

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) metode yaitu kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif dipakai untuk mengidentifikasi dan memberikan pengetahuan yang mendalam pada permasalahan penerapan *Balance Scorecard*. Metode kualitatif yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui *depth interview* dengan Kepala Bidang Pushaka, Kepala Bidang Oortala dan beberapa pegawai dari tim pelaksana penerapan *Balance Scorecard*.

Sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk memberikan informasi mengenai kesiapan pegawai terhadap penerapan *Balance Scorecard*. Penelitian kuantitatif dalam penelitian ini dengan desain *single cross-sectional*. Dalam desain ini hanya satu sampel responden yang diambil dari target populasi, dan informasi didapatkan dari sampel tersebut hanya satu kali. Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah metode survey dengan memberikan kuisioner terstruktur kepada responden untuk mendapatkan informasi spesifik.

*“Although, qualitative methods give very rich change-specific information, quantitative methods are an appropriate addition, offering unique advantages for researchers in certain settings” (Holt et al., 2007, p. 233).*

### 3.2 Metode Pengumpulan Data

#### 3.2.1 Sampel

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner di lapangan terhadap target populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jendral Kekayaan Negara di kantor pusat wilayah DKI Jakarta dengan total karyawan berjumlah 417 yang tersebar dalam 8 (delapan) unit kerja. Untuk mendapatkan sampel (n) dalam populasi digunakan acuan rumus Slovin (Suliyanto, 2006: 100), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1} \quad (3.1)$$

Dimana:

N = Jumlah populasi

d = Prosentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir. Dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 10%

n = Ukuran sampel minimal

1 = Angka konstan

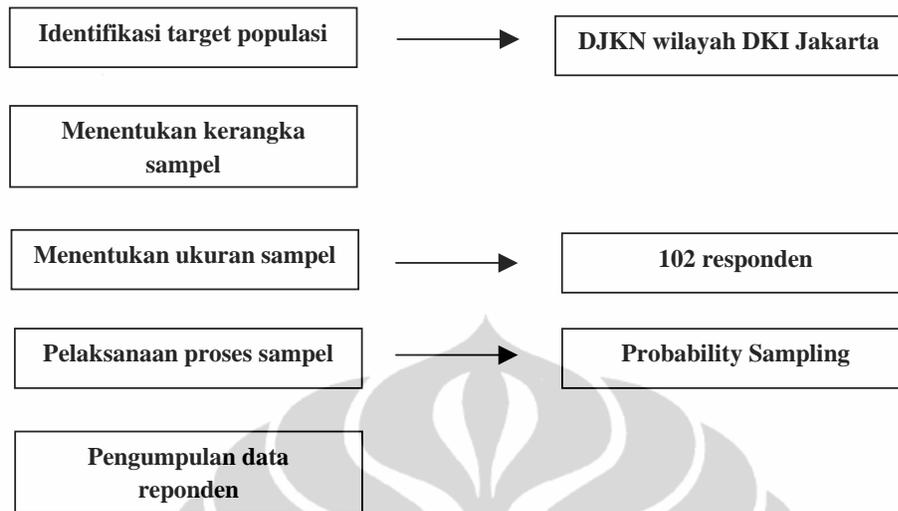
Dengan menggunakan rumus di atas maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah sebesar:

$$n = \frac{417}{(417)(0.1)^2 + 1} \quad (3.2)$$

$$n = 80,6 \approx 81$$

Dengan demikian ukuran sampel sebesar 81 responden tersebut sudah mewakili populasi. Jika diperoleh ukuran sampel (n) minimal sebesar 81 responden, dimana untuk menghindari bias dalam perhitungan, maka ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini 110 responden. Pada pelaksanaan penyebaran kuisioner yang balik ke penulis hanya 102 responden, dengan rincian untuk masing-masing unit kerja: Barang Milik Negara I diwakili 8 responden, Barang Milik Negara II diwakili 8 responden, Kekayaan Negara lain diwakili 8 responden, Penilaian Kekayaan Negara diwakili 9 responden, Piutang Negara diwakili 19 responden, Lelang diwakili 8 responden, Hukum dan Informasi diwakili 7 responden, dan Sekretariat Jenderal diwakili 35 responden.

Tahapan dalam pengambilan sampel adalah sebagai berikut:



Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* yaitu menggunakan *simple random sampling*. Teknik ini mengambil sampel yang dilakukan secara acak (*random*) sehingga setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama besar untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Tujuan dipakai sebagai penelitian dikarenakan sangat efisien digunakan untuk mengukur karakter populasi yang memiliki elemen dengan homogenitas tinggi.

