan gaya hidup program. Memberikan kesempatan unik periklanan dan mencapai loyalitas pemirsa dengan pengiklan”.

### **3.1.3 Misi Perusahaan**

Misi dari PT. Media Televisi Indonesia, yaitu:

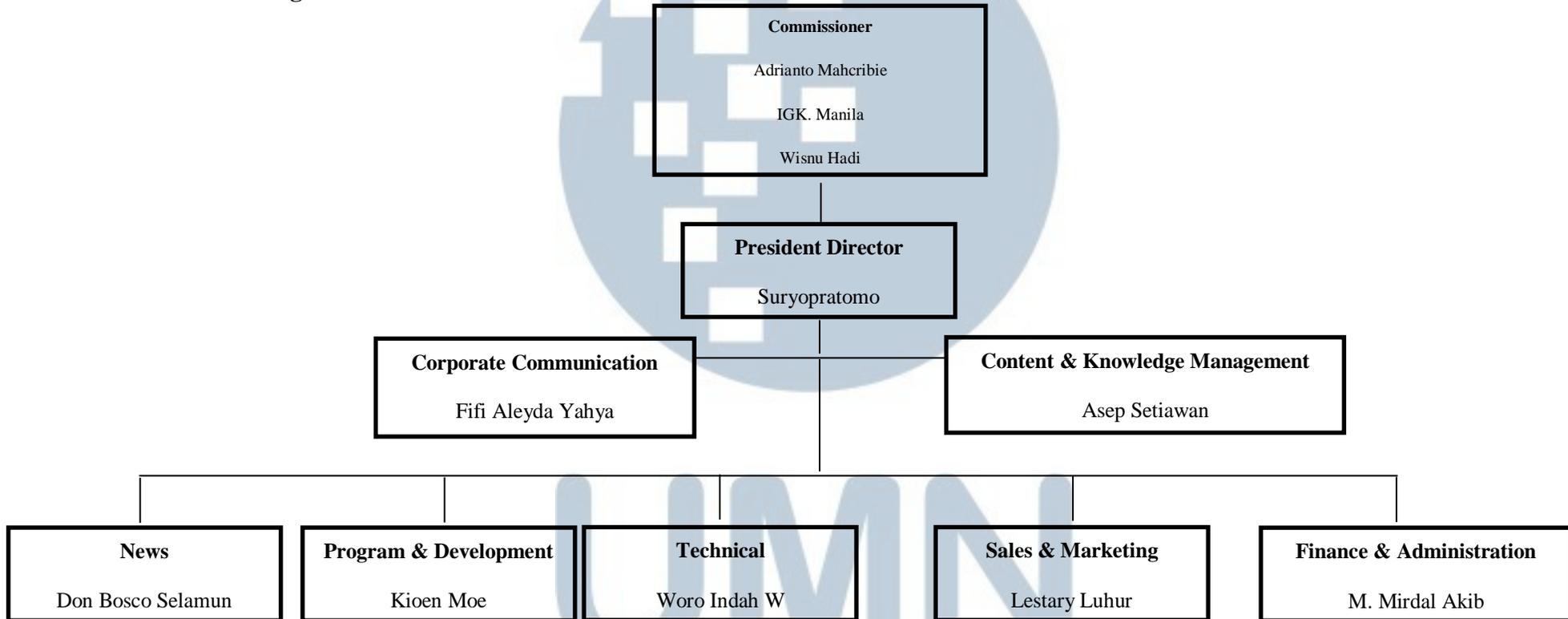
- 1 Untuk menstimulasi dan mempromosikan kemajuan bangsa dan negara ke arah atmosfer demokratis, untuk unggul dalam persaingan global, dengan penghargaan moral dan etika yang tinggi.
- 2 Untuk menambahkan kehadiran yang berharga ke industri televisi dengan memberikan perspektif baru, dengan meningkatkan cara informasi disajikan dan dengan menawarkan alternatif hiburan berkualitas.
- 3 Untuk mencapai tingkat pertumbuhan yang signifikan dengan mengembangkan dan memanfaatkan asetnya, untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan karyawannya, dan untuk menghasilkan keuntungan yang signifikan bagi pemegang sahamnya.

### 3.1.4 Value Perusahaan

Konten adalah dimensi diferensiasi yang menunjuk pada value yang ditawarkan kepada pelanggan. Ini merupakan bagian terukur dari diferensiasi. Konten biasanya merupakan offering utama produk dan perusahaan kepada pelanggan. Seperti yang dipilih Metro TV melalui program berita. Konteks merupakan dimensi yang menunjuk bagaimana perusahaan menawarkan value kepada pelanggan serta harus mampu menyampaikan program-program berita yang relevan dan menyentuh rasa ingin tahu khalayaknya. Ini merupakan bagian *intangible* dari diferensiasi. Sedangkan infrastruktur adalah faktor-faktor pemungkin (*enabler*) terealisasinya diferensiasi konten maupun konteks. Di mana Metro TV harus memiliki teknologi dan jaringan yang cukup luas untuk membantunya melakukan breaking news atau pun menggarap program berita yang benar.



### 3.1.5 Struktur Organisasi



Sumber: Data perusahaan, 2019

Gambar 3. 6 Struktur Organisasi Perusahaan

## 3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah sebuah master plan yang menspesifikasikan metode dan prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisa informasi yang dibutuhkan. Sebuah desain penelitian menyediakan kerangka atau perencanaan aksi untuk penelitian Zikmund et al (2013).

### 3.2.1 Research Data

*Research Data* merupakan data-data yang dikumpulkan setelah dilakukan penelitian terhadap objek yang ingin diteliti dan digunakan untuk menunjang suatu penelitian dan memperkuat argumen-argumen yang disampaikan.

Menurut Maholtra (2009), terdapat dua jenis sumber data yaitu *primary* data dan *secondary* data.

#### 1. *Primary* data

Data yang berasal dari peneliti untuk masalah penelitian yang spesifik, seperti data survey.

#### 2. *Secondary* data

Data yang dikumpulkan untuk beberapa tujuan selain dari masalah penelitian yang di hadapi, seperti data yang bersumber dari organisasi, pemerintah, dan internet.

