

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai metode penelitian untuk memberikan penyelesaian masalah yang dihadapi. Terdapat beberapa sub bab dalam bab ini, antara lain :

#### **3.1. Fokus dan Tempat Penelitian**

##### **3.1.1. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah untuk merancang model konseptual yang nantinya akan diketahui pengaruh manajemen strategis khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis terhadap performa pegawai kantor hukum (advokat). Dan juga memprediksi kinerja performa pegawai di kantor hukum dalam kurun waktu tertentu agar dapat menciptakan performa pegawai yang baik berdasarkan parameter-parameter yang mempengaruhi performansi pegawai pada kantor hukum Yogyakarta.

Penelitian ini akan menggunakan Structural Equation Modelling–Partial Least Square (SEM–PLS) dalam mengolah data. *Structure Equation Modelling–PLS* dipilih karena memiliki beberapa keunggulan seperti data tidak harus berdistribusi normal, ukuran sampel kecil, serta fokus pada prediksi (Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012).

Keunggulan tersebut memiliki karakter yang sesuai dengan keadaan penelitian ini yaitu sulitnya pengumpulan data dan jumlah advokat di Yogyakarta yang jumlahnya masih terbatas.

Selanjutnya setelah penelitian ini diuji dengan menggunakan SEM-PLS maka untuk menindaklanjuti penelitian yang akan dilanjutkan maka penulis akan mengembangkan ke tahap selanjutnya yaitu dengan mensimulasikan penelitian ini dengan menggunakan *software* Powersim studio 2005, yang dimana penulis menambahkan variabel-variabel baru, seperti bad environment dan depresi. Berdasarkan variabel-variabel yang baru ditambahkan maka akan digunakan untuk memperoleh keseimbangan antar variabel, sehingga hasil yang ada diharapkan muncul sebuah keseimbangan antara nilai positif dan nilai negatif. Oleh karena itu penelitian ini akan memprediksi performa pegawai di kantor hukum Yogyakarta dalam kurun waktu tertentu. Dan berdasarkan interview yang dilakukan bersama expert, maka dihasilkan hasil hubungan antar variabel-variabel yang mendukung tercapainya penelitian ini.

### **3.1.2. Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan di beberapa kantor hukum yang ada di Yogyakarta. Sampel yang diambil berjumlah 31 advokat dari kantor hukum yang berbeda. Jumlah tersebut dipilih karena jumlah data untuk PLS berkisar antara 30 hingga 100 (Imam Ghozali, 2006).

### 3.2. Konseptual Model

Saat ini banyak keluhan yang bersangkutan dengan mutu advokat seperti tidak dilatih dalam manajemen produk, proyek dan lain-lain, serta kurang mengembangkan keterampilan di bidang praktik biro hukum (Menkel, 2012). Untuk mengimbangi persaingan yang semakin ketat, organisasi memerlukan manajemen strategis untuk mengarahkan organisasi menjadi lebih baik (Husein Umar, 2010). Berdasarkan kajian literatur, manajemen strategis khususnya tentang SDM terhadap kantor hukum belum pernah dilakukan.

Sistem SDM organisasi terdiri dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, sistem reward dan lain-lain. Hal-hal sangat krusial dalam upaya mencapai visi. Oleh karena ini fungsi HRD memainkan peranan yang penting karena dapat memunculkan perilaku peran karyawan yang tepat untuk kesuksesan organisasi (Chew & Chong, 1999). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi HRD berpengaruh signifikan terhadap performa pegawai (advokat) (H1).

Banyaknya organisasi yang berkecimpung dalam bidang yang sama memerlukan sebuah hal yang unik sehingga sulit untuk diimitasi pesaing. Sejarah dapat diolah menjadi sumber daya strategis bagi organisasi agar menjadi lebih bersaing (Oertel & Thommes, 2015). Berdasarkan hal tersebut, sejarah disorot menjadi sebuah faktor yang penting (Lockett & Wild, 2014). Menurut Oertel & Thommes (2015) menyatakan bahwa, pentingnya sejarah sebagai sumber daya strategis dan sebagai akses enabler ke sumber daya lain. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sejarah dan performa pegawai (advokat) (H2).

