

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

1.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan apapun yang membawa variasi pada nilai. Nilai tersebut dapat digunakan pada berbagai waktu untuk orang yang sama, atau orang yang sama untuk waktu yang berbeda (Sekaran & Bougie, 2016). Penulis akan melakukan penelitian terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui *employee engagement*. Objek penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional dan restrukturisasi manajemen merupakan variabel eksogen atau variabel bebas. *Employee engagement* merupakan variabel mediator atau mediasi. Variabel kinerja karyawan merupakan variabel endogen atau dependen.

Unit analisis adalah komponen yang diteliti. Unit analisis pada suatu penelitian dapat berupa individu, kelompok, organisasi, atau benda yang berhubungan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2015). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu tepatnya karyawan pada PT. X. Tbk yang Bergerak di Bidang Minuman Kemasan di Jawa Barat.

Sumber data adalah anggota dari sampel, sebagai elemen satu anggota dari populasi. Sumber data merupakan sasaran atau informan pada suatu penelitian yang ditentukan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sumber data pada penelitian ini adalah Karyawan PT. X. Tbk yang Bergerak di Bidang Minuman Kemasan di Jawa Barat.

1.2 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana untuk pengumpulan, pengukuran, dan analisis data, yang dibuat untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Desain penelitian mencakup garis besar tentang apa yang akan

dilakukan peneliti mulai dari hipotesis dan implikasi operasionalnya hingga analisis akhir data (Kerlinger, 2006). Menurut Kumar (2011) fungsi desain penelitian untuk mengidentifikasi atau mengembangkan prosedur yang diperlukan dalam melakukan penelitian dan menekankan pentingnya kualitas dalam prosedur tersebut dalam memastikan validitas, objektivitas, dan akurasi.

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian verifikatif dan pengujian hipotesis. Menurut Sekaran & Bougie (2016) penelitian verifikatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menguji atau membuktikan kebenaran dari pengetahuan atau penelitian yang telah ada sebelumnya. Sedangkan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) adalah penelitian dengan tujuan menjelaskan hubungan antar variabel.

Berdasarkan jenis investigasi, penelitian ini merupakan penelitian *correlational*. Menurut Sekaran & Bougie (2016) penelitian korelasi atau *correlational* adalah penelitian untuk menunjukkan arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan antar variabel.

Berdasarkan waktu penelitian, penelitian ini merupakan *cross sectional* atau dikenal dengan studi *one shot* yaitu desain yang digunakan untuk mengetahui prevalensi suatu fenomena, situasi, masalah, sikap atau isu dengan menggunakan subjek tertentu (Kumar, 2011). Pada penelitian *cross sectional*, data yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian hanya dikumpulkan satu kali, selama beberapa hari, minggu, atau bulan (Sekaran & Bougie, 2016).

Dalam penelitian ini, peneliti akan memperoleh deskripsi mengenai gambaran kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, *employee engagement*, dan kinerja karyawan di PT. X. Selain itu, peneliti akan memperoleh informasi mengenai hubungan variabel eksogen dan endogen baik secara langsung ataupun melalui Variabel Mediator. Penelitian ini akan dilakukan dengan kurun waktu enam bulan yaitu pada Bulan Juni 2022 s.d Bulan Januari 2023.

1.3 Metode dan Jenis Penelitian

Menurut jenis data yang dikumpulkan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis *explanatory survey*. Penelitian kuantitatif menurut Sekaran & Bougie (2016) adalah metode ilmiah dengan data berbentuk angka yang dapat

diolah dan dianalisis dengan menggunakan perhitungan statistika. Menurut Kumar (2011) *explanatory survey* adalah penelitian untuk mengklarifikasi mengapa dan bagaimana ada hubungan antara dua aspek dari suatu situasi atau fenomena.

Dalam penelitian ini, penelitian akan mengumpulkan informasi dan data berupa angka dari hasil kuesioner yang diberikan kepada subjek penelitian. Data tersebut selanjutnya akan diolah dan dianalisis menggunakan perhitungan statistik sehingga dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan.

1.4 Operasional Variabel

Menurut Kumar (2011) definisi operasional adalah penjelasan konsep yang digunakan sebagai variabel penelitian dalam bentuk yang dapat diukur. Penelitian yang dilakukan meliputi tiga variabel, yaitu variabel eksogen, variabel endogen, dan Variabel Mediator, dengan rincian sebagai berikut:

1. Variabel eksogen atau independen yang digunakan yaitu persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional (KP), dengan dimensi Motivasi inspirasional, Pengaruh yang diidealkan, Pertimbangan individual, dan Stimulasi intelektual;
2. Variabel eksogen atau independen yang digunakan yaitu persepsi karyawan terhadap restrukturisasi manajemen (KP), dengan dimensi struktur organisasi, teknologi, dan sumber daya manusia/karyawan;
3. Variabel Mediator yang digunakan yaitu *employee engagement* (EE), dengan dimensi *vigor*/ semangat, *dedication*/ dedikasi, dan *absorption*/ penyerapan.
4. Variabel endogen atau dependen yang digunakan yaitu kinerja karyawan (KK), dengan dimensi kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif.

Penjabaran definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, dapat dilihat pada tabel.

Tabel 3.1 Operasional Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Variabel kepemimpinan transformasional menjelaskan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan di perusahaan tempat ia bekerja. Kepemimpinan transformasional dipandang kepemimpinan efektif karena karyawan merasakan dampak positif dari apa yang dikerjakannya melalui kepercayaan dan dorongan dari pemimpin agar mereka mampu menggantikan posisinya dikemudian hari. (Bass, B. M., & Avolio, B. J. dalam Yukl, 2010)	Motivasi inspirasional	Kemampuan berkomunikasi	Tingkat kemampuan pemimpin menjelaskan tujuan perusahaan dengan cara yang mudah dipahami.	Ordinal	1
		Kemampuan memberikan motivasi	Frekuensi pemimpin dalam memberikan motivasi terhadap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal	2
		Kemampuan menumbuhkan antusias	Tingkat kemampuan pemimpin dalam membangkitkan antusias karyawan untuk bekerja.	Ordinal	3
	Pengaruh ideal	Kemampuan menumbuhkan rasa bangga	Tingkat kemampuan pemimpin dalam menanamkan rasa bangga karyawan selama bergabung bersamanya.	Ordinal	4
		Kemampuan menjadi <i>role model</i> /panutan	Tingkat kemampuan pemimpin untuk menunjukkan sikap yang menjadi panutan karyawan.	Ordinal	5
		Penghormatan dari karyawan	Tingkat penghormatan karyawan kepada pemimpin.	Ordinal	6
	Pertimbangan individual	Pemberian dukungan	Tingkat kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk lebih berkualitas.	Ordinal	7
		Pemberdayaan karyawan	Tingkat kemampuan pemimpin dalam memberdayakan karyawan pada kegiatan perusahaan.	Ordinal	8
		Kemampuan dalam membina	Tingkat kemampuan pemimpin dalam menanggapi	Ordinal	9

