

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian dengan ruang lingkup pengaruh pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, terhadap kinerja karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur dengan *Learning Culture* sebagai variabel moderasi.

1.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan yang dijadikan objek penelitian adalah Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur, adalah sebuah perusahaan bergerak disektor ritel modern asli Indonesia dengan format Supermaket, *Departement Store* dan *Food Court*. Manajemen Ritel bentuk dan penilaian *output* kinerja berkaitan dengan;

a) Penjualan produk

Bentuk *output* kinerja yaitu penilaian kinerja pencapaian target penjualan produk dan/barang dalam periode tertentu.

b) Pelayanan

Bentuk *output* kinerja yaitu penilaian kinerja berkaitan dengan jasa/pelayanan yakni acuan Indeks Kepuasan Konsumen, disingkat IKK sebagai masukan, tuntutan, harapan konsumen dilihat dari sisi pelayanan dalam periode tertentu.

Direktorat HR (*Human Resource*) membawahi;

1. *Department HRD (Human Resource Department)* terdiri dari:

a. *Personnel Division* (Divisi Personalia)

b. *Recruitment Division* (Divisi Rekrut)

2. *Department HR-Dev (Human Resource Development)* terdiri dari beberapa Divisi *Learning & Development-L&D* (Pelatihan dan Pengembangan):

- a. *L&D Operation Division* (meliputi *L&D Operation* di tiap regional)
- b. *L&D Programe Division*
- c. *Talent Development Division*

Pelatihan dan Pengembangan di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur ini pelaksanaannya dipegang oleh staf *L&D Operation* Regional Priangan Timur dengan sarana terdiri dari:

- a. Gedung di lantai 3 di DC Breadco Cikoneng (meliputi ruangan kelas utama, laboratorium kassa, laboratorium praktek), serta ruangan multifungsi kelas luring tiap cabang.
- b. Sarana penunjang pelatihan luring dan/atau daring

Posisi atau jabatan Staf 10 cabang dijadikan Survei penelitian terdiri dari 8 toko: Cabang Yogya Tasikmalaya, Yogya Mitrabatik, Griya Ciawi, Yogya Garut, Yogya Cikoneng, Yogya Ciamis, Yogya Banjar, Yogya Majenang, dan 2 Distribution Center (DC) meliputi: *DC Cikoneng*, dan *DC Breadco Cikoneng*.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ini dilakukan dengan target peserta pada posisi jabatan staf dan non-staf. Begitupun dengan efektivitas *learning culture* adanya keikutsertaan unsur pemimpin dalam menentukan kegiatan *learning culture*, tertera dalam Gambar 3.1. mengungkapkan bentuk-bentuk kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan bentuk *learning culture* (budaya belajar) yang telah dilakukan di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur:



Gambar 3.1.
Bentuk kegiatan pelatihan dan pengembangan Yoga Group Regional Priti

1.2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif, menurut Hardani, H., Juliana Sukmana, D & Fardani, R., (2020: 240), penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model matematis, teori, dan atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Data yang digunakan pada penelitian kuantitatif tidak harus berupa data kuantitatif, tetapi dapat juga menggunakan data kualitatif maupun gabungan dengan data kuantitatif (Hardani, et al., 2020: 239). Data yang dikumpulkan pada penelitian ini, berdasarkan sifat atau wujud datanya merupakan data kualitatif. Menurut Hardani et. Al (2020: 246-247) data kualitatif adalah data yang menunjukkan kualitas, bentuk angka non parametrik (ordinal dan nominal) yang tidak dapat ditentukan besarannya.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan Survei. Menurut Sugiyono (2017: 37): “Penelitian asosiatif kausal merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh atau hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan apabila ada seberapa eratnya pengaruh atau hubungan serta berarti atau tidaknya pengaruh atau hubungan itu”.

Sedangkan penelitian *Survei* menurut Sugiyono (2018: 130): “Penelitian yang terjadi pada masa lampau atau saat ini tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel sosiologis dan psikologis dari sampel”.

1.2.1. Operasionalisasi Variabel

Definisi Operasional dalam penelitian ini penulis melakukan analisis pada pengaruh yang ditimbulkan antara variabel bebas atau independen terhadap variabel dependen atau terikat, berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati.

Variabel bebas (laten eksogen) merupakan suatu variabel yang diduga mempengaruhi keragaman variabel lainnya yang menyertainya, dengan kata lain variabel bebas adalah variabel yang menjadi penyebab kemunculan atau perubahan variabel lain (Mundir, 2012: 9). Variabel bebas atau laten eksogen penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan

Variabel terikat (laten endogen) adalah variabel yang terpengaruh atau dapat dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas atau laten eksogen (Mundir, 2012: 9). Variabel bebas atau laten endogen penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan faktor variabel bebas dan variabel terikat (Sugiyono, 2018: 39). Lebih lanjut Mundir (2012: 11) menyebutkan bahwa dalam mempengaruhi variabel terikat (Y), variabel bebas (X) dapat bersama-sama dengan variabel moderator, sehingga hasil pengaruh variabel bebas dan variabel moderator terhadap variabel terikat akan lebih besar. Sebaliknya dapat pula variabel moderator dijadikan sebagai pengontrol terhadap kemurnian pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Variabel moderasi penelitian ini adalah *learning culture* (budaya belajar).