Penulis menggunakan kedua metode yang ada diatas. Pengumpulan *primary* data yang dilakukan berupa *in depth interview* digunakan penulis untuk mendapatkan informasi mengenai fenomena di perusahaan dan survei kuesioner untuk menentukan hasil penelitian. Penulis juga menggunakan *secondary* data

untuk mendapatkan informasi dan literatur yang diperlukan terkait penelitian ini dari sumber berupa buku, jurnal, dan artikel dari internet.

### 3.2.2 Jenis Penelitian

Menurut Zikmund et al (2013), Jenis penelitian dikelompokkan menjadi 3 jenis antara lain:

#### 1. *Exploratory Research*

Dilakukan untuk memperjelas situasi yang ambigu atau menemukan ide – ide yang dapat menjadi peluang bisnis potensial. *Exploratory Research* tidak dimaksudkan untuk memberikan bukti konklusif yang menentukan tindakan tertentu. *Exploratory Research* yang sering di gunakan bertujuan untuk memandu dan menyempurnakan upaya penelitian berikutnya Zikmund et al (2013).

#### 2. *Descriptive Research*

Mendeskripsikan suatu karakteristik dari objek, orang, kelompok, organisasi atau suatu lingkungan. *Descriptive Research* mencoba menggambarkan situasi tertentu dengan pernyataan siapa, apa, kapan, dimana, dan bagaimana Zikmund et al (2013).

#### 3. *Casual Research*

Mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat. Ketika sesuatu menyebabkan efek, itu berarti ia membawa atau mewujudkannya. Efek adalah hasilnya Zikmund et al (2013).

Melihat rumusan masalah penelitian dan dihubungkan dengan jenis-jenis penelitian yang ada, maka peneliti memutuskan untuk menggunakan metode *descriptive Research* dengan cara melakukan survei penyebaran kuesioner kepada responden yaitu karyawan Metro TV pada beberapa department dan karyawan dengan status tetap. Responden memberikan penilaian antara 1 sampai 5 dengan skala *likert* terhadap pernyataan yang diberikan.

### **3.3 Ruang lingkup Penelitian**

#### **3.3.1 Target Populasi**

Populasi adalah setiap grup entitas yang memiliki beberapa karakteristik yang sama Zikmund et al (2013). Pada awal proses sampling, populasi target harus didefinisikan secara hati-hati sehingga sumber yang tepat dari mana data akan dikumpulkan dapat diidentifikasi. Pada penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap pada perusahaan Metro TV.

#### **3.3.2 Sampling Techniques**

Alternatif utama dari *sampling techniques* adalah membaginya menjadi dua kategori *probability techniques* dan *non-probability techniques*.

##### **3.3.2.1 Probability Sampling Techniques**

*Probability sampling* adalah sebuah teknik *sampling* di mana setiap anggota dari populasi sudah diketahui sebelumnya dan bukan *nonzero probability*. Sebagai tambahan, sebuah *sample probability* memiliki sebuah elemen *true randomness* dari proses seleksi. *Simplerandom sample* adalah di mana setiap anggota populasi memiliki kemungkinan yang sama untuk dapat diseleksi yang biasa disebut *best-known probability sample* Zikmund et al (2013).

Menurut Zikmund et al (2013) ada beberapa metode *probability sampling*, yaitu:

1. *Simple Random Sampling*

Prosedur sampling yang memastikan setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dimasukkan dalam sampel.

2. *Systematic Sampling*

Prosedur pengambilan sampel dimana titik awal dipilih dengan proses acak dan kemudian setiap nomor ke-n pada daftar pilih.

3. *Stratified Sampling*

Prosedur *probability sampling* dimana kumpulan sampel acak sederhana yang kurang lebih sama pada beberapa karakteristik diambil dari dalam setiap lapisan populasi.

4. *Cluster Sampling*

Teknik pengambilan sampel yang efisien secara ekonomi dimana unit *sampling* primer bukan merupakan elemen. Kelompok dipilih secara acak.

5. *Multistage Area Sampling*

Sampling yang melibatkan penggunaan kombinasi dua atau lebih teknik *probability sampling*.

### 3.3.2.2 *Nonprobability Sampling Techniques*

*Nonprobability Sampling* merupakan sebuah teknik sampling yang mana unit dari sampel dipilih berdasarkan dari penilaian pribadi atau kenyamanan. Probabilitas dari setiap anggota populasi yang dipilih tidak diketahui Zikmund et al (2013).

Menurut Zikmund et al (2013) ada beberapa metode *nonprobability sampling*, yaitu:

1. *Convenience Sampling*

Prosedur *sampling* yang memperoleh orang – orang atau unit-unit yang dirasa paling mudah.

2. *Judgement Sampling*

*Judgement (purposive) sampling* adalah *nonprobability technique* yang mana *sample* yang dipilih berdasarkan pendapat seseorang tentang karakteristik yang perlu terhadap *sample* member. Teknik ini dilakukan berdasarkan pendapat dari *experienced individual*.

3. *Quota Sampling*

Prosedur *nonprobability sampling* yang memastikan beragam *subgroups* dari populasi akan dipresentasikan sesuai karakteristik yang diinginkan oleh peneliti.

4. *Snowball Sampling*

Teknik pengambilan sampel yang mana inisial responden yang telah dipilih melalui metode *probability* dan responden tambahan diperoleh dari informasi yang direkomendasikan inisial responden.

Berdasarkan informasi di atas peneliti memutuskan bahwa penelitian ini menggunakan teknik pengambilan *sample nonprobability technique* yang dimana teknik tersebut unit *sample* dipilih berdasarkan yang sesuai dengan kebutuhan dari peneliti untuk melakukan penelitian ini. Secara lebih mendalam peneliti

menggunakan *judgement sampling* yaitu yang mana *sample* dipilih berdasarkan penilaian peneliti tentang beberapa karakteristik yang sesuai dari anggota *sample*. Pertimbangan terhadap *sample* yang didapat harus memenuhi kriteria peneliti agar hasil yang didapat juga lebih akurat dan sesuai dengan keperluan penelitian.