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis telah berkembang menjadi salah satu aspek yang patut di pertimbangkan dan penting keberadaannya dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berdampak pada perbedaan hasil yang didapatkan dan yang diinginkan. Oleh karena budaya organisasi perlu di periksa agar hasil yang diinginkan dapat tercapai (Harrison & Bazy, 2017). Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan performa pegawai (advokat)(H3).

Struktur organisasi dianggap sebagai salah satu komponen penting karena signifikansinya terhadap efektivitas operasi dan upaya pencapaian tujuan (Ogidi, 2013). Struktur organisasi merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengarahkan individu, norma, dan tujuan organisasi (Liao, Chuang, & To, 2011). Oleh karena itu organisasi perlu merancang struktur organisasi sesuai dengan kondisi eksternal maupun internal yang sedang dihadapi (Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi, & Mahdevar, 2013). Dengan demikian struktur organisasi dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap performa pegawai (advokat) (H4).

Tujuan organisasi akan membentuk pribadi karyawan. Kunde (2000) mengatakan bahwa jalannya organisasi harus berpedoman pada visi. Setiap individu dalam organisasi wajib memahami dan mengerti akan hal tersebut. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tujuan dan performa pegawai (advokat) (H5).

(Al-Omari & Okasheh, 2017) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi tempat kerja, yaitu kebersihan, air, pencahayaan, warna, keamanan, dan

musik. Banyak penelitian terdahulu mengenai lingkungan kerja telah menunjukkan bahwa pekerja puas dengan referensi atau fitur yang telah disediakan di lingkungan kerja tertentu. Dengan adanya fitur – fitur yang ada maka para pekerja dapat secara signifikan berkontribusi terhadap ruang kerja mereka dan performa mereka akan meningkat. Fitur tersebut mencakup adanya tingkat ventilasi, pencahayaan ruangan, akses terhadap cahaya luar, dan rekayasa akustik (Al-Omari & Okasheh, 2017) **(H6)**.