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
			keluhan dan rasa sulit yang dialami karyawan.		
	Stimulasi intelektual	Kemampuan mendorong kreativitas	Tingkat kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan kreatif.	Ordinal	10
		Kemampuan mendorong inovatif	Tingkat kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan bekerja dengan inovatif.	Ordinal	11
		Kemampuan berpikir rasional	Tingkat kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan dengan rasional/logis.	Ordinal	12

Sumber: Bass, B. M., & Avolio, B. J. dalam Yukl (2010)

Tabel 3.2 Operasional Variabel Restrukturisasi Manajemen

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Variabel restrukturisasi manajemen menjelaskan persepsi karyawan terhadap restrukturisasi manajemen di perusahaannya. Restrukturisasi adalah perubahan organisasi, yang meliputi perubahan struktur, teknologi, dan Sumber Daya Manusia. (Robbins & Coulter, 2018)	Struktur Organisasi	Kesesuaian tugas dengan kemampuan karyawan	Tingkat kesesuaian tugas yang diberikan perusahaan dengan kemampuan karyawan.	Ordinal	13
		Kejelasan tugas	Tingkat kejelasan tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.	Ordinal	14
		Kesesuaian beban tugas	Tingkat kesesuaian beban kerja dengan jabatan.	Ordinal	15
	Teknologi	Efektivitas dan efisiensi penggunaan teknologi	Tingkat pemanfaatan teknologi dalam mencapai target perusahaan.	Ordinal	16
		Kemampuan meningkatkan produktivitas	Tingkat pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan produktivitas.	Ordinal	17

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
	Sumber Daya Manusia/Karyawan	Pemanfaatan alat komunikasi	Tingkat pemanfaatan teknologi sebagai alat komunikasi.	Ordinal	18
		Hubungan pegawai dan pemimpin	Tingkat kerjasama pemimpin dan karyawan.	Ordinal	19
		Pemberian dorongan kepada karyawan	Frekuensi perusahaan dalam mendorong karyawan agar mencapai hasil maksimal dalam bentuk pelatihan.	Ordinal	20
		Kemampuan dalam membangun persepsi	Tingkat kemampuan perusahaan dalam membangun persepsi positif karyawan terhadap perusahaan.	Ordinal	21

Sumber: Robbins & Coulter (2018)

Tabel 3.3 Operasional Variabel *Employee Engagement*

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
<i>Employee engagement (X₃)</i> "Employee engagement adalah perbuatan positif yang memenuhi pikiran karyawan tentang pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan" (Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Meyer & Schneider, 2021)	Vigor/ semangat	Semangat	Tingkat semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal	22
		Ketekunan	Tingkat ketekunan karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang menantang	Ordinal	23
		Pantang menyerah	Tingkat kekuatan (pantang menyerah) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.	Ordinal	24
	Dedication/ dedikasi	Keterikatan	Tingkat keterlibatan karyawan dalam kegiatan perusahaan.	Ordinal	25
		Disiplin	Tingkat disiplin karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal	26
		Loyalitas	Tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi.	Ordinal	27

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
	<i>Absorption/</i> penghayatan	Konsentrasi	Tingkat konsentrasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal	28
		Rasa bahagia	Tingkat kebahagiaan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	29
		Keseriusan	Tingkat keseriusan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	30

Sumber: Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Meyer & Schneider (2021)

Tabel 3.4 Operasional Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Kinerja Karyawan (Y) “Kinerja karyawan adalah tentang perilaku atau apa yang karyawan lakukan” (Aguinis, 2019)	Kinerja tugas	Kemampuan kognitif	Tingkat kesesuaian kualitas kerja karyawan dengan standar kerja perusahaan.	Ordinal	31
		Pengetahuan teknis terkait pekerjaan	Tingkat pengetahuan teknis yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal	32
		Kebiasaan dalam menangani tugas	Tingkat kemampuan karyawan dalam menangani tugas yang diberikan perusahaan.	Ordinal	33
	Kinerja kontekstual	Kemampuan bekerjasama	Tingkat kerjasama karyawan dengan karyawan lain dan atasan.	Ordinal	34
		Partisipasi dalam kegiatan	Tingkat partisipasi karyawan dalam diskusi dan rapat kerja.	Ordinal	35
		Kemampuan dalam mendukung dan mematuhi kebijakan perusahaan	Tingkat kemampuan karyawan dalam mendukung dan mematuhi kebijakan perusahaan.	Ordinal	36
	Kinerja adaptif	Kemampuan proaktif	Tingkat kemampuan	Ordinal	37

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
			karyawan proaktif dalam organisasi.		
		Fleksibilitas dalam bekerja	Tingkat kemampuan karyawan dalam menciptakan fleksibilitas dalam bekerja.	Ordinal	38
		Kemampuan beradaptasi	Tingkat kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang digunakan perusahaan.	Ordinal	39

Sumber: Aguinis (2019)

1.5 Populasi dan Sampel

1.5.1 Populasi Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2016) populasi (*population*) merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian atau minat yang ingin diinvestigasi oleh peneliti. Adapun populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1.036 orang Karyawan PT. X yang Bergerak di Bidang Minuman Kemasan di Jawa Barat, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.5 Karyawan PT. X yang Bergerak di Bidang Minuman Kemasan di Jawa Barat Menurut Penempatan

No.	Divisi	Jumlah
1.	Direksi, Komisaris, Sekretaris Perusahaan	7
2.	Marketing and Sales	136
3.	Plant / Manufacturing	735
4.	Human Resources & General Affairs	55
5.	Finance & Accounting	56
6.	Information Technology (IT)	19
7.	Engineering	13
8.	Internal Audit	15
Jumlah		1.036

Sumber: Laporan Tahunan PT. X (2021)

1.5.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2016) sampel (*sample*) adalah sebagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih. Dimana tidak semua populasi membentuk sampel. Besarnya jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan Tabel yang dikembangkan oleh *Isaac* dan *Michael* (Sugiyono, 2015).