### **3.3.3.3 Sampling Size**

*Sampling size* merupakan jumlah elemen-elemen yang akan diikutsertakan di dalam penelitian. Penentuan *sample size* itu kompleks dan melibatkan beberapa pertimbangan kualitatif dan kuantitatif Maholtra (2009). Penentuan jumlah *sample* pada penelitian ini mengacu pada pernyataan Hair, Black, Babin & Anderson (2010), penentuan banyaknya jumlah item pertanyaan yang digunakan pada kuisinoer, di mana dengan mengasumsikan  $n \times 5$  observasi sampai  $n \times 10$  observasi. Pada penelitian ini penulis menggunakan  $n \times 5$  observasi dengan jumlah indikator 29 buah, maka dapat ditentukan bahwa jumlah *sample* minimum yang akan diambil pada penelitian ini adalah sebanyak:  $29 \times 5 = 145$  responden.

### **3.3.4 Periode Penelitian**

Periode pengumpulan data *pre-test* dilakukan pada tanggal 1 Mei – 7 Mei 2019 dengan jumlah sebanyak 30 orang. Penyebaran kuesioner *main-test* dilakukan pada tanggal 10 Mei – 23 Mei 2019. Jumlah total responden yang masuk sebanyak 150.

Dalam kuesioner ini digunakan skala pengukuran *likert*. Skala *likert* merupakan pengukuran sikap yang memungkinkan responden untuk memberikan nilai bagi pendapatnya dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju dengan mengikuti petunjuk yang diberikan.

### 3.4 Skala Pengukuran

Dalam kuesioner ini digunakan skala pengukuran *likert*. Skala *likert* merupakan pengukuran sikap yang memungkinkan responden untuk memberikan nilai bagi pendapatnya dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju dengan mengikuti petunjuk yang diberikan Ghozali (2016).

**Table 3. 1 Tabel Skala Pengukuran *Likert***

Keterangan	Skala
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu – Ragu	3
Agak Tidak setuju	2
Tidak setuju	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Sumber dan Cara Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kedua metode pengambilan data. Data primer merupakan data yang langsung didapatkan dari objek penelitian yaitu karyawan Metro TV. Data yang peneliti dapatkan dari objek penelitian melalui obeservasi melalui *interview* dan menyebarkan kuesioner. Sedangkan data sekunder merupakan data yang tidak langsung didapatkan oleh peneliti dari perusahaan melainkan peneliti dapatkan dari media seperti buku – buku teori, jurnal utama maupun jurnal pendukung, media *online* dan *website*.

### 3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Zikmund et al (2013) mengategorikan beberapa metode yang bisa digunakan dalam pengumpulan data, antara lain:

1. *Observation research* merupakan proses sistematis dalam merekam pola-pola perilaku orang-orang, objek-objek dan kejadian-kejadian yang terjadi (Zikmund et al (2013)).
2. *Survey research* didefinisikan sebagai sebuah metode mengumpulkan data primer melalui komunikasi dengan *sample* yang diwakili oleh individu-individu (Zikmund et al (2013)).

Berdasarkan kedua metode pengambilan data yang dijelaskan di atas, peneliti menggunakan metode *survey research* dalam penelitian. Dalam metode *survey research* dengan melakukan *in depth-interview* terhadap karyawan tetap Metro TV yaitu 3 karyawan pada bagian IT yang telah bekerja lebih dari 3 tahun, 2 karyawan bagian *Newsroom* yang telah bekerja lebih dari 3 tahun dan 5 karyawan bagian *Production Non News* yang telah bekerja selama lebih dari 3 tahun dan menyebarkan kuesioner kepada responden karyawan Metro TV.

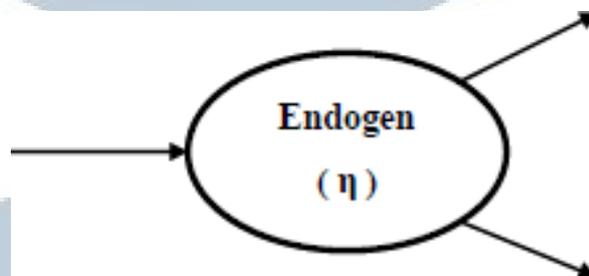
### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan segala sesuatu apapun yang bervariasi atau perubahan dari satu contoh ke yang lain, dapat menunjukkan perbedaan dalam nilai (Zikmund et al (2013)). Variabel penelitian terbagi menjadi dua, yaitu variabel terikat (*dependen variable*) dan variabel bebas (*independen variable*). Variabel dependen tipe variabel yang dijelaskan dan atau dipengaruhi

oleh independen variabel. Sedangkan variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan dan atau mempengaruhi variabel lain.

### 3.6.1 Variabel Endogen

Variabel Endogen merupakan variabel yang terikat pada paling sedikit satu persamaan dalam model, meskipun di semua persamaan sisanya variabel tersebut adalah variabel bebas. Notasi matematik dari variabel laten endogen adalah  $\eta$  (“eta”)Hair et al., (2010). Variabel endogen digambarkan sebagai lingkaran dengan setidaknya memiliki satu anak panah yang mengarah pada variabel tersebut. Dalam penelitian ini, yang termasuk *variable* endogen adalah *employee competencies* dan *organizational effectiveness*.



Sumber: Hair et al., (2010)

**Gambar 3. 7 Variabel Endogen**

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

### 1. *Employee competencies*

Kompetensi adalah konsep penting dalam manajemen organisasi, karena terkait erat dengan kinerja kerja yang sangat baik (Levenson et al.,2006). McClelland (1973) mengembangkan konsep kompetensi sebagai predictor signifikan kinerja dan kesuksesan karyawan. Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang dapat menjadi motif, sifat dan keterampilan, aspek citra diri atau peran social seseorang atau kumpulan pengetahuan yang digunakan. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala *likert* dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Skala 1 menunjukkan rendahnya *employee competencies* di dalam perusahaan, dan skala 5 menunjukkan tingginya *employee competencies* di dalam perusahaan.

