

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

3.1.1 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 3 (tiga) bulan terhitung sejak bulan Mei 2025 hingga bulan Juli 2025. Rincian jadwal kegiatan penelitian seperti pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No	Tahapan/Kegiatan	Mei 2025			Juni 2025			Juli 2025		
		M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3
1	Penyusunan Proposal	■								
2	Seminar Proposal			■						
3	Perbaikan Proposal			■						
4	Pengumpulan Data (Kuesioner, dll)				■					
5	Analisis Data					■				
6	Penyusunan Laporan						■			
7	Sidang Tesis								■	

3.1.2 Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Pusat PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), yang beralamat di Jalan Kebon Sirih No.10-12 Jakarta Pusat 10110. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) merupakan objek penelitian yang relevan dengan fenomena transformasi organisasi, yang sedang dan telah mengalami berbagai inisiatif perubahan signifikan, serta memiliki karyawan yang dapat memberikan data terkait variabel penelitian.

3.2 Desain dan Pendekatan Penelitian

3.2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara variabel-variabel yang diteliti dengan menggunakan data numerik dan analisis statistik. Data yang akan dikumpulkan berupa angka yang akan diolah untuk mendapatkan kesimpulan yang objektif dan dapat digeneralisasi.

3.2.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kausal komparatif atau studi mediasi. Penelitian ini menguji pengaruh tiga variabel independen (Transformasi Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y), serta peran mediasi dari Kepuasan Karyawan (M) dalam hubungan tersebut. Pendekatan ini relevan untuk memahami mekanisme bagaimana masing-masing faktor tersebut memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

3.3 Uji Analisis

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) yang aktif bekerja dan terlibat dalam proses transformasi organisasi. Berdasarkan data dari departemen sumber daya manusia PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), jumlah populasi karyawan per bulan Mei 2025 adalah 814 karyawan.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang karakteristiknya dianggap mewakili populasi. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan Rumus Slovin karena jumlah populasi diketahui secara pasti. Rumus ini digunakan untuk menghitung jumlah sampel minimal jika populasi tidak terlalu besar dan peneliti ingin mengetahui berapa batas toleransi kesalahan yang dapat diterima.

Rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$\eta = N/(1+Ne^2)$$

Dimana:

η = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat toleransi kesalahan (margin of error) yang diharapkan (0,05 untuk 5%)

Dengan jumlah populasi karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) 814 karyawan dan tingkat toleransi kesalahan (e) sebesar 5% (0,005), maka perhitungan sampel (η) adalah:

$$\eta = 817/(1+814(0,05)^2)$$

$$\eta = 814/(1+814(0,0025))$$

$$\eta = 814/(1+2,035)$$

$$\eta = 814/3,035$$

$$\eta = 268,2$$

Berdasarkan perhitungan di atas, didapatkan ukuran sampel minimal yang harus diambil adalah 268 responden (dibulatkan ke bawah).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

1. Data Primer: Data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama, yaitu karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty). Data ini akan diperoleh melalui penyebaran kuesioner.
2. Data Sekunder: Data yang diperoleh dari sumber tidak langsung atau yang telah tersedia, seperti literatur, jurnal ilmiah, buku, laporan internal perusahaan (misalnya, jumlah karyawan, struktur organisasi, sejarah perusahaan), dan informasi dari situs web resmi perusahaan.

3.4.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive*. Responden dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan untuk memastikan relevansi data dengan tujuan penelitian. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan daftar karyawan.

3.4.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket).

1. **Kuesioner:** Kuesioner disusun berdasarkan definisi operasional dan indikator masing-masing variabel. Setiap pertanyaan atau pernyataan akan menggunakan Skala Likert 5 poin untuk mengukur tingkat persetujuan atau kepuasan responden. Kuesioner disebarakan secara online melalui *Google Forms*.
2. **Tahap Pengumpulan Data:**
 - Pengembangan kuesioner awal berdasarkan indikator variabel.
 - Melakukan uji validitas dan reliabilitas (uji coba) pada sejumlah kecil responden (di luar sampel penelitian, tetapi memiliki karakteristik serupa).
 - Revisi kuesioner berdasarkan hasil uji coba.

