



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

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 XYZ adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Perusahaan ini pada awalnya dikenal sebagai sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf. Pada tahun 1961 diubah namanya dan kemudian dipecah menjadi dua perusahaan yang berbeda. Pada tahun 1974, PT XYZ disesuaikan menjadi Perusahaan Umum yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Pada tanggal 14 November 1995, PT XYZ diresmikan sebagai nama perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia.

Logo PT XYZ terbaru ditetapkan berdasarkan Peraturan Perusahaan No.PD.201.03/2014 tentang *New Corporate* atau *Brand Identity* tertanggal 20 Juni 2014. Mengacu pada filosofi PT XYZ, yaitu *Always the Best* yaitu sebuah keyakinan dasar untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi sebuah kondisi yang lebih baik dan pada akhirnya akan membentuk PT XYZ menjadi pemain telekomunikasi terbaik.

Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, PT XYZ mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*).

Transformasi tersebut akan membuat organisasi PT XYZ menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Kegiatan usaha PT XYZ bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi, dan digitalisasi namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang. Saat ini PT XYZ mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen yaitu korporat, perumahan, perorangan, dan segmen konsumen lainnya.

### **3.1.1 Visi dan Misi Perusahaan**

Seiring dengan perkembangan teknologi *digital* dan transformasi perusahaan, PT XYZ memiliki visi dan misi baru yang diberlakukan sejak 2016, yaitu :

**Visi :** *“Be the King of Digital in the Region.”*

Perseroan bertransformasi menuju *Digital Telco* melalui penguatan *broadband connectivity*, pengembangan *digital mediation platform*, dan peningkatan layanan *digital services and solution*. Perseroan juga melakukan digitasi proses bisnis internal dan mengadopsi budaya *digital*. Ketiga hal tersebut ditujukan untuk menciptakan *customer experience* terbaik dan meningkatkan daya

saing serta *company value* guna memantapkan posisi Perseroan berada di 10 (sepuluh) besar kapitalisasi pasar perusahaan telekomunikasi di kawasan Asia Pasifik pada Tahun 2020.

**Misi :** “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization.*”

*Lead Indonesian Digital Innovation :*

1. PT XYZ memimpin peran aktif untuk meningkatkan daya saing Indonesia.
2. Menjadi perusahaan *digital* terkemuka, PT XYZ harus menjadi panutan dalam mengembangkan ekosistem *digital* dan kolaborasi untuk melakukan berbagai inovasi.
3. PT XYZ mempromosikan dan memberdayakan inovasi dan pengembangan *digital* lokal.

*Lead Globalization :*

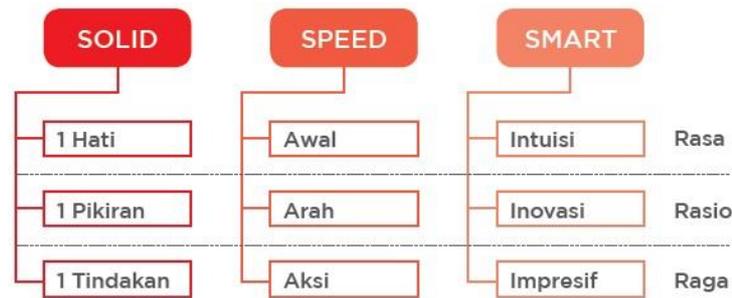
Memanfaatkan inovasi *digital* Indonesia untuk bersaing secara global.

***Corporate Culture :*** *The PT XYZ Way*

***Basic Belief*** : *Always the Best*

***Key Behavior*** : *Imagine, Focus, Action*

### 3.1.2 Core Value Perusahaan



Gambar 3.1 Core Value PT XYZ

Sumber : Website PT XYZ, 2019

#### 1. *Solid*

*Solid* adalah terwujudnya 1 Hati (Rasa), Pikiran (Rasio), dan 1 Tindakan (Raga). Adanya soliditas akan melahirkan sahabat sejati dan itu berarti saling menyayangi, saling melindungi, saling membela. Untuk meningkatkan soliditas, terdapat tiga hal yang diperlukan sehingga terbangun kohesivitas dan rasa saling percaya antar insan PT XYZ, yakni *the shared vision* (semua memiliki tujuan yang sama – 1 Rasa), *the shared values* (selalu mengacu pada nilai panduan dalam pengambilan keputusan – 1 Rasio), dan *the culture of trust* (*empowering* atau mempercepat proses pengambilan keputusan dan kemudahan untuk segera beradaptasi terhadap perubahan – 1 Raga).

#### 2. *Speed*

*Speed* merupakan sikap mental untuk bertindak sebagai pionir atau pelopor (Awal), sesuai dengan arah yang sudah ditentukan dalam bentuk tindakan (Aksi) untuk memwujudkan kecepatan dalam merespon peluang bisnis, ketepatan penyampaian produk, dan kecepatan dalam memberikan layanan ke pelanggan atau disebut *Quality, Cost, Delivery* (QDC).

### 3. *Smart*

*Smart* merupakan sikap untuk berpikir dan bertindak secara cerdas dalam pekerjaan yang kita lakukan, *smart* terwujud melalui olah rasa melalui intuisi yang tajam, olah rasio melalui kreativitas dan inovasi yang menghasilkan terobosan (*breakthrough*), dan olah raga melalui aksi-aksi yang impresif.

#### 3.1.3 *Strategic Objectives*

Sebagai perusahaan pembangkit tenaga listrik Indonesia yang memiliki jejak bisnis internasional, PT XYZ memiliki sasaran strategis yaitu Kapitalisasi Pasar 10 Besar *Telco* di Asia-Pasifik pada tahun 2020 dan mempertahankan posisi bentengnya.

#### 3.1.4 *Corporate Strategy*

PT XYZ telah menyusun strategi korporasi guna menciptakan *sustainable competitive growth* dan mendorong cita-cita Indonesia untuk menjadi kekuatan ekonomi *digital* terbesar di Asia Tenggara.

##### a. *Directional Strategy (Disruptive competitive growth)*

Di tengah perubahan lingkungan industri yang sangat menantang, PT XYZ yakin bahwa kapitalisasi pasar akan tumbuh secara signifikan. Ini dilakukan dengan cara memberikan nilai lebih kepada pelanggan melalui inovasi produk dan layanan, mendorong sinergi serta membangun ekosistem digital yang kuat baik di pasar domestik maupun internasional.

b. *Portfolio Strategy (Customer value through digital TIMES portfolio)*

PT XYZ berfokus pada portofolio digital TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services*) melalui penyediaan layanan yang nyaman dan konvergen sehingga memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

c. *Parenting Strategy (Strategic Control)*

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis secara efektif, PT XYZ menerapkan pendekatan *strategic control* untuk menyelaraskan unit bisnis, unit fungsional, dan anak perusahaan agar proses dapat berjalan lebih terarah, bersinergi, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **3.1.5 Produk dan Bisnis PT XYZ**

Adapun penjelasan dari portofolio bisnis PT XYZ antara lain sebagai berikut :

1. ***Mobile***

Portofolio ini menawarkan produk *mobile voice*, SMS, dan *value added service* serta *mobile broadband*. Produk tersebut ditawarkan melalui entitas anak perusahaan dengan pasca bayar dan pra-bayar.