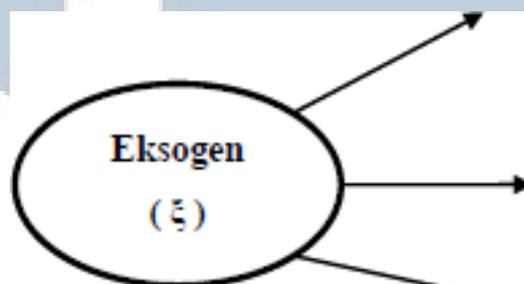
### 2. *Organizational effectiveness*

Daft (1998) telah mengidentifikasi dua pendekatan utama untuk pengukuran efektivitas organisasi – pendekatan tradisional dan kontemporer. Pendekatan tradisional meliputi pendekatan tujuan, pendekatan sumber daya sistem dan pendekatan proses internal. Pendekatan tujuan untuk efektivitas organisasi berkaitan dengan sisi output apakah organisasi mencapai tujuannya dalam hal tingkat output yang diinginkan (Strasser et al., 1981). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala *likert* dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Skala 1 menunjukkan rendahnya *organizational effectiveness* di dalam

perusahaan, dan skala 5 menunjukkan tingginya *organizational effectiveness* di dalam perusahaan.

### 3.6.2 Variabel Eksogen

Menurut Hair et al.,(2010), Variabel Eksogen adalah variabel yang muncul sebagai variabel bebas pada semua persamaan yang ada di dalam model. Notasi matematik dari variabel laten eksogen adalah huruf Yunani  $\xi$  (“ksi”)Hair et al.,(2010). Variabel eksogen digambarkan sebagai lingkaran dengan anak panah yang menuju keluar. Dalam penelitian ini yang termasuk *variable* eksogen adalah *training, career development dan performance management*.



Sumber: Hair et al.,(2010)

**Gambar 3. 8 Variabel Eksogen**

#### 1. *Training*

Menurut Noe (2013) *training* mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam hal pembelajaran terkait dengan kompetensi mengenai pekerjaan yang dilakukan. Yang termasuk dalam kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang penting untuk mencapai kinerja yang sukses. Tujuan pelatihan adalah

agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan untuk menerapkannya pada kegiatan sehari-hari mereka. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala *likert* dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Skala 1 menunjukkan rendahnya *training* di dalam perusahaan, dan skala 5 menunjukkan tingginya *training* di dalam perusahaan.

### 2. *Career development*

*Career development* dapat didefinisikan sebagai proses untuk mencapai tujuan spesifik karyawan dan organisasi, termasuk memberikan informasi karir kepada karyawan, membantu karyawan mengidentifikasi peluang kemajuan, mempromosikan kepuasan kerja, dan meningkatkan produktivitas karyawan (Bernes dan Magnusson, 1996). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala *likert* dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

Skala 1 menunjukkan rendahnya *career development*, dan skala 5 menunjukkan tingginya *career development* di dalam perusahaan.

### 3. *Performance management*

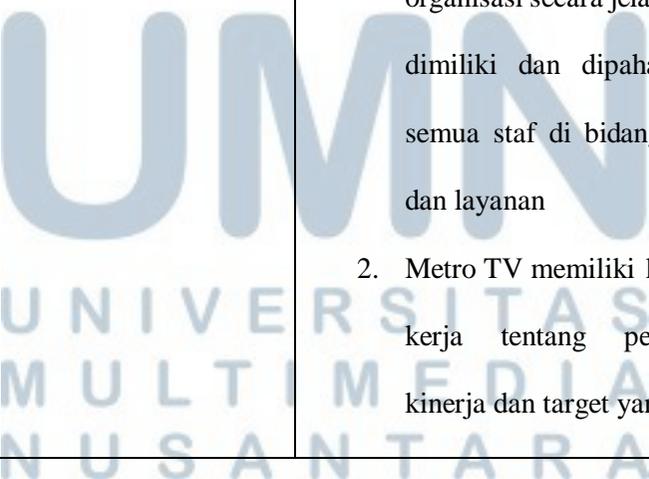
Menurut Aguinis (2013) *Performance management* adalah proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala *likert* dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Skala 1 menunjukkan rendahnya *performance management*, dan skala 5 menunjukkan tingginya *performance management* di dalam perusahaan.

### 3.6.3 Tabel Operasionalisasi Variabel

Table 3. 2 Tabel Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Skala Pengu- kuran	Jurnal Referensi
1.	<p><b>Training</b></p> <p><i>Training</i> didefinisikan sebagai "perolehan keterampilan, aturan, konsep, atau sikap sistematis yang menghasilkan peningkatan kinerja" (Goldstein, 1986 dalam Azmawani et al, 2013).</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. peralatan yang digunakan dalam pelatihan serupa dengan peralatan yang ditemukan di tempat kerja</li> <li>2. perusahaan memberikan waktu untuk berpartisipasi dalam program pelatihan</li> <li>3. keterampilan terkait pengetahuan yang diberikan dalam program pelatihan dapat diterapkan di tempat</li> </ol>	<p><i>Likert Scale</i></p> <p>1-5</p>	<p>Potnuru, R. K., &amp; Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, <i>employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. European Journal of Training and Development</i>, 40(5), 345-365. doi:10.1108/ejtd-02-2016-0008</p>

			<p>kerja</p> <p>4. setelah menerima pelatihan, peserta pelatihan diminta untuk memberikan umpan balik seberapa mereka memahami pelatihan tersebut</p> <p>5. kegiatan program pelatihan yang disediakan memenuhi kebutuhan karyawan</p>		
2.	<p><b>Career development</b></p> <p>Karir dapat didefinisikan sebagai proses untuk mencapai tujuan spesifik karyawan dan organisasi, termasuk memberikan informasi karir kepada karyawan, membantu</p>		<p>1. Metro TV memberikan pelatihan untuk membantu mengembangkan karier saya</p> <p>2. Metro TV menyediakan rencana pengembangan karyawan</p> <p>3. Metro TV memberikan saran karier ketika saya</p>	<p><i>Likert Scale</i></p> <p>1-5</p>	<p>Potnuru, R. K., &amp; Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. <i>European Journal of Training and Development</i>, 40(5), 345-365. doi:10.1108/ejtd-02-2016-</p>