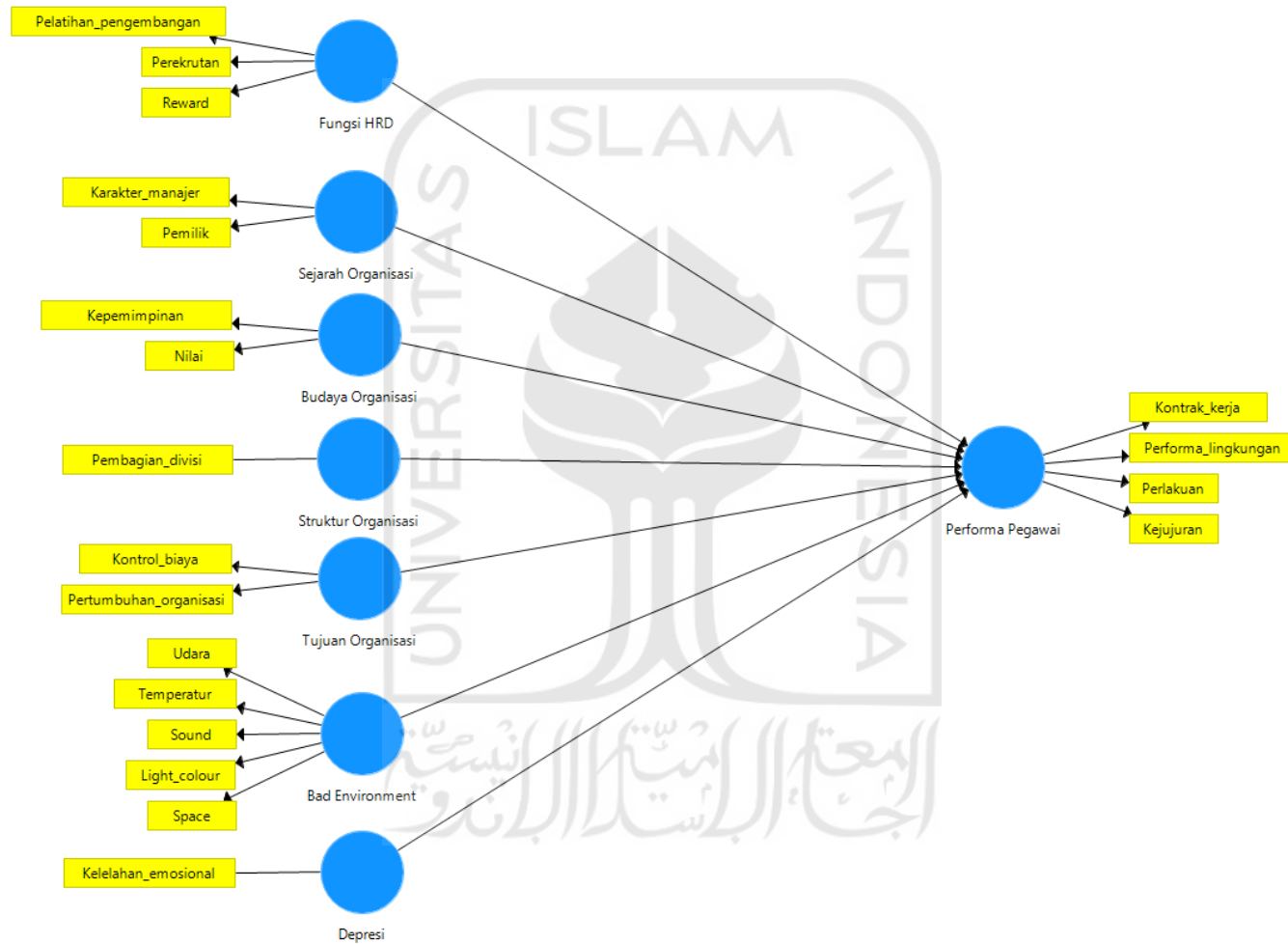
Menurut model yang ada mengatakan bahwa efektivitas yang positif dan motivasi intrinsik dapat mengurangi kelelahan emosional, dan kelelahan emosional dapat mempengaruhi depresi, yang artinya kelelahan emosional telah ditunjukkan sepenuhnya menjadi suatu faktor efektivitas dan motivasi intrinsik pada depresi, maka berdasarkan model tersebut menunjukkan bahwa karyawan di Arab dihadapkan pada kelelahan emosional (Karatepe & Zargar Tizabi, 2011) **(H7)**.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain faktor MSDM, budaya, struktur, sejarah, tujuan organisasi (Chew & Chong, 1999; Jackson et al., 2013). Bad environment (Al-Omari & Okasheh, 2017) dan kelelahan emosional (Karatepe & Zargar Tizabi, 2011). Variabel yang telah didapatkan dari kajian literatur diubah menjadi variabel bebas. Sedangkan performa pegawai (advokat) dijadikan variabel terikat. Agar variabel yang diajukan dapat diproses dengan SmartPLS, masing-masing harus memiliki indikator terkait. Seluruh indikator ditunjukkan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel penelitian

No	Jenis variabel	Variabel	Indikator
1	Bebas	Fungsi SDM	Rekrutmen dan seleksi, sistem <i>reward</i> , pelatihan dan pengembangan (Chew & Chong, 1999)
2	Bebas	Budaya organisasi	Nilai-nilai, kepemimpinan (Jackson et al., 2013)
3	Bebas	Struktur organisasi	Pembagian divisi (Jackson et al., 2013)
4	Bebas	Sejarah organisasi	Kepemilikan, karakter manajer (Jackson et al., 2013)
5	Bebas	Tujuan organisasi	Perkembangan, kontrol biaya (Jackson et al., 2013)
6	Bebas	Bad Environment	Udara, Temperatur, Sound, Light and Colour, Space ( Khaled Al-Omari & Haneen Okasheh, 2017)
7	Bebas	Depresi	Kelelahan emosional (Osman M. Karatape & Ladan Zargar Tizabi, 2011)
8	Terikat	Performa pegawai	Kontrak kerja, performa lingkungan, perlakuan, kejujuran (Jackson et al., 2013)

Berdasarkan hipotesis yang terbentuk, berikut adalah konseptual model yang terbentuk dan ditunjukkan oleh gambar 20.