Berdasarkan tabel *Isaac* dan *Michael* dengan taraf kesalahan 5%, maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 258 orang. Penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2016) *proportionate stratified random sampling* adalah teknik pengambilan sampel secara representatif, seimbang atau sebanding dari setiap strata. Jumlah sampel setiap strata didapatkan dengan persamaan:

$$N = \frac{n}{S} \times ni$$

Keterangan:

N = Jumlah sampel setiap strata

n = Jumlah populasi pada strata

S = Total populasi

ni = Jumlah sampel seluruhnya

Adapun rincian sampel yang diambil secara *proportionate stratified random sampling* pada penelitian ini dengan mengecualikan divisi atau jabatan Direksi, Komisaris, dan Sekretaris perusahaan (7 orang) dengan alasan perusahaan tidak memperkenankan divisi tersebut untuk dijadikan sampel, adalah sebagai berikut:

1. Marketing and Sales

$$N = \frac{136}{1036} \times 258 = 33,8 \approx 34$$

2. Plant / Manufacturing

$$N = \frac{735}{1036} \times 258 = 183,04 \approx 184$$

3. Human Resources & General Affairs

$$N = \frac{55}{1036} \times 258 = 13,6 \approx 14$$

4. Finance & Accounting

$$N = \frac{56}{1036} \times 258 = 13,9 \approx 14$$

5. Information Technology (IT)

$$N = \frac{19}{1036} \times 258 = 4,7 \approx 5$$

6. Engineering

$$N = \frac{13}{1036} \times 258 = 3,23 \approx 4$$

7. Internal Audit

$$N = \frac{15}{1036} \times 258 = 3$$

Tabel 3.6 Sampel Penelitian

No.	Divisi	Jumlah	Proportionate sampling
1.	Marketing and Sales	136	34
2.	Plant / Manufacturing	735	184
3.	Human Resources & General Affairs	55	14
4.	Finance & Accounting	56	14
5.	Information Technology (IT)	19	5
6.	Engineering	13	4
7.	Internal Audit	15	3
Jumlah		1.029	258

Sumber: Laporan Tahunan PT. X (2021), data diolah

1.6 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Kumar (2011) data primer mengacu pada informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari tangan pertama, terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi. Data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan dari sumber data yang sudah ada.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada sampel penelitian. Data sekunder diperoleh dari studi literatur dengan mengkaji buku, jurnal, artikel, website dan referensi lainnya yang mendukung penelitian.

1.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Studi Literatur

Menurut Sekaran & Bougie (2016) studi literatur adalah mencari referensi yang berisi informasi, ide, data, dan bukti yang ditulis dari sudut pandang tertentu untuk memenuhi tujuan penelitian. Studi literatur terhadap buku, jurnal, tesis dan skripsi, media cetak, dan media elektronik (Internet) yang berhubungan dengan penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan studi literatur dengan mengkaji buku, jurnal, tesis dan skripsi, artikel di media cetak dan elektronik yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Dengan studi literatur, peneliti mengharapkan mendapatkan banyak informasi dan ide untuk penelitian yang dilakukan.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan instrumen penelitian yang dirancang untuk mengumpulkan data dengan memberi pertanyaan atau pernyataan kepada responden (Sugiyono, 2013). Dengan kuesioner peneliti akan memperoleh informasi dengan cukup mudah dan hasilnya dapat direplikasi serta ditambahkan ke dasar teori.

Peneliti menyediakan kuesioner yang berisi pernyataan tentang kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Kuesioner menggunakan metode penilaian umpan balik 360 derajat. Pada metode umpan balik 360 derajat, penilaian dilakukan dari berbagai arah seperti dari bawahan kepada atasan, dari atasan kepada bawahan, dan dari karyawan itu sendiri atau *self appraisal*/ penilaian diri (Yukl, 2010; Mathis dan Jackson, 2008; Presti *et al.*, 2013).

Pada pernyataan tentang kepemimpinan transformasional dan restrukturisasi manajemen, responden diminta untuk melakukan penilaian terhadap pemimpin dan restrukturisasi yang terjadi di perusahaannya. Pada pernyataan tentang kinerja karyawan dan *employee engagement*, responden diminta untuk melakukan *self appraisal*/ penilaian diri terhadap kinerja dan *engage* mereka kepada perusahaan.

Selain pernyataan tentang variabel penelitian, peneliti menyediakan pertanyaan yang berkaitan identitas responden, yaitu: inisial, rentang umur, jenis kelamin, masa kerja, dan jabatan. Kuisisioner diisi melalui *google form* dan disebar melalui whatsapp. Pendapat responden diukur menggunakan skala likert 1-5 (Sekaran & Bougie, 2016).

1.8 Teknik Pengolahan Data

Setelah data diperoleh melalui kuisisioner, mereka perlu dikodekan/*coding*, dimasukkan/*entry*, dan diedit/*editing* (Sekaran & Bougie, 2016), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Coding*

Coding data melibatkan pemberian nomor pada tanggapan peserta sehingga dapat dimasukkan ke dalam database. Pada penelitian ini, *coding* merupakan pemberian skor kuisisioner atau tanggapan pada setiap pertanyaan yang direspon responden. Skor kuisisioner pada penelitian ini menggunakan skala likert 1-5 (Sekaran & Bougie, 2016) yaitu 1 = Sangat Tidak Mampu/ Tidak Pernah/ Sangat Tidak Menghormati/ Sangat Tidak Sesuai/ Sangat Rendah, 2 = Tidak Mampu/ Jarang/ Tidak Menghormati/ Tidak Sesuai/ Rendah, 3 = Cukup Mampu/ Kadang-Kadang/ Cukup Menghormati/ Cukup Sesuai/ Cukup, 4 = Mampu/ Sering/ Menghormati/ Sesuai/ Tinggi, 5 = Sangat Mampu/ Selalu/ Sangat Menghormati/ Sangat Sesuai/ Sangat Tinggi

2. *Entry*

Setelah diberi kode, data dimasukan ke dalam database pada *microsoft excel*. Semua data dimasukan secara lengkap meliputi setiap variabel dalam penelitian.