### 3.2.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

**Data Primer:** yang dimaksud data primer adalah data yang penulis peroleh secara langsung dari obyek riset atau penelitian. Adapun cara yang dilakukan adalah dengan:

- a. Wawancara: Merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.
- b. Kuisisioner: Sebagai alat bantu berupa angket yang diberikan kepada responden.

**Data Sekunder:** yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung sumbernya. Adapun cara yang dilakukan adalah dengan:

*Library research* (penelitian kepustakaan), yaitu mengumpulkan data dilakukan melalui literatur yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti.

### **3.3 Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner yang dapat memberikan data-data atribut yang membentuk kesiapan pada tingkat individu. Kuesioner adalah kumpulan pertanyaan yang disusun untuk mendapatkan informasi dari responden (Malhotra, 2007).

Kuesioner ditujukan pada responden dari setiap direktorat yang terkait. Tujuannya untuk mengetahui tingkat kesiapan di setiap masing-masing direktorat.

#### **3.3.1 Format Kuesioner**

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga bagian:

a. Pendahuluan

Kuesioner diawali dengan pendahuluan singkat yang terdiri dari identitas peneliti, tujuan penelitian, dan meminta kesediaan calon responden untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

b. Data responden

Pada bagian ini ditanyakan mengenai data demografi responden seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, golongan dan unit kerja.

c. Pertanyaan utama

Pada bagian ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kesiapan perubahan untuk menjawab permasalahan dan mencapai tujuan penelitian.

#### **3.3.2 Skala pengukuran**

##### **3.3.2.1 Validitas**

Validitas merupakan suatu skala yang dapat didefinisikan sebagai perbedaan yang luas dalam skor skala observasi yang mencerminkan perbedaan yang sebenarnya di antara karakteristik objek yang dapat diukur dibandingkan dengan sistematik atau *random error* (Malhotra, fifth edition, 2007). Dalam

penelitian ini, uji validitas menggunakan *factor analysis*. Jika Measures of Sampling Adequacy diatas 0.5, maka variabel tersebut valid.

### 3.3.2.2 Reliabilitas

Reliabilitas mengacu pada suatu skala yang menghasilkan hasil yang konsisten jika dilakukan pengulangan pengukuran. Dalam penelitian ini digunakan *internal consistency reliability* dengan *coefficient alpha* atau *Cronbach's alpha* di mana jika nilainya di atas 0.6 maka data yang dikumpulkan semakin dapat dipercaya (Malhotra, 2007).

### 3.3.2.3 Skala Likert

Skala Likert adalah skala yang digunakan secara luas yang meminta responden menandai derajat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing dari serangkaian pernyataan mengenai objek stimulus. Skala ini memiliki lima kategori yang berkisar dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju (Maholtra, 2007)

Skala Likert menggunakan 5 (lima) skala yang menunjukkan tingkatan setuju atau tidak setuju responden terhadap pernyataan. Angka 1 (satu) menunjukkan sikap sangat tidak setuju, hingga angka 5 (lima) menunjukkan sikap sangat setuju terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kesiapan individu.

## 3.4 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel berisi semua kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data empiris-kuantitatif mengenai variabel tersebut dan merupakan spesifikasi mengenai apa yang akan diukur dan bagaimana cara mengukurnya. Penelitian ini menggunakan empat variabel independen yaitu, kesiapan untuk berubah, *awareness*, komunikasi dan iklim kerja. Definisi operasional untuk penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Variabel kesiapan untuk berubah

Definisi kesiapan untuk berubah yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi *readiness* menurut Armenakis et al., (1993), yaitu:

*Readiness is arguably one of the most important factors involved in employees' initial support for change initiatives.*

Variabel terukur untuk kesiapan untuk berubah yang digunakan penelitian ini mengacu pada penelitian Daniel T. Holt, *et.al* (2007). Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sebuah konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh kepercayaan di antara karyawan yaitu: *appropriateness*, *management support*, *change-specific efficacy*, dan *personal valence*.

Tabel 3.1 Variabel Laten, Variabel Terukur, dan Indikator Kesiapan Untuk Berubah

Variabel Laten	Variabel Terukur	Definisi Variabel	Indikator
Kesiapan untuk perubahan	<i>Appropriateness</i>	Perubahan yang diusulkan pantas dilakukan untuk organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa DJKN akan mendapat keuntungan dari penerapan <i>Balance Scorecard</i>.</li> <li>2. Penerapan <i>Balance Scorecard</i> dapat meningkatkan efisiensi DJKN secara keseluruhan.</li> <li>3. Dalam jangka panjang penerapan <i>Balance Scorecard</i> ini akan bermanfaat untuk saya.</li> <li>4. <i>Balance Scorecard</i> mempermudah pekerjaan saya</li> <li>5. Waktu yang dipakai untuk melakukan penerapan <i>Balance Scorecard</i> lebih baik digunakan</li> </ol>
	<i>Management Support</i>	Manajemen mempunyai komitmen terhadap perubahan yang diusulkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Pimpinan Direktorat mendorong saya untuk ikut berpartisipasi dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> di lingkungan DJKN.</li> </ol>