Praktek pengambilan tidak semua indikator dari suatu variabel penelitian umumnya disebut sebagai reduksi indikator, dan ini sering dilakukan dalam penelitian kuantitatif berdasarkan pertimbangan teoritis, empiris, atau praktis. Hal ini diungkapkan oleh Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa seleksi indikator dalam penelitian dapat dilakukan berdasarkan *relevansi teoritis* dan *validitas empiris*. Indikator yang tidak relevan atau tidak memenuhi uji validitas dapat dihilangkan agar analisis lebih fokus dan efisien. Hal ini juga berlaku saat menggunakan analisis faktor untuk mengeliminasi indikator dengan *loading factor* rendah.

Begitupun Nazir (2017) bahwa pengurangan indikator variabel dilakukan jika indikator tidak signifikan secara teoritis atau statistik. Penekanan pada validitas konstruk membantu memastikan bahwa indikator yang diambil benar-benar merepresentasikan variabel penelitian.

Gilbert A. Churchill (1979:6473) membahas pengembangan alat ukur yang lebih baik untuk konstruk pemasaran. Churchill memperkenalkan pendekatan

sistematis untuk memilih dan mengurangi indikator berdasarkan validitas konstruk, teori yang mendasari, serta uji empiris seperti reliabilitas dan validitas faktor.

Variabel-variabel tersebut dioperasionalisasikan seperti yang dapat dilihat dalam Tabel 3.1.

Tabel 3. 1.
Operasional Tabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Pelatihan dan Pengembangan (X₁)	Pelatihan dan pengembangan adalah upaya berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan atas tuntutan standarisasi kompetensi tiap jabatan, agar bisa memberikan kontribusi maksimal dengan hasil kinerja karyawan dan berdampak pada pencapaian kinerja Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur. (X_{1.1}) 2. Para pelatih (trainers) harus memiliki kualifikasi yang memadai. (X_{1.2}) 3. Materi pelatihan dan pengembangan harus di sesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. (X_{1.3}) 4. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta, peserta pelatihan. (X_{1.4}) 	Ordinal
Keterikatan Karyawan (X₂)	Keterikatan Karyawan sebagai keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen untuk berkontribusi tinggi terhadap pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung-jawab karyawan atas pekerjaannya di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semangat (X_{2.1}) 2. Dedikasi (X_{2.2}) 3. Penyerapan (X_{2.3}) 	Ordinal
Learning Culture (X₃)	<i>Learning culture</i> sebagai budaya yang berorientasi pada promosi dan fasilitasi pembelajaran yang dilakukan oleh para karyawannya. Ini mendorong berbagi dan menyebarkan apa yang ada dipelajari, bertujuan untuk pengembangan dan keberhasilan Yogya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang Mendukung Pembelajaran (X_{3.1}) 2. Sistem dan Struktur Pembelajaran (X_{3.2}) 3. Kolaborasi dan Komunikasi (X_{3.3}) 	Ordinal

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
	Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur		
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur bersangkutan secara legal, moral dan etika.	1. Kuantitas hasil kerja. (Y ₁) 2. Kualitas hasil kerja. (Y ₂) 3. Efisiensi dalam memaksimalkan tugas. (Y ₃) 4. Disiplin kerja. (Y ₄) 5. Kejujuran (Y ₅)	Ordinal

1.2.2. Data Penelitian

1.2.2.1. Jenis dan Sumber Data Penelitian

1. Data primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018: 456). Cara yang digunakan penulis untuk mendapatkan data yaitu dengan melakukan pengamatan, tanya jawab serta membagikan angket.

2. Jenis Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2018: 456). Dalam penelitian ini data yang diperoleh berupa keadaan perusahaan, Undang-Undang Ketenagakerjaan, buku, jurnal dan informasi yang didapat digunakan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pelatihan dan

pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture*, dan kinerja karyawan.

3.2.2.2. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk mengumpulkan dan mendapatkan data adalah sebagai berikut:

1. Observasi, menurut Sugiyono (2017: 203) “Observasi sebagai teknik pengumpulan data dengan melihat secara langsung di lapangan, misalnya dengan melihat secara langsung kegiatan pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan dan lain sebagainya. Teknik yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung dengan memperhatikan aspek-aspek mengenai tema penelitian, yaitu ruang-lingkup pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture*, dan kinerja karyawan di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur.
2. Angket Kuesioner, menurut Sugiyono (2017: 124) “Kuisisioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Dalam penelitian ini penulis membagikan kuesioner berbentuk *google form* terhadap informan terkait permasalahan yang sedang diteliti tentang pelatihan dan pengembangan, keterikatan kerja, *learning culture*, dan kinerja karyawan. Untuk memudahkan responden penelitian dalam melakukan pengisian kuesioner, maka digunakan Skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:93).