Gambar 3.1 Model penelitian

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Survey dipilih menjadi metode pengumpulan data. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Konsep kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator terkait dan menggunakan skala Likert (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Imam Ghozali (2006) mengatakan bahwa sampel untuk PLS berkisar antara 30 hingga 100. Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner akan diuji butir menggunakan tes validitas dan reliabilitas.

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sahnyanya sebuah atau suatu instrumen (Nursalam, 2003). Kusaeri & Suprananto (2012) mengatakan bahwa validitas adalah ketepatan, kebermaknaan dan kemanfaatan yang didapatkan dari interpretasi suatu skor tes. Sedangkan Reliabilitas memiliki arti andal atau konsisten (Neuman, 2007). Saifuddin Azwar (2011) mengatakan bahwa sebuah hasil pengukuran dapat dipercaya jika melakukan tes pada subjek yang sama dan mendapatkan hasil yang relatif sama pula. Sugiono (2005) mengatakan bahwa tes reliabilitas merupakan tingkat konsistensi sebuah tes, yaitu sejauh mana tes dapat memberikan hasil yang relatif konsisten walau uji dalam kondisi yang berbeda-beda.

Untuk melakukan tes validitas dan reliabilitas kuesioner dapat dilakukan secara manual atau dengan bantuan software. Untuk perhitungan manual dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2011) :



$$R_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}} \dots \dots \dots (3.1)$$

Keterangan :

R<sub>xy</sub> = indek korelasi antara variabel yang diujikan

X = skor pernyataan yang dipilih

Y = skor total item

N = banyaknya responden

Pengujian validitas kuesioner akan menggunakan software Ms. Excel 2010. Hasil yang didapatkan adalah nilai r hitung masing-masing pertanyaan. Pertanyaan dapat dikatakan valid jika memiliki nilai r hitung > r tabel. R tabel menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% ( $\alpha=0,05$ ) dan berdistribusi dua arah (two tailed).

### 3.4. Metode Pengolahan Data

Metode pengolahan data pada penelitian ini terbagi menjadi 2 tahap, tahap pertama adalah metode pengolahan data menggunakan software SmartPLS, yang dimana SEM-PLS akan digunakan dalam penelitian ini. Data yang diolah merupakan hasil kuesioner yang telah valid lalu diproses menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Selanjutnya tahap kedua adalah pengolahan data hasil dari SEM-PLS tersebut diolah kembali menggunakan *software* Power SIM berdasarkan variabel yang diyakini mempengaruhi peningkatan kinerja performa pegawai di kantor hukum Yogyakarta, sehingga hasilnya akan berupa sebuah prediksi kinerja dalam kurun waktu yg tertentu. Ada beberapa tahap yang akan dilalui dengan *software* tersebut, antara lain :

### 3.4.1. Pengujian *Outer Model*

*Outer model* membahas secara spesifik hubungan antara variabel dan indikator (Gorai et al., 2015). Pengujian *outer model* terdiri validitas konvergen, validitas deskriminan, dan reliabilitas. Hal ini ditujukan untuk mengetahui variabel dan indikator yang diajukan telah valid dan reliabel.

Langkah pertama yaitu validasi konvergen yang terdiri dari *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *loading factor* akan didapatkan dengan bantuan *software*. Sedangkan nilai AVE dapat dihitung dengan persamaan berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum i^2 \text{var}(\epsilon_i)} \dots \dots \dots (3.2)$$

Keterangan :

$\lambda_i$  = *loading factor*  
 $\text{var}(\epsilon_i)$  =  $1 - \lambda_i^2$

Langkah kedua adalah validasi diskriminan yang dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Sebuah model dapat dikatakan memenuhi syarat validasi deskriminan jika nilai perbandingan sebuah variabel lebih tinggi terhadap dirinya sendiri dibanding dengan variabel lain. Langkah terakhir adalah uji reliabilitas dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Nilai *Composite Reliability* dapat dihitung dengan persamaan 3.3 (Imam Ghazali, 2014). Sedangkan nilai *Cronbach Alpha* dapat dihitung menggunakan persamaan 3.4