Variabel Laten	Variabel Terukur	Definisi Variabel	Indikator
Kesiapan untuk perubahan	<i>Management Support</i>	Manajemen mempunyai komitmen terhadap perubahan yang diusulkan	<p>7. Pimpinan Direktorat menekankan kepada saya akan pentingnya penerapan <i>Balance Scorecard</i>.</p> <p>8. Direktorat Jenderal memberikan dukungannya untuk penerapan <i>Balance Scorecard</i>.</p> <p>9. Para pimpinan Direktorat mempunyai komitmen yang tinggi terhadap penerapan <i>Balance Scorecard</i>.</p> <p>10. Direktorat Jenderal memberikan sinyal yang jelas mengenai adanya perubahan sistem pengukuran kinerja.</p>
	<i>Change-specific Efficacy</i>	Para pegawai mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan	<p>11. Ketika <i>Balance Scorecard</i> diimplementasikan, saya merasa dapat mengatasinya dengan mudah.</p> <p>12. Saya mempunyai ketrampilan yang dibutuhkan supaya penerapan <i>Balance Scorecard</i> berjalan dengan baik.</p> <p>13. Direktorat akan menyediakan pelatihan untuk saya dalam mensukseskan penerapan <i>Balance Scorecard</i>.</p>
	Personal Valence	Perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi warga organisasi	<p>14. Saya khawatir akan kehilangan status jabatan dengan adanya penerapan <i>Balance Scorecard</i>.</p> <p>15. Penerapan <i>Balance Scorecard</i> akan banyak mengganggu hubungan pribadi yang sudah lama saya bangun.</p>

Variabel Laten	Variabel Terukur	Definisi Variabel	Indikator
Kesiapan untuk perubahan	Personal Valence	Perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi warga organisasi	16. Pekerjaan saya di masa depan akan terbatas dikarenakan perubahan sistem kinerja baru ( <i>Balance Scorecard</i> ).

## 2. Variabel *awareness* dan komunikasi

Armenakis dan Bedeian (1999) mengindikasikan bahwa tiga faktor yaitu konteks, konten dan proses perubahan membentuk reaksi pegawai untuk melakukan upaya perubahan. Dan untuk mencapai proses perubahan yang berhasil maka perubahan harus dikomunikasikan secara luas sehingga semua pegawai *aware* dan tertarik untuk ikut berpartisipasi (John P. Kotter, 2002).

Tabel 3.2 Variabel Laten dan Indikator *Awareness* dan Komunikasi

Variabel Laten	Variabel Terukur	Definisi Variabel	Indikator
<i>Awareness</i>		Kesadaran pegawai mengenai adanya penerapan <i>Balance Scorecard</i> .	17. <i>Balance Scorecard</i> merupakan sistem pengukuran kinerja yang disusun dan diselarskan dengan strategi, visi, dan misi organisasi.
Komunikasi			18. Penerapan <i>Balance Scorecard</i> sudah dikomunikasikan secara jelas dan informatif.

## 3. Variabel iklim organisasi

McNabb dan Sepic (1995) menyatakan bahwa pimpinan sebelum melakukan perubahan perlu memeriksa budaya dan iklim organisasinya terlebih dahulu. Karena dua karakteristik tersebut menentukan kesiapan pegawai untuk menerima perubahan. Oleh karena itu, untuk variabel terukur iklim organisasi mengacu pada penelitian yang dilakukan McNabb dan Sepic (1995) dibagi

menjadi dua komponen yaitu dukungan atasan (*Supervisory support*) dan konflik antara pegawai (*Employee conflict*).

Tabel 3.3 Variabel Laten, Variabel Terukur dan Indikator Iklim Organisasi

Variabel Laten	Variabel Terukur	Definisi Variabel	Indikator
Iklim Kerja	Model Kepemimpinan		19. Atasan tidak pernah membatasi saya untuk berkembang.
	Keharmonisan Bekerja		20. Saya tidak pernah terlibat konflik dengan pegawai lain.