3. *Editing*

Setelah data dimasukan, maka data akan diedit, untuk melihat apakah terdapat kesalahan atau kosong, jika ada maka peneliti akan memeriksa dan menindaklanjuti. Pengeditan ini juga bertujuan untuk mendeteksi dan mengoreksi data yang tidak logis dan tidak konsisten atau adanya penghilangan informasi dari data yang diperoleh.

Penelitian ini menggunakan data dalam bentuk skala ordinal. Namun dalam analisis model mengharuskan data dalam bentuk interval. Dengan demikian, data

hasil penelitian yang berbentuk ordinal akan diubah menjadi bentuk interval dengan *Metode Succesive Interval (MSI)*. Adapun prosedur dalam MSI menurut Sugiyono (2016), sebagai berikut:

1. Jawaban angket yang diisi responden direkap;
2. Dicatat jumlah responden yang menjawab 1, 2, 3, 4, dan 5 (*frekuesnsi*);
3. Menentukan proporsi dengan membagi setiap frekuensi dengan jumlah responden;
4. Menentukan nilai proporsi kumulatif dengan cara menjumlahkan nilai setiap frekuensi perkolom skor;
5. Menentukan nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif dengan menggunakan tabel distribusi normal;
6. Menentukan tinggi densitas untuk nilai Z dengan menggunakan persamaan:

$$NS = \frac{(Density\ at\ Lower\ Limit) - (Density\ Upper\ Limit)}{(Area\ Below\ Upper\ Limit) - (Area\ Below\ Lower\ Limit)}$$

7. Menentukan nilai transformasi dengan persamaan

$$Y = NS + [1 + ||NS_{min}||]$$

Dalam penelitian ini, untuk mengubah data ordinal menjadi interval, akan digunakan aplikasi *Microsoft Excel*.

1.9 Uji Instrumen Penelitian

Menurut Creswell (2016) instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur dan mengamati fenomena dalam suatu penelitian. Uji instrumen penting untuk dilakukan sebelum digunakan, karena mutu hasil penelitian dilihat dari kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Instrumen yang berkualitas adalah instrumen yang valid dan reliabel (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang berisi pertanyaan atau pernyataan tentang dimensi variabel penelitian yang digunakan. Adapun uji instrumen akan menggunakan software komputer program IBM SPSS (*Statistical Product for Service Solutions*) 22,0 for windows.

1.9.1 Uji Validitas

Uji validitas membuktikan bahwa instrumen, teknik, atau proses yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, benar mengukur variabel yang dimaksud (Sekaran & Bougie, 2016). Dengan kata lain instrumen yang Valid adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2013). Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konstruk, validitas konstruk adalah Validitas dengan memastikan kontribusi setiap konstruk terhadap total varians yang diamati dalam suatu fenomena (Kumar, 2011).

Setiap item dalam instrumen dilakukan uji validitas. Skor setiap item dikorelasikan dengan skor keseluruhan item. Cara mencari skor korelasi yaitu dengan korelasi *Product Moment* (Sugiyono, 2013), menggunakan rumus berikut ini:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2 - (\sum X)^2)][n(\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien validitas item yang di cari

n = jumlah sampel

X = Skor per item pertanyaan

Y = Skor total

$\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor dalam distribusi X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor dalam distribusi Y

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan software *IBM SPSS (Statistical Product for Service Solutions) Statistics 25.0*. Adapun langkah untuk memperoleh validitas yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} atau nilai koefisien korelasi Pearson/ tabel Pearson pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan $dk = n-2$. Dengan kriteria:

1. Item dikatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$.

2. Item dikatakan tidak valid jika r_{hitung} lebih kecil dari $r_{hitung} < r_{tabel}$

Pada penelitian ini pengujian instrumen berupa kuesioner dilakukan terhadap 30 orang responden/sampel. Dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan $dk = n-2 = 30-2=28$, maka diperoleh nilai r_{tabel} yaitu 0,3610. Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan oftware *IBM SPSS (Statistical Product for Service Solutions) Statistics 25.0*, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas
Variabel Kepemimpinan Transformasional

No Urut Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,574	0,361	Valid
2	0,282	0,361	Tidak Valid
3	0,709	0,361	Valid
4	0,704	0,361	Valid
5	0,719	0,361	Valid
6	0,252	0,361	Tidak Valid
7	0,564	0,361	Valid
8	0,659	0,361	Valid
9	0,566	0,361	Valid
10	0,694	0,361	Valid
11	0,493	0,361	Valid
12	0,659	0,361	Valid

Sumber: Data Diolah (2023)

Pada tabel 3.7 diketahui bahwa dari 12 pernyataan tentang kepemimpinan transformasional, 10 butir pernyataan dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan 2 butir pernyataan dinyatakan tidak valid karena $r_{hitung} < r_{tabel}$. Dengan demikian 2 pernyataan yang tidak valid yaitu nomor 2 dan 6 dikeluarkan dari kuesioner dan tidak akan digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas
Variabel Restrukturisasi Manajemen

No Urut Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
13	0,720	0,361	Valid
14	0,677	0,361	Valid
15	0,747	0,361	Valid
16	0,741	0,361	Valid
17	0,790	0,361	Valid
18	0,680	0,361	Valid
19	0,789	0,361	Valid
20	0,754	0,361	Valid
21	0,091	0,361	Tidak Valid

Sumber: Data Diolah (2023)

Pada tabel 3.8 diketahui bahwa dari 9 pernyataan tentang restrukturisasi manajemen, 8 butir pernyataan dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan 1 butir pernyataan dinyatakan tidak valid karena $r_{hitung} < r_{tabel}$. Dengan demikian 1 pernyataan yang tidak valid yaitu nomor 21 dikeluarkan dari kuesioner dan tidak akan digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas
Variabel *Employee Engagement*

No Urut Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
22	0,768	0,361	Valid
23	0,848	0,361	Valid
24	0,812	0,361	Valid
25	0,747	0,361	Valid
26	0,816	0,361	Valid
27	0,599	0,361	Valid
28	0,816	0,361	Valid
29	0,858	0,361	Valid
30	0,887	0,361	Valid

Sumber: Data Diolah (2023)

Pada tabel 3.9 diketahui bahwa dari 9 pernyataan tentang *employee engagement*, semua butir pernyataan dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan demikian semua butir pernyataan akan digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas
Variabel Kinerja Karyawan

No Urut Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
31	0,595	0,361	Valid
32	0,598	0,361	Valid
33	0,651	0,361	Valid
34	0,595	0,361	Valid
35	0,626	0,361	Valid
36	0,448	0,361	Valid
37	0,399	0,361	Valid
38	0,625	0,361	Valid
39	0,750	0,361	Valid

Sumber: Data Diolah (2023)

Pada tabel 3.10 diketahui bahwa dari 9 pernyataan tentang kinerja pegawai, semua butir pernyataan dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan demikian semua pernyataan akan digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Dapat disimpulkan bahwa dari 39 soal yang telah diuji coba, terdapat 36 soal yang valid dan 3 soal tidak valid. 36 soal yang valid akan digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan Restrukturisasi Manajemen, dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediator.

1.9.2 Uji Reliabilitas

Menurut Kumar (2011) reliabilitas adalah kemampuan suatu instrumen penelitian untuk memberikan hasil yang serupa bila digunakan berulang-ulang dalam kondisi yang serupa. Reliabilitas menunjukkan akurasi, stabilitas dan prediktabilitas instrumen penelitian: semakin tinggi reliabilitas, semakin tinggi akurasi.

Pada penelitian ini uji reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha* Tinggi atau rendahnya reliabilitas instrumen dilihat dari nilai koefisien reliabilitas yang berkisar antara 0 – 1. Rumus *Cronbach Alpha* untuk mengukur reliabilitas (Umar, 2019, hlm. 170) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = banyaknya pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varian total

σ_1^2 = varian total

Jumlah varian tiap item diketahui dengan mencari nilai varians tiap item yang kemudian dijumlahkan, dengan rumus berikut ini:

$$\sigma = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

Keterangan :

n = jumlah responden

x = nilai skor yang dipilih

Setelah diperoleh nilai r_{hitung} , maka nilai tersebut dibandingkan dengan nilai r_{tabel} , dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen dikatakan reliabel;
2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen dikatakan tidak reliabel.

Selain itu, dengan menggunakan Rentang Nilai *Alpha Cronbach's*, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. $r_{hitung} < 0.50$, maka reliabilitas rendah.
2. $0.50 < r_{hitung} < 0.70$, maka reliabilitas moderat.
3. $r_{hitung} > 0.70$, maka reliabilitas tinggi (*sufficient reliability*).
4. $r_{hitung} > 0.90$, maka reliabilitas sempurna.

Adapun hasil uji reliabilitas dengan menggunakan oftware *IBM SPSS (Statistical Product for Service Solutions) Statistics 25.0*, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.11 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	$r_{hitung}/\text{Alpha Cronbach's}$	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,808	Reliabel
Restrukturisasi Manajemen	0,848	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,927	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,761	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2023)

Pada tabel 3.11 dapat diketahui bahwa semua variabel dinyatakan reliabel untuk dijadikan alat ukur penelitian. Dimana untuk variabel kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, dan kinerja karyawan reliabel dengan kategori tinggi karena $r_{hitung} > 0.70$ dan untuk variabel *employee engagement* reliabel dengan kategori sempurna karena $r_{hitung} > 0.90$.

1.10 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian penting dilakukan untuk membantu memastikan bahwa data akurat, lengkap, dan cocok untuk digunakan lebih lanjut (Sekaran & Bougie, 2016). Data yang terkumpul melalui kuesioner, selanjutnya akan dianalisis, adapun teknik analisis data yang digunakan, sebagai berikut:

1.10.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Sekaran dan Bougie (2016) meliputi frekuensi, mean, dan standar deviasi yang menyajikan deskripsi informasi dari sekumpulan data. Statistik deskriptif dilakukan dengan menentukan kriteria kategorisasi, menghitung nilai statistik deskriptif, dan mendeskripsikan variabel. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Analisis deskriptif variabel KT yaitu Kepemimpinan Transformasional;
2. Analisis deskriptif variabel RM yaitu Restrukturisasi Manajemen;
3. Analisis deskriptif variabel EE yaitu *Employee Engagement*;
4. Analisis deskriptif variabel KK yaitu Kinerja Karyawan.

Dalam mendeskripsikan setiap variabel, digunakan kriteria yang mengacu pada rata-rata skor kategori angket yang diperoleh dari jawaban responden. Untuk mengetahui panjang interval digunakan persamaan berikut (Sugiyono, 2016):

$$\text{Rentang Kelas} = \text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}$$

$$\text{Panjang Interval} = \frac{\text{Rentang Kelas}}{\text{Skala Tertinggi}}$$

Dengan demikian, dalam penelitian ini interval tiap kelas diketahui sebagai berikut:

$$\text{Rentang Kelas} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Panjang Interval} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Jadi interval pertama memiliki batas bawah 1,00, interval kedua memiliki batas bawah 1,80, interval ketiga memiliki batas bawah 2,60, interval keempat memiliki batas bawah 3,40, dan interval kelima memiliki batas bawah 4,20. Dengan penafsiran kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.12 Kriteria Penafsiran Analisis Deskriptif

Rentang	Penafsiran
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Cukup
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2016)

Untuk menentukan tingkatan *employee engagement* menurut Gallup (2006), maka digunakan kriteria sebagai berikut:

$$\text{Rentang Kelas} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Panjang Interval} = \frac{4}{3} = 1,3$$

1.10.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif merupakan metode analisis yang berfungsi untuk menguji teori dan penelitian, apakah menghasilkan informasi baru melalui ditolak atau diterimanya suatu hipotesis (Sugiyono, 2016). Analisis verifikatif pada penelitian ini, akan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menggambarkan dan menguji hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (Sugiyono, 2016). Teknik analisis jalur dibantu dengan menggunakan *software*

Smart PLS (Partial Least Square) versi 3.2.9. Berikut ini tahapan analisis pada PLS menurut Waluyo & Rachman (2020), diantaranya:

1. Model yang dikembangkan berbasis pada teori/ Spesifikasi model

PLS digunakan untuk mengkonfirmasi model teoretis dengan data empiris. Syarat dari penggunaan PLS yaitu melakukan telaah teori mendalam untuk justifikasi teori dari model yang akan diuji. Adanya justifikasi teori yang kuat akan meningkatkan kekayaan peneliti dalam mengajukan model kausalitas.

