

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah sebuah rencana, sebuah garis besar tentang bagaimana peneliti akan memahami bentuk hubungan antar variabel yang diteliti (Anggoro, et al., 2017). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan dengan pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial (Sumanto, 2014). Pengukuran pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menggunakan angka-angka yang berbeda sesuai kategori pada setiap variabel. Teknik perhitungan matematis dapat dilakukan untuk menghasilkan kesimpulan yang berlaku secara umum.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sesuai dengan aslinya, tanpa adanya analisis dan membuat kesimpulan secara umum. Metode verifikatif yaitu metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan setiap variabel bebas dan variabel terikat dan mengujinya dengan menggunakan alat analisis hipotesis (Sugiyono, 2013).

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research metode* yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antar satu variabel atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya (Umar, 1999).

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yang terdiri dari satu variabel bebas yaitu budaya organisasi (X) satu variabel terikat yaitu produktivitas pegawai (Y) dan satu variabel mediasi yaitu *Knowledge Sharing* (M). Penelitian dilakukan pada Kantor Disdikbud Kabupaten Jombang. Penelitian menggunakan analisis deskriptif dengan menghubungkan variabel budaya kerja, produktivitas pegawai dan *knowledge sharing* melalui pengujian hipotesis yang selanjutnya dilakukan uji statistik untuk memperoleh hasil dari data-data tersebut untuk dapat memperoleh penjelasan tentang penelitian ini.

3.2 Devinisi Operasional

3.2.1 Variabel Bebas Budaya Organisasi Pasar (X)

Cameron & Quinn (1999) mengemukakan bahwa budaya organisasi direfleksikan oleh orientasi pekerjaan, gaya kepemimpinan, bahasa dan kode, prosedur kerja, dan tingkat keberhasilan yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

Cameron & Quinn (2011) mengklasifikasikan jenis-jenis budaya kerangka nilai persaingan dalam sebuah kuadran membagi budaya menjadi empat dimensi yaitu budaya klan, budaya adhokrasi, budaya hierarki dan budaya pasar. Pengukuran budaya organisasi pada penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut:

Tabel 3.1. Tabel Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Kriteria	Klan	Adhokrasi	Hierarki	Pasar
Karakteristik Dominan	Mengutamakan kekeluargaan	Tempat kerja yang dinamis	Tempat yang sangat terkendali	Orientasi pada tujuan
Kepemimpinan Organisasi	Pemimpin yang memfasilitasi	Pemimpin yang bekerja keras	Koordinator yang baik	Orientasi pada hasil
Pengelolaan Pegawai	Kerjasama	Manajemen yang berani mengambil resiko	Bercirikan stabilitas hubungan	Dorongan kuat untuk daya saing
Perekat Organisasi	Loyalitas	Komitmen untuk berinovasi	Peraturan formal	Penekanan pada tujuan organisasi
Penekanan Strategis	Pengembangan SDM	Penemuan hal-hal baru	Kelancaran tugas	Pencapaian target
Kriteria Keberhasilan	Komitmen	Layanan yang unik	Efisiensi	Keberhasilan yang melampaui target

Sumber : Cameron & Quinn (2011)

3.2.2 Variabel terikat Produktivitas Pegawai (Y)

Agus Dwiyanto (2006) menyebutkan selain mengukur tingkat efisiensi, produktivitas juga mengukur efektifitas pelayanan. Produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara keluaran dengan masukan.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas maka indikator pada penelitian ini yaitu menggunakan teori Agus Dwiyanto (2006) yaitu indikator untuk mengukur produktivitas yaitu:

- 1) Efisiensi yaitu usaha memanfaatkan sumber daya secara minimal untuk memperoleh hasil secara maksimal. Cara kerja yang efisien adalah cara yang tanpa sedikitpun mengurangi hasil yang hendak dicapai seperti : cara termudah, tercepat, termurah,

teringan, dan terpendek (Soekartawi, 2010). Dari penjelasan tersebut maka pengukuran efisiensi dapat dilakukan dengan:

- a) Segi waktu, yaitu dengan membandingkan standar waktu yang telah ditetapkan dengan waktu riil dalam mengerjakan.
 - b) Segi biaya, yaitu dengan membandingkan biaya yang dibutuhkan dengan biaya yang dikeluarkan, jika hasilnya kurang dari satu maka dapat dikatakan efisien.
 - c) Hasil Kerja, yaitu dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai dengan target sesuai dengan tanggungjawabnya.
- 2) Efektivitas adalah bagian pokok dari kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan (Martani & Lubis, 1987). Untuk mengukur efektivitas dapat dilakukan dengan:
- a) Mengukur keberhasilan organisasi dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan
 - b) Mengukur pelaksanaan program berdasarkan prosedur pelayanan
 - c) Mengukur capaian organisasi berdasarkan target yang disepakati

3.2.3 Variabel Mediasi *Knowledge Sharing* (M)

Choi (2002) menyebutkan salah satu komponen utama dalam studi perbandingan kerangka kerja manajemen pengetahuan yaitu proses manajemen pengetahuan seperti penciptaan, berbagi,

menyimpan dan menggunakan. Asumsi dasar model ini yaitu pengembangan organisasi yaitu melalui manajemen pengetahuan yang di dalamnya terdapatnya salah satunya yaitu *knowledge sharing*.

Choi (2002) menyebutkan indikator *knowledge sharing* yaitu:

- 1) Teknologi informasi, yang meliputi ketersediaan prasarana teknologi informasi, tersedianya *knowledge sharing* untuk penyelesaian masalah dan pemanfaatan teknologi informasi.
- 2) Struktur Organisasi, yang meliputi hubungan antar karyawan, pimpinan dalam organisasi, serta pemberian penghargaan dari organisasi.
- 3) Dukungan pimpinan, yang meliputi kemampuan pimpinan mempengaruhi karyawan, keterlibatan pimpinan secara langsung dalam organisasi, pemberian dukungan kepada karyawan.
- 4) Kepercayaan, yang meliputi pelaksanaan *knowledge sharing* dari pimpinan kepada karyawan, dan kemampuan karyawan untuk memercayakan pengetahuan yang dimiliki untuk dibagikan kepada karyawan lain
- 5) Kemampuan belajar, yang meliputi kemampuan menyerap pengetahuan yang diterima, dan kemampuan belajar individu dari pengetahuan yang diberikan kepadanya.

Tabel 3.2. Devinisi Operasional

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
I	Budaya Organisasi Cameron dan Quinn (2011)	Budaya Organisasi Klan	X _{1.1} : Mengutamakan kekeluargaan
			X _{1.2} : Pemimpin yang memfasilitasi
			X _{1.3} : Pegawai dikelola untuk kerja tim
			X _{1.4} : Loyalitas sebagai perekat antar pegawai
			X _{1.5} : Penekanan pada pengembangan SDM
			X _{1.6} : kriteria keberhasilan berdasarkan komitmen karyawan
		Budaya Organisasi Adhokrasi	X _{2.1} : Tempat kerja yang dinamis
			X _{2.2} : Kepemimpinan kerja
			X _{2.3} : Karyawan dikelola untuk berani mengambil resiko
			X _{2.4} : perekat organisasi adalah komitmen untuk berinovasi
			X _{2.5} : Penekanan pada penemuan hal-hal baru
			X _{2.6} : kriteria keberhasilan berdasarkan layanan baru
		Budaya Organisasi Hierarki	X _{3.1} : Tempat yang sangat terkontrol
			X _{3.2} : Pemimpin adalah koordinator yang baik
			X _{3.3} : manajemen karyawan bercirikan stabilitas hubungan
			X _{3.4} : Perekat organisasi adalah aturan formal
			X _{3.5} : Penekanan pada kelancaran tugas
			X _{3.6} : Keberhasilan berdasarkan efisiensi
		Budaya Organisasi Pasar	X _{4.1} : Berorientasi pada tujuan
			X _{4.2} : Gaya kepemimpinan berorientasi pada hasil
			X _{4.3} : Karyawan didorong untuk memiliki daya saing
X _{4.4} : Perekat organisasi penekanan pada tujuan organisasi			
X _{4.5} : Penekanan pada pencapaian target			
X _{4.6} : Keberhasilan dinilai dari kesuksesan yang melampaui target			
II	Produktivitas Pegawai (Y)	Efisiensi	Y _{1.1} : Segi Waktu
			Y _{1.2} : Segi Biaya
			Y _{1.3} : Hasil Kerja

