

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Rancangan penelitian adalah *non*-eksperimen dengan menggunakan metode survei kuantitatif, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Dimensi waktu yang digunakan adalah *cross section* dimana penelitian dilakukan pada suatu waktu tertentu dengan banyak responden.

Responden yang dijadikan sumber data adalah Pegawai DPU Bank Indonesia dengan masa kerja minimal satu tahun.

#### **3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel**

##### **3.2.1 Definisi Naratif**

Dari data, fakta atau informasi yang diperoleh melalui survei dapat digambarkan kondisi masing-masing variabel yang diteliti sehingga memungkinkan untuk diketahui pengaruh variabel yang satu dengan variabel yang lain, yang dalam konteks penelitian ini variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengukuran masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Variabel Independen (Bebas)

Menurut Sekaran & Bougie (2017) mengartikan variabel independen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi baik secara positif atau

negatif yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel ini sering disebut dengan variabel stimulus, predictor, antecedent atau dalam Bahasa Indonesia dapat disebut sebagai variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah terdiri dari Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kompetensi Pegawai (X3).

## 2. Variabel Dependen (Terikat)

Menurut Sekaran & Bougie (2017) mengartikan variabel terikat adalah variabel yang dijadikan perhatian utama oleh peneliti dengan tujuan peneliti dapat memahami dan mendeskripsikannya. Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Karyawan (Y2).

## 3. Variabel *Intervening* (Mediasi)

Menurut Sekaran & Bougie (2017) variabel *intervening* atau variabel mediasi merupakan variabel yang akan berpengaruh diantara variabel independen dan dependen yang akan mempengaruhi. Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah Transformasi Digital (Y1).

### 3.2.2 Operasional Variabel

Menurut Suharsimi Arikunto (2016) variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian atau penelitian. Setiap variabel mempunyai sebuah dimensi yang dapat dijadikan bagian dari penelitian ini. Berikut adalah definisi operasional dari masing- masing variabel.

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan**

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan
Kepemimpinan (X1) Hamzah B. Uno (2016)	Memberi Inspirasi dan Semangat	1. Pemimpin memotivasi pegawai.	IM1
		2. Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri.	IM2
		3. Pemimpin memberikan keyakinan.	IM3
		4. Pemimpin membangkitkan antusiasme.	IM4
		5. Pemimpin berkomunikasi dengan jelas.	IM5
	Menantang Proses	6. Pemimpin menjadi <i>role model</i> (panutan).	II1
		7. Pemimpin memberikan petunjuk pekerjaan.	II2
		8. Pemimpin menanamkan rasa bangga.	II3
		9. Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat.	II4
	Memungkinkan Orang Lain untuk Bertindak	10. Pemimpin mendorong kreativitas pegawai.	IS1
		11. Pemimpin mendorong inovatif pegawai.	IS2
		12. Pemimpin mendengarkan ide/gagasan.	IS3
		13. Pemimpin menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.	IS4
		14. Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.	IS5
	Membuat Model Pemecahan	15. Pemimpin meningkatkan pengembangan diri pegawai.	IC1
		16. Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.	IC2
		17. Pemimpin mendengarkan kesulitan dan keluhan pegawai.	IC3
		18. Pemimpin memberikan nasihat penting bagi pengembangan diri pegawai.	IC4
		19. Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.	IC5

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

**Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi**

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan
Budaya Organisasi (X2) Edgar H. Schein, Peter A. Schein, (2019)	Adaptasi Eksternal ( <i>External Adaptation Tasks</i> )	20. Misi yang jelas dan terukur.	EAT1
		21. Tujuan yang jelas dan terukur.	EAT2
		22. Sarana dasar untuk mencapai visi dan Tujuannya.	EAT3
		23. Pengukuran keberhasilan yang baik.	EAT4
		24. Strategi cadangan sebagai antisipasi.	EAT5
	Integrasi Internal ( <i>Internal Intergration Tasks</i> )	25. Menggunakan bahasa yang sama dalam berkomunikasi.	IIT1
		26. Memiliki divisi-divisi pekerjaan batasan dalam kelompok dengan baik.	IIT2
		27. Memiliki penempatan status/kekuasaan/ pimpinan yang jelas.	IIT3
		28. Memiliki hubungan dalam kelompok yang baik.	IIT4
		29. Memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja.	IIT5
		30. Memahami bagaimana mengatur yang sulit diatur.	IIT6
	Asumsi-Asumsi Dasar ( <i>Basic Underlying Assumptions</i> ) <i>Individual Consideration</i>	31. Memiliki hubungan dengan lingkungan dengan baik.	BUA1
		32. Memiliki kegiatan manusia yang baik.	BUA2
		33. Menjunjung tinggi kenyataan dan kebenaran.	BUA3
		34. Memiliki waktu pekerjaan yang baik.	BUA4
		35. Menjunjung tinggi kebenaran manusia.	BUA5
		36. Menjalin hubungan antar manusia dengan baik.	BUA6
37. Mampu membuat keanekaragaman manusia bersatu.		BUA7	