- Distribusi kuesioner kepada sampel penelitian.
- Pengumpulan dan verifikasi kelengkapan data.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini melibatkan 4 (empat) variabel utama, yaitu Transformasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2), Kepuasan Karyawan (M), dan Kinerja Karyawan (Y). Berikut adalah definisi operasional dari masing-masing variabel beserta indikator pengukurannya:

3.5.1 Variabel Bebas (*Independent*)

A. Transformasi Organisasi (X1)

Definisi operasional variabel Transformasi Organisasi (X1) seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.210 Definisi Operasional Variabel Transformasi Organisasi (X1)

Definisi Konseptual	Proses perubahan fundamental dan menyeluruh dalam strategi, struktur, budaya, proses, dan sistem organisasi yang bertujuan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan adaptasi terhadap lingkungan yang dinamis.
Definisi Operasional	Persepsi karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) mengenai sejauh mana perusahaan telah mengalami perubahan signifikan dan mendalam dalam aspek strategi, struktur, budaya, proses kerja, dan kapabilitas sumber daya manusia selama beberapa tahun terakhir.
Skala Pengukuran	Skala Likert 1 – 5 1 = Sangat Tidak Setuju 5 = Sangat Setuju
Indikator	Pernyataan
1. Perubahan Strategi (visi, misi, model bisnis)	1. Visi dan misi perusahaan telah mengalami perubahan yang jelas dan terarah. 2. Saya memahami arah strategis baru perusahaan dalam menghadapi perubahan industri. 3. Perusahaan telah secara aktif menyesuaikan strategi bisnisnya untuk beradaptasi dengan kondisi pasar.
2. Perubahan Struktur Organisasi (hirarki, departemen)	4. Struktur organisasi saat ini telah mengalami perubahan yang signifikan dibanding sebelumnya. 5. Perubahan struktur organisasi membantu memperjelas peran dan tanggung jawab saya. 6. Saya merasa struktur organisasi baru lebih mendukung efisiensi kerja.

3. Perubahan Budaya Organisasi (nilai-nilai, norma, perilaku)	7. Saya merasakan adanya perubahan positif pada nilai-nilai dan norma kerja di perusahaan.
4. Perubahan Proses Kerja dan Sistem (implementasi teknologi baru, efisiensi operasional)	8. Budaya kerja yang baru mendorong kolaborasi dan inovasi antar karyawan.
5. Pengembangan Kapabilitas Karyawan (pelatihan, reskilling)	9. Nilai-nilai perusahaan yang baru (Core Value AKHLAK) tercermin dalam perilaku sehari-hari rekan kerja dan manajemen.
	10. Perusahaan telah mengimplementasikan sistem atau teknologi baru yang mengubah cara kerja saya.
	11. Proses kerja di departemen saya menjadi lebih efisien setelah adanya perubahan sistem/teknologi.
	12. Saya merasa sistem kerja yang baru mendukung produktivitas saya.
	13. Perusahaan memberikan kesempatan yang cukup bagi saya untuk mengembangkan keterampilan baru sesuai tuntutan perubahan.
	14. Pelatihan dan program pengembangan yang diberikan relevan dengan arah transformasi perusahaan.
	15. Saya merasa perusahaan berinvestasi pada peningkatan kompetensi karyawan untuk menghadapi masa depan.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)

Definisi operasional variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) seperti pada tabel berikut:

**Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)**

Definisi Konseptual	Pendekatan kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, melalui pengaruh idealistik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.
Definisi Operasional	Persepsi karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) mengenai perilaku pemimpin mereka yang mampu menginspirasi, memotivasi, mendorong pemikiran inovatif, dan memberikan perhatian pribadi dalam upaya mencapai tujuan organisasi, terutama dalam konteks perubahan.
Skala Pengukuran	Skala Likert 1 – 5 1 = Sangat Tidak Setuju 5 = Sangat Setuju
Indikator	Pernyataan
1. Pengaruh Idealistik (<i>Idealized Influence</i>)	1. Pemimpin saya menjadi panutan yang baik dan dihormati oleh karyawan. 2. Pemimpin saya memiliki visi yang jelas dan meyakinkan untuk masa depan perusahaan. 3. Saya sangat percaya pada kemampuan pemimpin saya dalam memimpin perubahan.
2. Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	4. Pemimpin saya mampu menginspirasi saya untuk bekerja mencapai standar yang tinggi. 5. Pemimpin saya selalu memberikan semangat dan optimisme di tengah tantangan perubahan.

3. Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	6. Pemimpin saya mampu mengartikulasikan harapan kinerja yang menantang namun dapat dicapai.
	7. Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah.
	8. Pemimpin saya menerima ide-ide baru dari karyawan, bahkan jika berbeda dari cara lama.
	9. Pemimpin saya mendorong saya untuk menganalisis masalah dari berbagai perspektif.
4. Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	10. Pemimpin saya memperhatikan kebutuhan pengembangan diri saya sebagai individu.
	11. Pemimpin saya memberikan bimbingan dan dukungan personal untuk membantu saya berkembang.
	12. Pemimpin saya memberikan perhatian khusus dan mendukung saya dalam mengatasi tantangan pekerjaan.

3.5.2 Variabel Mediasi: Kepuasan Karyawan (M)

Definisi operasional variabel mediasi Kepuasan Karyawan (M) seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel Kepuasan Karyawan (M)

Definisi Konseptual	Keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap pekerjaan mereka atau pengalaman kerja mereka secara keseluruhan.
Definisi Operasional	Tingkat perasaan positif atau kesenangan karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, dan kondisi kerja.
Skala Pengukuran	Skala Likert 1 – 5 1 = Sangat Tidak Puas 5 = Sangat Puas
Indikator	Pernyataan
1. Pekerjaan itu Sendiri (<i>Work Itself</i>)	1. Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan dan tugas yang saya lakukan sehari-hari.
	2. Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan saya.
	3. Saya menikmati tantangan dan variasi dalam pekerjaan saya.
2. Gaji/Upah (<i>Pay</i>)	4. Saya puas dengan besaran gaji dan tunjangan yang saya terima.
	5. Gaji yang saya terima sesuai dengan kontribusi dan beban kerja saya.
	6. Saya merasa kompensasi yang diberikan perusahaan adil dibandingkan dengan industri sejenis.
3. Peluang Promosi (<i>Promotion Opportunities</i>)	7. Saya merasa ada peluang yang adil untuk promosi di perusahaan ini.
	8. Perusahaan memiliki sistem yang jelas untuk pengembangan karir karyawan.
	9. Saya puas dengan kesempatan untuk maju dalam karir saya di perusahaan.
4. Supervisi (<i>Supervision</i>)	10. Saya puas dengan cara atasan langsung saya mengelola dan membimbing tim.

5. Rekan Kerja (<i>Co-workers</i>)	11. Atasan saya memberikan dukungan dan umpan balik yang konstruktif.
	12. Atasan saya adil dan menghargai upaya kerja saya.
	13. Saya memiliki hubungan kerja yang baik dan harmonis dengan rekan-rekan kerja saya.
	14. Rekan kerja saya saling membantu dan mendukung dalam menyelesaikan tugas.
	15. Saya merasa nyaman dan didukung oleh tim kerja saya.
6. Kondisi Kerja (<i>Working Conditions</i>)	16. Saya merasa puas dengan kondisi fisik lingkungan kerja saya (misalnya: kebersihan, kenyamanan).
	17. Fasilitas dan peralatan yang tersedia mendukung saya dalam bekerja secara efektif.
	18. Saya merasa lingkungan kerja secara keseluruhan kondusif untuk bekerja.
7. Manfaat (<i>Benefits</i>)	19. Saya puas dengan manfaat non-gaji (misalnya: asuransi, cuti, program kesehatan) yang diberikan perusahaan.
	20. Manfaat yang diberikan perusahaan cukup kompetitif dibandingkan perusahaan lain.
	21. Saya merasa manfaat yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya.

3.5.3 Variabel Terikat (*Dependen*): Kinerja Karyawan (Y)

Definisi operasional variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.5 Definisi Operasional Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Definisi Konseptual	Totalitas kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, mencakup hasil kerja (<i>output</i>), perilaku yang relevan dengan pekerjaan, dan kompetensi yang ditunjukkan.
Definisi Operasional	Hasil kerja dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka, serta kontribusi sukarela yang mendukung lingkungan kerja. Penilaian ini merupakan persepsi diri karyawan terhadap kinerja mereka.
Skala Pengukuran	Skala Likert 1 – 5 1 = Sangat Tidak Baik 5 = Sangat Baik
Indikator	Pernyataan
1. Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>) Kuantitas pekerjaan Kualitas pekerjaan Efisiensi/Produktivitas Penyelesaian tugas tepat waktu	1. Saya selalu mampu menyelesaikan tugas-tugas utama pekerjaan saya sesuai target yang ditetapkan. 2. Kualitas pekerjaan yang saya hasilkan selalu memenuhi atau melampaui standar yang diharapkan. 3. Saya dapat bekerja secara efisien dan produktif, mengoptimalkan waktu dan sumber daya.
2. Kinerja Kontekstual / Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (<i>Contextual Performance / OCB</i>) Inisiatif/Proaktif Kerja sama tim Bantuan kepada rekan kerja Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur	4. Saya sering mengambil inisiatif untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan. 5. Saya secara aktif berpartisipasi dalam diskusi tim dan memberikan kontribusi yang positif. 6. Saya mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan meskipun tidak diawasi secara langsung.