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
	Agus Dwiyanto (2006)	Efektivitas	Y _{2.1} : Keberhasilan memperoleh sumber daya
			Y _{2.2} : Pelaksanaan Program berdasarkan Prosedur
			Y _{2.3} : Capaian Organisasi berdasarkan target yang disepakati
III	<i>Knowledge Sharing</i> (M) Choi (2002)		M ₁ : Ketersediaan Fasilitas Teknologi Informasi
			M ₂ : Struktur Organisasi yang jelas
			M ₃ : Dukungan Pimpinan
			M ₄ : Kepercayaan untuk berbagi pengetahuan
			M ₅ : Kemampuan Belajar

3.3 Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi menurut Arikunto (2002) adalah semua objek yang akan diteliti. Sugiyono (2016) adalah wilayah secara umum yang terdiri dari subjek atau objek yang dapat dihitung dan memiliki sifat tertentu yang akan diteliti dan diambil suatu simpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Disdikbud Kabupaten Jombang sejumlah 77 Orang.

Menurut Sugiyono (2016) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi dengan besaran dan karakter tertentu. Pengambilan sampel dilakukan jika populasi berjumlah besar dan tidak mungkin untuk dilakukan penelitian pada semua yang ada pada populasi. Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah kurang dari 100, maka peneliti menggunakan teknis sampling jenuh dengan jumlah responden sebanyak 77 orang.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung dengan menyebar

angket kepada responden yaitu Pegawai pada Disdikbud Kabupaten Jombang sebanyak 77 orang. Data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti dari dokumen Disdikbud Kabupaten Jombang.

Skala pengukuran yang digunakan dalam menyusun angket ini adalah lima Skala Likert sebagai alat ukur, sikap, pendapat, dan persepsi tentang fenomena sosial. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji terdapat skor pada setiap jawaban (Sugiyono, 2013) dengan ketentuan:

- a. Skor 5 untuk jawaban responden Selalu
- b. Skor 4 untuk jawaban responden Sering
- c. Skor 3 untuk jawaban responden Kadang-Kadang
- d. Skor 2 untuk jawaban responden Hampir Tidak Pernah
- e. Skor 1 untuk jawaban responden Tidak Pernah

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini antara lain:

- a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada subjek dan/atau objek penelitian.
- b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan komunikasi secara langsung oleh peneliti kepada responden. Metode ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif.
- c. Angket, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebar alat pengumpul data berupa pernyataan tertulis.

- d. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menelaah dokumen maupun catatan organisasi.

3.6 Uji Data

3.6.1 Uji Validitas

Validitas berasal dari bahasa Inggris *validity* yang berarti keabsahan, yaitu seberapa jauh suatu alat ukur dapat menjalankan fungsinya dalam hal ketepatan dan kecermatan (Azwar, 1986). Selain itu validitas juga diartikan sebagai ukuran yang menunjukkan variabel yang diukur adalah benar-benar variabel yang ingin diteliti oleh peneliti (Cooper & Schindler, 2006). Sedangkan menurut Sugiarto & Sitinjak (2006) dan Sumanto (2014), validitas berhubungan dengan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan antara instrumen penelitian terhadap apa yang akan diukur. Misalnya meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan baik (Sugiyono, 2016).

Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengetahui benar atau tidaknya suatu kuesioner/angket. Suatu kuesioner/angket dikatakan valid jika pertanyaan/ Pernyataan pada kuesioner/angket dapat menghasilkan data sesuai dengan yang akan diukur oleh kuesioner/angket tersebut. Untuk mengetahui apakah setiap pertanyaan/ Pernyataan dalam instrumen dinyatakan valid atau tidak, dapat dilakukan pengujian dengan menggunakan *Corrected*

Item Correlation. Korelasi ini menunjukkan hubungan antara skor dari butir yang satu dengan skor butir yang lain. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan lebih dari 0,300 maka butir yang diuji dinyatakan valid. Teknik *Corrected Item Correlation* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

r = *Corrected Item Correlation*

$\sum x$ = Jumlah Skor Variabel x

$\sum y$ = Jumlah Skor Variabel y

$\sum x^2$ = Jumlah Skor Variabel x Kuadrat

$\sum y^2$ = Jumlah Skor Variabel y Kuadrat

$\sum xy$ = Jumlah hasil perkalian skor variabel x dan y

n = Jumlah Responden/Sampel

Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	R Hitung	R Kritis	Keterangan
1	Budaya Organisasi (X)	Budaya Klan (X ₁)	X _{1.1}	0.437	0.300	Valid
2			X _{1.2}	0.324	0.300	Valid
3			X _{1.3}	0.603	0.300	Valid
4			X _{1.4}	0.668	0.300	Valid
5			X _{1.5}	0.465	0.300	Valid
6			X _{1.6}	0.431	0.300	Valid
7		Budaya Adhokrasi (X ₂)	X _{2.1}	0.708	0.300	Valid
8			X _{2.2}	0.767	0.300	Valid
9			X _{2.3}	0.575	0.300	Valid
10			X _{2.4}	0.633	0.300	Valid
11			X _{2.5}	0.573	0.300	Valid
12			X _{2.6}	0.612	0.300	Valid
13		Budaya Hierarki (X ₃)	X _{3.1}	0.416	0.300	Valid
14			X _{3.2}	0.605	0.300	Valid
15			X _{3.3}	0.362	0.300	Valid
16			X _{3.4}	0.477	0.300	Valid
17			X _{3.5}	0.499	0.300	Valid
18			X _{3.6}	0.752	0.300	Valid
19		Budaya Pasar (X ₄)	X _{4.1}	0.591	0.300	Valid
20			X _{4.2}	0.594	0.300	Valid
21			X _{4.3}	0.757	0.300	Valid
22			X _{4.4}	0.732	0.300	Valid
23			X _{4.5}	0.791	0.300	Valid
24			X _{4.6}	0.639	0.300	Valid
25	Produktivitas Pegawai (Y)	Efisiensi (Y ₁)	Y _{1.1}	0.651	0.300	Valid
26			Y _{1.2}	0.518	0.300	Valid
27			Y _{1.3}	0.737	0.300	Valid
28		Efektivitas (Y ₂)	Y _{2.1}	0.690	0.300	Valid
29			Y _{2.2}	0.761	0.300	Valid
30			Y _{2.3}	0.677	0.300	Valid
31	Knowledge Sharing (M)		M ₁	0.514	0.300	Valid
32			M ₂	0.508	0.300	Valid
33			M ₃	0.534	0.300	Valid
34			M ₃	0.876	0.300	Valid
35			M ₄	0.673	0.300	Valid

Sumber : Data diolah Tahun 2021

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 3.3, menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* pada setiap indikator adalah

lebih besar nilai R Kritis yaitu dari 0.300. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan pada angket adalah valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas juga berasal dari Bahasa Inggris *Reliability* yang berarti kemantapan suatu alat ukur, artinya suatu alat ukur meskipun digunakan untuk melakukan pengukuran berkali-kali akan tetap menunjukkan hasil yang sama (Anggoro, et al., 2017). Salah satu cara untuk mengukur reliabilitas yaitu dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha* (Sugiyono, 2008) berikut :

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Dimana:

α : Alfa Cronbach

k : Mean Kuadrat antara subyek

$\sum Si^2$: Mean Kuadrat kesalahan

St^2 : Varians total.

