

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Changshin Reksa Jaya dengan alamat yang beralamat Jalan Raya Leles Desa Ciburial Kecamatan Leles Kabupaten Garut Jawa Barat. Jenis data yang di gunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif yang diperoleh peneliti dari PT. Changshin Reksa Jaya. Data penelitian ini diperoleh dari data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sampel melalui penelitian lapangan dengan kuesioner yang diberikan langsung kepada responden dalam bentuk pertanyaan atau data langsung dari objek penelitian.

3.1.1 Keadaan Umum PT. Changshin Reksa Jaya

Kondisi geografis PT. Changshin Reksa Jaya terletak di desa Ciburial Kecamatan Leles Kabupaten Garut Jawa Barat. Terletak diatas 55 Ha, PT. Changshin Reksa Jaya memiliki aset Gedung sebagai berikut;

1. Sebanyak 14 Gedung untuk proses produksi;
2. Sebanyak 1 gedung digunakan untuk Gudang material;
3. Sebanyak 1 Gedung untuk Office & Training Center;
4. Sebanyak 4 lokasi untuk area parkir kendaraan bermotor;
5. Sebanyak 4 lokasi untuk area pengolahan WWTP, DWTP, Genset dan Listrik;

Dengan kontur tanah didataran tinggi maka gedung di PT. Changshin Reksa Jaya berbatasan dengan;

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Perkampungan warga Desa Ciburial Kecamatan Leles Kabupaten Garut;
2. Sebelah Timur berbatasan dengan Jl. Raya Leles Kabupaten Garut;
3. Sebelah Selatan berbatasan dengan PT. Hoga Garmen;

4. Sebelah Barat berbatasan dengan Gunung Guntur;

Dalam penelitian ini, berfokus pada pengelolaan kinerja karyawan di PT.Changshin Reksa Jaya yang dilakukan oleh para pemimpin dan leader masing-masing bagian, sehingga diharapkan dapat membawa perubahan kearah perbaikan untuk pertumbuhan dan kemajuan perusahaan. Peneliti mengambil data primer di PT.Changshin Reksa Jaya. Menurut Sugiyono (2011:137), data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari penyebaran kuisisioner yang peneliti bagikan kepada karyawan PT. Changshin Reksa Jaya. Menurut Sugiyono (2011:137), data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada atau dicatat oleh orang lain. Data dapat diperoleh dari situs Web, Buku, Jurnal, Artikel, Berita ataupun laporan data di perusahaan.

Tabel 3.1
Data Demografi Karyawan PT.Changshin Reksa Jaya

Berdasar Klasifikasi Jabatan		Klasifikasi Usia		Berdasar Pendidikan	
Jabatan	Jumlah	Usia	Jumlah	Pendidikan	Jumlah
Team Member (Operator Produksi)	11116	18 - 20	2499	SD	49
Team Leader	434	21 - 25	5467	SMP	49 1485
Staff	274	26 - 30	2069	SMP SLTA	1485 10100
Group Leader	40	31 - 35	1044	SLTA D3	10100 73
Asisten Chief	76	36 - 40	614	D3 S1	73 292
Chief	35	41 - 45	230	S1 S2	292 1
Asisten Manager	34	45 - 50	61	S2	1
Manager	13	50 - 55	13	Total	12000
Senior Manager	6	55 - 60	3	Total	12000
Asisten Direktur	5	Total	12000		
Total	12000				

Klasifikasi Jenis Kelamin		Berdasar Jenis Status	
Gender	Jumlah	Status	Jumlah
Laki-laki	887	Single	8630
Perempuan	11113	Married	3355
Total	12000	Divorce	15

(Data Karyawan PT.Changshin Reksa Jaya, 2022)

3.1.2 Kedudukan PT. Changshin Reksa Jaya

PT. Changshin Reksa Jaya memiliki *sister company* yaitu PT. Chnagshin Indonesia dengan total karyawan sebanyak 16000 orang yang berlokasi di Karawang Jawa Barat. Kepemilikan saham PT. Changshin Reksa Jaya adalah 100% PMA dari Korea Selatan dengan kelompok usaha Changshin Group.

3.1.3 Susunan Organisasi Dinas Kesehatan, terdiri atas;

Pimpinan tertinggi PT. Changshin Reksa Jaya dipimpin oleh seorang Presiden Direktur dan didukung oleh pimpinan masing-masing departemen dengan susunan jabatan tiap departemen sebagai berikut;

1. Direktur;
 2. Asisten Direktur;
 3. Senior Manager;
 4. Manager;
 5. Asisten Manager;
 6. Chief;
 7. Group Leader (GL);
- b. Tim Leader (TL);
- c. Staf;

3.1.4 Tugas dan Tanggung Jawab

Masing-masing departemen di PT. Changshin Reksa Jaya memiliki tugas dan tanggung jawab masing sesuai dengan yang diberikan.