2. ***Fixed***

Portofolio ini memberikan layanan *fixed service* meliputi *fixed voice*, *fixed broadband*, termasuk Wi-Fi dan *emerging wireless technology* lainnya.

### **3. *Whole Sale and International***

Produk yang ditawarkan antara lain adalah layanan interkoneksi, *network service*, Wi-Fi, VAS, *hubbing data center* dan *content platform*, data dan internet, dan *solution*.

### **4. *Network Infrastructure***

Produk yang ditawarkan meliputi *network service*, satelit, infrastruktur dan tower.

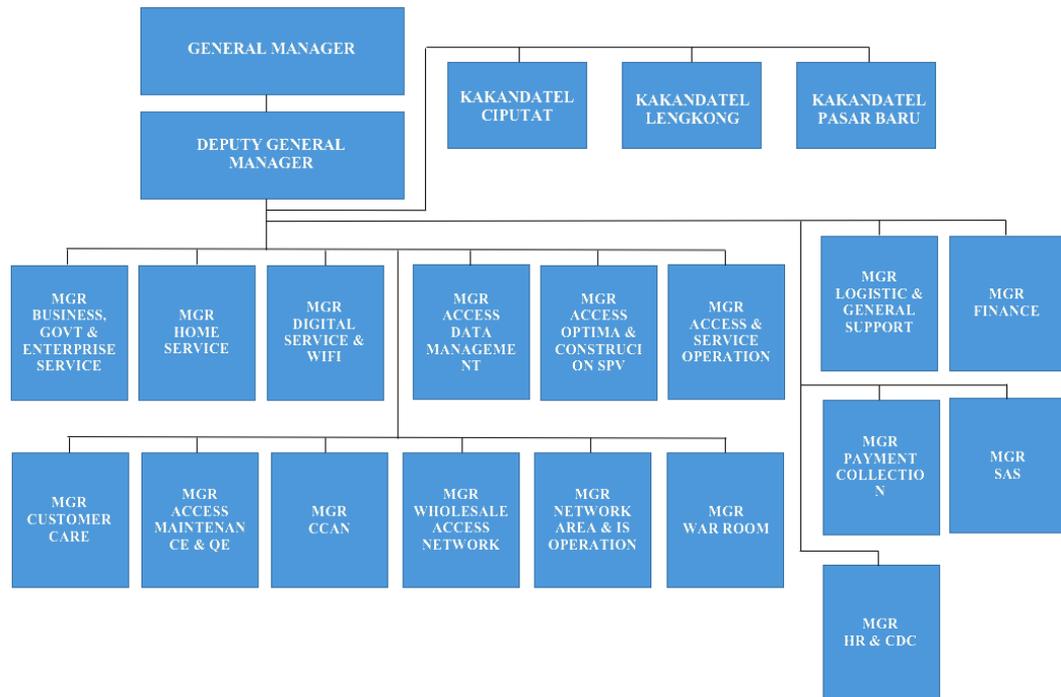
### **5. *Enterprise Digital***

Terdiri dari layanan *information and communication technology platform service* dan *smart enabler platform service*.

### **6. *Consumer Digital***

Terdiri dari media dan *edutainment service* seperti *e-commerce*, video atau TV, dan *mobile based digital service*. Selain itu, kami juga menawarkan *digital life service* seperti *digital life style*, *digital payment*, *digital advertising and analytics* seperti bisnis *digital advertising* dan solusi *mobile banking* serta *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things (IoT)*.

### 3.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan



**Gambar 3.2 Struktur Organisasi Keseluruhan PT XYZ**

Sumber : Data Perusahaan, 2019

Berdasarkan Gambar 3.2 di atas terlihat bahwa struktur organisasi *Regional Office* PT XYZ secara keseluruhan terdiri dari *General Manager* (GM), *Deputy General Manager*, *Kakandatel* (Kepala Kantor Daerah) yang dibagi menjadi tiga wilayah daerah yaitu Ciputat, Lengkong, dan Pasar Baru dan *Manager* yang terdiri dari beberapa divisi sebagai berikut :

1. *Business, Government & Enterprise Service*
2. *Home Service*
3. *Digital Service & Wifi*
4. *Access Data Management*
5. *Access Optima & Construction Spv*
6. *Access & Service Operation*

7. *Logistic & General Support*
8. *Finance*
9. *Customer Care*
10. *Access Maintenance & QE*
11. CCAN
12. *Wholesale Access Network*
13. *Network Area & IS Operation*
14. *War Room*
15. *Payment Collection*
16. SAS
17. *Human Resource & Career Development Center (HR & CDC)*

### **3.2 Metode Penelitian**

#### **3.2.1 Metode Penelitian**

Menurut Zikmund *et al.*, (2013), terdapat dua metode penelitian antara lain sebagai berikut :

1. *Qualitative Research*

*Qualitative research* merupakan penelitian yang menggunakan teknik yang memungkinkan penulis untuk memberikan penilaian yang lebih jelas terkait fenomena yang terjadi pada objek penelitian tanpa harus bergantung kepada pengukuran numerik serta berfokus kepada penemuan arti yang sebenarnya dan mendapat wawasan baru (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Sedangkan menurut Cooper & Schindler (2013), teknik *qualitative research* merupakan metode penelitian dengan cara

pengumpulan data dan susunan teknik dalam metode ini yaitu meliputi kelompok fokus, *in-depth interview*, studi kasus, teori dasar, etnografi, penelitian aksi, dan observasi.

## 2. *Quantitative Research*

*Quantitative research* merupakan penelitian yang membahas tujuan penelitian dengan menggunakan penilaian empiris yang melibatkan pengukuran numerik dan analisis (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Teknik *quantitative research* biasanya digunakan untuk menjawab pertanyaan yang berpengaruh dengan berapa banyak, seberapa sering, kapan, dan siapa (Cooper & Schindler, 2013). *Quantitative research* disusun untuk membangun atau memperoleh ilmu pengetahuan keras (*hard science*) yang berbasis pada objektivitas dan kontrol yang beroperasi dengan aturan yang ketat termasuk logika, kebenaran, hukum-hukum, aksioma, dan prediksi. Peneliti harus mendefinisikan variabel penelitian, mengembangkan instrumen, mengumpulkan data, melakukan analisis atas temuan, dan melakukan generalisasi dengan cara pengukuran yang sangat hati-hati dan objektif (Umar, 2013).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *quantitative research* karena salah satu sumber data dalam penelitian ini berasal dari data hasil penyebaran kuesioner pada objek penelitian yang tersusun dari beberapa indikator terkait dengan variabel penelitian, di mana data kuesioner yang telah terkumpul selanjutnya akan dianalisis statistik dalam bentuk numerik.

### 3.2.2 Jenis-Jenis Penelitian

Menurut Zikmund *et al.*, (2013), terdapat tiga jenis penelitian yaitu sebagai berikut :

1. *Exploratory Research*

*Exploratory research* merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengklarifikasi situasi yang ambigu atau menemukan ide yang mungkin merupakan peluang bisnis potensial (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

2. *Descriptive Research*

*Descriptive research* merupakan jenis penelitian yang mendeskripsikan karakteristik suatu objek, orang, kelompok, organisasi, dan lingkungan serta menggambarkan suatu situasi (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Tujuan *descriptive research* bersifat suatu paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan di mana maupun tergantung variabel pada sub-sub variabelnya. Dalam *descriptive research* melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif (Umar, 2013).