Dari rumus diatas maka keputusan pengujiannya adalah, Menurut Gay (1980), koefisien reliabilitas yang dapat diterima yaitu antara 0,600 sampai dengan 0,900, tetapi koefisien reliabilitas yang terbaik antara 0,700 sampai dengan 0,800. Hal ini berarti jika koefisien reliabilitas lebih kecil dari 0,600 maka instrumen tersebut perlu untuk dilakukan peninjauan kembali, dan apabila lebih dari 0,900 alat ukur tersebut

juga tidak dapat diandalkan karena ada kemungkinan telah terjadi rekayasa pada jawaban responden.

Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Dimensi	Nilai Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standar	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	Budaya Organisasi Klan	0.746	0.600	Reliabel
	Budaya Organisasi Adhokrasi	0.862	0.600	Reliabel
	Budaya Organisasi Hierarki	0.764	0.600	Reliabel
	Budaya Organisasi Pasar	0.876	0.600	Reliabel
Produktivitas Pegawai (Y)	Efisiensi	0.804	0.600	Reliabel
	Efektivitas	0.845	0.600	Reliabel
Knowledge Sharing (M)		0.821	0.600	Reliabel

Sumber : Data diolah Tahun 2021

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.4, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha Based* pada setiap dimensi adalah dari nilai koefisien reliabilitas yaitu lebih besar dari 0.600 dan kurang dari 0.900. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan pada angket adalah reliabel.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Mustafa (1998) menjelaskan bahwa pada tahap ini analisis dibutuhkan untuk membahas tentang teknik pengumpulan data,

pengolahan data sampai dengan penyajian hasil pengolahan data. Hal ini dilakukan karena dengan analisis ini dapat menjelaskan performa dari setiap variabel penelitian.

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara memberikan gambaran data yang sudah ada tanpa membuat kesimpulan yang bersifat umum (Sugiyono, 2016). Analisis ini digunakan untuk menggambarkan deskripsi setiap variabel dengan skala satu sampai lima untuk mengetahui kategori rata-rata responden. Pengelompokan responden dapat menggunakan skala rentang skor menurut Sudjana (2005) yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skor} &= \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Dengan demikian dapat diketahui kategori jawaban responden masing-masing variabel sebagai berikut:

1,0 s.d. 1,8	= Sangat Rendah
1,9 s.d. 2,6	= Rendah
2,7 s.d.3,4	= Sedang
3,5 s.d. 4,2	= Tinggi
4,3 s.d. 5,0	= Sangat Tinggi

3.7.2 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Herman Wold pada tahun 1974 memperkenalkan *Partial Least Square* (PLS) secara umum yang merupakan perkembangan dari *Non-Linear Iterative Least Square* (NILES) yang telah diperkenalkannya pada tahun 1966. PLS disebut juga *soft modeling* karena menghilangkan asumsi-asumsi regresi, misalnya data multivarian harus terdistribusikan secara normal dan tidak ada masalah multikolinieritas antar variabel (Wold, 1985). PLS pada dasarnya dikembangkan untuk menguji teori dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang sedikit atau adanya masalah normalitas data (Wold, 1982). Menurut Chin & Newsted (1999), selain digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, PLS juga dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori. Selanjutnya Jogiyanto & Abdillah (2009) mengatakan analisis *PLS* adalah teknik statistika multivarian yang membandingkan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda.

Ghozali (2006) sependapat dengan Chin & Newsted (1999) dan Fornell (1989), PLS merupakan analisis alternatif dari analisis kovarian berbasis SEM menjadi analisis berbasis varian, yaitu dengan mengubah orientasi analisis dari menguji model kausalitas ke model prediksi komponen.