	<p>karyawan mengidentifikasi peluang kemajuan, mempromosikan kepuasan kerja, dan meningkatkan produktivitas karyawan (Bernes dan Magnusson, 1996).</p>		<p>mebutuhkannya</p> <p>4. manajemen memberi pekerjaan yang membantu mengembangkan keterampilan saya untuk masa depan</p> <p>5. atasan saya memberikan umpan balik yang jelas tentang kinerja saya</p>		0008
3.	<p><b><i>Performance management</i></b></p> <p>Manajemen kinerja mengacu pada berbagai proses yang berpusat pada penetapan tujuan, menentukan ukuran kinerja, meninjau dan bertindak berdasarkan data</p>		<p>1. misi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi secara jelas dan luas dimiliki dan dipahami oleh semua staf di bidang otoritas dan layanan</p> <p>2. Metro TV memiliki kerangka kerja tentang pengukuran kinerja dan target yang jelas</p>	<p><i>Likert Scale</i></p> <p>1-5</p>	<p>Potnuru, R. K., &amp; Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, <i>employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. European Journal of Training and Development, 40(5)</i>, 345-365. doi:10.1108/ejtd-02-2016-</p>

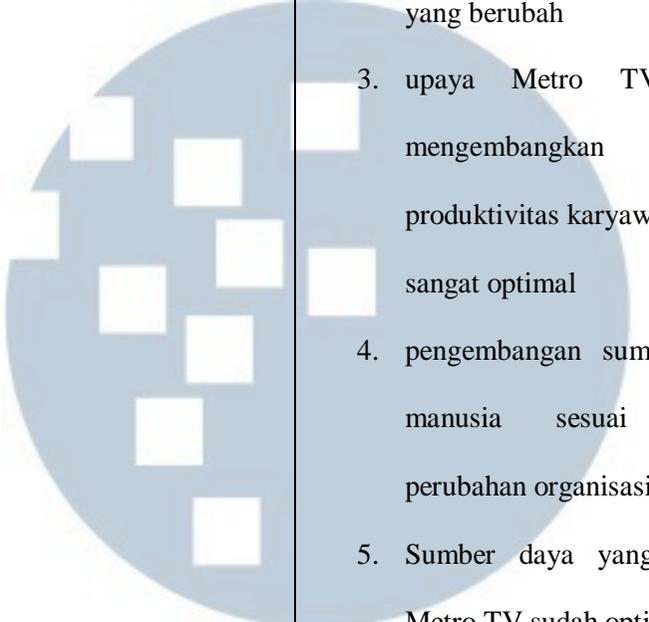
	kinerja, dan kegiatan yang mengelilinginya, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kinerja organisasi(Bititci et al., 2018 dalam Amstrong, 2019).		<p>3. Pengambilan keputusan diserahkan kepada manajer</p> <p>4. ketika hasil kami menyimpang dari rencana kami, keputusan untuk mengambil tindakan korektif yang tepat biasanya berasal dari manajemen puncak</p> <p>5. sistem penilaian memberikan peluang untuk peninjauan dan refleksi diri</p>		0008
4.	<p><b>Employee competencies</b></p> <p>Kompetensi adalah konsep penting dalam manajemen organisasi, karena terkait erat dengan kinerja kerja yang</p>	<p><b>I.Self competence</b></p> <p>(Hellriegel dan Slocum, 2011 dalam Ahmed et al, 2018) menyebutkan bahwa kompetensi diri mengacu</p>	<p><b>I.Self competence</b></p> <p>1. karena kemampuan saya, saya memiliki banyak potensi</p> <p>2. saya banyak mencapai target ketika saya bekerja</p>	<p><b>Likert Scale</b></p> <p>1-5</p>	<p>Potnuru, R. K., &amp; Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, <i>employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. European Journal of Training and</i></p>

<p>sangat baik (Levenson et al.,2006).</p>	<p>pada "pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk menilai kekuatan dan kelemahan pribadi, menetapkan dan mengejar tujuan profesional dan pribadi, menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan terlibat dalam pembelajaran baru".</p> <p><b>2.Team competence</b></p> <p>Kompetensi tim karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk membuat rencana positif bersama,</p>	<p><b>2.Team competence</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya dapat bekerja sama dengan efektif di dalam suatu grup</li> <li>2. Saya mampu menyelesaikan konflik antar individu secara efektif</li> </ol> <p><b>3.Change competence</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya yakin dengan kemampuan saya untuk menghadapi perubahan <i>structural</i> yang direncanakan oleh perusahaan</li> <li>2. Saya yakin dapat membantu perusahaan menghadapi perubahan yang penuh dengan</li> </ol>	<p><i>Development,40(5), 345-365.</i></p> <p>doi:10.1108/ejtd-02-2016-0008</p>
--	---	---	--

		<p>menghormati inovasi tim, mengembangkan kemampuan pribadi, memperkaya kinerja tim organisasi, dan melibatkan orang lain untuk menghasilkan hasil (Wang, 2013 dalam Ahmed et al, 2018).</p> <p><b>3.Change competence</b></p> <p>Kompetensi perubahan mengacu pada “kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif di lingkungan saat ini, selama perubahan</p>	<p>tekanan</p> <p><b>4. Communication competence</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya adalah seorang pendengar yang baik</li> <li>2. Saya tidak akan berdebat dengan seseorang hanya untuk membuktikan bahwa saya benar</li> </ol> <p><b>5.Ethical competence</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki kemampuan untuk menangani suatu konflik dan masalah moral</li> <li>2. Saya dapat mempertahankan keputusan etis saya</li> </ol>		
--	--	---	--	--	--

		<p>dan di masa depan; memiliki semua alat dan prosedur untuk berhasil mengelola transisi pribadi mereka melalui perubahan”(Potnuru &amp; Sahoo, 2016 dalam Ahmed et al, 2018).</p> <p><b>4. Communication competence</b></p> <p>Kompetensi komunikasi didefinisikan sebagai "kemampuan untuk memilih di antara perilaku komunikatif yang tersedia untuk mencapai tujuan antarpribadi seseorang"</p>		
--	--	---	--	--

		<p>(Potnuru &amp; Sahoo, 2016 dalam Ahmed et al, 2018).</p> <p><b>5.Ethical competence</b></p> <p>Menurut (Potnuru dan Sahoo, 2016 dalam Ahmed et al, 2018), kompetensi etis adalah "kemampuan untuk menggabungkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang membedakan apa yang benar dari apa yang salah ketika membuat keputusan dan memilih perilaku".</p>		
5.	<b>Organizational effectiveness</b>	1.	2. Metro TV mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis	<p><i>LikertS</i></p> <p>Potnuru, R. K., &amp; Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions,</p>