3.1.5 Fungsi

Dalam menyelenggarakan tugas pokok untuk memproduksi sepatu NIKE yang berkelas internasional, maka mempunyai fungsi:

1. Perumusan kebijakan terkait order yang diberikan oleh NIKE Indonesia;

2. Pelaksanaan proses produksi;
3. Pelaksanaan evaluasi kualitas hasil produk;
4. Pelaksanaan administrasi hak dan kewajiban untuk karyawan;
5. Pelaksanaan fungsi lain sesuai Code of Conduct NIKE dan peraturan

Perundang-undangan yang berlaku di Indonesia

3.1.6 Visi dan Misi PT. Changshin Reksa Jaya

3.1.6.1 Visi

Dengan mempertimbangkan kesesuaian dan keterkaitan dengan Visi Changshin Group, Visi sepatu NIKE, maka visi PT. Chanhshin Reksa Jaya yaitu: “Menjadi Perusahaan Produksi Sepatu Nomer 1 dunia”. dimana semua karyawan PT. Changshin Reksa Jaya mampu memproduksi sepatu yang berkualitas internasional

3.1.6.2 Misi

Dalam mengantisipasi kondisi dan permasalahan yang ada serta memperhatikan tantangan persaingan bisnis untuk produksi sepatu NIKE yang berkualitas internasional dengan memperhitungkan peluang yang dimiliki, untuk mencapai keuntungan perusahaan maka ditetapkan dalam 2 (dua) misi yaitu:

1. Meningkatkan hasil produksi yang berkualitas dengan pertumbuhan keuntungan bagi perusahaan;
2. Melakukan efisiensi dan perbaikan secara terus menerus di semua departemen; yang didukung dengan sistem pengendalian data yang terintegrasi;

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan cara melakukan penyebaran atau pendistribusian kuesioner kepada para responden yaitu para leader yang mengatur, mengendalikan dan membuat keputusan di bagiannya masing-masing. Disain penelitian yang akan digunakan adalah disain penelitian deskriptif dan kausal.

Deskriptif merupakan disain penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian. Sedangkan kausal merupakan disain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab akibat antar variabel, dalam disain ini umumnya hubungan sebab akibat sudah dapat diprediksi oleh peneliti. Dalam penelitian ini yang akan dideskripsikan dan sekaligus melakukan pengukuran hubungan sebab akibat antar variabel yang diteliti. Adapun obyek penelitian dilakukan pada level managerial (Jabatan Group Leader sampai Asisten Direktur), yang akan dideskripsikan dan diukur hubungan antar variabelnya yaitu:

- Pengaruh perbaikan berkelanjutan terhadap budaya kerja perusahaan;
- Pengaruh inovasi kerja terhadap budaya kerja perusahaan;
- Pengaruh budaya kerja perusahaan terhadap kinerja karyawan;
- Pengaruh perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi (*intervening*) budaya kerja;
- Pengaruh inovasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi (*intervening*) budaya kerja;

3.2.1 Operasionalisasi Variabel

Agar penelitian ini dapat dilakukan sesuai dengan harapan, maka perlu dipahami unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel. (Sugiyono, 2016: 4) menjelaskan variabel dalam penelitian dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Variabel bebas atau independen (X), merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu perbaikan berkelanjutan (X₁), inovasi kerja (X₂). budaya kerja (X₃);

2. Variabel terikat atau dependen (Y), merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena disebabkan adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja (Y). Untuk mengetahui tentang pengaruh perbaikan berkelanjutan, inovasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT. Changshin reksa Jaya, maka dapat di operasionalisasikan pada tabel sebagai berikut untuk merepresentatifkan dalam penelitian ini. Sehingga variabel operasional dapat dijelaskan dibawah ini;

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Ukuran
1	2	3	4
Perbaikan Berkelanjutan (X1)	Perbaikan Berkelanjutan yaitu perbaikan yang terjadi secara terus menerus untuk memperbaiki cara kerja, meningkatkan mutu dan produktivitas <i>output</i> . (Sumber: Wellington (dalam Imai (1998:58))	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pentingnya kehadiran dan datang tepat waktu 2. Fokus dalam melakukan perbaikan 3. Memberikan pelayanan yang maximal pada perbaikan 4. Menejemen memotivasi karyawan 5. Menejemen mendengar keluhan dari karyawan 6. Tanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakan 7. Bekerja sesuai dengan <i>standard</i> 8. Mampu mengerjakan pekerjaan 9. Mampu bekerja tanpa pengawasan 10. Mampu ditempatkan di tempat lain 	Ordinal
Inovasi Kerja (X2)	Inovasi Kerja yaitu perilaku inovatif yang melihat peluang sebagai kesempatan untuk membuat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptkan peluang untuk sesuatu yang baru 2. Mengadopsi inovasi baru 3. Ide untuk menambah peningkatkan 4. Ide sesuatu yang baru atau memperbaharui pelayanan 5. Memecahkan masalah 	Ordinal