Peneliti bebas membangun hubungan justifikasai teoritis yang kuat, namun mungkin akan terjadi kesalahan spesifikasi yaitu terabaikanya beberapa variabel prediktif dalam menjelaskan sebuah model. Hal ini dapat dihindari dengan mencari dukungan teoretis yang memadai.

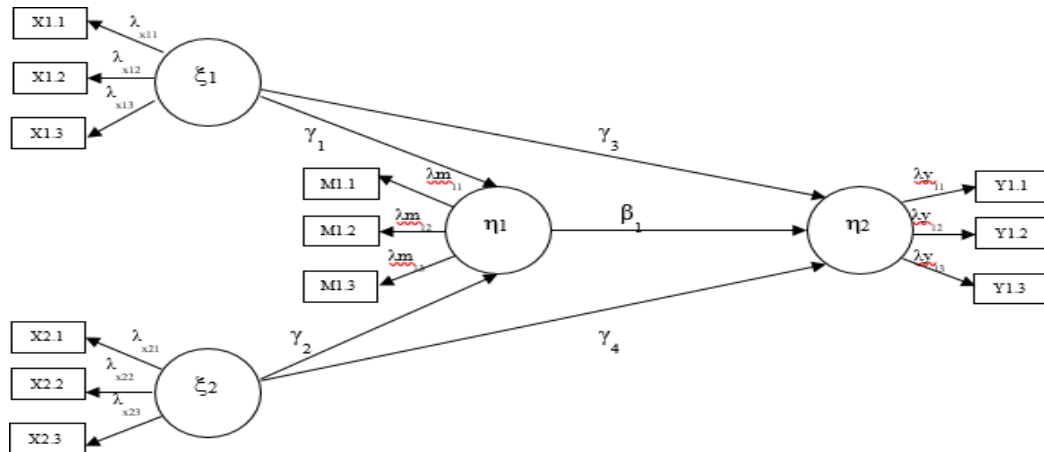
PLS didasarkan pada dua pijakan yaitu mampu mengestimasi hubungan antar variabel dalam bentuk hubungan struktural dan mampu menggambarkan pola antar hubungan variabel laten dan manifest. PLS tidak hanya berfokus pada ANOVA namun pada hubungan antarvariabel (regresi) multiple, sehingga digunakan kata pengaruh bukan hubungan. Dengan menggunakan PLS, penelitian mendapatkan tiga hasil yaitu analisis konfirmatori (menguji validitas dan reliabilitas), analisis jalur (menguji variabel laten dan manifest), serta analisis regresi (untuk mendapat model cocok dalam memprediksi).

2. Hubungan kausalitas yang ditunjukkan dengan diagram jalur (Diagram Path)

Diagram jalur digunakan untuk memudahkan peneliti melihat hubungan kausalitas pada variabel yang akan diuji. Hubungan kausal ini cukup digambarkan dalam sebuah path diagram, bukan dalam bentuk persamaan. Menggunakan aplikasi maka akan mengubah gambar diagram tersebut menjadi persamaan yang dapat diestimasi.

Terdapat sebuah konsep teoritis yang menjelaskan berbagai hubungan. Konstruksi tersebut terdiri dari konstruksi eksogen (*variable independent/source variable*) dan konstruksi endogen (faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi eksogen). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen yaitu

kepemimpinan transformasional dan restrukturisasi manajemen dan dua variabel endogen yaitu *employee engagement* dan kinerja karyawan. Berikut diagram jalur dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Diagram Jalur

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Peneliti dapat melakukan konversi model ke persamaan berikut:

- Persamaan Struktural (*Structural Equation*), digunakan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar konstruksi.

$$\text{Konstruksi endogen 1} = f(\text{konstruksi eksogen}) + \varepsilon$$

$$\text{Konstruksi endogen 1} = \text{konstruksi eksogen 1} + \varepsilon$$

Apabila lebih dari satu endogen sebagai berikut:

$$\text{Konstruksi endogen 2} = f(\text{Konstruksi endogen 1 sebagai konstruk eksogen}) + \varepsilon \dots \text{ dan seterusnya}$$

- Persamaan Model Pengukuran (*Measurement Model*). Persamaan model pengukuran ini hanya melihat indikator dari pengukur konstruksi. Berikut merupakan system persamaan pada penelitian ini yang ada pada diagram jalur:

1) Outer model

- Variabel Kepemimpinan Transformasional (*Eksogen*)

$$x_{11} = \lambda_{x11} \xi_1 + \delta_{11}$$

$$x_{12} = \lambda_{x12} \xi_1 + \delta_{22}$$

$$x_{13} = \lambda_{x13} \xi_1 + \delta_{33}$$

- Variabel Restrukturisasi Manajemen (*Eksogen*)

$$x_{21} = \lambda_{x21} \xi_2 + \delta_{21}$$

$$x_{22} = \lambda_{x22} \xi_2 + \delta_{22}$$

$$x_{23} = \lambda_{x23} \xi_2 + \delta_{23}$$

- Variabel *Employee Engagemen* (*Endogen*)

$$m_{11} = \lambda m_{11} \eta_1 + \varepsilon_{11}$$

$$m_{12} = \lambda m_{12} \eta_1 + \varepsilon_{12}$$

$$m_{13} = \lambda m_{13} \eta_1 + \varepsilon_{13}$$

- Variabel Kinerja Karyawan (*Endogen*)

$$y_{11} = \lambda y_{11} \eta_2 + \varepsilon_{21}$$

$$y_{12} = \lambda y_{12} \eta_2 + \varepsilon_{22}$$

$$y_{13} = \lambda y_{13} \eta_2 + \varepsilon_{23}$$

2) Inner model

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1 + \gamma_2 \xi_2 + \zeta_2$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_3 \xi_3 + \zeta_3 + \gamma_4 \xi_4 + \zeta_4$$

Keterangan:

ξ = Ksi, variabel latent *eksogen*

η = Eta, variabel laten *endogen*

λx = Lambda (kecil), *loading faktor* variabel latent *eksogen*

λy = Lambda (kecil), *loading faktor* variabel latent *endogen*

β = Beta (kecil), koefisien pengaruh variabel *endogen* terhadap variabel *endogen*

γ = Gamma (kecil), koefisien pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*

μ = Mu (kecil) koefisien pengaruh variabel mediasi pada variabel *eksogen* terhadap *endogen*

ζ = Zeta (kecil), galat model

δ = Delta (kecil), galat pengukuran pada variabel *manifest* untuk variabel laten *eksogen*

ε = Epsilon (kecil), galat pengukuran pada variabel *manifest* untuk variabel latent *endogen*

4. Matriks input dan teknik estimasi

Pada model penelitian PLS digunakan matriks varian sebagai data yang diinput untuk diestimasi. Data yang digunakan berupa data individual lalu dikonversi ke matriks varian atau kovarian sebelum estimasi. Matriks kovarian atau varian digunakan untuk menyajikan perbandingan valid antara populasi yang berbeda umumnya ini digunakan dalam penelitian hubungan dan sebab akibat. Matriks varian atau kovarian disarankan untuk digunakan pada pengujian teori untuk melakukan validasi hubungan kausalitas karena memenuhi asumsi metode penelitian.

Ukuran sampel dianggap penting dalam interpretasi dan estimasi penggunaan PLS. Asumsi ukuran sampel minimum pada PLS yaitu 100 responden hingga 300 pada aplikasi Smart PLS.

5. Menilai problem identifikasi model structural

Problem identifikasi berkaitan dengan ketidak mampuan pengembangan model untuk menghasilkan estimasi yang baik, hal ini dapat diidentifikasi dengan:

- a. Muncul varian *error negative* atau angka absurd;
- b. Program tidak dapat menghasilkan informasi yang seharusnya ditampilkan *invert information matrix*;
- c. Pada satu atau beberapa koefisien memiliki standar error yang besar misalkan *error variance* yang negatif;
- d. Terdapat korelasi tinggi antar estimasi koefisien (diatas 0,99).

Aplikasi PLS dapat digunakan sebagai solusi dalam mengidentifikasi *problem*, program akan memberi pesan dalam monitor apabila tidak dapat melakukan estimasi. Salah satu solusi yang dapat dilakukan yaitu dengan mengurangi konstruksi (X_1, X_2, X_3 dan Y_1, Y_2, Y_3) atau menambah *constraint* pada model yang dianalisis.

6. Melakukan evaluasi model

Evaluasi model dalam PLS terdapat dua tahapan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model* atau *measurement model*) dan evaluasi model structural (*inner model*).

a. Outer Model

Menurut Ghozali (2020) Analisis outer model dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model. Validitas indikator refleksif (indikator yang bersifat manifestasi terhadap konstruk) diketahui melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dan reliabilitas diketahui melalui *cronbach alpha* dan *composite reliability*.

1) *Convergent Validity*

Convergent validity dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator dengan variabel laten. Selain itu, *convergent validity* digunakan untuk melihat pemahanan responden terhadap pernyataan pada setiap variabel. *Convergent validity* diperoleh dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap variabel laten. Menurut Hair et al (2017) indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* > 0,7. Namun menurut Chin & Wynne (1999) indikator dikatakan cukup valid atau memenuhi syarat *convergent validity* jika nilai *loading factor* berada pada kisaran 0,5 hingga 0,6.

Pada *convergent validity* peneliti dapat memperoleh juga nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk. Ave diperoleh menggunakan rumus:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan:

λ_i = nilai *loading factor* tiap indikator (*Square multiple correlation* pada Amos)

n = jumlah indikator pada tiap variabel

Adapun kriteria Nilai AVE yaitu harus lebih besar dari 0,5. Nilai ini menjelaskan bahwa satu variabel laten dapat menjelaskan 50% atau lebih varian dari indikatornya.

2) *Discriminant Validity*

Hair et al (2017) menjelaskan *discriminant validity* adalah sejauh masa sebuah konstruk berbeda dengan konstruk lainnya artinya setiap konstruk unik dan menjelaskan fenomena yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk lain. Nilai *discriminant validity* setiap variabel dapat diketahui melalui nilai *Fornell-Larcker*

Criterion (FLC) dan *discriminant validity* untuk setiap indikator dapat diketahui melalui *cross loadings*. Variabel dikatakan memenuhi syarat *discriminant validity*, jika masing-masing variabel memiliki nilai FLC terbesar pada konstruk latennya sendiri dibandingkan dengan nilai FLC pada konstruk lainnya dan indikator dikatakan memenuhi syarat *discriminant validity*, jika masing-masing indikator memiliki nilai *cross loadings* terbesar pada konstruk latennya sendiri dibandingkan dengan nilai *cross loadings* pada konstruk lainnya.

Selain menggunakan kriteria Fornell-Larcker, uji *discriminant validity* dapat dilihat pada Heterotrait-Monotrait (HTMT). Nilai HTMT memenuhi syarat *discriminant validity* jika nilainya lebih kecil dari 1 (Hair *et al.*, 2017).

3) *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*

Cronbach alpha dan *composite reliability* digunakan untuk mengukur keandalan (Hair *et.al*, 2017) dan reliabilitas suatu variabel (Ghozali, 2020). Adapun kriteria tingkatan keandalan *Cronbach alpha* dapat dilihat pada tabel 3.13.