<p><i>Organizational effectiveness</i> didefinisikan sebagai “sejauh mana suatu organisasi sebagai sistem sosial, diberikan sumber daya dan sarana tertentu, memenuhi tujuannya tanpa melumpuhkan sarana dan sumber dayanya dan tanpa menempatkan tekanan yang tidak semestinya pada anggotanya” (Georgopoulos dan Tannenbaum, 1957 dalam Potnuru, R. K. G et al, 2016).</p>	 <p>yang berubah</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. upaya Metro TV untuk mengembangkan produktivitas karyawan sudah sangat optimal</li> <li>4. pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan perubahan organisasi</li> <li>5. Sumber daya yang ada di Metro TV sudah optimal</li> </ol>	<p><i>cale</i></p> <p>1-5</p> <p><i>employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. European Journal of Training and Development, 40(5), 345-365. doi:10.1108/ejtd-02-2016-0008</i></p>
--	---	---

### 3.7 Teknis Analisis Data

Analisis data merupakan aplikasi penalaran untuk memahami data yang telah dikumpulkan. Metode analisis statistik dapat menggambarkan distribusi frekuensi sederhana untuk pendekatan *multivariate analysis* yang lebih kompleks, seperti *multiple regression* Zikmund et al (2013).

Dalam *pre-test* penelitian penulis menggunakan program IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 23. IBM SPSS versi 23 digunakan dalam uji validitas dan reliabilitas responden *pre-test* sedangkan untuk uji validitas dan reliabilitas *main-test* Penulis menggunakan program IBM SPSS versi 23 dan AMOS versi 23.0.

#### 3.7.1 Uji Instrumen

##### 3.7.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner sehingga suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner dapat memngungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut Ghozali (2016). Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah:

1. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMOMSA).

Nilai KMO bervariasi dari 0 hingga 1 dengan nilai yang dikehendaki

harus  $>0.50$  untuk dapat dilakukan analisis faktor Ghozali (2016)

2.  $\text{Sig} < 0,05$ . Nilai signifikan yang kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa korelasi yang cukup antar variabel Hair et al.,(2010).

3. Nilai *Measurement of Sampling Adequacy* (MSA)  $> 0,5$ . Measurement variabel yang memiliki nilai MSA  $< 0,5$  harus dihilangkan dari perhitungan *factor analysis* satu per satu, dimulai dari variabel dengan nilai terendah Hair et al.,(2010).
4. *Factor loading* atau hasil dari *component matrix* harus memiliki nilai  $> 0,5$  Hair et al.,(2010).

### 3.7.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dapat dikatakan handal atau reliabel jika jawaban responden terhadap suatu pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu Ghozali (2016).

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* yang mana suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$  Ghozali (2016).

### 3.7.2 Metode Analisis Data dengan *Structural equation model* (SEM)

Pada penelitian ini data akan dianalisis dengan menggunakan *Structural equation modeling* (SEM). Menurut Hair et al.,(2010) *Structural Equation Modeling* adalah teknik *multivariate* yang mengkombinasikan aspek-aspek dari regresi berganda yang bertujuan untuk menguji hubungan dependen dan analisis faktor yang menyajikan konsep faktor tidak terukur dengan variabel multi yang digunakan untuk memperkirakan serangkaian hubungan dependen yang saling mempengaruhi secara bersamaan.

Sedangkan menurut Ghozali (2016) bahwa *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah gabungan dari dua metode statistik terpisah yaitu analisis faktor yang dikembangkan oleh ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan yang dikembangkan di ekonometrika.

*Structural equation model* (SEM) memainkan beberapa perandi antaranya sebagai sistem persamaan simultan, analisis klausal linier, analisis lintasan (*path analysis*), *analysis of covariance structure*, dan model persamaan struktural (Wijanto, 2008).

Menurut Wijanto (2008) yang membedakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan regresi biasa maupun teknik multivariat yang lain adalah karena SEM membutuhkan lebih dari sekedar perangkat statistik yang didasarkan atas regresi biasa dan analisis varian. *Structural equation model* (SEM) terdiri dari 2 bagian yaitu model variabel laten dan model pengukuran (Wijanto, 2008).

Dalam penelitian ini digunakan metode SEM (*Structural Equation Model*) karena penelitian ini memiliki lebih dari 1 variabel endogen. *Software* yang digunakan adalah *AMOS* versi 23.0.

Menurut Wijanto (2008) *Structural equation model* (SEM) terdiri dari beberapa variabel sebagai berikut:

1. Dua jenis variabel, yaitu variabel laten (*latent variable*) dan variabel teramati (*observed variable*) atau variabel terukur (*measured variable*). Variabel laten adalah konsep abstrak yang hanya dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna melalui efeknya pada variabel teramati. Sedangkan variabel teramati adalah variabel yang dapat

diamati atau dapat diukur secara empiris dan sering disebut sebagai indikator.

2. Dua jenis variabel laten yaitu eksogen dan endogen. Variabel eksogen dengan notasi matematik  $\xi$  (“ksi”) merupakan variabel yang muncul sebagai variabel bebas pada semua persamaan yang ada di dalam model. Sedangkan variabel endogen dengan notasi matematik  $\eta$  (“eta”) adalah variabel terikat pada paling tidak satu persamaan dalam model, meskipun di semua persamaan sisanya variabel tersebut adalah variabel bebas.

Analisa hasil penelitian menggunakan metode SEM (*Structural equation modeling*). Software yang digunakan adalah AMOS (*Analysis Of Moment Structure*) versi 22 untuk melakukan uji validitas, realibilitas, hingga uji hipotesis penelitian.