3.6 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik. Data yang terkumpul akan diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.2. Proses analisis data meliputi statistik deskriptif dan analisis *Structural Equation Model (SEM)* dengan *Partial Least Squares (PLS)*.

Sebelum melakukan analisis data utama untuk menguji hipotesis, data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan beberapa teknik:

3.6.1 Skala dan Angka Penafsiran

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran Likert 5 poin untuk semua pernyataan pada kuesioner, dimana setiap poin memiliki bobot skor sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS) / Sangat Tidak Puas (STP) / Sangat Tidak Baik (STB)

2 = Tidak Setuju (TS) / Tidak Puas (TP) / Tidak Baik (TB)

3 = Cukup Setuju (CS) / Cukup Puas (CP) / Cukup Baik (CB)

4 = Setuju (S) / Puas (P) / Baik (B)

5 = Sangat Setuju (SS) / Sangat Puas (SP) / Sangat Baik (SB)

Meskipun skala Likert secara teknis merupakan skala ordinal, dalam penelitian ilmu sosial, data yang diperoleh dari skala Likert seringkali diasumsikan sebagai data interval untuk memungkinkan penggunaan analisis statistik parametrik.

Untuk menginterpretasikan rata-rata skor (*mean*) dari setiap variabel, dilakukan perhitungan rentang interval dengan rumus:

Interval Kelas = (Skor Tertinggi–Skor Terendah) / Jumlah Kategori

Dengan skor tertinggi 5 dan skor terendah 1, serta jumlah kategori sebanyak 5, maka:

Interval Kelas = $(5-1)/5 = 4/5 = 0.8$

Berdasarkan perhitungan interval kelas sebesar 0.8, maka angka penafsiran rata-rata skor untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 Rentang Skor dan Penafsiran Variabel

Rentang Skor Rata-Rata	Penafsiran
1.00–1.80	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Puas / Sangat Tidak Baik
1.81–2.60	Tidak Setuju / Tidak Puas / Tidak Baik
2.61–3.40	Cukup Setuju / Cukup Puas / Cukup Baik
3.41–4.20	Setuju / Puas / Baik
4.21–5.00	Sangat Setuju / Sangat Puas / Sangat Baik

Sumber: Sugiyono, 2019

3.6.2 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden yaitu jenis kelamin, pendidikan, lokasi kerja, lama kerja, level posisi, dan usia. Deskripsi variabel-variabel penelitian Transformasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Kepuasan Karyawan (M), dan Kinerja Karyawan (Y). Analisis ini akan melibatkan perhitungan nilai rata-rata *mean*, *median*, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum untuk setiap indikator dan konstruk variabel. Distribusi frekuensi untuk karakteristik demografi responden juga akan disajikan, yang esensial untuk memahami profil sampel penelitian dan konteks data sebelum analisis inferensial.

3.6.3 Analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS)

Analisis SEM-PLS digunakan karena kemampuannya dalam menguji model yang kompleks dengan banyak variabel dan indikator, serta tidak memerlukan asumsi distribusi data yang ketat (*non-parametrik*). Penggunaan PLS-SEM ini sangat relevan untuk menguji hipotesis hubungan kausal antara Transformasi Organisasi (X1), Gaya

Kepemimpinan Transformasional (X2), Kepuasan Karyawan (M), dan Kinerja Karyawan (Y), termasuk peran mediasi Kepuasan Karyawan, yang menjadi fokus utama penelitian ini. Proses analisis SEM-PLS akan dilakukan dalam dua tahap utama: evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

A. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk laten (variabel). Uji ini krusial untuk memastikan bahwa instrumen pengumpulan data (kuesioner) benar-benar mampu mengukur konsep-konsep abstrak seperti Transformasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Kepuasan Karyawan (M), dan Kinerja Karyawan (Y) secara akurat dan konsisten, sebelum hubungan antar konsep tersebut dianalisis.