3. *Causal Research*

*Causal research* merupakan jenis penelitian yang memungkinkan inferensi kausal dibuat serta berupaya mengidentifikasi pengaruh sebab dan akibat (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). *Causal research* berguna untuk mengukur pengaruh-pengaruh antara variabel penelitian atau berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel dapat mempengaruhi variabel lain (Umar, 2013).

Penulis menggunakan jenis penelitian *descriptive research* karena penelitian ini dalam memperoleh data menggunakan penyebaran kuesioner kepada karyawan *Regional Office* PT XYZ di mana kuesioner tersebut menggambarkan karakteristik objek, orang, kelompok, organisasi, dan lingkungan serta menggambarkan suatu situasi terkait pada objek penelitian terkait dengan variabel dalam penelitian ini yaitu *organizational learning*, *job satisfaction*, dan *employee performance*.

### **3.2.3 Metode Pengembangan**

Menurut Umar (2013), metode pengembangan terdiri dari dua jenis yaitu sebagai berikut :

1. *Longitudinal*

Metode pengembangan ini menggunakan cara mempelajari objek penelitian secara berkesinambungan pada jangka waktu yang panjang.

2. *Cross-sectional*

Metode pengembangan ini menggunakan cara mempelajari objek penelitian dalam satu waktu tertentu saja (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang). *Cross-sectional* mampu menjelaskan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain pada posisi yang diteliti, menguji keberlakuan suatu model atau rumusan hipotesis serta tingkat perbedaan di antara kelompok *sampling* pada suatu titik waktu tertentu (Nurdini, 2006).

3. Metode Tindak Lanjut

Metode pengembangan ini menggunakan cara menilai kesuksesan program-program tertentu yang dicanangkan dan bertujuan untuk

mengetahui perkembangan lebih lanjut dari subjek setelah diberikan perlakuan tertentu.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengembangan *cross-sectional* karena penelitian ini hanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang) di mana pengumpulan data *pre-test* dilakukan pada tanggal 31 Oktober 2019 dan pengumpulan data primer atau *main test* untuk penelitian dilakukan pada 11 November 2019 sampai 15 November 2019.

### **3.3 Ruang Lingkup Penelitian**

#### **3.3.1 Target Populasi**

Populasi adalah kelompok yang memiliki satu kesatuan dan memiliki beberapa karakteristik yang sama (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Target populasi merupakan sekumpulan orang-orang, kejadian atau catatan yang berisi informasi yang dibutuhkan dan dapat menjawab pertanyaan pengukuran yang kemudian menentukan apakah ingin menggunakan sampel atau sensus (Cooper & Schindler, 2013). Adapun target populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *Regional Office* PT XYZ. Adapun rumusan populasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Isi

*Regional Office* PT XYZ.

2. Cakupan

Seluruh karyawan tetap *Regional Office* PT XYZ yang sudah bekerja minimal selama satu tahun.

### 3. Waktu

Pengumpulan data melalui *in-depth interview* pada tanggal 25 Februari 2019. Penyebaran kuesioner untuk *pre-test* pada tanggal 31 Oktober 2019 dan penyebaran kuesioner untuk *main test* dilakukan pada tanggal 11 November 2019 di *Regional Office* PT XYZ.

#### **3.3.1.1 Sampling Unit**

*Sampling unit* adalah unit dasar yang mengandung unsur-unsur populasi yang akan dijadikan sampel dalam penelitian (Malhotra, 2010). Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah karyawan dari beberapa divisi antara lain *Service Operation, Data Management, Maintenance & QE, Optima & Construction, Business Government & Enterprise Service, CCAN, Customer Care, Digital Service & Wifi, Home Service, Human Resource & Career Development Center (HR & CDC), Logistic & General Support, Payment Collection, SAS, War Room, dan Wholesale Access Network* di *Regional Office* PT XYZ yang sudah bekerja minimal satu tahun dan berstatus karyawan tetap.

#### **3.3.1.2 Time Frame**

*Time frame* adalah jangka waktu yang dibutuhkan oleh penulis untuk mengumpulkan data dan mengolahnya (Malhotra, 2012). Dalam penelitian ini, *time frame* yang dibutuhkan yaitu mulai dari bulan Oktober sampai dengan bulan November 2019.

### **3.3.1.3 Sampling Frame**

*Sampling frame* adalah suatu daftar yang berisikan semua elemen dari suatu populasi yang akan diteliti (Malhotra, 2012). *Sampling frame* ini terdiri dari *list* untuk mengidentifikasi target populasi. *Sampling frame* dalam penelitian ini adalah *Regional Office PT XYZ*.

### **3.3.2 Sampling Techniques**

#### **3.3.2.1 Probability Sampling**

*Probability sampling* adalah sebuah teknik pengambilan sampel yang semua anggota populasinya sudah diketahui sebelumnya dan bukan *non-zero probability* (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Dalam *probability sampling* terdapat tujuh teknik yaitu, sebagai berikut :

1. *Simple Random Sampling*

*Simple random sampling* adalah suatu prosedur *sampling* yang memastikan setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk disertakan ke dalam sampel (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

2. *Systematic Sampling*

*Systematic sampling* adalah suatu prosedur *sampling* di mana titik awal dipilih secara acak (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

3. *Stratified Sampling*

*Stratified sampling* adalah suatu prosedur *sampling* di mana kumpulan sampel dipilih acak secara sederhana mana yang memiliki karakteristik

kurang lebih sama dalam setiap tingkat populasi (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

4. *Proportional Stratified Sample*

*Proportional stratified sample* adalah suatu bentuk sampel bertingkat di mana jumlah unit *sampling* yang diambil dari setiap tingkat sebanding dengan ukuran populasi dalam tingkatan tersebut (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

5. *Disproportional Stratified Sample*

*Disproportional stratified sample* adalah suatu bentuk sampel bertingkat di mana ukuran sampel untuk setiap tingkatan dialokasikan sesuai dengan pertimbangan analitikal (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

6. *Cluster Sampling*

*Cluster sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel yang efisien secara ekonomi di mana unit *primary sampling* bukanlah elemen individual dalam populasi tetapi sekelompok besar elemen dan kelompok dipilih secara acak (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

7. *Multistage Area Sampling*

*Multistage area sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel yang menggabungkan dua atau lebih teknik *sampling* probabilitas (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

### **3.3.2.2 Non-probability Sampling**

*Non-probability sampling* adalah suatu teknik *sampling* di mana unit-unit dari sampel dipilih berdasarkan penilaian dasar pribadi dan probabilitas dari setiap

anggota populasi yang dipilih tidak diketahui (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Dalam *non-probability sampling* terdapat empat jenis teknik yaitu, sebagai berikut :

1. *Convenience Sampling*

*Convenience sampling* adalah suatu prosedur *sampling* dengan cara memperoleh orang-orang atau unit-unit yang paling mudah untuk dilakukan (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

2. *Judgemental Sampling*

*Judgemental sampling* adalah suatu teknik *sampling non-probability* di mana seorang individu yang berpengalaman memilih sampel berdasarkan penilaian pribadi tentang beberapa karakteristik yang sesuai dari anggota sampel (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). *Judgemental sampling* merupakan pengambilan *sampling* berdasarkan pertimbangan tertentu yang melibatkan pemilihan subjek yang berada di tempat paling menguntungkan atau dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang diperlukan (Suharso, 2010).