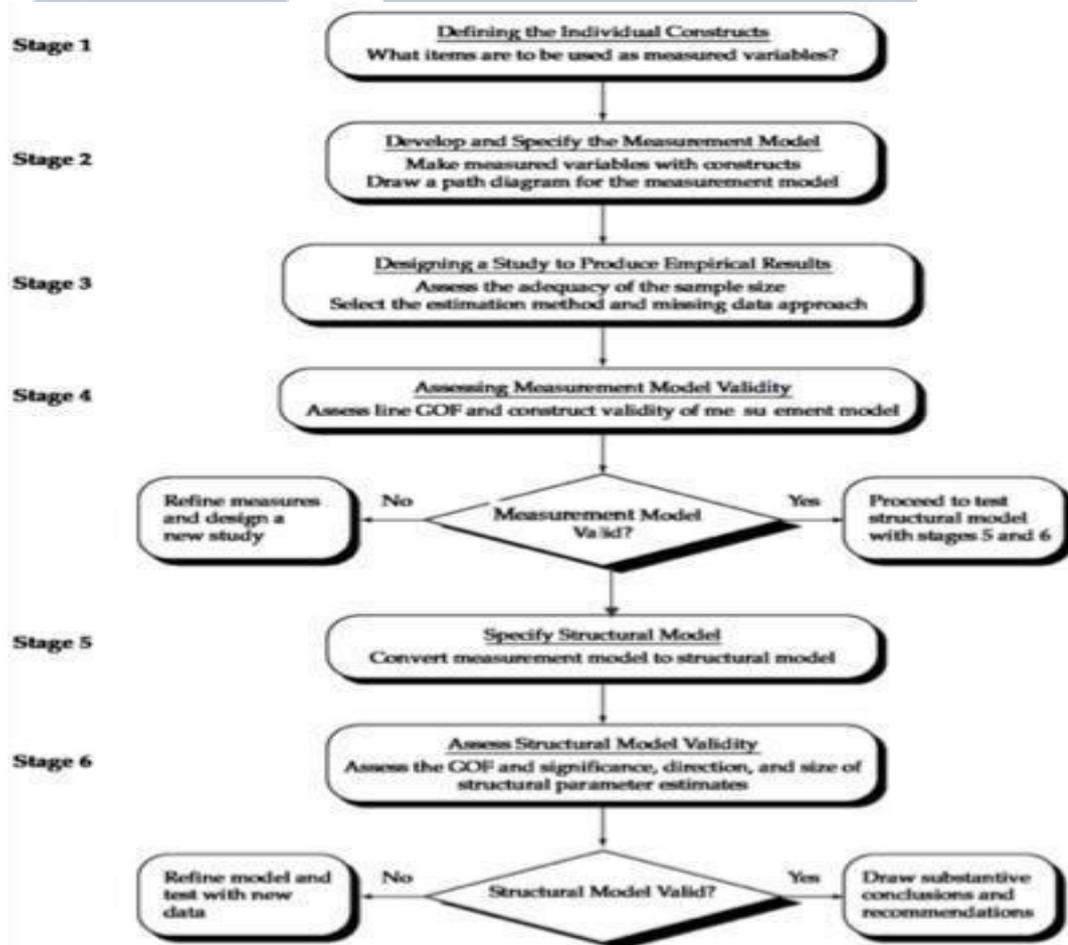
### 3.7.2.1 Tahapan Prosedur SEM

*Structural equation model* (SEM) merupakan sebuah teknik *statistic multivariate* yang menggabungkan aspek-aspek dalam regresi berganda yang bertujuan untuk menguji hubungan dependen dan analisis faktor yang menyajikan konsep faktor tidak terukur dengan variabel multi yang digunakan untuk memperkirakan serangkaian hubungan dependen yang saling mempengaruhi secara bersamaan Hair et al.,(2010).

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

SEM dapat menilai seberapa baik tingkat kecocokan antara teori yang digambarkan peneliti melalui hubungan antara variabel teramati dengan variabel latennya terhadap kenyataan yang diwakili oleh data yang didapatkan peneliti Hair et al., (2010).

Berikut adalah gambaran tahapan prosedut untuk melakukan *Structural equation model* (SEM):



Sumber: Hair et al.,(2010)

**Gambar 3. 9 Tahapan Melakukan SEM**

1. Mendefinisikan masing-masing *construct* atau indikator untuk mengukurnya.  
Membuat diagram *measurement model* atau model pengukuran.
2. Menentukan *sample size* yang akan diambil dan memilih metode estimasi dan pendekatan untuk menangani *missing data*.
3. Mengukur validitas atau kecocokan model pengukuran. Jika model pengukuran dinyatakan valid, maka dilanjutkan ke tahap 5 dan 6.
4. Mengubah model pengukuran menjadi model *structural*. Menilai validitas atau kecocokan yang baik maka selanjutnya dapat dilakukan kesimpulan penelitian.



### 3.7.2.2 Kecocokan Model Pengukuran

Uji kecocokan model pengukuran akan dilakukan terhadap setiap construct atau model pengukuran (hubungan antara sebuah variabel laten dengan beberapa variabel teramati/indikator) secara terpisah melalui evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas dari model pengukuran Hair et al.,(2010).

1. Evaluasi terhadap validitas (*validity*) dari model pengukuran menurut Hair et al., (2010) suatu *variable* dapat dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap *construct* atau *variable* latennya jika muatan faktor standar (*standardized loading factor*)  $\geq 0,50$ .
2. Evaluasi terhadap realibilitas dari model pengukuran realibilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Berdasarkan Hair et al.,(2010) suatu variabel dapat dikatakan mempunyai reliabilitas baik jika:

- a) Nilai *Construct Reliability* (CR)  $\geq 0.70$
- b) Nilai *Variance Extracted* (AVE)  $\geq 0.50$

Menurut Hair et al.,(2010) ukuran tersebut dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum j}$$

$$\text{Construct Extracted} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum ej}$$

### 3.7.2.3 Kecocokan Model Keseluruhan

GOF (*Goodness of Fit Indices*) atau ukuran-ukuran GOF dikelompokkan menjadi 3 bagian yaitu Hair et al.,(2010):

1. *Absolute fit measures* (ukuran kecocokan absolut)

*Absolute fit measure* digunakan untuk menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap matrik korelasi dan kovarian.

2. *Incremental fit measures* (ukuran kecocokan inkremental)

*Incremental fit measures* digunakan untuk membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar yang disebut sebagai null model atau *independence model*.

3. *Parsimonious fit measures* (ukuran kecocokan parsimoni)

*Parsimonious fit measures* digunakan untuk mengukur kehematan model, yaitu model yang mempunyai *degree of fit* setinggi-tingginya untuk setiap *degree of freedom*.