### 3.5 Metode Analisis dan Hipotesis Penelitian

#### 3.5.1 Metode Analisis

Analisis diskriptif digunakan untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat kesiapan pegawai di lingkungan DJKN untuk menerapkan *Balance Scorecard*. Untuk menguji perbedaan kesiapan pegawai DJKN menggunakan beberapa metode di bawah ini:

- *Analysis of variance (ANOVA)*

Prosedur yang digunakan dalam analisis ANOVA ini adalah prosedur *One-Way ANOVA* atau sering disebut dengan perancangan sebuah faktor, yang merupakan salah satu alat analisis statistik ANOVA yang bersifat satu arah (satu jalur). Alat uji ini untuk menguji apakah dua populasi atau lebih yang independen, memiliki rata-rata yang dianggap sama atau tidak sama. Teknik ANOVA akan menguji variabilitas dari observasi masing-masing kelompok dan variabilitas antar mean kelompok. Melalui kedua variabilitas tersebut, akan dapat ditarik kesimpulan mengenai rata-rata populasi. Adapun langkah-langkah dalam prosedur *One-Way ANOVA* adalah sebagai berikut :

- a. Tes Homogenitas Varian (*Test of Homogeneity of Variance*)

Asumsi dasar dari analisis ANOVA adalah bahwa seluruh kelompok yang terbentuk harus memiliki variannya sama. Untuk menguji asumsi dasar ini dapat dilihat dari hasil test homogenitas dari varian dengan

menggunakan uji *Levene Statistic*. Hipotesis yang digunakan dalam tes homogenitas varian adalah :

$H_0$  : Diduga bahwa seluruh varian populasi adalah sama

$H_a$  : Diduga bahwa seluruh varian populasi adalah berbeda

Dasar dari pengambilan keputusan adalah:

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

b. Pengujian ANOVA (uji F)

Uji statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa semua kelompok mempunyai mean populasi yang sama adalah Uji F. Hasil F diperoleh dari rata-rata jumlah kuadrat (*mean square*) antar kelompok yang dibagi dengan rata-rata jumlah kuadrat dalam kelompok dengan rumus:

$$F = \hat{S}_B^2 / \hat{S}_W^2 \quad (3.3)$$

dimana:

$\hat{S}_B^2$  = variansi antar perlakuan

$\hat{S}_W^2$  = variansi dalam perlakuan

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ANOVA adalah:

$H_0$  : Diduga bahwa seluruh kelompok dari rata-rata populasi adalah sama

$H_a$  : Diduga bahwa seluruh kelompok dari rata-rata populasi adalah berbeda

Dasar dari pengambilan keputusan adalah:

- Jika F hitung  $> F$  tabel 0,05, maka  $H_0$  ditolak

- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  0,05, maka  $H_0$  diterima

c. Tes *Post Hoc*

Dari pengujian ANOVA (*F test*) telah diketahui bahwa secara umum seluruh kelompok memiliki perbedaan (tidak sama). Untuk mengetahui lebih lanjut perbedaan yang terjadi antar kelompok maka digunakan tes *Post Hoc* dengan menggunakan salah satu fungsi *Tukey*.

Adapun hipotesis yang digunakan dalam tes ini adalah:

$H_0$  : Diduga bahwa kedua kelompok memiliki nilai rata-rata yang sama

$H_a$  : Diduga bahwa kedua kelompok memiliki nilai rata-rata yang berbeda

Dasar dari pengambilan keputusan adalah:

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

▪ Uji K Sampel Tidak Berpasangan

Analisis nonparametrik untuk K sampel yang tidak berpasangan sangat berguna untuk menentukan apakah terdapat perbedaan antara dua atau beberapa grup yang diuji. Uji ini bisa dilakukan jika asumsi untuk uji *Analysis of Variance* (ANOVA) tidak terpenuhi. Untuk uji ini bisa menggunakan *Kruskal-Wallis*.

### 3.5.2 Hipotesis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan kesiapan pegawai untuk menerima perubahan pada unit kerja dan lama bekerja di DJKN. Analisis perbedaan dilakukan pada setiap dimensi kesiapan sehingga terdapat delapan hipotesis yang akan diuji yaitu,

1. Pada dimensi *appropriateness* hipotesis yang diuji adalah:

***H1<sub>1</sub>: Terdapat perbedaan appropriateness antara unit kerja di DJKN***

***H1<sub>2</sub>: Terdapat perbedaan appropriateness terhadap lama bekerja***

2. Pada dimensi *management support* hipotesis yang diuji adalah:  
*H1<sub>3</sub>: Terdapat perbedaan management support antara unit kerja di DJKN*  
*H1<sub>4</sub>: Terdapat perbedaan management support terhadap lama bekerja*
3. Pada dimensi *change-specific efficacy* hipotesis yang diuji adalah:  
*H1<sub>5</sub>: Terdapat perbedaan change-specific efficacy antara unit kerja di DJKN*  
*H1<sub>6</sub>: Terdapat perbedaan change-specific efficacy terhadap lama bekerja*
4. Pada dimensi *management support* hipotesis yang diuji adalah:  
*H1<sub>7</sub>: Terdapat perbedaan personal valence antara unit kerja di DJKN*  
*H1<sub>8</sub>: Terdapat perbedaan change-specific efficacy terhadap lama bekerja*