1	2	3	4
	ide baru dan menciptakan sesuatu yang baru. De Jong dan Den Hartog (2003:6-27)	<ul style="list-style-type: none"> untuk meningkatkan kinerja 6. Ide ditransformasi terhadap hasil yang kongkrit 7. Mengembangkan ide dan mengimplementasikan ide 8. Usaha pada ide kreatif 9. Menawarkan ide kepada rekan yang berpotensi 10. Koalisi mendapatkan kekuatan dukungan sesuatu hal yang baru 	
Budaya Kerja (X3)	Budaya Kerja Menurut Nur Hadijah (2017 : 112) Budaya kerja ialah suatu kelakuan yang biasa dilakukan secara iteratif oleh karyawan di perusahaan. Berdasarkan kesepakatan yang dilakukan organisasi telah sepakat bahwa sikap kebiasaan ialah suatu hal yang wajib dipatuhi dalam pencapaian tujuan.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti Aturan 2. Komitmen 3. Bebas Berpendapat 4. Jujur dan Tanggung Jawab 5. Menerima Saran dan Masukan 6. Saling Menghormati 7. Menerima Kritik 8. Gotong Royong dan Persatuan 9. Berkontribusi Kuat 10. Kebersamaan dan Sepaham 	Ordinal
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan 2. Keterampilan 3. Hasil kerja 4. Waktu dalam bekerja 5. Pencapaian target 6. Jalinan kerja sama 7. Kekompakan 8. Hasil kerja 9. Mengambil keputusan 10. Kemandirian 	Ordinal

1	2	3	4
	diberikan kepadanya.		

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain:

1. Observasi

Merupakan cara untuk mendapatkan data dengan mengadakan pengamatan langsung mengenai perbaikan berkelanjutan, inovasi kerja, budaya kerja, dan kinerja karyawan di Lingkungan PT. Changshin Reksa Jaya;

2. Studi Pustaka

Merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku yang memiliki hubungan dengan ruang lingkup yang dibahas sehingga dapat diperoleh suatu pandangan yang tertulis;

3. Kuesioner

Memberikan kuesioner kepada karyawan di lingkungan PT. Changshin Reksa Jaya;

3.2.2.1 Jenis Data

Data merupakan bahan baku dan informasi untuk memberikan gambaran tentang obyek dari sebuah aktivitas penelitian. Data penelitian dapat bersumber dari berbagai hal yang dikumpulkan selama kegiatan penelitian. Data dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu berdasarkan sumbernya dan berdasarkan sifatnya. Berdasarkan sumbernya data dibagi menjadi 2 (dua) yaitu:

1. Data primer

Data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data ini diperoleh dari lapangan melalui pengisian kuesioner yang disebarkan kepada karyawan di Lingkungan PT. Chgagnshin reksa Jaya mengenai perbaikan berkelanjutan, inovasi kerja, budaya kerja, dan kinerja karyawan;

2. Data sekunder

Data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Data ini bersumber dari data yang dikumpulkan oleh dari pihak lain. Dalam penelitian ini data tersebut bersumber dari buku, jurnal, dan satuan terkait yang bertanggungjawab atas data fenomena tersebut. Lalu berdasarkan sifatnya data dibagi menjadi 2 (dua) yaitu:

1. Data kualitatif

Metode ini disebut juga sebagai metode artistik, karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola), dan disebut sebagai metode interpretif karena data hasil penelitian berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan dilapangan;

2. Data kuantitatif

Metode ini disebut juga sebagai metode penelitian yang berlandaskan *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang sudah ada'

3.2.2.2 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi merupakan seluruh obyek yang ada didalam suatu lingkungan dan memenuhi persyaratan tertentu yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, atau seluruh individu didalam ruang lingkup yang akan diteliti. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PT. Changshin Reksa Jaya yang berjumlah 12000 orang.

Tabel 3.3
Jumlah Pekerja per bagian di PT.Changshin Reksa Jaya

No	Departemen	Jumlah Populasi	
1	2	3	
1	RJ Factory	RJ Plant A	1555
		RJ Plant B	1518
	JJS Factory	JJS Plant A	2097
		JJS Plant B	2518
		JJS Plant C	1597
		Accessories	1693
	Planning	50	
2	Production Support	Material	225
		MEP (Maintenance Electrical Plumbing)	250
		Industrial Engineering	10
3	C2.o	LEAN	20
		IT (Information Technology)	15
		SPT	5
		QAMA (Quality Assurance Manufacturing Audit)	89
4	Quality	CQM (Category Quality Management)	10
		Lab / CE	20
		Development	30
		Industrial Relation	8
5	Administration	General Affrair	30
		Accounting	14
		EPTE	8
		Human Resources	208
6	Direct	RSM	18
		PST (Product Safety Team)	12
		TOTAL	12000

(Data Populasi Penelitian 2022)

3.2.2.3 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang memiliki populasi sebagai sekelompok yang diambil atau diseleksi dari suatu populasi (Sugiyono 2015:136). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut).