Skala Likert untuk mengetahui persepsi responden terhadap *item* kuesioner yang ditanyakan. Berikut adalah skala *Likert* yang digunakan baik pernyataan positif atau pernyataan negatif dalam table 3.2 berikut:

Tabel 3. 2.
Formasi Nilai, Notasi, & Predikat masing-masing pilihan jawaban
Untuk Pernyataan Positif (+)

Nilai	Keterangan	Positif	Predikat
5	Sangat Setuju	SB	Sangat Tinggi
4	Setuju	B	Tinggi
3	Kurang Setuju	KB	Sedang
2	Tidak Setuju	TB	Rendah
1	Sangat Tidak Setuju	STB	Sangat Rendah

Tabel 3. 3.
Formasi Nilai, Notasi & Predikat masing-masing pilihan jawaban
Untuk Pernyataan Negatif (-)

Nilai	Keterangan	Positif	Predikat
5	Sangat Tidak Setuju	STB	Sangat Rendah
4	Tidak Setuju	TB	Rendah
3	Kurang Setuju	KB	Sedang
2	Setuju	B	Tinggi
1	Sangat Setuju	SB	Sangat Tinggi

3. Kajian Literatur, yaitu proses mengkaji lebih dalam terhadap variable penelitian melalui buku referensi, jurnal, maupun artikel ilmiah yang relevan dalam menentukan ukuran indikator-indikator dari setiap variable penelitian.

1.2.2.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut harus benar-benar mewakili (Sugiyono, 2018:81). Teknik sampling yang

digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel atau dengan kata lain dinamakan dengan sensus (Garaika & Darmanah, 2019: 40). Sumber daya manusia pada Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur total berjumlah 1.054 orang. Komposisi tiap cabang diuraikan dalam table 3.4 dibawah ini. Populasi yang digunakan pada penelitian ini dibatasi pada level Staf dan/ Supervisor sebanyak 175 orang.

Tabel 3. 4.
Komposisi Jumlah SDM Cabang Yogya Group
(PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur)

NO.	CABANG	NONSTAFF	STAFF	TOTAL
1	YOGYA BANJAR	78	17	95
2	YOGYA CIAMIS	105	29	134
3	GRIYA CIAWI	39	8	47
4	YOGYA GARUT	155	29	184
5	YOGYA MITRABATIK	76	12	88
6	YOGYA TASIKMALAYA	197	45	242
7	YOGYA CIKONENG	40	9	49
8	YOGYA MAJENANG	50	12	62
9	DC BREADCO CIKONENG	75	2	77
10	DC CIKONENG	64	12	76
TOTAL		879	175	1054

Sumber: Laporan komposisi karyawan Regional Priti periode Maret 2024

Pertimbangan pembatasan populasi terbatas pada posisi level staf, berdasarkan:

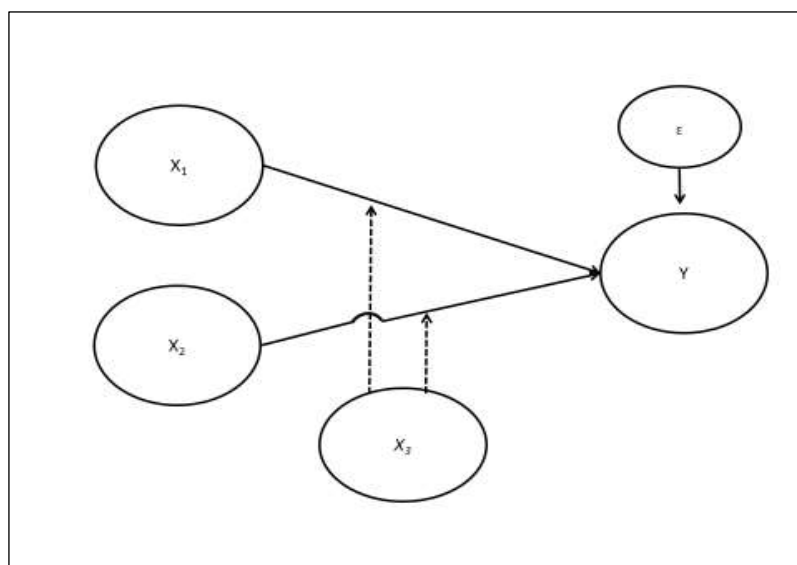
1. Karyawan level Staf dengan menggunakan *balance scorecard* secara kuantitatif dalam penetapan target kinerja
2. Karyawan level staf dianggap posisi jabatan memiliki jenis tugas strategi mulai dari perencanaan, organizing, aktualisasi, hingga evaluasi atas strategi-strategi tersebut.