Tabel 3.13 Tingkatan Keandalan *Cronbach Alpha*

Nilai <i>Coronbach Alpha</i>	Tingkat Keandalan
0,0 – 0,20	Kurang Andal
>0,20 – 0,40	Agak Andal
>0,40 – 0,60	Cukup Andal
>0,60 – 0,80	Andal
>0,80- 1,00	Sangat Andal

Sumber: Hair *et.al* (2017)

Sedangkan, kriteria reliabilitas dengan menggunakan nilai *composite reliability* yaitu jika nilai CR lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*. Nilai 0,6–0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Hair *et al*, 2017).

b. Inner Model

Evaluasi inner model dilakukan ketika seluruh indikator variabel eksogen maupun variabel endogen sudah valid dan reliabel. Evaluasi inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variable laten (Ghozali, 2020). Inner model dapat diketahui dengan melihat hasil pengukuran berikut:

1) *Variance Inflation Factor (VIF)*

Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk analisis *multicollinearity* yaitu untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dalam model. Adapun kriteria pada *Variance Inflation Factor (VIF)* yaitu jika nilai $VIF > 5$ maka dapat diduga adanya multikolinearitas.

2) *R-square (R²)*

Nilai *R-square (R²)* atau *Coefficient of Determination* digunakan untuk mengetahui kekuatan prediksi dari model struktural atau untuk mengetahui seberapa besar variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Kriteria nilai *R-square (R²)* menurut Hair et al (2017).

- 0,75 artinya kuat;
- 0,50 artinya moderat;
- 0,25 artinya lemah.

3) *Q-square (Q²)*

Q-square (Q²) digunakan untuk mengetahui apakah model memiliki prediktif yang relevance atau tidak. Jika nilai *Q-square (Q²)* kurang dari nol, maka model kurang atau tidak memiliki nilai *predictive relevance*. Jika nilai *Q-square (Q²)* lebih besar dari nol, maka memiliki nilai *predictive relevance*. Adapun persamaan untuk memperoleh nilai *Q-square (Q²)* adalah sebagai berikut (Hair et al, 2017):

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times \dots \times (1 - R_n^2)]$$

Keterangan:

R_1^2, R_2^2, R_n^2 = nilai *R-square* variabel dalam model

4) *Effect size (F²)*

Effect size (F²) dilakukan untuk menganalisis tingkat prediktor variabel laten. Nilai F^2 sebesar 0.02, 0.15 dan 0.35 mengindikasikan prediktor variabel laten memiliki pengaruh yang kecil, moderat dan kuat pada level struktural (Hair et al, 2017).

5) *Goodness of Fit (GOF)*

Goodness of Fit (GOF) digunakan untuk mengetahui apakah suatu model memiliki kecocokan dengan data atau tidak. Nilai *Goodness of Fit (GoF)* dapat diperoleh menggunakan persamaan berikut (Hair et al, 2017).

$$\text{Goodness of Fit (GoF)} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

Dengan interpretasi jika nilai *GOF* 0,1 maka *GOF* dengan kriteria kecil, jika nilai *GOF* 0,25 maka *GOF* dengan kriteria moderat, dan jika nilai *GOF* 0.38 maka *GOF* dengan kriteria besar.

Goodness of Fit (*GOF*) dapat diperoleh juga dengan melihat *Standardized Root Mean Square Residual* (*SRMR*). *SRMR* memiliki kriteria harus kurang dari 0,10, dengan demikian model dianggap sesuai *Goodness of Fit* (*GOF*).

7. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan melalui metode *bootstrap* dengan melihat *path coefficient* (Hair et al, 2017). Pada *path coefficient* terdapat nilai *original sample estimates* (*O*) untuk mengetahui arah hubungan antar variabel, serta *t-statistics* (*t*) atau t_{hitung} dan *p-values* (*P*) untuk mengetahui tingkat signifikansi dari hubungan tersebut. Adapun kriteria dalam pengujian ini, antara lain:

- a. Jika nilai *original sample estimates* (*O*) bernilai 0–1 maka hubungan antar variabel bersifat positif, sebaliknya jika nilai *original sample estimates* (*O*) bernilai -1–0 maka hubungan antar variabel negatif;
- b. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sebaliknya jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, diketahui sampel pada penelitian ini sebanyak 258 sampel, maka nilai t_{tabel} nya yaitu 1,650;
- c. Jika nilai *p-value* $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sebaliknya jika nilai *p-value* $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Berikut adalah rumusan hipotesis yang diajukan:

Hipotesis Kesatu

H_0 : $\beta \leq 0$ Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H_a : $\beta > 0$ Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Hipotesis Kedua

H_0 : $\beta \leq 0$ Restrukturisasi manajemen tidak berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H_a : $\beta > 0$ Restrukturisasi manajemen berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Hipotesis Ketiga

H_0 : $\beta \leq 0$ Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_a : $\beta > 0$ Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Keempat

H_0 : $\beta \leq 0$ Restrukturisasi manajemen tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_a : $\beta > 0$ Restrukturisasi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Kelima

H_0 : $\beta \leq 0$ *Employee engagement* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_a : $\beta > 0$ *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Keenam

H_0 : $\beta \leq 0$ *Employee engagement* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H_a : $\beta > 0$ *Employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Ketujuh

H_0 : $\beta \leq 0$ *Employee engagement* tidak memediasi pengaruh restrukturisasi Manajemen terhadap kinerja karyawan.

H_a : $\beta > 0$ *Employee engagement* memediasi pengaruh restrukturisasi Manajemen terhadap kinerja karyawan.

Selain menggunakan PLS, Hipotesis enam dan tujuh dapat dijawab dengan menggunakan uji sobel. Uji sobel merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh Variabel Mediator yaitu *employee engagement*. Suatu variabel dikatakan intervening jika variabel tersebut dapat mempengaruhi hubungan variabel independen dan dependen (Ghozali, 2020).

Uji sobel digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Transformasional dan Restrukturisasi Manajemen terhadap kinerja karyawan melalui variabel *employee engagement*. Uji sobel akan menggunakan alat uji *calculation for the sobel test* yang tersedia di web <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> dengan cara memasukan *standar deviasi* dan

pada setiap variabel independen terhadap variabel dependen ketika terdapat intervening dan non intervening, dan dengan memasukkan nilai *original sample estimate*. Variabel Mediator dikatakan memediasi, jika hasil tes sobel $\geq 1,96$ dengan signifikansi $< 0,05$ (Ghozali, 2020).