3. *Quota Sampling*

*Quota sampling* adalah suatu prosedur teknik *non-probability sampling* yang memastikan variasi sub-kelompok dari populasi yang akan bersangkutan pada karakteristik terkait yang diinginkan oleh peneliti (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

4. *Snowball Sampling*

*Snowball sampling* adalah suatu prosedur teknik *sampling non-probability* di mana responden dipilih berdasarkan metode *probability* dan tambahan

responden diperoleh penulis melalui penyebaran kuesioner yang dibantu oleh responden awal (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengambilan sampel *non-probability technique* di mana unit sampel yang dipilih berdasarkan penilaian dan kebutuhan penulis yang berkaitan dengan penelitian ini. Secara lebih mendalam penulis memilih untuk menggunakan metode *judgemental sampling* karena sampel yang dipilih oleh penulis berdasarkan dari beberapa karakteristik yang sesuai dengan anggota sampel. Sampel yang diperoleh harus memenuhi karakteristik yang ditentukan oleh penulis agar hasil yang diperoleh lebih akurat dan sesuai dengan penelitian ini. Kriteria sampel yang dipilih oleh penulis yaitu karyawan tetap *Regional Office* PT XYZ yang berasal dari beberapa divisi dan minimal bekerja selama satu tahun. Pemilihan kriteria ini berdasarkan penilaian penulis dalam penelitian ini terdapat variabel-variabel di mana karyawan harus bekerja minimal satu tahun. Penulis memilih karyawan tetap karena jika karyawan tersebut berstatus kontrak atau *outsorce* maka mereka hanya bekerja dalam jangka waktu yang pendek, belum ada kepastian apakah akan diperpanjang atau tidak yang dapat mempengaruhi pendapat mereka dalam mengisi kuesioner.

### **3.3.2.3 Sampling Size**

*Sampling size* merupakan jumlah elemen yang akan termasuk ke dalam penelitian (Malhotra, 2012). Dalam metode *Structural Equation Modelling* (SEM), *rule of thumb* besaran banyaknya responden minimal yang diperlukan untuk menggunakan *Maximum Likelihood* adalah sebanyak 5 responden untuk setiap variabel teramati (Wijanto, 2008). Variabel teramati dalam penelitian sama

dengan indikator atau butir pertanyaan penelitian. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini mengacu padapernyataan Hair, Black, Babin & Anderson (2010), penentuan banyaknya jumlah item pertanyaan yang digunakan pada kuesioner 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 sebanyak 17 buah, maka dapat ditentukan bahwa jumlah sampel minimum yang akan diambil oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebanyak  $16 \times 5$  atau sama dengan 80 responden. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner, tingkat *response rate* atau jumlah responden yang mengisi dan mengembalikan kuesioner adalah sebanyak 150 responden.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Sumber Data**

Menurut Cooper & Schindler (2013), terdapat dua metode untuk mengumpulkan data yaitu *primary data* dan *secondary data*. Dalam penelitian ini penulis menggunakan kedua metode tersebut, adapun penjelasannya antara lain sebagai berikut :

1. *Primary data*

*Primary data* merupakan hasil asli dari penelitian atau data mentah tanpa interpretasi maupun pernyataan yang disajikan sebagai opini resmi (Cooper & Schindler, 2013). Dalam penelitian ini, *primary data* yang penulis dapatkan dari objek penelitian yaitu karyawan dari beberapa divisi di *Regional Office* PT XYZ. Data yang peneliti peroleh untuk penelitian ini yaitu dengan cara melakukan *in-depth interview* dan penyebaran

kuesioner. Melalui *in-depth interview*, peneliti memperoleh data yang diperlukan dari sebelas narasumber. Dalam penyebaran kuesioner, indikator penelitian mengacu kepada indikator yang digunakan dalam penelitian Hendri (2019). Indikator berdasarkan variabel-variabel *organizational learning*, *job satisfaction*, dan *employee performance* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 17 indikator dengan menggunakan skala *likert* 1-4.

## 2. *Secondary data*

*Secondary data* merupakan interpretasi dari *primary data* (Cooper & Schindler, 2013). *Secondary data* yang penulis peroleh untuk digunakan dalam penelitian ini bersumber dari media seperti buku-buku teori, jurnal-jurnal penelitian sebelumnya, media *online*, dan artikel-artikel yang terkait dengan penelitian.

### **3.4.3 Metode Pengumpulan Data**

Zikmund *et al.*, (2013) menyatakan bahwa terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam pengumpulan data yaitu, sebagai berikut :

#### 1. *Observation Research*

*Observation research* adalah suatu proses yang sistematis dalam merekam pola-pola perilaku orang-orang, objek-objek, dan kejadian-kejadian yang terjadi (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

## 2. *Survey Research*

*Survey research* adalah metode pengumpulan *primary data* melalui komunikasi langsung dengan responden (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu *survey research* di mana peneliti melakukan *in-depth interview* dengan sebelas narasumber dan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap *Regional Office* PT XYZ yang bekerja minimal selama satu tahun.

### **3.5 Periode Penyebaran Kuesioner**

Periode penyebaran dan pengisian kuesioner untuk *pre-test* dilakukan pada tanggal 31 Oktober 2019. Jumlah responden pada *pre-test* ini adalah sebanyak 30 responden dengan kriteria untuk merespon *pre-test* yang merupakan karyawan tetap *Regional Office* PT XYZ yang bekerja minimal satu tahun. Sedangkan penyebaran dan pengisian kuesioner untuk *main test* dilakukan pada tanggal 11 November 2019 sampai 15 November 2019, penulis memperoleh jumlah total responden sebanyak 150 responden.

### **3.6 Skala Pengukuran**

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner di mana penulis menggunakan skala pengukuran yaitu skala *likert*. Skala *likert* adalah pengukuran sikap yang mengizinkan responden untuk memberikan nilai bagi pendapatnya dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju dengan mengikuti petunjuk yang diberikan (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Skala *likert* yang penulis

gunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* 1-4 di mana penulis melakukan modifikasi skala yang berpedoman kepada Hendri (2019). Menurut Hadi (1991) dalam Hertanto (2017), modifikasi terhadap skala *likert* dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang terkandung oleh skala dengan angka ganjil dengan alasan yang dikemukakan sebagai berikut :

Modifikasi skala *likert* meniadakan kategori jawaban yang di tengah berdasarkan dua alasan :

1. Kategori *Undeciden* itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum bisa memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setuju pun tidak atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban ganda arti (*multiinterpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam suatu instrumen.
2. Tersedianya jawaban yang di tengah itu menimbulkan jawaban ke tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau ke arah tidak setuju. Jika disediakan kategori jawaban itu akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijangkau para responden.

**Tabel 3.1** Tabel Skala Pengukuran *Likert*

| <b>Keterangan</b>   | <b>Skala</b> |
|---------------------|--------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1            |
| Tidak Setuju        | 2            |
| Setuju              | 3            |
| Sangat Setuju       | 4            |

Sumber : Pengolahan *Primary Data*, 2019

Penggunaan skala *likert* dengan empat skala banyak juga digunakan dalam penelitian. Penggunaan instrumen kuesioner yang menggunakan skala *likert* dengan empat skala memiliki kelebihan dapat menjangkau data penelitian lebih akurat dikarenakan kategori jawaban *undeciden* yang mempunyai arti ganda atau bisa diartikan responden belum dapat memutuskan atau memberi jawaban, tidak digunakan di dalam kuesioner karena dapat menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijangkau dari para responden.