1. Uji Validitas Konvergen

Mengukur sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk saling berkorelasi dan mengukur konstruk yang sama. Kriteria yang digunakan:

- *Outer Loadings*: Setiap indikator harus memiliki nilai outer loading (korelasi dengan konstruknya) ≥ 0.70 .
- *Average Variance Extracted (AVE)*: Nilai AVE (rata-rata varians yang dijelaskan oleh konstruk dari indikator-indikatornya) harus ≥ 0.50 , yang berarti 50% atau lebih varians indikator dijelaskan oleh konstruknya.

2. Uji Reliabilitas Konstruk

Mengukur konsistensi internal dari suatu konstruk. Kriteria yang digunakan:

- *Composite Reliability (CR)*: Nilai CR harus ≥ 0.70 .
- *Cronbach's Alpha*: Nilai Cronbach's Alpha harus ≥ 0.70 .

3. Uji Validitas Diskriminan

Mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda secara empiris dari konstruk lainnya. Uji ini penting untuk memastikan bahwa, Transformasi Organisasi (X1) benar-benar berbeda dan tidak tumpang tindih dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), sehingga efek unik masing-masing terhadap Kepuasan Karyawan (M) dan Kinerja Karyawan (Y) dapat diidentifikasi dengan jelas. Kriteria yang digunakan:

- *Fornell-Larcker Criterion*: Akar kuadrat nilai AVE dari setiap konstruk (pada diagonal tabel) harus lebih besar dari korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.
- *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT): Nilai HTMT antar konstruk sebaiknya ≤ 0.90 . Beberapa literatur menyarankan batas yang lebih ketat yaitu ≤ 0.85 .

B. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* bertujuan untuk menilai hubungan kausalitas antar konstruk laten dan kemampuan prediktif model. Uji ini merupakan inti dari pengujian hipotesis penelitian, yaitu untuk mengkonfirmasi seberapa kuat Transformasi Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) memengaruhi Kepuasan Karyawan (M), dan bagaimana Kepuasan Karyawan (M) pada gilirannya memengaruhi Kinerja Karyawan (Y), serta bagaimana variabel-variabel independen memengaruhi Kinerja Karyawan (Y) secara keseluruhan. Kriteria yang digunakan:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai Koefisien Determinasi (R^2) menunjukkan proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dan mediasi dalam model. Nilai R^2 ini akan mengindikasikan seberapa besar Transformasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) (dan Kepuasan Karyawan sebagai prediktor)

dapat menjelaskan fluktuasi dalam Kepuasan Karyawan (M) dan Kinerja Karyawan (Y).

Interpretasi nilai R^2 (Hair et al., 2017):

- ≥ 0.75 : *Substantial* (Kuat)
- ≥ 0.50 : *Moderate* (Sedang)
- ≥ 0.25 : *Weak* (Lemah)

2. Ukuran Efek (f^2)

Nilai f^2 mengukur seberapa besar dampak variabel prediktor terhadap nilai R^2 variabel dependen. Uji ini memberikan wawasan tambahan mengenai signifikansi praktis dari setiap variabel independen dalam menjelaskan Kepuasan Karyawan (M) atau Kinerja Karyawan (Y). Interpretasi nilai f^2 sebagai berikut: 0.35: *Large* (Besar), ≥ 0.15 : *Medium* (Sedang), dan ≥ 0.02 : *Small* (Kecil)

3. Uji Relevansi Prediktif (Q^2)

Uji Relevansi Prediktif (Q^2) mengukur kemampuan model untuk memprediksi data observasi (relevansi prediktif). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif. Uji ini memastikan bahwa model penelitian tidak hanya cocok dengan data sampel, tetapi juga memiliki kemampuan untuk memprediksi Kepuasan Karyawan (M) dan Kinerja Karyawan (Y) pada data di luar sampel. Interpretasi nilai Q^2 adalah sebagai berikut: ≥ 0.35 : *Large* (Besar), ≥ 0.15 : *Medium* (Sedang), dan ≥ 0.02 : *Small* (Kecil).