Secara umum analisis PLS terdiri dari dua submodel yaitu *measurement model* (model pengukuran) atau lebih dikenal dengan

outer model dan *structural model* (model struktural) atau lebih dikenal dengan *inner model*. *Outer model* menunjukkan bagaimana variabel manifest atau variabel observed menunjukkan variabel laten untuk diukur. Sedangkan *inner model* menunjukkan kekuatan estimasi antar antar variabel laten. Indikator variabel laten dapat berupa refleksif atau formatif. Indikator refleksif adalah indikator yang bersifat perwujudan terhadap model dengan asumsi bahwa varian pengukuran skor variabel laten adalah fungsi dari skor yang sebenarnya ditambah eror.

a. *Outer Model*

Outer model, yaitu model yang menunjukkan hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Persamaan refleksi *outer model* dapat ditulis sebagai berikut:

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

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

Di mana x dan y adalah indikator untuk variabel laten eksogen (ξ) dan endogen (η). Sedangkan matriks loading Λ_x dan Λ_y yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan δ_x dan ε_y yang merupakan residual kesalahan pengukuran.

Selanjutnya persamaan indikator formatif *outer model* dapat ditulis sebagai berikut:

$$\xi = \Pi_{\xi} X_i + \delta_{\xi}$$

$$\eta = \Pi_{\eta} Y_i + \delta_{\eta}$$

Dimana ξ dan η merupakan konstruk laten eksogen dan endogen, x , dan y adalah manifest variabel atau indikator untuk konstruk eksogen dan endogen. Π_{ξ} dan Π_{η} merupakan koefisien regresi berganda untuk variabel laten dan blok indikator, sedangkan δ_{ξ} dan δ_{η} adalah residual dari regresi.

Pengukuran model ini dikemukakan oleh Campbell & Fiske (1959) dilakukan melalui analisis faktor konfirmatori yaitu dengan menguji *validitas convergent* dan *discriminant*. *Validitas convergent* memiliki prinsip bahwa pengukur (variabel manifes) seharusnya memiliki hubungan yang tinggi. Chin (1998) menyebutkan nilai *loading factor* pada *rule of thumb* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian *confirmatory* dan antara 0,6 s.d. 0,7 untuk penelitian *explanatory* serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0,5.

Selanjutnya pengujian *validitas discriminant* memiliki prinsip bahwa pengukur (variable manifes) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengujian *validitas discriminant* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih dari 0,700 atau dengan cara membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. *Validitas*

konstruk yang baik yaitu Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar konstruk dalam model (Fornell & Bookstein, 1981).

Untuk menghitung AVE dapat menggunakan rumus:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) varF}{(\sum \lambda_i^2) varF + \sum \theta_{ii}}$$

Dimana λ_i^2 adalah *factor loading*, F adalah *factor variance* dan θ_{ii} adalah *error variance*.

Selain uji validitas pada outer model, pengukuran juga dilakukan untuk mengukur reliabilitas untuk membuktikan keakuratan, konsistensi dan ketepatan instrumen. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Dalam pengukuran reliabilitas lebih disarankan dengan menggunakan *Composite Reliability* karena dalam pengujian reliabilitas *Cronbach's Alpha* akan diperoleh nilai yang lebih rendah. Nilai *Composite Reliability* harus lebih tinggi dari 0,7 untuk penelitian *confirmatory* dan 0,6 s.d. 0,7 untuk penelitian *explanatory*. *Composite Reliability* dapat diukur dengan menggunakan rumus:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i)^2 varF}{(\sum \lambda_i)^2 varF + \sum \theta_{ii}}$$

Dimana λ_i adalah *factor loading*, F adalah *factor variance* dan θ_{ii} adalah *error variance*.