Sedangkan kelemahan dari instrumen skala *likert* dengan empat skala adalah responden tidak memiliki alternatif jawaban berupa netral atau ragu-ragu. Bagi peneliti pilihan menggunakan instrumen kuesioner lima skala atau empat skala disesuaikan berdasarkan kebutuhan penelitian (Hertanto, 2017).

### **3.7 Definisi Operasional Variabel**

Variabel adalah segala sesuatu yang memiliki variasi-variasi atau perubahan dari satu contoh ke contoh lain yang dapat menunjukkan perbedaan-perbedaan dalam nilai, biasanya dalam besaran atau kekuatan atau arahnya (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Operasional adalah suatu proses mengidentifikasi skala pengukuran aktual untuk menilai variabel yang menarik (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

#### **3.7.1 Variabel-variabel dalam *Structural Equation Model* (SEM)**

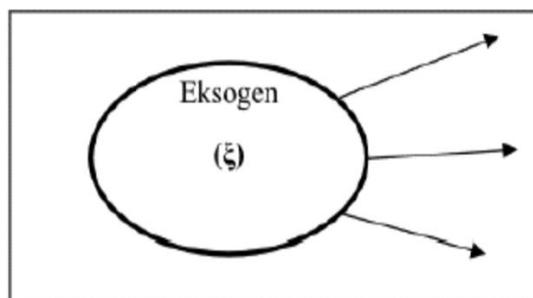
Wijanto (2008), menyatakan bahwa dalam *Structural Equation Model* (SEM) terdapat beberapa variabel yang digunakan yaitu, sebagai berikut :

### 3.7.1.1 Variabel Laten

Variabel laten didefinisikan sebagai variabel yang tidak bisa diukur secara langsung kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel manifes (Santoso, 2007). Variabel laten merupakan konsep abstrak sebagai contoh yaitu perilaku seseorang, sikap, perasaan, dan motivasi. SEM mempunyai dua jenis variabel laten yaitu, variabel eksogen dan endogen. SEM membedakan kedua jenis variabel ini berdasarkan keikutsertaan mereka sebagai variabel terikat pada persamaan yang ada di dalam model. Simbol diagram lintasan dari variabel laten berbentuk lingkaran atau elips, simbol menunjukkan pengaruh kausal menggunakan simbol anak panah (Wijanto, 2008).

#### 3.7.1.1.1 Variabel Eksogen

Variabel eksogen adalah variabel-variabel bebas yang selalu muncul pada semua persamaan yang ada di dalam model, variabel laten eksogen digambarkan sebagai lingkaran dengan semua anak panah menuju keluar (Wijanto, 2008). Variabel eksogen adalah variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat (Santoso, 2007).



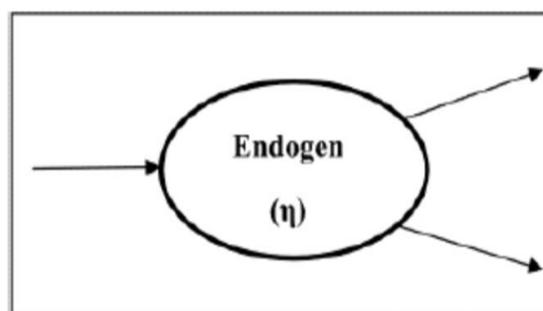
**Gambar 3.3 Variabel Eksogen**

Sumber : Wijanto, (2008)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah variabel *organizational learning* yang didefinisikan sebagai *Job satisfaction* sebagai organisasi yang memudahkan karyawan dalam mengakses informasi, mendorong karyawan memiliki rasa keingintahuan yang tinggi, membebaskan karyawan untuk bereksperimen serta menyediakan program pengembangan dan pelatihan kualitas diri dalam pekerjaan (Hendri, 2019). Variabel ini diukur menggunakan skala *likert* 1-4 di mana skala 1 diartikan sebagai rendahnya tingkat kepuasan akan diterapkannya *job satisfaction* di dalam perusahaan dan skala 4 menunjukkan tingginya kepuasan akan *job satisfaction* yang diterapkan di perusahaan.

#### 3.7.1.1.2 Variabel Endogen

Variabel endogen merupakan variabel terikat pada paling sedikit satu persamaan dalam model, meskipun di semua persamaan sisanya variabel tersebut adalah variabel bebas. Variabel endogen digambarkan sebagai lingkaran dengan paling sedikit ada satu anak panah masuk lingkaran tersebut, meskipun anak panah yang lain menuju ke luar lingkaran. Variabel endogen adalah variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas.



Gambar 3.4 Variabel Endogen

Sumber : Wijanto, (2008)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel endogen adalah *job satisfaction* dan *Employee Performance*. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing variabel :

1. *Job Satisfaction*

*Job Satisfaction* didefinisikan sebagai kepuasan pekerjaan, pendapatan kerja, kesempatan promosi jabatan serta dukungan dari rekan kerja (Hendri, 2019). Variabel ini diukur menggunakan skala *likert* 1-4 di mana skala 1 diartikan sebagai rendahnya tingkat kepuasan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan di dalam perusahaan dan skala 4 menunjukkan tingginya kepuasan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan di dalam perusahaan.

2. *Employee Performance*

*Employee performance* didefinisikan sebagai pencapaian kerja yang meliputi target pekerjaan, integritas, semangat kerja, *teamwork*, kapabilitas perencanaan pekerjaan, dan pengambilan keputusan (Hendri, 2019). Variabel ini diukur menggunakan skala *likert* 1-4 di mana skala 1 diartikan sebagai rendahnya kinerja karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan di dalam perusahaan dan skala 4 menunjukkan tingginya kinerja karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan di dalam perusahaan.

### **3.7.1.2 Variabel Teramati**

Variabel teramati (*observed variable*) didefinisikan sebagai variabel yang dapat diamati atau diukur secara empiris, setiap pertanyaan pada kuesioner mewakili sebuah variabel teramati (Wijanto, 2008). Variabel teramati yang

berkaitan atau merupakan efek dari variabel laten eksogen diberi notasi matematika dengan label X, sedangkan yang berkaitan dengan variabel laten endogen diberi label Y.

*Observed variable* adalah variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau mengukur sebuah variabel laten, variabel teramati disebut dengan istilah *measured variable* atau indikator yang memiliki simbol diagram lintasan yaitu kotak atau persegi panjang (Santoso, 2007). Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penyebaran kuesioner. Setiap pertanyaan mewakili sebuah variabel teramati, di dalam penelitian ini terdapat 17 pertanyaan di mana sama dengan 17 indikator.

### **3.8 Teknik Pengolahan Analisis Data**

#### **3.8.1 Uji Instrumen *Pre-test***

Penelitian ini menggunakan program IBM SPSS 25 untuk mengolah data *pre-test*. SPSS memiliki kepanjangan dari *Statistical Package for Social Sciences* yaitu *software* yang berfungsi untuk menganalisis data, melakukan perhitungan statistik baik untuk statistik parametrik maupun non-parametrik (Ghozali., 2014). Penulis melakukan uji instrumen dengan cara penyebaran kuesioner tahap awal yaitu *pre-test* yang disebar secara *offline* kepada 30 target responden yang bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner tersebut.