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

**Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel Kompetensi Pegawai**

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan
Kompetensi Pegawai (X3)  (Undang – Undang Nomor	Kompetensi Teknis	38. Tingkat dan spesialisasi pendidikan yang susai dengan posisinya.	KT1
		39. Pelatihan teknis secara berkala.	KT2
		40. Pengalaman bekerja yang baik.	KT3
	Kompetensi	41. <i>Soft competency</i> yang baik mencakup aspek	KM1

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan
05 Tahun 2014)	Manajerial	pengetahuan.	
		42. Pegawai memiliki keterampilan yang baik	KM2
		43. Pegawai bersikap sesuai tugas dan / atau fungsi jabatan.	KM3
	Kompetensi Sosial Kultural	44. Kemampuan dinamis dalam mengambil beragam perspektif / cara-cara alternatif saat berinteraksi dalam situasi budaya berbeda-beda.	KSK1
		45. Bekerja dapat berjalan efektif yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.	KSK2
		46. Mampu beradaptasi dengan cepat pada kondisi situasi budaya berbeda-beda.	KSK3

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

**Tabel 3. 4 Definisi Operasional Variabel Transformasi Digital**

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan
Transformasi Digital (Y1) (Jesse, 2018)	Interaksi Pelanggan	47. <i>Customer processes.</i>	IP1
		48. <i>End-to-end support.</i>	IP2
		49. <i>Smart service design.</i>	IP3
		50. Kontrol ekosistem.	IP4
	Mengelola kompleksitas dalam proses penciptaan nilai dengan <i>Industry 4.0</i>	51. <i>Internet of things &amp; otomasi.</i>	IDT1
		52. <i>Smart factory.</i>	IDT2
		53. Mengikuti perkembangan perubahan.	IDT3
	Kompetensi Sosial Kultural	54. Transparansi informasi dengan digitalisasi.	TRS1
		55. Kontrol kinerja dengan digitalisasi.	TRS2
56. Akses penggunaan data dalam bekerja.		TRS3	

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

**Tabel 3. 5 Definisi Operasional Variabel Kinerja Pegawai**

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan
Kinerja Pegawai	<i>Task</i>	57. <i>Ability in planning and</i>	IWP1

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan
(Individual Work Performance) (Y2)	Performance	organizing work	
		58. Quality of work	IWP2
		59. Results-oriented.	IWP3
Koopmans <i>et al.</i> , (2014) dan Widyastuti & Hidayat (2018)	Contextual Performance	60. Ability to work efficiently	IWP4
		61. Skills to perform extra tasks.	IWP5
		62. Having initiative.	IWP6
		63. Taking on challenging tasks.	IWP7
		64. Developing knowledge and skills.	IWP8

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

### 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. *Non probability sampling* adalah teknik sampling yang tidak memberikan peluang atau kesempatan pada setiap anggota populasi untuk dijadikan sebagai anggota sampel (Ridwan, 2015). Penentuan sampel dan populasi pada penelitian ini didasarkan pada teknik *purposive sampling* berdasarkan pertimbangan tertentu. Adapun pertimbangan-pertimbangan peneliti dalam mengambil sampel penelitian adalah karyawan DPU BI dengan level jabatan staf dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Jumlah populasi karyawan dengan level jabatan staf pada penelitian ini berjumlah 272 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *nonprobability sampling* yaitu elemen populasi dipilih atas dasar availabilitasnya atau karena pertimbangan pribadi peneliti bahwa mereka dapat mewakili populasi (Ferdinand, 2014). Untuk menentukan sampel subjek penelitian digunakan teknik *purposive sampling* yaitu peneliti memilih sampel purposif atau

sampel yang bertujuan secara subjektif (Ferdinand, 2014). Untuk sampel diambil menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel/jumlah responden