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum i \text{var}(\epsilon_i)} \dots \dots \dots (3.3)$$

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) - \left( 1 - \frac{\sum \sigma t^2}{\sigma^2} \right) \dots \dots \dots (3.4)$$

Keterangan :

- r<sub>11</sub> = reliabilitas  
n = jumlah pertanyaan  
 $\sum \sigma t^2$  = varian skor tiap pertanyaan  
 $\sigma^2$  = varian total

Terdapat kriteria minimal dalam pengujian outer model agar dapat dikatakan signifikan. Tabel 3.2 akan menunjukkan kriteria minimal pengujian *outer model* (Werts et al., 1974; Chin, 1995; Salisbury et al., 2002; Imam Ghazali, 2006; Farooq et al., 2018).

Tabel 3.2 Nilai minimal pengujian

Uji	Variabel	Nilai minimal
Validitas konvergen	Faktor Loading	>0,7, sedangkan 0,5 & 0,6 cukup
	Average Variance Extracted (AVE)	>0,5
Validitas deskriminan	<i>Fornell-Lacker Criterion</i>	Lebih tinggi dibanding variabel lain
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	>0,7

### 3.4.2 Pengujian Inner Model

*Inner model* membahas hubungan yang spesifik antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (*R-square*), *Predictive Relevance (Q-square)*

dan *Goodness of Fit index* (GoF). *R-square* mengukur kemampuan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat (Imam Ghozali, 2009). *R-square* merupakan jalan utama dalam menguji kekuatan model (Hanseler et al., 2016) Model yang hanya berdasarkan *R-square* dapat dikatakan tidak cukup baik. Oleh karena itu perlu dilakukan perhitungan *Q-square* untuk mengukur relevansi prediktif model yang diajukan. Sebuah model dapat dikatakan prediktif jika memiliki nilai  $>0$  (Hair et al., 2017; Farooq et al., 2018) Nilai *R-square* yang didapatkan dari SmartPLS akan digunakan dalam perhitungan *Q-square* dan GoF. Nilai *Q-square* dapat dihitung dengan persamaan berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2) \dots \dots \dots (3.5)$$

Keterangan :

$R1^2, R2^2, R3^2$  = Koefisien determinasi

GoF dicari untuk mengetahui kecocokan model. Nilai GoF terklasifikasi menjadi tiga yaitu  $GoF_{small} = 0,1$ ,  $GoF_{medium} = 0,25$  dan  $GoF_{large} = 0,36$  (Wetzels et al., 2009, Farooq et al., 2018). Kecocokan model yang baik mengindikasikan bahwa model yang diajukan masuk akal (Hanseler et al., 2016). Nilai *Goodness of Fit index* dapat hitung dengan persamaan di bawah ini (Hanseler & Sarstedt, 2012).

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} \dots \dots \dots (3.6)$$

Keterangan :

AVE = Rata- rata AVE

$R^2$  = Rata – rata koefisien determinasi

### 3.4.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung (t significant) dengan t tabel atau dengan melihat nilai p value. Penelitian ini akan menggunakan nilai p value sebagai parameter signifikansi hipotesis. Sebuah hipotesis dikatakan signifikan jika memiliki nilai p value <0,05 (Schubring et al., 2016). Nilai p value akan dihitung menggunakan bantuan SmartPLS 3.0 dengan menu *bootstrapping*. *Bootstrapping* pertama kali diperkenalkan oleh Brad Efron pada tahun 1979. *Bootstrapping* merupakan sebuah metode *resampling* yang ditujukan agar sampel yang didapatkan mampu menginterpretasikan populasi menggunakan literasi. Prosedur bootstrap diawali dengan pengambilan sampel bootstrap secara acak dengan pengembalian sebanyak n elemen dari sampel awal. Dilakukan pengulangannya sebanyak n kali. Estimasi standard error didapatkan dengan persamaan. (Rahmawati, 2014).

$$\widehat{SE}_{boot} = \sqrt{\sum_{b=1}^B [\widehat{\theta}^*(b) - \widehat{\theta}^*(.)]^2 / (B - 1)} \dots\dots\dots(3.7)$$

### 3.4.4 Pendefinisian Hubungan

Pendefinisian hubungan yang dimaksud disini adalah pendefinisian hubungan antar variabel – variabel yang didapatkan berdasarkan kajian terdahulu yang bertujuan untuk menentukan ada atau tidak adanya hubungan antar variabel yang nanti akan dilanjutkan untuk memudahkan dalam tahapan selanjutnya yakni pembuatan *causal loop diagram* (hubungan timbal balik) sebagai tahapan awal dari aplikasi *powersim* dengan menggunakan *software microsoft excel*.