*Pre-test* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden di *Regional Office* PT XYZ, hal ini dilakukan untuk uji validitas dan uji reliabilitas indikator penelitian ini. Hasil yang diperoleh dari penyebaran yaitu hasil *pre-test*. *Pre-test* dilakukan untuk menguji apakah responden memiliki pemahaman

terhadap kata-kata yang dimaksud dalam kuesioner, jika diperoleh nilai uji validitas dan reliabilitas yang rendah maka artinya terdapat kata-kata dalam kuesioner yang sulit dipahami oleh responden.

### **3.8.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali., 2014). Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Pengukuran uji validitas dapat dilakukan dengan cara *factor analysis*, asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan *factor analysis* adalah data matrik harus memiliki korelasi yang cukup (Ghozali., 2014). Alat uji *factor analysis* yang digunakan untuk melakukan uji validitas adalah sebagai berikut :

1. Uji *Barlett of Sphericity*

Uji statistik untuk menentukan ada tidaknya korelasi antara variabel, jika semakin besar sampel maka *barlett of sphericity* semakin sensitif untuk mendeteksi adanya korelasi antara variabel, nilai *barlett of sphericity* harus  $\leq 0.05$  (Hair, et al., 2010).

2. Uji *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)

Sebuah indeks yang dapat digunakan untuk menguji kecocokan model analisis (Malhotra, 2010). Nilai KMO yang dikehendaki harus  $> 0.5$  (Ghozali., 2014).

### 3. *Anti Image Matrices*

Alat untuk memprediksi apakah terdapat kesalahan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Malhotra, 2010). Nilai yang dikehendaki pada *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) harus  $> 0.5$  dan tingkat signifikan pada 0.000 (Ghozali., 2014).

### 4. *Factor Loadings*

Besarnya korelasi suatu indikator dengan faktor yang akan terbentuk, hal ini berguna untuk menentukan validitas setiap indikator dalam konstruk setiap variabel (Malhotra, 2010). Nilai yang dikehendaki pada *factor loadings* harus  $\geq 0.50$  (Hair, et al., 2010).

Penelitian dapat dilanjutkan jika hasil *pre-test* kuesioner yang dilakukan telah memenuhi semua syarat di atas, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa uji *factor analysis* dapat dilanjutkan.

#### **3.8.1.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali., 2014). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Penulis menggunakan pengukuran reliabilitas dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lainnya. Sebuah kuesioner dinyatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) memiliki nilai  $> 0.70$ .

### 3.8.2 Metode Analisis Data dengan *Structural Equation Model* (SEM)

Pada penelitian ini data akan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). SEM merupakan teknik statistik *multivariat* yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi) yang bertujuan untuk menguji pengaruh-pengaruh antara variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antara indikator dengan konstraknya ataupun pengaruh antar konstruk (Wijanto, 2008).

Pada penelitian ini teknik pengolahan data SEM menggunakan model *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan menggunakan *software* analisis yaitu Lisrel versi 8.8. Alat analisis ini digunakan untuk menguji sebuah *measurement model*, dengan alat ini akan diketahui apakah indikator-indikator yang ada memang benar-benar dapat menjelaskan sebuah konstruk, dengan melakukan CFA dapat diperoleh hasil yang menyatakan bahwa sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh (Santoso, 2007). Analisis faktor dalam CFA sedikit berbeda dengan *factor analysis* yang digunakan pada statistik atau *multivariat* yaitu *Exploratory Factor Analysis* (EFA). Perbedaannya, pada EFA model lebih rinci yang menunjukkan pengaruh antara variabel laten dengan variabel teramati tidak dispesifikasikan terlebih dahulu, jumlah variabel laten tidak ditentukan sebelum analisis dilakukan, semua variabel laten diasumsikan mempengaruhi semua variabel teramati, dan pengukuran tidak boleh berkorelasi (Wijanto, 2008).

Sedangkan pada CFA, model dibentuk terlebih dahulu. Jumlah variabel laten ditentukan oleh analisis. Pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel teramati ditentukan terlebih dahulu, beberapa efek langsung variabel laten terhadap variabel teramati dapat ditetapkan sama dengan nol atau suatu konstanta,

kesalahan pengukuran boleh berkorelasi, kovarian variabel-variabel laten dapat diestimasi dan identifikasi parameter dilakukan (Wijanto, 2008).

### 3.8.2.1 Model-model dalam SEM

Menurut Wijanto (2008), *Structural Equation Modelling* (SEM) terdiri dari dua jenis model, yaitu :

1. Model Pengukuran

Model pengukuran digunakan untuk menghubungkan variabel laten dengan variabel teramati yang berbentuk analisis faktor. Dalam model ini, setiap variabel laten dimodelkan sebagai sebuah faktor yang mendasari variabel-variabel teramati yang terkait. “Muatan-muatan faktor” atau “*Factor loading*” yang menghubungkan variabel laten dengan variabel-variabel teramati diberikan label huruf Yunani  $\lambda$  (“**lambda**”). SEM mempunyai dua matrik lambda yang berbeda yaitu satu matrik pada sisi X dan satu pada sisi Y.