Sedangkan untuk menghitung *Cronbach's Alpha* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$\alpha = \frac{\sum_{p \neq p^t} \text{cor}(x_{pq} \cdot x_{p^t q})}{P_q + \sum_{p \neq p^t} \text{cor}(x_{pq} \cdot x_{p^t q})} \times \frac{P_q}{P_q - 1}$$

Dimana P_q adalah jumlah indikator dan q adalah blok indikator.

b. *Inner Model*

Inner model, menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain berdasarkan *substantive theory*. Persamaannya inner model dapat ditulis sebagai berikut:

$$\eta = \beta + \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

Dimana η adalah vektor konstruk endogen, ξ adalah vektor konstruk eksogen dan ζ adalah vektor variabel residual. Pada dasarnya PLS dibuat untuk model satu arah kausalitas, maka hubungan antara variabel laten eksogen terhadap semua variabel laten endogen sering disebut dengan sistem rantai kausalitas dengan spesifikasi sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Dimana γ_{jb} dan β_{ji} merupakan koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dan variabel eksogen (ξ). i dan b merupakan *range indices* dan ζ_j adalah variabel inner residual.

Uji inner model dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

a) Nilai R^{-Square} (R²)

Nilai R² untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi, dengan ketentuan sebagai berikut Nilai R² sebesar 0,75 dikategorikan model kuat, Nilai R² sebesar 0,50 dikategorikan moderate, Nilai R² sebesar 0,25 dikategorikan lemah

b) Relevansi Prediksi (Q²)

Relevansi prediksi juga sering disebut *Predictive Sample Reuse* oleh Stone (1974) dan Geisser (1975). Nilai Q² digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model. Nilai Q² > 0 menunjukkan model mempunyai relevansi prediksi, sedangkan nilai Q² < 0 menunjukkan model kurang memiliki relevansi prediksi.

Penghitungan Relevansi Prediksi (Q²) dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$R^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

Dimana R₁² dan R₂² adalah R^{-Square}

3.7.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan *Smart PLS Versi 3.0*. adapun hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*
3. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap produktivitas pegawai
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi

Hipotesis ini diuji dengan tingkat signifikan 5% pada tingkat keyakinan 95%. Untuk mengetahui keputusan uji hipotesis, dapat dilakukan dengan cara membandingkan tingkat signifikan alpha (0,05) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika alpha memiliki nilai signifikan $<0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima, sehingga variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen
2. Jika alpha memiliki nilai signifikan $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.7.4 Uji Mediasi

Baron & Kenny (1986) mengemukakan bahwa variabel mediasi yaitu variabel yang dapat memengaruhi hubungan variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediasi dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) Mediasi sebagian (*partial mediation*) yaitu suatu variabel mediasi yang merupakan variabel mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat yang juga terdapat variabel mediasi lainnya.
- 2) Mediasi penuh (*full mediation*) merupakan variabel mediasi tunggal dan tidak ada variabel mediasi lain yang mempengaruhi

variabel bebas dan variabel terikat. Kriteria efek mediasi dapat dijelaskan yaitu apabila nilai $P < 0,05$ maka terjadi mediasi dan apabila nilai $P > 0,05$ maka tidak terjadi mediasi.

3.7.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah pengukuran yang digunakan untuk mengetahui sejauhmana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2014). Nilai hasil pengukuran koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Jika hasil pengukuran koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka variabel-variabel independen dapat memberikan informasi untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.7.6 Uji *Goodness of Fit* (GoF)

Menurut Ghozali (2016), uji *Goodness of Fit* (uji kelayakan model) dilakukan untuk menguji kelayakan model regresi. Pada prinsipnya uji *goodness of fit* dilakukan untuk mengetahui apakah data empiris sudah sesuai dengan model atau belum. Model *goodness of fit* dapat diukur dengan nilai statistik F dengan kriteria pengujian yaitu jika *Pvalue* kurang dari 0,05 berarti model ini layak untuk digunakan untuk penelitian. Jika *Pvalue* lebih dari 0,05 berarti model ini tidak layak digunakan untuk penelitian