3.6.4 Uji Multikolinearitas (*Variance Inflation Factor – VIF*)

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak adanya korelasi yang terlalu tinggi antar indikator dalam suatu konstruk reflektif atau antar variabel prediktor dalam model struktural. Pengujian ini penting untuk menjamin bahwa Transformasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), dan Kepuasan Karyawan

(M) (saat menjadi prediktor) memiliki kontribusi yang unik dan tidak saling tumpang tindih secara berlebihan dalam menjelaskan Kinerja Karyawan (Y), sehingga hasil estimasi koefisien jalur dapat dianggap stabil dan tidak bias. Dalam konteks PLS-SEM, uji VIF pada setiap indikator umumnya digunakan sebagai indikasi tidak adanya multikolinearitas yang serius. Model dinyatakan bebas dari masalah multikolinearitas jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk setiap indikator adalah ≤ 10 .

3.6.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji apakah hubungan yang diajukan dalam model penelitian signifikan secara statistik.

A. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat nilai P-value dan T-statistik dari koefisien jalur yang diperoleh melalui teknik *bootstrapping*. Pengujian ini secara langsung akan menjawab apakah ada pengaruh signifikan dari Transformasi Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Karyawan (M), serta dari Kepuasan Karyawan (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hipotesis diterima jika P-value ≤ 0.05 dan T-statistics ≥ 1.96 (untuk tingkat signifikansi $\alpha=0.05$).

B. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan untuk menentukan apakah pengaruh variabel independen Transformasi Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) disalurkan melalui variabel mediasi Kepuasan Karyawan (M). Uji ini sangat penting untuk memahami mekanisme bagaimana Transformasi Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dapat memengaruhi Kinerja Karyawan (Y), yaitu

apakah Kepuasan Karyawan (M) berperan sebagai jembatan. Analisis ini akan melihat koefisien jalur tidak langsung (*indirect effects*) dan signifikansinya menggunakan teknik *bootstrapping*. Hipotesis mediasi didukung jika P-value dari pengaruh tidak langsung ≤ 0.05 , atau jika bootstrap confidence interval untuk efek tidak langsung tidak mengandung nilai nol.

C. Analisis Multi-Grup (MGA)

Analisis Multi-Grup (MGA) akan dilakukan untuk menguji apakah ada perbedaan signifikan dalam kekuatan hubungan (koefisien jalur) antar variabel dalam model penelitian ini berdasarkan kategori lama bekerja karyawan dan jenis kelamin. Tujuan dari MGA adalah untuk mengidentifikasi apakah model yang diajukan berlaku secara universal di seluruh kelompok ataukah terdapat moderasi (perbedaan) pengaruh yang signifikan antar kelompok.

1. **Pembentukan Kelompok:** Variabel "Lama Bekerja" akan dikategorikan menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu: "Karyawan Baru (< 5 tahun)", "Karyawan Menengah (5-10 tahun)", dan "Karyawan Senior (> 10 tahun)" dan Variabel "Jenis Kelamin" akan dikategorikan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu "Laki-Laki (1)" dan "Perempuan (2)". Penentuan kategori ini akan didasarkan pada distribusi data lama bekerja dan pertimbangan teoritis/praktis yang relevan dengan dinamika organisasi.
2. **Metode Analisis: menggunakan perangkat lunak SEM SmartPLS:** MGA akan dilakukan melalui prosedur khusus yang tersedia di perangkat lunak tersebut, yang melibatkan pengujian *invariance* (kesetaraan model) antar kelompok, dimulai dari *measurement invariance* hingga *structural invariance*. Ini memungkinkan perbandingan statistik yang lebih ketat terhadap koefisien jalur antar grup.
3. **Kriteria Pengujian menggunakan SEM Software - SmartPLS:**

- Pengujian hipotesis MGA akan melihat apakah nilai *p-value* dari perbedaan koefisien jalur antar kelompok signifikan ($\alpha < 0.05$).
- Jika *p-value* signifikan, maka terdapat perbedaan kekuatan pengaruh antar kelompok.

4. **Interpretasi Hasil:** Hasil MGA akan mengindikasikan apakah dan bagaimana pengalaman lama bekerja karyawan dan jenis kelamin memoderasi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara transformasi organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Ini akan memberikan wawasan penting bagi manajemen dalam menyesuaikan strategi pengelolaan perubahan untuk segmen karyawan yang berbeda.

Seluruh proses analisis data, termasuk MGA, akan dilakukan dengan bantuan perangkat lunak **SEM software SmartPLS**.