Berdasarkan penentuan jumlah sampel (n) berdasarkan jumlah populasi (staf dan supervisor) di cabang objek penelitian Yogya Group PT. Akur Pratama

Regional Priangan Timur dari jumlah populasi dan sekaligus ditentukan sebagai sampel sejumlah 175 orang.

3.2.2.4. Model Penelitian

Pada penelitian ini, pengolahan data menggunakan bantuan *software Smart PLS* versi 3.2.9. Secara umum model hubungan pada penelitian ini mengadopsi model penelitian Satrianto (2020) yang menggunakan variabel moderator X_3 sebagai berikut:



Gambar 3. 2.
Model Struktural dengan Efek Moderasi Variabel X_3 sebagai Moderator
(Satrianto, 2020: 6)

Dari ketiga variabel laten eksogen dalam model persamaan penelitian, jika variabel X_1 , X_2 , dan variabel moderat (interaksi antara X_1 dan X_3 atau X_2 dan X_3 memberikan nilai koefisien parameter dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_3 adalah variabel moderating. Jika variabel moderat mempunyai tingkat signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditentukan, maka dapat disimpulkan

vahwa variabel X_3 bukan merupakan variabel moderating (Liana , 2009: 97).

Sehingga model penelitian Satrianto (2020: 6) adalah sebagai berikut:

Variabel X_3 dalam memoderasi X_1 ($I = 1,2$) terhadap Y akan teridentifikasi dengan kriteria sebagai berikut:

1. Quasi moderator (moderator semu), apabila pengaruh dari X_3 terhadap Y pada estimasi pertama dan pengaruh interaksi $X_1 * X_3$ pada estimasi kedua, sama-sama signifikan terhadap Y , Quasi moderasi merupakan variabel yang memoderasi hubungan antar variabel laten eksogen dan variabel laten endogen di mana variabel moderasi-semu berinteraksi dengan variabel laten eksogen sekaligus menjadi variabel laten eksogen.
2. Pure moderator (moderator murni), apabila pengaruh dari X_3 terhadap Y pada estimasi pertama tidak berpengaruh signifikan terhadap Y , sedangkan interaksi $X_1 * X_3$ pada estimasi kedua berpengaruh signifikan terhadap Y . Pure moderasi merupakan variabel moderasi yang memoderasi hubungan antara variabel laten eksogen dan variabel laten endogen di mana variabel moderasi murni berinteraksi dengan variabel laten eksogen tanpa menjadi variabel laten eksogen.
3. Prediktor moderasi (moderasi *predictor*), apabila pengaruh X_3 terhadap Y pada estimasi pertama signifikan dan pengaruh interaksi $X_1 * X_3$ pada estimasi kedua tidak signifikan. Artinya variabel moderasi ini hanya berperan sebagai variabel laten eksogen dalam model hubungan yang dibentuk.
4. Homologier moderasi (moderasi potensial), apabila pengaruh X_3 terhadap Y pada estimasi pertama dan pengaruh interaksi $X_1 * X_3$ pada estimasi kedua tidak

ada satupun yang signifikan. Artinya, variabel ini tidak berinteraksi dengan variabel laten eksogen dan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel laten endogen.

Kesimpulan klasifikasi variabel moderasi dapat dilihat berdasarkan penjelasan pada Tabel 3.5.

Tabel 3. 5.
Kesimpulan Klasifikasi Variabel Moderasi

NO	X1*X3 terhadap Y (Pada persamaan Kedua)	X3 terhadap Y (Pada Persamaan Pertama)	
		Signifikan	Tidak Signifikan
1	Signifikan	Quasi Moderasi	Pure Moderasi
2	Tidak Signifikan	Prediktor Moderasi	Homologizer Moderasi

(Sumber: Satrianto, 2020: 11)

3.2.2.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas / laten eksogen yaitu Pelatihan dan Pengembangan (X_1), Keterikatan Karyawan (X_2), variabel moderasi yaitu *Learning Culture* (X_3), serta variabel terikat / laten endogen yaitu Kinerja Karyawan (Y). Penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Dalam penelitian deskriptif cenderung tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan dan menguji hipotesis (Hardani et al, 2020: 54). Penelitian verifikatif untuk menguji atau memverifikasi teori dengan cara menjawab hipotesis atau pertanyaan penelitian yang diperoleh dari teori. Hipotesis atas pertanyaan penelitian tersebut mengandung variabel untuk ditentukan jawabannya (Siyoto, Sandu, & Sodik, 2015: 48). Menurut Hardani et al (2020: 249) verifikatif untuk menguji kebenaran suatu

fenomena. Data yang telah dikumpulkan melalui instrument penelitian selanjutnya dilakukan analisis melalui:

1.2.2.6. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian, yaitu pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture*, dan kinerja karyawan. Analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Siyoto, Sindu, & Sodik, 2015: 111). Dalam mengetahui persepsi responden mengenai variabel penelitian, maka dilakukan pengujian deskriptif dengan menggunakan rumus Nilai Jenjang Interval (NJI) dengan formulasi sebagai berikut:

$$NJ I = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}}$$

Keterangan:

NJI = Nilai Jenjang Interval

Nilai Tertinggi = Skor tertinggi x jumlah responden x jumlah pertanyaan

Nilai Terendah = Skor terendah x jumlah responden x jumlah pertanyaan

1.2.2.7. Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif bertujuan untuk mengetahui tingkat hubungan kausalitas antar variabel serta untuk menguji suatu hipotesis apakah sesuai dengan harapan atau teori yang sudah baku (Suryana, 2010: 20). Metode penulis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*.

1.2.2.7.1. *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang *powerful* dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara *multivariate* dan tidak adanya problem multikolinearitas antar variabel *independen* atau bebas (Ghozali, 2021: 5).

Menurut Setiawan (2021: 5) *Partial Least Square (PLS)* adalah salah satu metode alternatif *struktural equation modeling (SEM)* dalam menghadapi variabel yang sangat kompleks, distribusi data tidak normal, dan ukuran sampel data kecil. PLS dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau lebih variabel laten. SEM merupakan salah satu kajian bidang statistika yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah penelitian, dengan variabel bebas maupun variabel terikat yang tidak terukur (Nisa, Mukrimatun, Sudarno, 2021: 67).

PLS merupakan salah satu metode analisis regresi, dan menguji korelasi yang meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) yang memerlukan distribusi data normal. PLS menggunakan literasi *algorithm* dalam mengukur variabel indikator dan memberikan jumlah bobot nilai untuk variabel laten serta berkoneksi dengan variabel latihan lainnya. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi estimasi (Setiawan, 2021: 9).

Prosedur *bootstrapping* digunakan untuk mengevaluasi korelasi variabel laten yang terbentuk, tergambarkan pada analisis jalur (*path analysis*) nilai

koefisien korelasi, koefisien determinan (R-Square) dan signifikansi kontribusi variabel eksogen terhadap endogen. Pendekatan *variance based* dengan PLS mengubah orientasi analisis dari menguji model kausalitas (model yang dikembangkan berdasarkan teori) ke model prediktif komponen. Pertimbangan menggunakan SEM-PLS adalah karena komposisi variabel adalah linier yang dikombinasikan dengan beberapa variabel lain (Setiawan, 2021: 6).

Pada dasarnya PLS dikembangkan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel paten (*prediction*), Chin dan Newsted mengemukakan bahwa PLS dapat juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Lebih lanjut Fornell dan Bookstein menjelaskan bahwa dibandingkan dengan metode *maximum likelihood*, PLS menghindari dua masalah serius yang ditimbulkan oleh SEM berbasis *covariance* yaitu *improper solutions* dan *factor indeterminacy* (Ghozali, 2021: 5).

Sebagai teknik prediksi PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator dan menghindari masalah *factor indeterminacy*. PLS menggunakan literasi *algorithm* yang terdiri dari seri OLS (*Ordinary Least Squares*) sehingga persoalan identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model *recursive* (model yang mempunyai satu arah kausalitas) dan menghindari masalah untuk model yang bersifat *non-recursive* (model yang bersifat timbal balik atau *reciprocal* antar variabel) yang dapat diselesaikan oleh SEM berbasis *covariance*. Sebagai alternatif analisis *covariance based* SEM,

menurut Chin dan Newsted, pendekatan *variance based* dengan PLS mengubah orientasi analisis dari menguji model kausalitas (model yang dikembangkan berdasarkan teori) ke model prediksi komponen (Ghozali, 2021: 6).

1.2.2.7.2. Model Pengukuran dan Model Struktural

Menurut Ghozali (2021: 7) analisis SEM-PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau sering disebut *outer model*, dan model struktural atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur, sedangkan model *struktural* menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

1. *Outer Model*

Outer Model atau model pengukuran menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel laten nya. Persamaan untuk *outer model reflektive* sebagai berikut (Ghozali, 2021: 9):

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana:

x dan y : variabel manifest (indikator) untuk konstruk laten eksogen (ξ) dan endogen (η)

Λ_x dan Λ_y : matriks loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dan indikatornya.

ε_x dan ε_y : residual kesalahan pengukuran (*measurement error*)

2. Inner Model

Inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*. Persamaan untuk *inner model* sebagai berikut: (Ghozali, 2021: 9)

$$\eta = \beta_0 + \beta_\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

η : vector konstruk endogen
 ξ : vector konstruk eksogen
 ζ : vector variabel residual (*unexplained variance*)

Chin dan Newsted menjelaskan bahwa estimasi parameter yang didapat melalui PLS dapat dikelompokkan ke dalam 3 kategori. Pertama adalah *weight estimate*, digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua merefleksikan *path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antara variabel dengan blog indikatornya. Kategori ketiga adalah berkaitan dengan rata-rata dalam (*mean*) dan *location parameters (regression constant)* untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi, *algorithm* PLS menggunakan proses tiga tahap dengan setiap tahap menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, Tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model (model structural)* yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran refleksif atau formatif. Tahap ketiga menghasilkan rata-rata dan *location estimate*. Pada tahap pertama dan kedua indikator dan variabel laten diperlakukan sebagai *deviation* dari *mean*. Pada tahap ketiga peneliti dapat memperoleh hasil estimasi berdasarkan pada *original data metrics, weight estimate*,

dan *path estimate* dari dua tahap sebelumnya yang digunakan untuk menghitung *mean* dan *location parameters* (Ghozali, 2021: 10).

1.2.2.7.3. Konstruk Reflektif dan Formatif

Variabel laten yang dibentuk dalam SEM-PLS indikatornya dapat berbentuk *refleksif* maupun *formatif*. Indikator *refleksif* atau sering disebut mode A merupakan indikator yang bersifat manifestasi terhadap konstruk dan sesuai dengan *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa variance di dalam pengukuran variabel laten merupakan fungsi dari true score ditambah error. Sedangkan indikator *formatif* atau sering disebut mode B merupakan indikator yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan konstruk (Ghozali, 2021: 7).

Pada umumnya prosedur pengembangan konstruk dalam berbagai literatur disarankan menggunakan konstruk dengan indikator *refleksif* karena diasumsikan mempunyai kesamaan domain konten. Fornell dan Borkstein menjelaskan bahwa konstruk seperti sikap umumnya dipandang sebagai *90actor* yang menimbulkan sesuatu yang kita amati sebagai realisasi indikatornya berbentuk *refleksif*. Sebaliknya jika konstruk merupakan kombinasi penjelas dari indikator seperti perubahan penduduk maka indikatornya berbentuk *formatif* (Ghozali, 2021:53).

1. Konstruk Reflektif

Konstruk dengan indikator *refleksif* mengasumsikan bahwa *covariance* diantara pengukuran model dijelaskan oleh varian yang merupakan manifestasi domain konstraknya. Arah indikatornya yaitu dari konstruk ke indikator. Pada setiap indikator harus ditambah dengan *error term* atau kesalahan pengukuran.

Pada hubungan *reflektif*, indikator adalah cerminan atau manifestasi dari variabel latennya. Menurut Hair et al (2011: 145) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dengan model *reflektif* yaitu:

1) Reliabilitas Indikator

Reliabilitas indikator diukur dengan melihat nilai koefisien hubungan setiap indikator terhadap variabel laten harus lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan *reliable*. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam SEM-PLS dengan menggunakan Smart PLS 3.2.9, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator *reflektif* dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach alpha* dan *Composite Reliability (CR)*. Namun demikian penggunaan *Cronbach alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan menggunakan *composite reliability*. Nilai *composite reliability (CR)* yang digunakan untuk mengukur konsistensi dari blok indikator direkomendasikan nilai *composite reliability (CR)* lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*, dan nilai antara 0,6-0,7 untuk penelitian bersifat *eksploratory* yang masih dapat diterima.

2) *Convergent Validity*

Cara untuk menguji kevalidan dari konvergensi *outer Weight* adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang harus lebih besar dari 0,5 sejalan dengan Ghazali, 2021: 68) yang juga menjelaskan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5. Selain itu,

untuk menilai *validitas konvergen*, nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* diantara 0,6-0,7 untuk penelitian bersifat *exploratory* masih dapat diterima. Namun demikian Chin menyebutkan untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih dianggap cukup (Ghozali, 2021: 68).

3) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan indikator dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan variabel latennya. Jika korelasi variabel laten dengan indikator lebih besar daripada ukuran variabel laten lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi ukuran pada blok tersebut lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur pengukur atau *manifest* variabel konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator *reflektif* yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,70$ (kriteria Fornell-Larcker).

Pengamatan pada variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dilakukan melalui efek dari indikator-indikatornya (variabel yang di observasi atau *manifest variable*), sehingga model PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah model *reflektif* (arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator), dimana hubungan yang dibangun antara indikator dengan variabel latennya adalah hubungan *reflektif*.

2. Konstruk Formatif

Konstruk dengan indikator *formatif* mengasumsikan bahwa setiap indikatornya mendefinisikan atau menjelaskan karakteristik domain konstruksinya. Arah indikatornya yaitu dari indikator ke konstruk. Kesalahan pengukuran ditunjukkan pada konstruk bukan indikator sehingga pengujian validitas dan reliabilitas tidak diperlukan.

1.2.2.7.4. Analisis SEM dengan Efek Moderasi

Menurut Baron & Kenny dan Henseler & Fassott, Secara umum efek moderasi menunjukkan interaksi antara variabel eksogen prediktor dengan variabel moderator dalam mempengaruhi variabel endogen (Ghozali, 2021: 205) seperti yang diketahui bahwa *Moderated Regression Analysis (MRA)* salah satu cara yang dapat digunakan untuk menguji efek moderasi menggunakan program merupakan cara umum yang digunakan di dalam analisis regresi linear berganda dengan memasukkan variabel ketiga berupa perkalian antara dua variabel *independen* sebagai variabel *moderating*. Hal ini akan menimbulkan hubungan *non linear* sehingga kesalahan pengukuran dari koefisien estimasi MRA jika menggunakan variabel laten menjadi tidak konsisten dan bias, sehingga solusi yang bisa dilakukan adalah dengan menggunakan model persamaan struktural dimana SEM dapat mengoreksi kesalahan pengukuran ini dengan memasukkan pengaruh interaksi ke dalam model (Ghozali 2021:205).

Smart PLS tergantung dari konstruk eksogen dan moderator, apakah berbentuk *refleksif* atau *formatif*. Menurut Chin *et al.*, dan Henseler & Chin, jika konstruk eksogen dan moderator berbentuk refleksif maka metode yang tepat untuk

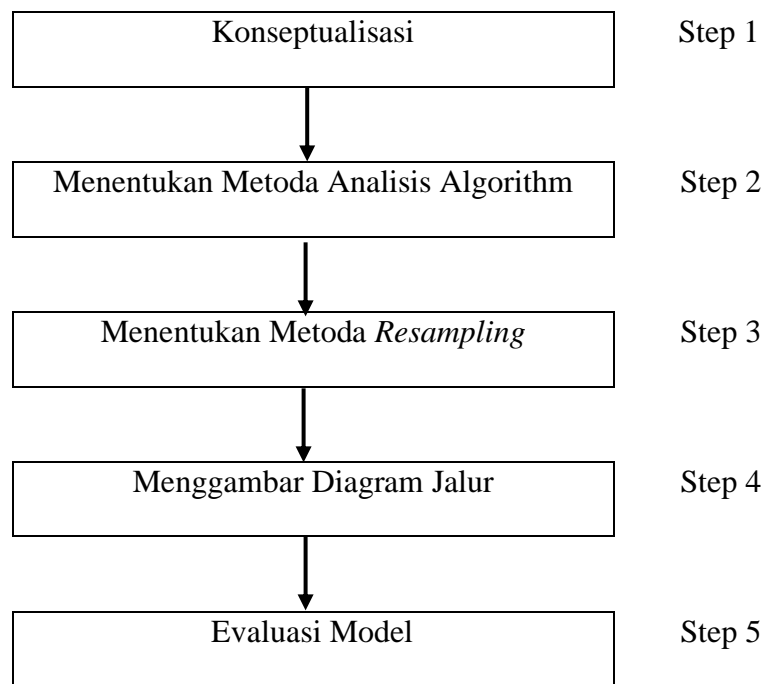
menguji efek moderasi adalah dengan menggunakan *product indicator approach* caranya adalah dengan membuat perkalian antara indikator variabel eksogen dan moderator untuk membentuk konstruk interaksi (Ghozali 2021: 206).

Suatu variabel dikatakan memoderasi pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat jika koefisien jalur antara variabel interaksi signifikan. Pada evaluasi kualitas model struktural (*Inner*) ada beberapa cara untuk menilainya, salah satunya melalui pengujian R^2 .

Ketika variabel moderator hadir, maka akan mempengaruhi kekuatan korelasi dua konstruk. Korelasi dua konstruk akan tergantung terhadap variabel ketiga sebagai variabel moderator. Dengan kata lain variabel moderator akan memberikan efek terhadap korelasi dua variabel laten, di mana variabel moderasi dibentuk dari variabel independen (Setiawan, 2021: 25)

Menurut Hair et al., (2011: 147) setelah evaluasi model pengukuran dan struktural terpenuhi maka dilanjutkan dengan tahap pengujian hipotesis. PLS tidak mengasumsikan data berdistribusi normal sebagai gantinya PLS bergantung pada prosedur *bootstrap non parametrik* untuk menguji signifikansi koefisiennya.

Tahapan-tahapan analisis menggunakan *Partial Least Square* adalah sebagai berikut:



Gambar 3. 3.
Tahapan Analisis Menggunakan SEM-PLS (Ghozali, 2021: 43)

Adapun tahapan analisis menggunakan SEM-PLS dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk.

2. Menentukan Metoda Analisis *Algorithm*

Model penelitian yang sudah melewati tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan metode analisis *algorithm* apa yang akan digunakan untuk estimasi model. Dalam PLS dengan menggunakan program Smart PLS 3.2.9, metode analisis *algorithm* yang disediakan yaitu *factorial*, *centroid* dan *path* atau *struktural weighting*. Skema *algorithm* PLS yang disarankan adalah *path* atau *structural weighting*.

3. Menentukan Metoda *Resampling*

Ghozali (2021: 48) menjelaskan terdapat dua metode untuk melakukan proses penyempelan kembali atau *Resampling* yaitu *bootstrapping* dan *jackknifing*, *Bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali metode ini sering digunakan dalam model persamaan *structural*. Hair et al (2011: 148) memberikan rekomendasi untuk *number bootstrap* sampel yaitu sekitar 5.000 dengan jumlah catatan tersebut harus lebih besar dari sampel original. Namun demikian beberapa literatur lain menyarankan *number of bootstrap* sampel sebesar 200-1.000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *errorestimate* PLS.

Metode *jackknifing* hanya menggunakan *subsample* dari sampel asli yang dikelompokkan dalam group untuk melakukan *resampling* kembali. Metode *jackknifing* kurang begitu efisien dibanding *bootstrap* karena mengabaikan *confidence interval*, sehingga metode ini kurang begitu digunakan dalam SEM dibanding *bootstrap* (Efron et al, dalam Ghozali, 2021: 75).

4. Menggambar Diagram Jalur

Langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi. Falk dan Miller merekomendasikan prosedur *nomogram reticular action modelling (RAM)* dengan ketentuan variabel laten digambar dengan bentuk lingkaran/elips indikator di gambar bentuk kotak hubungan asimetri dengan panah tunggal dan hubungan simetris dengan arah panah *double* (Ghozali, 2021: 49).

5. Evaluasi Model

Evaluasi model dalam SEM-PLS menggunakan program Smart PLS 3.2.9 yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis (CFA)* dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktur dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel.

Menurut Chin dan Newsted karena PLS tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi tidak diperlukan. Hal ini konsisten dengan Wold bahwa PLS bersifat *free* distribusi, evaluasi model PLS berdasarkan pada orientasi pada orientasi prediksi yang mempunyai sifat *non parametrik*. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer* dan *inner model*. Lebih lanjut menurut Chin evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui *validitas convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentu laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali, 2021: 67).

Evaluasi *model structural* atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Hair et al, 2011: 145) menjelaskan dalam menilai model *structural* dengan PLS adalah dengan melihat nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model *structural*. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada OLS regresi. Perubahan nilai R-Square dapat dilakukan dengan menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogennya apakah mempunyai pengaruh yang

substantif. Nilai *R-Squares* 0,75; 0,50; dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Hasil dari *PLS R-Squares* mempresentasi jumlah *variance* dan konstruk yang dijelaskan oleh model. Pengaruh besarnya *effect size* atau *f* dapat dihitung dengan rumus:

$$f = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

Dimana $R_{included}^2$ dan $R_{excluded}^2$ adalah *R-Squares* dari variabel laten endogen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Menurut Chin, nilai *f* 0, 02; 0,15; dan 0,35 di interpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah dan besar pada level *structural* (Ghozali, 2021: 74).

Untuk mengetahui prediktor dari konstruk endogen dapat digunakan baseline model dalam membandingkan antara dua atau lebih tambahan variabel laten yang dapat dilakukan dengan uji F sebagaimana rumus yang dijelaskan Ghozali, (2021: 74) sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{1 - R^2/N - K - 1}$$

Dimana:

k = Degree Of Freedom (Jumlah variabel laten eksogen)

R^2 = Koefisien Determinasi

N = Anggota Populasi

Menurut Ghozali (2020: 77) ukuran fit pada Smart PLS dapat dilihat dari nilai Standarized Root Mean Square Residual (SRMR) harus di bawah 0,08 (< 0,08) serta RMS_theta yang merupakan *root mean squared residual covariance matrix*

dari residual model luar. Ukuran *RMS_theta* harus mendekati nol untuk menunjukkan kesesuaian model yang baik, karena ini menyiratkan bahwa korelasi antar residual model luar sangat kecil (mendekati nol).

1.2.2.8. Pengujian Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini dapat dioperasionalkan sebagai berikut.

- H0₁: Tidak terdapat pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan
- Ha₁: Terdapat pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan
- H0₂: Tidak terdapat pengaruh variabel keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan
- Ha₂: Terdapat pengaruh variabel keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan
- H0₃: Tidak terdapat pengaruh variabel *learning culture* terhadap kinerja karyawan
- Ha₃: Terdapat pengaruh variabel *learning culture* terhadap kinerja karyawan)
- H0₄: Tidak terdapat pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan *learning culture* sebagai variabel moderasi
- Ha₄: Terdapat pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan *learning culture* sebagai variabel moderasi.