Menurut Hair et al.,(2010), uji *structural model* dapat dilakukan dengan mengukur *goodness of fit model* yang menyertakan kecocokan nilai:

1. Nilai  $\chi^2$  dengan DF.
2. Satu kriteria *absolute fit index* (i.e., GFI, RMSEA, SRMR, Normed Chi-Square).
3. Satu kriteria *incremental fit index* (i.e., CFI atau TLI).
4. Satu kriteria *goodness-of-fit index* (i.e., GFI, CFI, TLI).
5. Satu kriteria *badness-of-fit index* (RMSEA,SRMR).

UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

**Table 3. 3 Characteristics Of Different Fit Indices Demonstrating Goofness-Of-Fit Across Different Model Situations**

FIT INDICES	CUTOFF VALUES FOR GOF INDICES					
	N < 250			N > 250		
	m < 12	12 < m < 30	M ≥ 30	m < 12	12 < m < 30	M ≥ 30
<b>Absolute Fit Indices</b>						
1	Chi-Square ( $\chi^2$ )	Insignificant p-values expected	Significant p-values even with good fit	Significant p-values expected	Insignificant p-values even with good fit	Significant p-values expected
2	GFI	GFI > 0.90				
3	RMSEA	RMSEA < 0.08 with CFI ≥ 0.97	RMSEA < 0.08 with CFI ≥ 0.95	RMSEA < 0.08 with CFI > 0.92	RMSEA < 0.07 with CFI ≥ 0.97	RMSEA < 0.07 with CFI ≥ 0.92
4	SRMR	Biased upward, use other indices	SRMR ≤ 0.08 (with CFI ≥ 0.95)	SRMR < 0.09 (with CFI > 0.92)	Biased upward, use other indices	SRMR ≤ 0.08 (with CFI > 0.92)
5	Normed Chi-Square ( $\chi^2/DF$ )	$(\chi^2/DF) < 3$ is very good or $2 \leq (\chi^2/DF) \leq 5$ is acceptable				
<b>Incremental Fit Indices</b>						
1	NFI	$0 \leq NFI \leq 1$ , model with perfect fit would produce an NFI of 1				
2	TLI	TLI ≥ 0.97	TLI ≥ 0.95	TLI > 0.92	TLI ≥ 0.95	TLI > 0.92
3	CFI	CFI ≥ 0.97	CFI ≥ 0.95	CFI > 0.92	CFI ≥ 0.95	CFI > 0.92
4	RNI	May not diagnose misspecification well	RNI ≥ 0.95	RNI > 0.92	RNI ≥ 0.95, not used with N > 1,000	RNI > 0.92, not used with N > 1,000
<b>Parsimony Fit Indices</b>						
1	AGFI	No statistical test is associated with AGFI, only guidelines to fit				
2	PNFI	$0 \leq NFI \leq 1$ , relatively high values represent relatively better fit				

Note: m=number of observed variables; N applies to number of observations per group when applying CFA to multiple groups at the same time

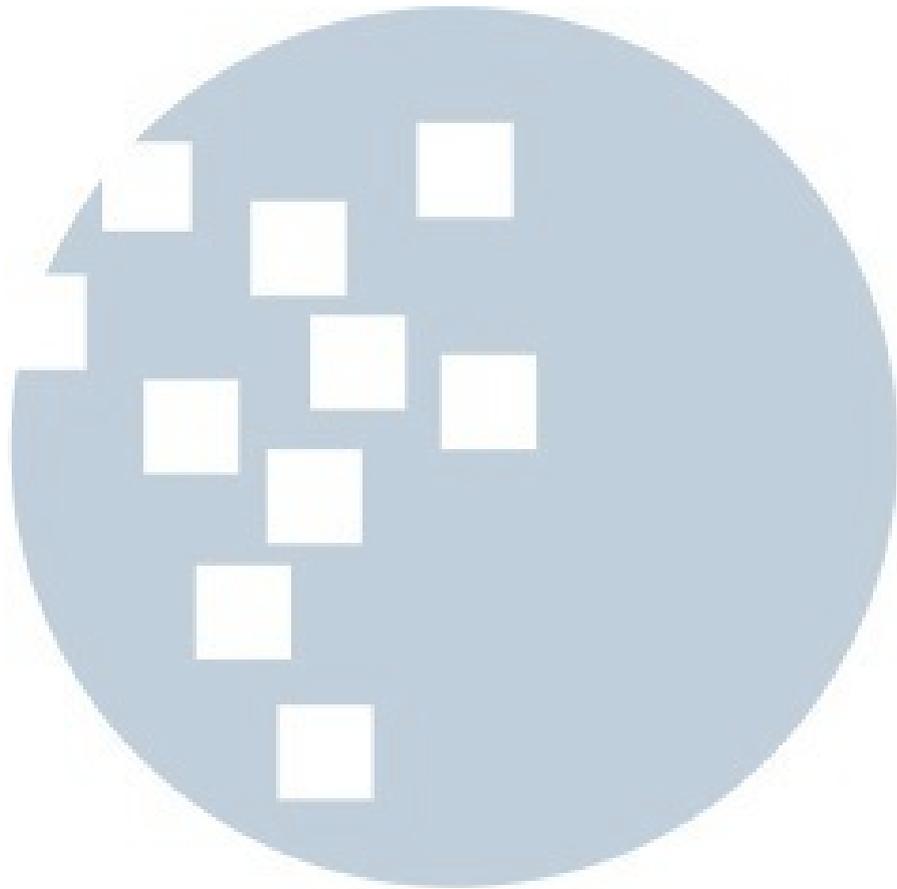
source: Hair,Black, Babin, and Anderson (2010)

Current research suggest a fairly comen set of indices perform adequately across a wide range of situations and the researcher need not report all GOF indices because they are often redundant. Multiple fit indices should be used to assess a model's goodness-of-fit and should include:

1. The  $\chi^2$  value and associated DF
2. One absolute fit index (i.e., GFI, RMSEA, SRMR, Normed Chi-Square )
3. One incremental fit index (i.e., CFI or TLI)
4. One goodness-of-fit index (i.e., GFI, CFI, TLI, etc.)
5. One badness-of-fit index (RMSEA, SRMR, etc.)

MULTIMEDIA  
NUSANTARA

Sumber: Hair et al,(2010)



UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA