

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

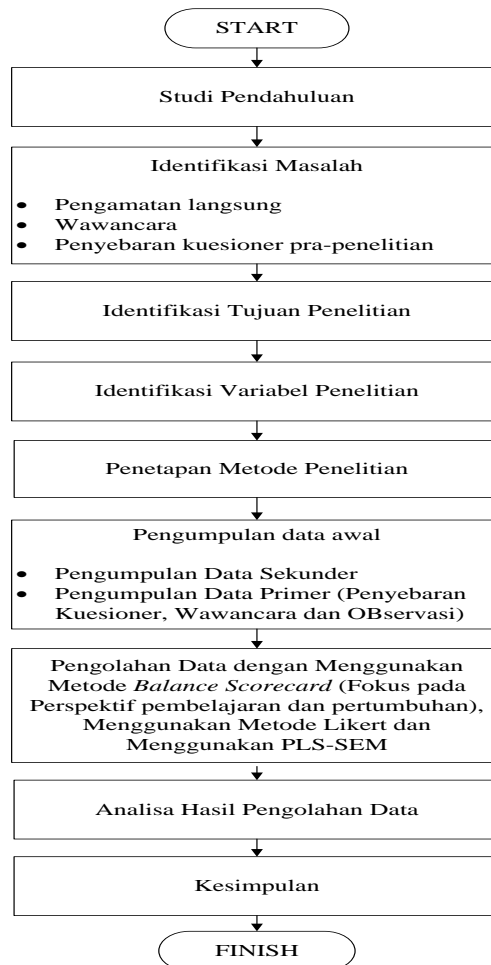
#### 3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono (2011). Objek penelitian yang diteliti di dalam penelitian ini adalah grup Hotel XYZ, dengan menggunakan data sekunder, yaitu informasi dan data tertulis manajemen hotel pertiga bulan yang diberikan kepada penulis dan data primer menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi.

Tiga lokasi Grup Hotel XYZ yang berada di Kota Bandung ini dalam menilai kinerjanya ingin menggunakan *Balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan metode *Balanced scorecard* adalah salah satu metode yang memiliki keakuratan yang tinggi dalam menilai tingkat kinerja karyawan di setiap perusahaan jasa maupun manufaktur. Walaupun demikian penulis ingin mengingatkan kembali, bahwa dalam penelitian ini penulis hanya ingin terfokus pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang sangat erat kaitannya dengan permasalahan kekaryawanan yang berada di grup hotel ini. Kembali pada objek penelitian ini, langkah awal dari suatu penelitian adalah penetapan tujuan yang dimaksudkan untuk mengetahui apa yang hendak kita capai dari penelitian tersebut, sehingga tindakan yang dilakukan dapat

terarah pada target. Tujuan dan target dari penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui hasil evaluasi kinerja Grup Hotel XYZ ini.

Dalam proses penelitian terhadap Grup Hotel XYZ ini, dibutuhkan sistem dalam melakukan penelitian dan pembuatan laporan. Sistem ini, haruslah terencana dengan baik dan dijalankan sesuai urutannya (kerangka pemecahan masalah). Maka dari itu, penulis membuat sebuah sistem penelitian atau kerangka pemecahan masalah yang ditunjukkan pada **Gambar 3.1**.



**Gambar 3.1 Flowchart penelitian**  
Sumber: Metodologi Penelitian

### 3.2 Operasional Variabel

Operasional variabel untuk variabel-variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tolok ukur berupa data evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner awal pra-penelitian untuk mengetahui kepastian tentang kondisi dan keadaan sesungguhnya yang terjadi di hotel tempat objek penelitian. Beberapa pertanyaan menunjukkan kemampuan dan moral karyawan. Adapun data *turnover* yang didapat selama dua kali pendataan mengukur dan menyaring karyawan-karyawan yang memberikan nilai lebih bagi perusahaan, loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan, dan memiliki minat jangka panjang terhadap perusahaan.

Bukan hanya data *turn over*, tetapi data kepuasan pelanggan yang berkaitan dengan kinerja karyawan serta wawancara terhadap bagian personalia, pencapaian *skills* karyawan, moral, inovasi dan proses internal digunakan dalam penilaian produktivitas karyawan. Data peralatan yang berhubungan dengan kemampuan sistem informasi yang mengarahkan karyawan dan memberitahukan informasi yang berhubungan dengan pelanggan serta proses kerja karyawan. Agar lebih yakin dengan masalah yang ada, maka penulis menyebarkan kuesioner yang tujuannya mengetahui kondisi para karyawan yang berhubungan dengan perspektif *balance scorecard*, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penentuan variabel, konsep variabel dan indikator variabel, penulis mengutip teori pemikiran Kaplan dan Norton, McClelland serta Rivai (2015) yang dapat dilihat pada **Tabel 3.1**.

**Tabel 3.1 Tabel Operasional Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sub Indikator</b>
<b>Kapabilitas karyawan (X1)</b>  <b>Kaplan dan Norton (2015)</b>	<b>Kepuasan karyawan Kaplan dan Norton (2015)</b>	1. Karyawan terlibat dalam keputusan
		2. Pengakuan terhadap karyawan yang baik
		3. Akses untuk informasi yang cukup terhadap tugas yang baik
		4. Dorongan yang aktif untuk menciptakan inisiatif
		5. Mendukung fungsi staf
		6. Puas terhadap perusahaan secara keseluruhan
	<b>Retensi karyawan Kaplan dan Norton (2015)</b>	1. Karyawan yang loyal
		2. Memiliki kemampuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan
		3. Mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan
	<b>Produktivitas karyawan Kaplan dan Norton (2015)</b>	1. <i>Skill</i> karyawan dan moral
		2. Inovasi karyawan
		3. Proses internal
		4. Memuaskan pelanggan
<b>Kapabilitas sistem informasi</b>	<b>Informasi yang akurat dan tepat waktu Kaplan dan Norton</b>	1. Tingkat ketersediaan informasi,
		2. Tingkat ketepatan informasi

(X2)  <b>Kaplan dan Norton (2015)</b>	(2015)	yang tersedia,
		3. Jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan
<b>Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3)</b>  <b>McClelland (2015)</b>	<b>Kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan</b>  <i>(Need for achievement)</i>  <b>McClelland (2015)</b>	1. Tingkat keinginan untuk bersifat pantang menyerah dalam bekerja
		2. Tingkat keinginan bekerja keras melebihi waktu kerja
		3. Tingkat keinginan bekerja keras melebihi target
		4. Tingkat keinginan untuk tampil beda secara positif
		5. Tingkat keinginan untuk melakukan karyawan yang menantang
	<b>Kebutuhan karyawan dalam kekuasaan atau otoritas kerja</b>  <i>(Need for power)</i>  <b>McClelland (2015),</b>	1. Tingkat keinginan untuk menjadi pemimpin
		2. Tingkat keinginan untuk dituruti oleh karyawan lain
		3. Tingkat keinginan untuk bersaing mendapatkan suatu jabatan
	<b>Kebutuhan karyawan untuk berafiliasi</b>  <i>(Needs for affiliation)</i>  <b>McClelland (2015),</b>	1. Tingkat keinginan untuk ikut serta dalam setiap kegiatan perusahaan
		2. Tingkat keinginan untuk dihargai
		3. Tingkat keinginan untuk berbagi (rasa sosial) terhadap rekan kerja
<b>Evaluasi</b>	<b>Kemampuan teknis</b>	1. Kemampuan menggunakan

<b>kinerja (Y)</b> <b>Rivai (2015)</b>	<b>Rivai (2015)</b>	pengetahuan
		2. kemampuan menggunakan metode
		3. kemampuan menggunakan teknik
		4. kemampuan menggunakan peralatan
	<b>Kemampuan konseptual</b> <b>Rivai (2015)</b>	1. Kemampuan memahami tugasnya
		2. Kemampuan memahami fungsinya
		3. Kemampuan memahami tanggung jawabnya
	<b>Kemampuan hubungan interpersonal</b> <b>Rivai (2015)</b>	1. kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain
		2. kemampuan untuk memotivasi karyawan lain
		3. kemampuan untuk negosiasi dengan karyawan lain

Sumber: Norton dan Kaplan, McClelland, Rivai (2015)

### 3.3 Populasi dan Sampel

Sarwono (2012) berpendapat bahwa populasi merupakan kesatuan yang mempunyai karakteristik yang sama di mana sampel akan ditarik, sedangkan sampel menurutnya adalah sebagian kecil dari populasi yang kita gunakan sebagai objek penelitian ini. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah Grup Hotel XYZ.

Alasannya karena penulis mengamati bahwa grup hotel ini mampu berkembang dan bertahan dalam persaingan bisnis yang kian berkompetisi, apabila memiliki tingkat kinerja dan proses manajemen karyawan yang baik. Sampel yang diambil sesuai dengan populasi yang ada di dalam objek penelitian, yaitu 80 sampel. Sample berbentuk koesioner yang dibagikan kepada para karyawan. Dari 80 sampel yang dibagikan, 68 sampel yang dapat digunakan dan dapat penulis jadikan data mentah dalam pengolahan data, dengan tingkat signifikansi yang digunakan 5%.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Di dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data didapat dari dua kelompok sumber data, yaitu kelompok sumber **data primer** dan **data sekunder**. Data primer adalah data yang bersumber dari hasil pengamatan atau observasi dan hasil pembagian kuesioner dengan objek karyawan Grup Hotel XYZ. Sedangkan data Sekunder adalah data yang berupa laporan-laporan serta informasi yang bersumber dari literatur dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian ini. **Data primer** didapat melalui observasi langsung yang dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung dalam kegiatan operasional objek penelitian. Dalam penelitian ini, penulis melakukan observasi di Grup Hotel XYZ dengan beberapa kali memanggil *guest service* untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan, sensitivitas karyawan terhadap persoalan dan moral karyawan.

Penulis juga melakukan pengecekan terhadap kebersihan, kerapian hotel dan karyawan hotel yang ditemui, meneliti banyaknya keluhan pelanggan yang tercantum pada wadah komentar pelanggan situs-situs travel yang mempromosikan Group Hotel XYZ, serta pembagian kuesioner yang berisi pertanyaan - pertanyaan tertulis kepada para karyawan Grup Hotel XYZ (responden). Di dalam penelitian ini seluruh karyawan yang diminta mengisi kuesioner diwajibkan menjawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Kuesioner yang disebarakan sebanyak 80 responden dan menggunakan skala Likers.

**Data sekunder** didapat dari kajian Pustaka. Kajian pustaka sendiri yaitu bentuk penelitian yang dilakukan dengan mempelajari literatur-literatur, jurnal-jurnal serta berbagai bahan buku yang ada hubungannya dengan penulisan penelitian ini. Dalam penelitian ini ada dua jenis data yang digunakan, pertama adalah **data kuantitatif** yang berupa angka - angka secara tertulis dan **data kualitatif** yang datanya tidak berbentuk angka-angka dan tidak dapat diukur dengan satuan hitung. Di dalam penelitian ini, data kualitatif yang digunakan oleh penulis adalah data profil perusahaan dan data hasil observasi langsung, struktur organisasi serta tugas masing-masing jabatan. Sedangkan data kuantitatif yang digunakan adalah data *turn over*, data pendapatan karyawan dan data hasil kuesioner.



### 3.5 Metode Analisis Data

Setiap penelitian membutuhkan metode-metode yang mendukung dan berhubungan dengan pengolahan data. Proses pengolahan ini sangat dibutuhkan, karena hasilnya dapat menjadi objek analisis yang akan memberikan hasil dari penelitian. Begitu pula dengan penelitian ini. Metode penelitian yang penulis gunakan adalah metode yang dapat mendukung dan berhubungan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan PLS-SEM dalam mengolah data yang didapat dari penyebaran kuesioner yang menggunakan metode Likert.

#### 3.5.1 Metode PLS-SEM

Akhir-akhir ini banyak sekali penelitian yang menggunakan aplikasi metode statistika *Structural equation modeling* atau yang sering disingkat pengucapannya dengan SEM. Menurut Haryono (2017:366), *partial Least Square* (PLS) adalah salah satu metode alternatif *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi penelitian yang sering kali penelitiannya dihadapkan pada kondisi dimana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan di antara variabel yang dihipotesiskan. Atau juga penelitian yang hubungan di antara variabelnya sangat kompleks, tetapi ukuran sampel datanya kecil. Disain pada *partial least square* dapat mengatasi keterbatasan analisis regresi dengan teknik *ordinary least square*, ketika karakter datanya mengalami masalah

(ukuran data kecil, adanya *missing value*, bentuk sebaran data tidak normal, dan adanya gejala multikolinearitas).

Pendekatan dengan SEM-PLS ini berguna juga untuk memprediksi variabel dependen dengan melibatkan sejumlah besar variabel independen. Pendekatan PLS juga cocok digunakan untuk analisis yang bersifat prediktif dengan dasar teori yang lemah dan data yang tidak memenuhi asumsi SEM yang berbasis kovarian, jadi dengan teknik dari PLS, maka diasumsikan bahwa semua ukuran varian berguna untuk dijelaskan. Karena analisis PLS digunakan pula untuk indikator pembentuk variabel laten yang bersifat formatif, bukan reflektif.

Menurut Haryono (2017:369), dalam PLS-SEM, arah hubungan kausalitas dari indikator ke konstruk (membentuk konstruk dengan arah panah  $\rightarrow$ ). Sesama indikator diasumsikan tidak berkorelasi (saling berkaitan) sehingga tidak perlu diuji konsistensi atau reliabilitas internalnya. Hilangnya salah satu indikator dapat mengakibatkan perubahan makna dari konstruk. Dalam indikator yang sifatnya formatif, tidak perlu kovarian antar indikator.

Masih menurut Haryono (2017:371), beberapa karakteristik yang perlu diperhatikan saat akan menggunakan PLS, adalah ukuran sampel, bentuk sebaran data, *missing values* dan skala pengukuran. Panduan ukuran sampel minimum dalam analisis SEM-PLS adalah sama atau lebih besar ( $\geq$ ) dari kondisi [Hair dkk (2013), Haryono (2017):371]:

1. Sepuluh kali dari jumlah indikator formatif terbesar yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk, dan atau
2. Sepuluh kali dari jumlah jalur structural terbesar yang mengarah kepada suatu konstruk tertentu.

Pedoman tersebut disebut aturan 10 X (*10 time rule of thumb*) atau singkatnya adalah 10 X dari jumlah maksimum anak panah (jalur) yang mengenai sebuah variabel laten di dalam model PLS. Untuk mengetahui ukuran sampel, dapat juga digunakan pendekatan Cohen yang mempertimbangkan *ststistical power* dan *effect size* ketika menentukan minimum ukuran sampel [Cohen (1992), Haryono (2017):371]. Panduan menentukan ukuran sampel model SEM-PLS dapat dilihat pada **Tabel 3.2**.

**Tabel 3.2 Panduan Menentukan Ukuran Sampel PLS-SEM**

Jumlah maksimum anak panah menuju konstruk	Tingkat ( <i>level</i> ) Signifikansi											
	1%				5%				10%			
	Minimum R <sup>2</sup>				Minimum R <sup>2</sup>				Minimum R <sup>2</sup>			
	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25
4	191	91	58	46	137	65	42	33	111	53	34	27
5	205	98	62	50	147	70	45	36	120	58	37	30
6	217	103	66	53	157	75	48	39	128	62	40	32
7	228	109	69	56	166	80	51	41	136	66	42	35
8	238	114	73	59	174	84	54	44	143	69	45	37
9	247	119	76	62	181	88	57	46	150	73	47	39
10	256	123	79	64	189	91	59	48	156	76	49	41

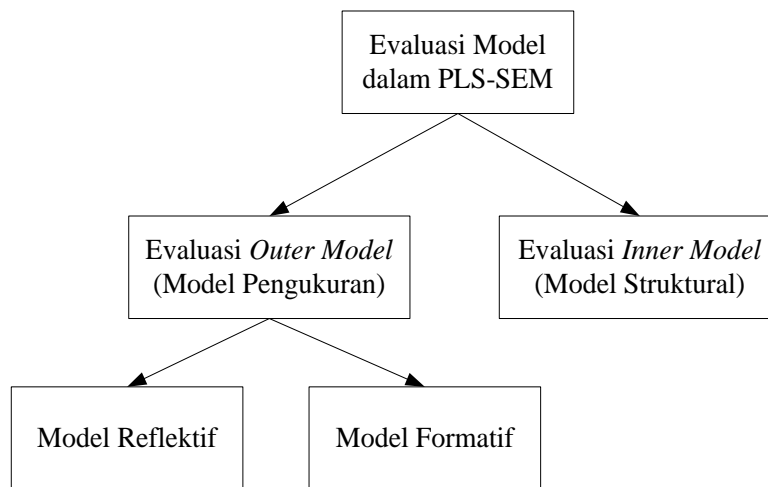
Sumber: Cohen dalam Haryono (2017).

Tahapan analisis PLS dibagi menjadi dua tahapan, yaitu pertama estimasi model dalam PLS-SEM dan evaluasi model dalam PLS-SEM. Di dalam tahap pertama, yaitu estimasi model dalam PLS-SEM. Pendugaan parameter dalam PLS meliputi tiga tahap [Lahmoller (1989), Haryono (2017), 371], yaitu :

1. Menciptakan skor variabel laten dari *weight* estimate,
2. Menaksir koefisien jalur (*path coefficient*) yang menghubungkan antar variabel laten dan menaksir *loading factor* (koefisien model pengukuran) yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya, dan
3. Menaksir parameter lokasi.

Analisis dalam tahap ini berupa algoritma PLS yang berisikan prosedur iterasi yang hasilnya skor variabel laten. Setelah skor variabel laten ini ditemukan, maka baru dilanjutkan dengan analisis selanjutnya.

Sedangkan dalam tahap evaluasi model dalam PLS-SEM ini, dibagi menjadi dua tahap, yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran (*measurement model*) dan evaluasi *inner model* atau model struktural (*structural measurement*). Evaluasi model pengelompokan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu evaluasi terhadap model reflektif dan formatif.



**Gambar 3.2 Pembagian Evaluasi Model PLS-SEM**

Sumber : Haryono (2017)

Evaluasi model pengukuran reflektif dilakukan terhadap indikator reflektif, yaitu pemeriksaan pada *convergent validity*, yaitu *individual item reliability*, *internal consistency* atau *construct reliability*, *average variance extracted*, dan terakhir *discriminant validity*. *Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pemeriksaan *individual item reliability* dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor*, karena menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran atau indikator dengan konstraknya. Nilai *loading factor*  $\geq 0,7$  akan dikatakan ideal atau *valid* mengukur konstruk yang dibentuknya. Banyak juga penelitian empiris yang menggunakan *loading factornya*  $\geq 0,5$  karena masih dapat diterima, bahkan sebagian ahli mentolerir angka *loading factor* 0,4, sehingga apabila nilainya  $\leq 0,4$ , maka indikator yang ada pada model penelitian harus

dikeluarkan dan pengolahan data harus diulang kembali tanpa indikator yang telah dikeluarkan tersebut.

Di dalam model hubungan variabel laten pada PLS-SEM teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan karena PLS tidak menghasilkan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter [Chin *et al* (2010), Haryono (2017):375]. Untuk dapat mengetahui kriteria penilaian model PLS-SEM Evaluasi model pengukuran reflektif dapat dilihat pada **Tabel 3.3** dan kriteria penilaian model PLS-SEM Evaluasi model pengukuran formatif pada **Tabel 3.4**.

**Tabel 3.3 Kriteria Penilaian Model PLS-SEM Evaluasi Model  
Pengukuran Reflektif**

No	Evaluasi Model Pengukuran Reflektif	
	Kriteria	Penjelasan
1	<i>Loading factor</i> (LF)	Nilai <i>Loading factor</i> (LF) harus $> 0.7$
2	<i>Composite reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur <i>internal consistency</i> dan nilainya harus $> 0.6$
3	<i>Average Variance Extrated</i> (AVE)	Nilai <i>Average Variance Extrated</i> (AVE) harus $> 0.5$
4	Validitas diskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus $>$ nilai korelasi antar variabel laten
5	<i>Cross Loading</i>	Ukuran lain dari validitas diskriminan. Dihadapkan setiap <i>block indicator</i> memiliki nilai <i>loading</i> lebih tinggi untuk setiap variabel

		laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya.
--	--	---

Sumber: Mustafa dan wijaya (2012), Ghazali (2014), Haryono (2017)

**Tabel 3.4 Kriteria Penilaian Model PLS-SEM Evaluasi Model Pengukuran Formatif**

No	Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
	Kriteria	Penjelasan
1	R <sup>2</sup> untuk variabel laten endogen	Hasil R <sup>2</sup> untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model <b>kuat</b> (>0,7), <b>baik</b> (0,67), <b>moderat</b> (0,33), <b>lemah</b> (0,19).
2	estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> yang juga menghasilkan nilai T ( <i>T-value</i> ) dan nilainya harus <1,96.
3	f <sup>2</sup> untuk <i>effect size</i>	Nilai f <sup>2</sup> dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat struktural.
4	Relevansi	Prosedur <i>blindfolding</i> digunakan untuk

	prediksi ( $Q^2$ dan $q^2$ )	<p>mengukur <math>Q^2</math> dengan formulasi: <math>Q^2 = 1 - \frac{\sum D^2 E_D}{\sum D^2 O_D}</math></p> <p>Dimana: D adalah <i>mission distance</i>, E adalah <i>sum of squares observation</i>. Nilai <math>Q^2 &gt; 0</math> membuktikan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>. Dalam kaitannya dengan <math>f^2</math> (<i>effect size</i>), dampak relatif model struktural terhadap pengukuran variabel dependen laten dapat dinilai dengan formulasi <math>q^2 = \frac{Q^2_{included} - Q^2_{excluded}}{1 - Q^2_{excluded}}</math>.</p>
--	------------------------------	---

Sumber: Mustafa dan wijaya (2012), Ghazali (2014), Haryono (2017)

Menurut Hair et al, (2010) penelitian ini diolah dengan menggunakan metode PLS-SEM dan alat bantu berupa *software* aplikasi SMART-PLS 3.0. Setelah mengetahui karakteristik, tahapan, kegunaan dan keunggulan dalam PLS-SEM yang dapat menguntungkan dan memudahkan penulis dalam mengelolah data, maka dari itu penulis memilih menggunakan SEM-PLS. Metode SEM ini dilakukan pada pengolahan data, setelah dikumpulkannya data yang didapat melalui pembagian kuesioner dengan menggunakan metode **Skala Likert**.



### 3.5.2 Skala likert

Skala Likert ditemukan oleh Likert Rensin tahun 1932. Skala ini adalah skala yang paling sering digunakan dalam riset berupa survei hingga saat ini. Skala ini hanya menggunakan item yang secara pasti baik dan secara pasti buruk. Skala likert menggunakan ukuran ordinal, karena dari itu, hanya dapat membuat rangking saja. Kekurangan skala ini, hanya tidak dapat diketahui berapa kali seorang responden lebih baik atau lebih buruk dari responden lainnya di dalam skala. Contohnya, semisal di dalam suatu kuesioner digunakan pernyataan “sangat tidak setuju” sampai kepada peringkat yang “Sangat setuju”.

Skala pengukuran Likert memiliki dua jenis pilihan pertanyaan, yaitu pertanyaan positif dan pertanyaan negatif. Dua jenis pertanyaan ini juga memiliki fungsi sebagai taktik membuat responden dapat benar-benar dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Untuk pertanyaan yang positif dan negatif dapat dilihat pada **Tabel 3.5** sebagai berikut:

**Tabel 3.5 Dua Jenis Skala Pertanyaan dalam Likert**

Skala Pertanyaan Positif		Skala Pertanyaan Negatif	
Skor	Peringkat	Skor	Peringkat
Skor 1	<b>Sangat (tidak setuju/buruk)</b>	Skor 1	<b>Sangat (setuju/baik/suka)</b>

Skor 2	<b>Kurang</b> (setuju/baik)	Skor 2	<b>Setuju</b> /baik/suka
Skor 3	<b>Cukup</b> (Netral)	Skor 3	<b>Cukup</b> (Netral)
Skor 4	<b>Setuju</b> /baik/suka	Skor 4	<b>Kurang</b> (setuju/baik),
Skor 5	<b>Sangat</b> (setuju/baik/suka)	Skor 5	<b>Sangat</b> (tidak setuju/buruk)

Sumber: Rivai (2015)