Adapun metode penarikan sampel yang digunakan adalah menggunakan *Proportional Random Sampling* yaitu “pengambilan sampel dari populasi yang berstrata atau berwilayah”.

Arikunto (2002 : 117) Diketahui bahwa unit departemen atau bagian di PT. Changshin Reksa

Jaya terbagi menjadi 6 bagian besar, jumlah total karyawan atau populasi adalah 12000 orang.

Menurut Arikunto (2012:104), jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan. Tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10 - 15% atau 20 - 25 % dari jumlah populasinya. Dari populasi tersebut diambil 5%. Model yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel adalah dengan menggunakan rumus Slovin, yaitu :

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir, sebanyak 5%.

N = 12000

e = 5%

Adapun level jabatan dalam penambihan data reponden untuk di jadikan sebagai sebagai sample adalah sebagai berikut;

Tabel 3.4
Jumlah karyawan yang akan dijadikan sampel di PT. Changshin Reksa Jaya

No	Level Jabatan	Jumlah
1	Group Leader	40
3	Chief	35
4	Asisten Manager	34
5	Manager	13
6	Senior Manager	6
7	Asisten Direktur	5
Total		133

Sumber: Data diolah, 2022

Sehingga diperoleh;

$$n = \frac{133}{1 + 133 (0.05)^2}$$
$$n = 99.812 \text{ (Responden)}$$

Berdasarkan rumus diatas, jika diketahui jumlah populasi adalah 133 orang leader sebagai penentu kebijakan dimasing-masing lini per bagian, dengan menggunakan standar deviasi sebesar 0.05, maka jumlah sampel dari penelitian ini adalah 100 responden.

Sampel dalam penelitian ini mengacu pada level pimpinan masing-masing bagian sesuai jabatan struktural di PT. Changahin Reksa Jaya yang mengatur dan mendelegasikan tugas dan uraian pekerjaan ke level operator dibawah-nya, dengan susunan jabatan

3.2.2.4 Alat Pengujian Instrumen

Sebelum data perolehan dianalisis perlu dilakukan uji terhadap alat pengumpulan data, sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya. Suatu tes atau instrumen pengukuran dikatakan memiliki validitas tinggi apabila alat ukur tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas rendah apabila tes tersebut menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran (Azwar, 2001).

Uji Validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Uji validitas ini memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditetapkan (construct validity). Apabila suatu pertanyaan mampu

mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut maka data tersebut disebut valid.

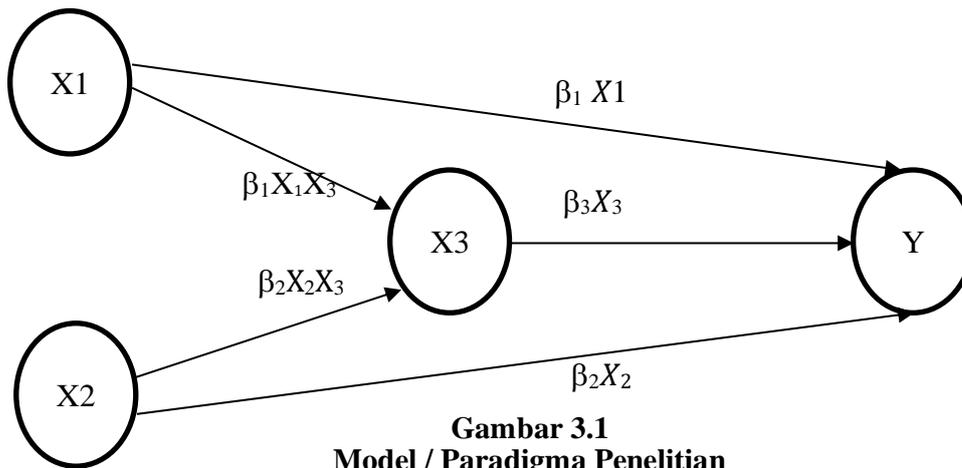
2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Azwar (2001 : 79) mengacu pada konsistensi atau keterpercayaan alat ukur, yang mengandung makna kecermatan pengukuran. Pengukuran yang tidak reliabel akan menghasilkan skor yang tidak dapat dipercaya karena perbedaan skor yang terjadi di antara individu lebih ditentukan oleh faktor kesalahan daripada faktor perbedaan yang sesungguhnya. Pengukuran yang tidak reliabel tentu tidak konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik koefisien alpha cronbach. Koefisien reliabilitas berada dalam rentang angka 0 sampai dengan 1.00, pengukuran semakin reliabel jika koefisien reliabilitas semakin tinggi mendaki angka 1.00.