2. Model Struktural

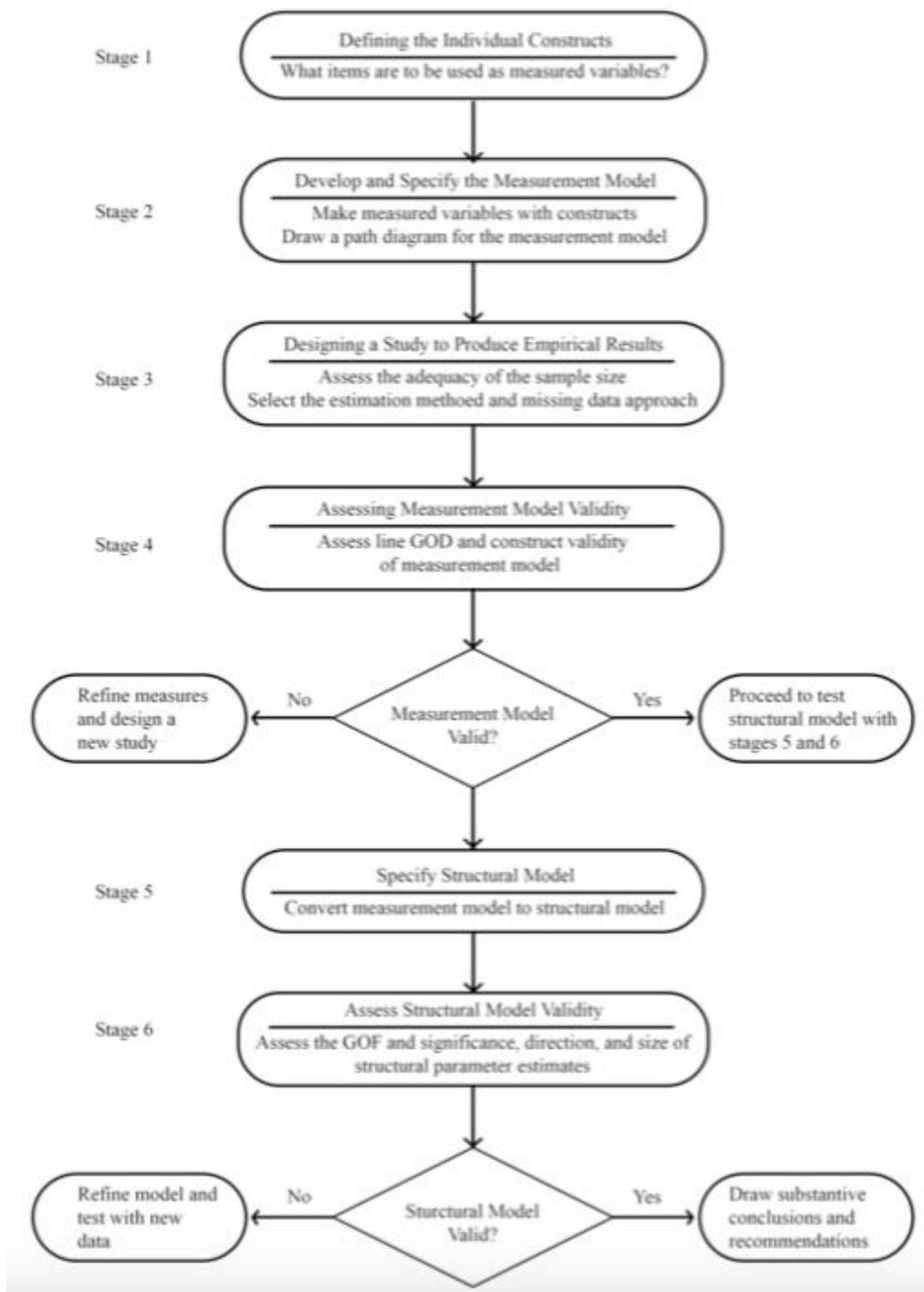
Model struktural menggambarkan pengaruh-pengaruh yang ada di antara variabel-variabel laten. Pengaruh-pengaruh ini umumnya linier, sebuah pengaruh di antara variabel-variabel laten serupa dengan sebuah persamaan regresi linier di antara variabel-variabel laten. Beberapa persamaan regresi linier membentuk sebuah persamaan simultan variabel-variabel laten. Parameter yang menunjukkan regresi variabel laten endogen pada variabel laten eksogen diberi label dengan huruf Yunani  $\gamma$

(“**gamma**”), laten endogen diberi label huruf Yunani  $\beta$  (“**beta**”), dan matrik kovarian variabel diberi tanda huruf Yunani  $\Phi$  (“**phi**”).

### 3.8.2.2 Enam Tahap SEM

Hair *et al.*, (2010), membagi enam tahap dalam SEM yaitu, sebagai berikut :

1. Menentukan *individual construct*.
2. Mengembangkan dan spesifikasi *measurement model*.
3. Mendesain suatu studi untuk menciptakan hasil yang empiris.
4. Melakukan penilaian dari validitas *measurement model*.
5. Menspesifikasikan *structural model*.
6. Melakukan penilaian validitas struktural model (GOF).



**Gambar 3.5 Enam Tahap SEM**

Sumber : Hair, *et al.*, 2010

### 3.8.2.3 Uji Kecocokan dalam Metode Analisis SEM

Menurut Wijanto (2008), uji kecocokan dilakukan untuk memeriksa tingkat kecocokan antara data dan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran, dan signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural. Evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dapat dilakukan melalui beberapa tahap yaitu, sebagai berikut :

#### 3.8.2.3.1 Kecocokan Keseluruhan Model (*Overall Model Fit*)

Tahap pertama dalam melakukan uji kecocokan ini ditunjukkan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) antara data dan model (Wijanto, 2008). *Goodness of Fit* (GOF) digunakan untuk mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan (Ghozali., 2014). Menurut Hair *et al.*, (1998) dalam Wijanto (2008), *Goodnes of Fit* (GOF) dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Uji Kecocokan Absolut (*Absolute Fit Measures*)

Uji kecocokan absolut menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap matrik korelasi dan kovarian (Wijanto, 2008).

2. Uji Kecocokan Inkremental (*Incremental Fit Measures*)

Uji kecocokan inkremental merupakan ukuran untuk membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar (*baseline model*) yang sering disebutkan sebagai *null model* atau *independence model*. Model dasar

adalah model di mana semua variabel di dalam model bebas satu sama lain atau semua korelasi di antara variabel adalah nol (Wijanto, 2008).

3. Uji Kecocokan Parsimoni (*Parsimonious Fit Measures*)

Uji kecocokan parsimoni merupakan ukuran untuk melakukan *adjustment* terhadap pengukuran *fit* untuk dapat dibandingkan antara model dengan jumlah koefisien yang berbeda (Ghozali., 2014).

Tabel 3.2 Perbandingan Ukuran-Ukuran GOF

| FIT INDICES                    |                                   | CUT OFF 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       | Significant p-values expected       |
| 2                              | GFI                               | GFI > 0.90   |   |                                  |   |                                     |                                     |
| 3                              | RMSEA                             | RMSEA < 0.08<br>With CFI ≥ 0.97  | RMSEA < 0.08<br>With CFI ≥ 0.95         | RMSEA < 0.08<br>With CFI > 0.92  | RMSEA < 0.07<br>With CFI ≥ 0.97           | RMSEA < 0.07<br>With CFI ≥ 0.92     | RMSEA < 0.07<br>With RMSEA ≥ 0.90   |
| 4                              | SRMR                              | Biased upward,<br>use other indices  | SRMR ≤ 0.08<br>(with CFI ≥ 0.95)        | SRMR < 0.09<br>(with CFI > 0.92) | Biased upward,<br>use other indices       | SRMR ≤ 0.08<br>(with CFI > 0.92)    | SRMR ≤ 0.08<br>(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                          | TLI > 0.90                          |
| 3                              | CFI                               | CFI ≥ 0.97   | CFI ≥ 0.95                              | CFI > 0.92                       | CFI ≥ 0.95                                | CFI > 0.92                          | CFI > 0.90                          |
| 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 | RNI > 0.90, 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                              | NFI                               | $0 \leq NFI \leq 1$ , 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.

Sumber : Hair et al., (2010)

**Tabel 3.3 Characteristics of Different Fit Indices Demonstrating Goodness-of-Fit Across Different Model Situations**

| <b>TABLE 4 Characteristics of Different Fit Indices Demonstrating Goodness-of-Fit Across Different Model Situations</b> |   |   |                                       |   |   |   |
|---|---|---|---------------------------------------|---|---|---|
| No. of Stat. vars. ( <i>m</i> )   | <i>N</i> < 250                          |   |                                       | <i>N</i> > 250                                    |   |   |
|   | <i>m</i> ≤ 12                           | 12 < <i>m</i> < 30                              | <i>m</i> ≥ 30                         | <i>m</i> < 12                                     | 12 < <i>m</i> < 30                        | <i>m</i> ≥ 30                             |
| $\chi^2$  | Insignificant <i>p</i> -values expected | Significant <i>p</i> -values even with good fit | Significant <i>p</i> -values expected | Insignificant <i>p</i> -values even with good fit | Significant <i>p</i> -values expected     | Significant <i>p</i> -values expected     |
| CFI or TLI  | .97 or better                           | .95 or better                                   | Above .92                             | .95 or better                                     | Above .92                                 | Above .90                                 |
| RNI   | May not diagnose misspecification well  | .95 or better                                   | Above .92                             | .95 or better, not used with <i>N</i> > 1,000     | Above .92, not used with <i>N</i> > 1,000 | Above .90, not used with <i>N</i> > 1,000 |
| SRMR  | Biased upward, use other indices        | .08 or less (with CFI of .95 or higher)         | Less than .09 (with CFI above .92)    | Biased upward; use other indices                  | .08 or less (with CFI above .92)          | .08 or less (with CFI above .92)          |
| RMSEA   | Values < .08 with CFI = .97 or higher   | Values < .08 with CFI of .95 or higher          | Values < .08 with CFI above .92       | Values < .07 with CFI of .97 or higher            | Values < .07 with CFI of .92 or higher    | Values < .07 with CFI of .90 or higher    |