N = populasi

e = *error level* (tingkat kesalahan)

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini berjumlah 272 karyawan dan tingkat kesalahan atau *error level* yang digunakan adalah 5% atau 0,05 maka besarnya sampel pada penelitian ini adalah :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{272}{1 + 272(0,05)^2} n = 161,9058$$

Jadi, sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebanyak 161,905 dan dibulatkan menjadi 162 karyawan dari seluruh karyawan yang ada di DPU Bank Indonesia.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan, lengkap dan akurat, peneliti menggunakan sumber data primer dan sekunder secara bersamaan sebagai berikut :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian (Yusi dan Idris, 2020).

Data primer pada penelitian ini berupa hasil jawaban responden dari pengisian kuesioner mengenai pengaruh kepemimpinan, kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap transformasi digital.

2. Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain di luar instansi yang diteliti ((Yusi dan Idris, 2020). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai nilai-nilai perusahaan, dan data jumlah karyawan, aspek kompetensi, rata-rata kompetensi karyawan, struktur organisasi yang terangkum menjadi trend pencapaian kinerja di DPU BI serta studi pustaka dan literatur lain yang mendukung penelitian ini.

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini pada dasarnya adalah persepsi responden, sehingga metode pengukuran yang paling sederhana adalah dengan menggunakan teknologi kuisisioner, dimana kuisisioner tersebut disampaikan kepada masing- masing responden.

Kuisisioner tersebut akan digunakan sebagai alat pengukuran. Kuisisioner akan dirancang dengan menggunakan pertanyaan tertutup (yaitu pertanyaan yang sudah memberikan jawaban lain), oleh karena itu responden hanya perlu memilih jawaban yang dirasa paling sesuai dengan keadaan responden.

Skala pengukuran variabelnya menggunakan skala likert yaitu suatu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala

pengukuran variabel dalam penelitian ini mengacu pada Skala Likert (*Likert Scale*), dimana masing-masing dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 kategori jawaban, masing-masing jawaban diberi *score* atau bobot yaitu antara 1 untuk jenjang paling rendah sampai 5 untuk jenjang paling tinggi.

### 3.5 Metode Analisis Data

Pada penelitian bisnis dan manajemen yang melakukan pengukuran persepsi akan sulit untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal. Penggunaan metode regresi dengan data yang tidak terdistribusi normal akan menemui kesulitan dalam mendapatkan persamaan regresi yang *Best Linear Unbias Estimator*. SEM-PLS (*Partial Least Squares*) menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain terkait dengan normalitas data, dengan dilakukannya *bootstrapping* maka PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum *sample*. Penelitian yang memiliki sampel kecil bisa tetap menggunakan metode SEM-PLS.

Menurut Ghozali (2018) SEM-PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antara konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. Konsekuensinya penggunaan SEM-PLS adalah pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi (*non-parametrik*) dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi (*R-square*), sehingga SEM-PLS sangat tepat digunakan.

### 3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengubah kumpulan data asli menjadi bentuk informasi yang mudah dipahami dan ringkas. Nilai dapat direpresentasikan dengan cara, median, pola, tabel frekuensi, dan grafik, mendeskripsikan apa yang terjadi pada saat penelitian dilakukan, dan memeriksa faktor-faktor yang menimbulkan gejala tertentu atau menjawab pertanyaan terkait penelitian.

Hasil pemilihan data responden kemudiandikelompokkan menjadi data yang valid untuk proses analisis data. Kemudian menggunakan skor rata-rata masing-masing variabel pada kriteria jawaban untuk membuat tabel dalam bentuk matriks, nomor urut dan kolom, terdapat 5 (lima) kategori yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Analisis deskriptif dihitung dengan menggunakan rumus:

$$X = \sum X_i / \sum F_i$$

Keterangan :

X = Rata-rata nilai tanggapan responden

$\sum X_i$  = Skor tanggapan responden

$\sum F_i$  = Skortanggapan responden

### 3.5.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Ghozali dan Latan (2015) menjelaskan bahwa “*Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya.

### 1. Validitas Konvergen

Nilai validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Ghazali dan Latan (2015), *rule of thumb* untuk *loading factor* adalah  $>0,70$  dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dijadikan patokan untuk menilai validitas konvergen adalah  $>0,50$ .

### 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip mengenai pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak akan berkorelasi dengan tinggi (Ghozali dan Lathan, 2015). Terdapat beberapa cara menguji validitas diskriminan, salah satunya seperti melakukan uji validitas diskriminan dengan menggunakan indikator refleksif dengan melihat nilai *cross loading* yang setiap variabelnya harus dapat mencapai  $> 0,07$  (Ghozali dan Lathan, 2015). Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE dalam setiap konstruk yang berkorelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya yang terdapat dalam model. Dalam pengujian tersebut validitas diskriminan dapat dikatakan cukup apabila akar AVE pada setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya (Wong, 2019).

### 3. Uji Reabilitas

Menurut teori Ghazali dan Latan (2015) menyatakan bahwa “Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan

ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk”. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dengan nilai  $>0,70$  dan *composite reliability* dengan nilai  $>0,70$ .

### 3.5.3 Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* atau model struktural dapat memberikan gambaran mengenai hubungan antara variabel laten yang berdasarkan pada teori substantif. Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai inner model dengan menggunakan uji *Path Coefficient*, *R-Squares*, *Effect Size*, *Predictive Relevance*, dan *bootstrapping* (uji hipotesis), yaitu:

#### 1. *Path Coefficient*

Model *structural* atau *inner model* dievaluasi untuk melihat adanya seberapa kuat pengaruh variabel independen pada variabel dependen dengan melihat nilai *path coefficient* antara angka 0 sampai 1. Semakin kuat angka *path coefficient* mendekati angka 1, artinya pengaruh variabel independen tersebut semakin kuat mempengaruhi variabel dependen, sedangkan apabila nilai *path coefficient* itu mendekati angka -1, maka artinya variabel independen itu semakin kuat pengaruhnya dalam memperlemah variabel dependennya (Ghozali dan Latan,2015).

#### 2. *R-Square* ( $R^2$ )

Untuk menilai model struktural dapat dimulai dengan melihat nilai dari *R Squares* dalam setiap variabel endogen sebagai prediksi dari

model *structural*. Perubahan yang terdapat pada nilai *R-Squares* dapat digunakan dalam menjelaskan pengaruh yang terdapat dalam variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen supaya dapat melihat apakah terdapat pengaruh yang substantif. Nilai *R-Squares* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat menunjukkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Ghozali dan Lathan, 2015). Semakin tinggi nilai *R-Squares* maka akan semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Jogiyanto dan Abdillah, 2016).

3. *Effect Size* ( $F^2$ )

Perubahan nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang cukup besar, yang diukur dengan ukuran efek  $f^2$ . Ukuran efek yang direkomendasikan  $f^2$  adalah: 0,02, 0,15 dan 0,35. Variabel laten eksogen memiliki efek kecil, menengah dan besar pada tingkat struktural (Ghozali dan Lathan, 2015).

4.  $Q^2$  *Predictive Relevance*

$Q^2$  *Predictive Relevance* atau *predictive sample reuse* dapat digunakan untuk merepresentasikan sintesis dari *cross validation* dan fungsi fitting dengan prediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Jika nilai  $> 0$  maka menunjukkan bahwa model tersebut memiliki *predictive relevance*, sedangkan jika nilai  $< 0$  maka menunjukkan bahwa model tersebut kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali dan Lathan, 2015).

5. *Quality Index* PLS *path modeling* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kriteria dari global optimization untuk mengetahui *goodness of fit* dengan *GoF index*. *Quality Index* dapat digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan di samping itu juga menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kriteria nilai GoF adalah 0,10 (*GoF small*), 0,25 (*GoF medium*) dan 0,36 (*GoF large*) (Ghozali dan Latan, 2015).

Menurut Ghozali dan Latan (2015) untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-squares* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{com} \times R^2}$$

Keterangan: V

GoF = *Goodness of Fit*

Com = *Average communality index*

R = *Average R-squares*

6. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t statistik . Untuk nilai probabilitas, nilai p dengan nilai alpha 5% kurang dari 0,05. Nilai t tabel dari  $\alpha 5\%$  adalah 1,96, sehingga kriteria untuk menerima hipotesis adalah t-statistik > t- tabel dan p-value <0,05 (Haryono, 2017).