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu angket dapat dijadikan sebagai angket penelitian, apabila angket dinyatakan reliable dan pengujian dilakukan tidak hanya satu kali serta hasil pengujian tersebut tetap sama. Umumnya pengujian reliabilitas ini menggunakan *Cronbach's Alpha*.

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila responden konsisten dalam menjawab pertanyaan dalam angket, maka data tersebut adalah reliabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika uji statistik SPSS memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Ghozali, 2005). Pengujian normalitas penting untuk menguji distribusi normal, karena distribusi normal membuat garis diagonal yang lurus, variable bebas dan variabel tak bebas terpisah dari distribusi normal.

3.2.3 Model / Paradigma Penelitian



Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran dan gambar 3.1 diatas, penulis menyajikan model paradigma penelitian mengenai budaya kerja dalam memediasi perbaikan berkelanjutan dan inovasi kerja terhadap kinerja karyawan, adalah sebagai berikut;

Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta X_3 + e$$

$$X_3 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

$\beta_1 - \beta_2$ = Koefisien Regrusi

X₁ = Perbaikan Berkelanjutan

X₂ = Inovasi Kerja

X₃ = Budaya Kerja

e = *error*

3.2.4 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari penelitian ini, kemudian dianalisis dengan menggunakan statistik untuk mengetahui pengaruh stres kerja, budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Analisis menggunakan metode sebagai berikut;

3.2.4.1 Analisis Deskriptif Kuesioner

Untuk memperoleh data yang akan dianalisis atas kedua variabel tersebut dalam penelitian ini akan digunakan daftar pernyataan, dari setiap pernyataan yang dimiliki pilihan jawaban responden, bentuk jawaban bernotasi / huruf SS, S, KS, TS, dan STS dengan penilaian skor 5-4-3-2-1 untuk pernyataan positif dan 1-2-3-4-5 untuk pernyataan negative.

Skor tersebut didasarkan skala likert dengan pernyataan terstruktur sehingga akan mendekati harapan jawaban akan semakin tinggi nilai skor (Sugiyono, 2016:

:152). Adapun lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 3.5 Skala Likert
Nilai, Notasi dan Predikat Pernyataan Positif**

Nilai	Notasi	Predikat
5	SS	Sangat Setuju
4	S	Setuju
3	KS	Kurang Setuju
2	TS	Tidak Setuju
1	STS	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Sugiyono, 2016: 152

**Tabel 3.6 Skala Likert
Nilai, Notasi dan Predikat Pernyataan Negatif**

Nilai	Notasi	Predikat
1	SS	Sangat Setuju
2	S	Setuju
3	KS	Kurang Setuju
4	TS	Tidak Setuju
5	STS	Sangat Tidak Setuju

(Sumber: Sugiyono, 2016: 152)

Pengukuran dengan presentase dan skoring dengan menggunakan rumus (Sugiyono, 2016: 152)

$$X = \frac{E}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

X = jumlah presentase jawaban

F = jumlah jawaban frekuensi

N = jumlah responden

Nilai dari keseluruhan indikator dapat ditentukan interval, perinciannya adalah sebagai berikut:

$$NJI = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah Jumlah}}{\text{Kriteria pertanyaan}}$$

Keterangan:

NII = Interval untuk menentukan tinggi sekali, tinggi, sedang, rendah, sangat rendah suatu interval.

Kriteria pertanyaan = Untuk menentukan klasifikasi penilaian.

3.2.4.2 Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan teknik alternatif pada analisis SEM dimana data yang dipergunakan tidak berdistribusi normal multi varian. Pada SEM dengan PLS nilai variabel laten diestimasi sesuai kombinasi linear dari variable-variabel manifest yang terkait dengan variabel laten serta diperlakukan untuk mengganti variabel manifest. Kelebihan SEM dengan PLS apabila dibandingkan dengan SEM berbasis kovarian, SEM dengan PLS mampu menangani dua kondisi dimana:

1. Faktor yang tidak dapat ditentukan (factor indeterminacy).

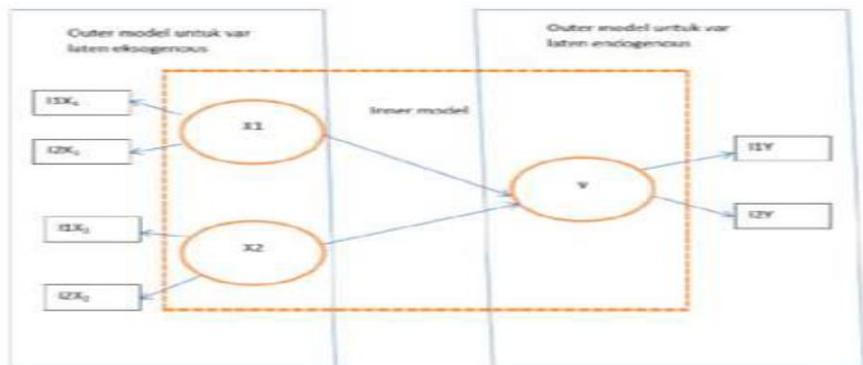
Faktor yang tidak dapat ditentukan adalah suatu kondisi dimana skor faktor yang dihasilkan memiliki nilai berbeda apabila dihitung dari suatu model faktor tunggal. Khusus untuk indikator yang bersifat formatif, tidak memerlukan adanya common faktor sehingga akan selalu diperoleh variabel laten yang bersifat gabungan berupa suatu kesatuan. Dalam ini variabel laten merupakan suatu bentuk kombinasi linier dari indikator-indikatornya;

2. Solusi yang tidak dapat diterima (inadmissible solution)

Kondisi solusi yang tidak dapat diterima tidak akan terjadi pada SEM dengan

PLS, karena SEM dengan PLS berbasis varian dan bukan kovarian sehingga mengakibatkan masalah matrik singularity tidak akan pernah terjadi. Selain itu, PLS bekerja pada model struktural yang bersifat rekursif, sehingga masalah un-identified, under-identified atau over-identified juga tidak akan pernah terjadi;

SEM dengan PLS terdiri 3 (tiga) komponen, yaitu model struktural, model pengukuran, dan skema pembobotan. Bagian ketiga ini merupakan ciri khusus *SEM dengan PLS* dan tidak ada pada SEM berbasis kovarian. model SEM dengan PLS digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2
Model SEM dengan PLS

Pada analisis jalur untuk *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS) terdapat tiga model yaitu *inner model*, *outer model* dan *weight relation*. *Inner model* menunjukkan hubungan antar variabel laten, *outer model* menunjukkan hubungan antara variabel manifes dengan variabel latennya, dan *weight relation* menunjukkan nilai estimasi variabel laten.

1) Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* menggambarkan model hubungan antar variabel laten yang dibentuk berdasarkan substansi teori. Model persamaan untuk *inner model* adalah sebagai berikut:

$$\eta = \beta_0 + \beta_\eta + \Gamma\xi + \zeta \quad (4.1)$$

dimana:

ε menyatakan vektor variabel laten dependen (endogen)

ξ menyatakan vektor variabel laten eksogen (independen)

ζ menyatakan vektor residual (*unexpected variance*)

PLS didesain untuk model rekursif, sehingga terdapat hubungan antar variabel laten yang disebut *causal chain system* dengan bentuk persamaan :

$$\eta_j = \Sigma \beta_{ji} + \eta_i + \Sigma \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_i \quad (4.2)$$

dimana:

$i \dots b$ menyatakan indeks range sepanjang i dan b

j menyatakan indeks range sepanjang i dan b menyatakan jumlah variabel laten endogen

β_{ji} menyatakan koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan endogen (η)

γ_{jb} menyatakan koefisien jalur yang menghubungkan variable laten endogen (η) dengan eksogen (ξ)

ζ menyatakan tingkat kesalahan pengukuran (*inner residual variable*)

2) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* umenggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Pada *outer model* terdapat dua jenis model yaitu model indikator formatif dan refleksif.

a. Model Refleksif atau *Principal Factor Model*

Model refleksif terjadi apabila variabel manifest dipengaruhi oleh variabel laten.

Persamaan untuk model indikator refleksif adalah sebagai berikut :

$$x = \lambda_x \xi + \varepsilon_x \quad (4.3)$$

$$y = \lambda_y \eta + \varepsilon_y \quad (4.4)$$

dimana:

x menyatakan indikator untuk variabel laten eksogen (ξ)

y menyatakan indikator untuk variabel laten endogen (ϵ)

λ_x, λ_y menyatakan *loading matrix* yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variable laten dengan indikatornya

b. Model Formatif

Model formatif mengasumsikan bahwa variabel manifest mempengaruhi variabel laten.

Arah kausalitas mengalir dari variabel manifest menuju

$$\xi = \Pi_x \xi X_i + \delta_\xi \quad (4.5)$$

$$\eta = \Pi_y \eta Y_i + \epsilon_\eta \quad (4.6)$$

dimana :

Π_x, Π_y menyatakan seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator

$\delta_\xi, \epsilon_\eta$ menyatakan tingkat kesalahan pengukuran (*residual error*)

3) *Weight Relation*

Menurut Abdillah dan Jogiyanto HM (2015 : 153), skor *weight relation* menunjukkan hubungan nilai varian antara indikator dengan variabel latennya sehingga diasumsikan memiliki *mean* sama dengan nol (0) dengan varian sama dengan satu (1) untuk menghilangkan konstanta dalam kausalitas. Persamaan untuk *weight relation* adalah :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} x_{kb} \quad (4.7)$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} y_{ki} \quad (4.8)$$

dimana:

w_{kb} , w_{ki} menyatakan bobot k yang digunakan untuk mengestimasi variabel laten ξ_b

dan ε_i

Pada penggunaan PLS, terdapat beberapa evaluasi terhadap model struktural (*inner outer*) dan model pengukuran (*outer model*). Dalam evaluasi model pengukuran, dilakukan pengujian validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), reliabilitas komposit (*composite reliability*), dan *Average Variance Extracted* (AVE). Sedangkan dalam evaluasi model struktural dilakukan uji *R-squared* (R^2) dan uji estimasi koefisien jalur.

3.2.4.3 Analisis SEM PLS Model Pengukuran atau *Outer Model*

Outer model adalah pengukuran yang hubungan antara indikator dengan konstruk-nya dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variable dependen. *Outer model* suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatamodel prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper et al., 2006 dalam Jogiyanto 2011:77). Sedangkan uji realibilitas digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab setiap pertanyaan.

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dalam SEM PLS digunakan sebagai salah satu evaluasi untuk model pengukuran (*outer model*). Validitas konvergen merupakan suatu jenis validitas yang berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur suatu konstruk harus mempunyai korelasi tinggi sehingga digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antara variabel laten dengan variabel manifest pada model pengukuran refleksif. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score* / *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif

dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin di ukur. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2012 : 25). Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *Outer Loading* atau *loading factor*. Ukuran relatif atau kriteria dalam pengujian ini dengan korelasi $> 0,7$. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 di anggap cukup (chin , 1998 dalam Gozali, 2006).

2. Validitas Diskriminan (*Determinant Validity*)

Salah satu evaluasi untuk mengukur model pengukuran (*outer model*) adalah validitas diskriminan. Karena validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, maka validitas diskriminan dari model pengukuran reflektif dapat dihitung berdasarkan nilai *cross loading* dari variabel manifest terhadap masing-masing variabel laten. Apabila korelasi antara variabel laten dengan setiap indikatornya (variabel manifest) lebih besar daripada korelasi dengan variabel laten lainnya, maka variabel laten tersebut dapat dikatakan memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya.

Model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasar *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstale dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model untuk masing – masing indikator memiliki kriteria sebesar $> 0,5$ agar dikatakan valid dan dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Gozali, dalam Rahmasawansyah 2014:78) *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Untuk menilai validitas diskriminan yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE). Apabila nilai AVE lebih besar dibandingkan nilai korelasi di antara variabel laten, maka validitas diskriminan dapat dianggap terpenuhi. Validitas diskriminan dapat dikatakan tercapai

apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5 (Sarwono dan Narimawati. 2015: 19). AVE dapat ditentukan dengan menggunakan perumusan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var } \varepsilon(i)} \quad (4.9)$$

dimana;

λ_i menyatakan *loading factor (convergent validity)* dan $\text{var } \varepsilon(i) = 1 - \lambda_i^2$

3. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Composite reliability merupakan bagian yang di gunakan untuk menguji nilai / reliabilitas indikator variabel-variabel dapat dikatakan reliabel atau kredibel nilai composite reliability dari masing masing variable sebesar $> 0,7$ (Ezali, 2014 : 17). Variabel laten dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 (Sarwono dan Narimawati. 2015: 18). *Composite reliability* dapat ditentukan dengan menggunakan perumusan sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var } \varepsilon(i)} \quad (4.10)$$

dimana ;

λ_i adalah *loading factor (convergent validity)* dan $\text{var } \varepsilon(i) = 1 - \lambda_i^2$.

4. Cronbach's Alpha

Uji reabilitas dengan *composite reability* dapat di perkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*, kriteria penilaian variable apabila nilai *cronbach's alpha* pada masing – masing variable $> 0,7$ maka variabel dapat di nyatakan reliabel.

5. Uji Multikolinearitas

Tujuan dari *multikolinearitas* ini adalah untuk menentukan *multikolinearitas* antar variabel dengan cara melihat nilai korelasi antar variabel bebas. Kriteria yang berlaku dalam uji

multikolinearitas adalah apabila VIF (*Variance Inflation Factor*) nilai nya < 10 yang berarti model regresif terbatas dari *multikolinearitas* (Kusumaijuanta & Liliani, 2018:49)

3.2.4.4 Analisis SEM PLS Model Stuktural atau *Inner Model*

Inner model (*Inner relation*, stuktural model dan *substantive theory*) merupakan model stuktural yang menghubungkan antar variabel laten yang menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive model structural di evaluasi dengan menggunakan uji *path coefficient*, uji kebaikan (*Goodness of fit*) dan uji Hipotesis