### 3.4.5 Pembuatan *Causal Loop Diagram* (hubungan timbal balik)

*Causal loop diagram* digunakan untuk variabel apa saja yang memiliki hubungan positif maupun hubungan negatif serta hubungan timbal baliknya. *CLD* berguna untuk membangun sebuah struktur sistem berdasarkan hubungan panah antar variabel untuk menunjukkan dampak atau hubungan antar variabel. Panah positif menunjukkan elemen A mempengaruhi secara positif pada elemen B, dimana nilai elemen B meningkat atau berkurang dengan naik atau turunnya masing – masing variabel, yang artinya jika elemen A positif dan berarti meningkat elemen tersebut maka positif juga elemen B dan meningkat juga. Panah tersebut dapat membangun sebuah *Causal Loop Diagram* untuk mewakili proses umpan balik diantara elemen–elemen melalui *loop* kausal. *Loop* kausal juga dapat menunjukkan bahwa elemen tersebut positif yang berarti memperkuat atau elemen tersebut negatif yang berarti menyeimbangkan. Setelah membangun suatu *Causal Loop Diagram* maka dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu struktur stok atau *flow diagram*.

### 3.4.6. Pembuatan *flow diagram*

*Flow diagram* dibuat sebagai langkah selanjutnya setelah proses pembentukan *causal loop diagram* yang akan digunakan untuk menentukan model simulasi. Agar model dapat di jalankan dan mendapat hasil atau report yang diinginkan dibutuhkan *flow diagram* tersebut.

#### **3.4.6.1 Expert Judgement**

*Expert Judgement* adalah suatu pertimbangan atau pendapat ahli yang sudah berpengalaman di bidang tertentu. Dalam proses lanjutan dari tahap *flow diagram* ini membutuhkan pendapat dari seorang *expert* agar hasil penelitian yg didapatkan valid dan dapat dipertanggung jawabkan keasliannya.

#### **3.4.6.2 Geometric Mean**

*Geometric mean* atau rata – rata ukur adalah rata – rata yang diperoleh dengan mengalikan semua data dalam suatu kelompok sampel, kemudian diakarpangkatkan dengan banyaknya data sampel tersebut. Karena mengikuti proses akar pangkat, maka apabila terdapat unsur data yang bernilai negatif maka rata – rata ukur tidak bisa dikalikan. perhitungan *geomean* dihitung dengan menggunakan *software microsoft excel*.

#### **3.4.7 Validasi Model**

Metode yang sesuai untuk melakukan validasi model simulasi adalah dengan membandingkan output ukuran kinerja model simulasi dengan ukuran kinerja yang sesuai dari sistem nyata. Perbandingan antara model dan sistem nyata merupakan perbandingan statistik dan perbedaan dalam performansi harus diuji untuk signifikansi statistiknya. Perbandingan ini tidak bisa dilakukan dengan sederhana begitu, karena performans yang diukur menggunakan simulasi didasarkan pada periode waktu yang sangat lama, mungkin beberapa tahun. Kinerja yang diukur dalam sistem nyata sebaliknya didasarkan pada

periode waktu singkat, mungkin hanya dalam ukuran minggu atau paling lama bulan, kemudian selanjutnya semua kondisi awal sistem, yang berpengaruh pada performans sistem secara umum tidak diketahui pada sistem nyata. Hasil dari penelitian ini menitik beratkan terhadap kinerja performa pegawai pada kan tor hukum Yogyakarta yang diukur dengan simulasi untuk mengetahui dan memprediksi dalam kurun waktu tertentu.