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

Sumber : Hair *et al.*, (2014)

### 3.8.2.3.2 Kecocokan Model Pengukuran

Uji kecocokan model dan data secara keseluruhan dinyatakan baik, maka langkah selanjutnya adalah evaluasi atau uji kecocokan model pengukuran. Evaluasi ini dilakukan terhadap setiap konstruk atau model pengukuran (pengaruh antara variabel laten dengan beberapa variabel teramati) secara terpisah melalui :

1. Evaluasi terhadap validitas dari Model Pengukuran menurut Wijanto (2008), validitas berpengaruh dengan apakah suatu variabel mengukur apa yang seharusnya diukur, walaupun validitas tidak dibuktikan tetapi dukungan pembuktiannya dapat dikembangkan. Suatu variabel dapat dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika :

- a. Nilai t-muatan faktornya (*loading factors*) lebih besar dari nilai kritis (atau  $\geq 1.65$  atau untuk praktisnya  $\geq 2$ ) (Wijanto, 2008).
  - b. Muatan faktor standarnya  $\geq 0.70$  (Wijanto, 2008).
2. Evaluasi terhadap reliabilitas dari Model Pengukuran reliabilitas merupakan konsistensi suatu pengukuran, jika reliabilitas tinggi maka menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Untuk mengukur reliabilitas dalam SEM menggunakan ukuran-ukuran reliabilitas komposit dan ukuran ekstrak varian dengan perhitungan sebagai berikut :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum\ std.\ loading)^2}{(\sum\ std.\ loading)^2 + \sum\ e}$$

$$Variance\ Extraced = \frac{\sum\ std.\ loading^2}{\sum\ std.\ loading^2 + \sum\ e}$$

Sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *Contruct Reability* (CR) nya adalah  $\geq 0.70$  dan nilai *Variance Extraced* (VE) nya adalah  $\geq 0.50$  (Wijanto, 2008).

### 3.8.3 Fungsi Masing-Masing Komponen SEM

Tabel 3.4 Fungsi Masing-Masing Komponen SEM

| Komponen SEM                          | Fungsi   |
|---------------------------------------|--|
| Uji Kecocokan                         | Mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau <i>Goodness of Fit</i> (GOF) antara data dengan model. |
| Uji Kecocokan Absolut                 | Menentukan derajat prediksi model keseluruhan terhadap korelasi dan kovarian.                          |
| Uji Kecocokan Inkremental             | Membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar ( <i>independence model</i> ).                   |
| Uji Kecocokan Parsimoni               | Mendiagnosa apakah kecocokan model telah dicapai melalui <i>over fitting</i> .                         |
| <i>Statistik Chi-Square</i> ( $X^2$ ) | Untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrik kovarian.   |
| GFI                                   | Membandingkan model yang dihipotesis dengan tidak ada model sama sekali.                               |
| RMSEA                                 | Salah satu indeks informatif dalam SEM.  |
| NNFI                                  | Sarana untuk mengevaluasi analisis faktor.   |
| PNFI                                  | Memperhitungkan banyaknya <i>degree of freedom</i> untuk mencapai suatu tingkat kecocokan.             |
| <i>Normed Chi-Square</i>              | Untuk menilai kecocokan model dari berbagai model.   |

Sumber : Wijaanto, 2008

### 3.9 Tabel Operasional

Tabel 3.5 Tabel Operasional Variabel

| No | Variabel Penelitian            | Definisi  | Measurement   | Skala Pengukuran        | Jurnal Referensi               |
|----|--------------------------------|---|---|-------------------------|--------------------------------|
| 1  | <i>Organizational Learning</i> | <i>Organizational learning</i> sebagai organisasi yang memudahkan karyawan dalam mengakses informasi, mendorong karyawan memiliki rasa keingintahuan yang tinggi, membebaskan karyawan untuk bereksperimen serta menyediakan program pengembangan dan pelatihan kualitas diri dalam pekerjaan (Hendri, 2019). | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mudah untuk mengakses informasi terkait pekerjaan.</li> <li>2. Perusahaan mendorong saya untuk memiliki rasa keingintahuan yang tinggi.</li> <li>3. Perusahaan membebaskan saya untuk bereksperimen dalam melakukan pekerjaan.</li> <li>4. Perusahaan menyediakan program pengembangan dan peningkatan kualitas diri.</li> </ol> | <i>Likert Scale</i> 1-4 | Hendri, Muhammad Irfani (2019) |
| 2  | <i>Job Satisfaction</i>        | <i>Job satisfaction</i> sebagai kepuasan pekerjaan, pendapatan kerja, kesempatan promosi jabatan serta dukungan dari rekan kerja  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.</li> <li>2. Saya merasa gaji yang diterima sudah mencukupi</li> </ol>  | <i>Likert Scale</i> 1-4 | Hendri, Muhammad Irfani (2019) |

| No | Variabel Penelitian         | Definisi  | Measurement  | Skala Pengukuran        | Jurnal Referensi               |
|----|-----------------------------|---|--|-------------------------|--------------------------------|
|    |                             | (Hendri, 2019).   | <p>kebutuhan saya.</p> <p>3. Saya merasa perusahaan sudah memberikan kesempatan bagi saya untuk promosi jabatan.</p> <p>4. Saya mendapatkan dukungan dari rekan kerja.</p> <p>5. Saya bisa bekerja sama dengan atasan saya saat ini.</p>     |                         |                                |
| 3  | <i>Employee Performance</i> | <i>Employee performance</i> sebagai pencapaian kerja yang meliputi target pekerjaan, integritas, semangat kerja, <i>teamwork</i> , kapabilitas perencanaan pekerjaan, dan pengambilan keputusan (Hendri, 2019). | <p>1. Saya sudah mencapai target kerja saya.</p> <p>2. Saya bersemangat untuk mencapai target kerja saya.</p> <p>3. Saya memiliki kemampuan untuk membuat rencana pekerjaan.</p> <p>4. Saya memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan</p> | <i>Likert Scale 1-4</i> | Hendri, Muhammad Irfani (2019) |

| No | Variabel Penelitian | Definisi | Measurement   | Skala Pengukuran | Jurnal Referensi |
|----|---------------------|----------|---|------------------|------------------|
|    |                     |          | <p>dalam pekerjaan.</p> <p>5. Saya menjunjung tinggi integritas dalam bekerja.</p> <p>6. Saya mampu bekerja sama dalam tim.</p> <p>7. Saya bisa mengelola hubungan baik dengan rekan kerja.</p> |                  |                  |

Sumber : Data Penulis, 2019