1. Uji *Path Coeffisient*

Evaluasi *path coefficient* di gunakan untuk meningkatkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Sedangkan *coficient determination* (*R square*) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel dependent dienuhi oleh variabel lain nya. Jika hasil R^2 sebesar 0,67 keatas untuk variabel laten dependen dalam model stuktural mengindikasikan pengaruh variabel independen (yang mempengaruhi) terhadap variabel dependen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkkan jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 maka termasuk kategori sedang 0,19 – 0,33 maka termasuk dalam kategori, lemah (Yuteva, 2010:66)

2. Uji Kebaikan (*Goodness of fit*)

Penilaian *good of fit* diketahui dari nilai *Q square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination* (*R square*) pada analisis regresi. Koefisien korelasi adalah tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang bernilai diantara 0 - 1. Pengujian *R-squared* (R^2) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur tingkat *Goodness of Fit* suatu model struktural. Nilai *R squared* (R^2) dipergunakan untuk megukur seberapa besar pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2012 : 27), hasil R^2 sebesar 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan baik. Hasil R^2

diantara 0,33 dan 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan moderat. Sedangkan Hasil R^2 sebesar 0,33 mengindikasikan bahwa model dikategorikan lemah. Apabila (R) mendekati 1 maka dapat dikatakan bahwa memiliki hubungan yang erat dan sebaliknya. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0-1. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberi hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memproduksi variasi variabel dependen (Kusuma et al, 2018:65). *Table R square* digunakan untuk melihat pengaruh variabel perbaikan berkelanjutan & inovasi. kerja terhadap budaya kerja dan besarnya pengaruh variabel perbaikan berkelanjutan, inovasi kerja dan budaya kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

a. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t statistic* dan *p values*. Uji *t* bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

1. Uji *t* (Uji signifikansi parsial)

Uji *t* bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hipotesis ini dapat dinyatakan diterima apabila *p values* < 0, 005. Hipotesis diterima berarti terhadap variabel dependen (Effendi, Rahma 2016 ; 42)

Perumusan hipotesis pada uji signifikansi adalah sebagai berikut:

H_0 : Variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

H_1 : Variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$T_{statistik} = \frac{b_j}{s(b_j)} \quad (4.11)$$

dimana ;

b_j menyatakan nilai taksiran untuk β_j , $s(b_j)$ menyatakan standar *error* untuk b_j . Kriteria pengujiannya yaitu dengan taraf signifikansi H_0 ditolak apabila T statistic $> T_{\alpha, df}$ atau p -value $< \alpha$.

2. Teknik *Bootstrapping*

Bootstrapping digunakan untuk menilai tingkat signifikansi dari nilai-nilai lainnya antara lain *R square* dan *adjusted R square*, *F square*, *outer loading* dan *outer weight*. Pada penelitian ini ada pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh hubungan total karena terdapat variabel independen, variabel dependen dan variabel mediasi. Pada program smart PLS.3.0 hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui *Path Coefficients* teknik *Bootstrapping*.

3.2.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis akan dimulai dengan penetapan hipotesis operasional penetapan tingkat signifikan, uji signifikansi, kriteria dan penarikan kesimpulan:

1. Penetapan Hipotesis Operasional

a. Secara Parsial

$H_{a1} : \beta_{YX1} \neq 0$ Perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_{a2} : \beta_{YX1} \neq 0$ Inovasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_{a3} : \beta_{YX2} \neq 0$ Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Secara Simultan

$H_a : \beta_{YX1} \neq \beta_{YX2} \neq \beta_{YX3} \neq 0$ Perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, melalui budaya kerja sebagai variabel intervening.

$H_a : \beta_{YX1} \neq \beta_{YX2} \neq \beta_{YX3} \neq 0$ Inovasi Kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja, melalui budaya kerja sebagai variabel *intervening*.

2. Penetapan Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 95% ($\alpha = 0,05$) yang merupakan tingkat signifikansi yang sering digunakan dalam ilmu sosial yang menunjukkan ketiga variabel mempunyai korelasi cukup nyata.

3. Uji Signifikansi

a. Secara simultan menggunakan uji F

b. Secara parsial menggunakan uji t

4. Kaidah Keputusan

a. Secara Simultan

- Jika *significance* $F < (\alpha = 0,05)$, Maka, H_0 ditolak, H_a diterima
- Jika *significance* $F \geq (\alpha = 0,05)$, Maka, H_0 diterima, H_a ditolak

b. Secara Parsial

- Jika $t < -t_{\frac{1}{2}\alpha}$ atau $t > t_{\frac{1}{2}\alpha}$, Maka H_0 ditolak, H_a diterima
- Jika $-t_{\frac{1}{2}\alpha} \leq t \leq t_{\frac{1}{2}\alpha}$, Maka H_0 diterima, H_a ditolak

5. Penarikan Kesimpulan

Dari hasil analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan apakah hipotesis yang diteliti dan ditetapkan dapat diterima atau ditolak.