

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Pada penelitian/riset ini pemahaman *strategy management* digunakan terutama terkait *impact* kinerja bisnis. Semua yang mempunyai variasi nilai ataupun perbedaan adalah variabel (Sekaran & Bougie, 2016). Tiga jenis variabel terdapat dalam penelitian ini sebagai obyek penelitian adalah variabel intervening, variabel dependen, serta variabel independen, yang terdiri :

1. Variabel Independen : Tuntutan Digitalisasi (X_1) dan Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia (X_2).
2. Variabel Intervening : Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai *Millenial* (Y_1) dan *Humanity Learning Program* (Y_2).
3. Variabel Dependen : *Business Performance* (Z).

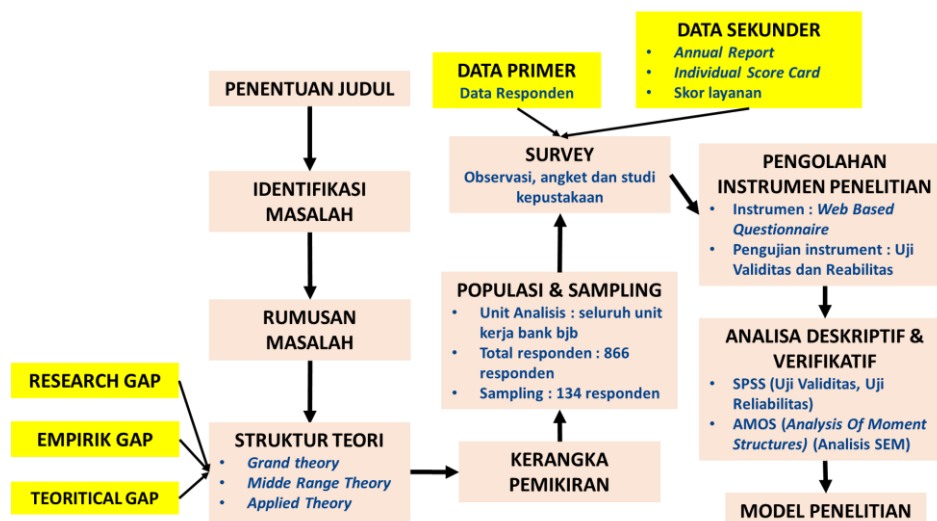
Unit analisis pada riset ini yang dimana dijadikan sebagai responden yaitu seluruh unit kerja bank bjb yaitu Kantor Wilayah dan Kantor Cabang bank. Unit analisis ditentukan didasari oleh karakteristik yang akan diteliti dari unit analisis terdiri dari para pegawai yang relatif homogen dan berkewajiban untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas SDM. Selain itu setiap unit analisis memiliki kewenangan dalam mengelola dan mengorganisasikan *learning and growth* pegawai melalui program pembelajaran dan bentuk-bentuk lainnya seperti *morning briefing*, *sharing session*, *performance coaching*, rapat kinerja, sosialisasi, *refreshment* produk/jasa dan layanan bank termasuk kewenangan dalam pengeluaran anggaran biaya.

Periode waktu dari penelitian dilakukan maksimal pada 12 (dua belas) bulan, dapat disebut juga *cross sectional method* merupakan riset melalui cara objek yang dipelajari pada suatu masa waktu tertentu (jangka panjang serta tidak berhubungan). Penelitian tersebut juga *cross sectional* ataupun *one-shot* dari subjek penelitian ini, yang akan diteliti dalam satu periode waktu hanya dilaksanakan satu kali (Maholtra, 2010).

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Desain Penelitian

Berdasarkan rancangan dimana dipakai di tahap pelaksanaan riset dapat disebut juga desain penelitian. Hal ini dikarenakan tindakan pada melaksanakan penelitian berlandaskan desain penelitian yang sudah disusun, maka desain riset akan berfungsi pada seluruh unsur yang berperan pada proses riset. Dalam riset tersebut, pendekatan kuantitatif digunakan peneliti melalui metode pengembangan model konseptual. Desain penelitian merupakan seluruh proses dimana dibutuhkan pada pelaksanaan dan perencanaan suatu penelitian. Desain penelitian dimana akan dilakukan secara lebih sistematis dapat dijabarkan di Gambar 3.1. yaitu.



Gambar 3.1. Desain Penelitian

3.2.2 Jenis Penelitian dan Metode Yang Dipakai

Penelitian ini jenisnya berlandaskan derajat pemaparan serta bidang riset merupakan riset deskriptif maupun verifikatif. Riset deskriptif merupakan jenis riset konklusif dengan misi utama mendeskripsikan sesuatu (Maholtra, 2010). Tujuan penelitian deskriptif tersebut dalam menyajikan bayangan yang sistematis, mendeskripsikan, faktual maupun presisi, mengatasi realitas, serta keterkaitan sesama gejala yang ditelaah tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel lain. Tujuan dari penelitian deskriptif ini yaitu untuk mengetahui gambaran secara keseluruhan mengenai *Business Performance*, *Humanity Learning Program*, Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai *Millenial*, Tuntutan Digitalisasi dan Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia.

Penelitian kausalitas atau riset verifikatif yaitu riset yang menguji keabsahan ikatan kausal (*cause and effect*), adalah keterkaitan sesama variabel dependen (dipengaruhi) serta variabel independen (mempengaruhi). Melalui cara *collect data* kuesioner pada responden, selanjutnya akan diuji kebenaran hipotesis.

Explanatory survey method merupakan cara penelitian yang dilakukan. *Explanatory survey* dilaksanakan bagaimana suatu situasi masalah dieksplorasi, adalah dalam meraih wawasan maupun ide-ide pada suatu masalah dimana organisasi dan/atau para periset hadapi. Metode riset eksperimen adalah metode riset dimana dilaksanakan dalam mengejar dampak *treatment* (perlakuan) tertentu. Metode survei dipakai dalam meraih informasi dari lokasi tertentu yang natural (bukan buatan), namun demikian riset melaksanakan perlakuan pada penghimpunan informasi. Untuk semua wilayah dimana menjadi sasaran, *output Explanatory survey* tersebut berlaku *general* (umum). Metode penelitian dilakukan dengan tujuan, dari sebagian populasi bagaimana pendapatnya pada objek yang saat ini diteliti, dengan cara mengumpulkan informasi secara langsung pada tempat kejadian (empirik) dari sebagian populasi.

3.2.3 Operasionalisasi Variabel

Variabel inti terdapat dua di penelitian ini, adalah *dependent variable* (variabel terikat) serta *independent variable* (variabel bebas). Variabel yang menjadi sebab perubahannya atau yang mempengaruhi atau timbulnya suatu variabel dependen (terikat) merupakan variabel bebas. Sedangkan variabel terikat adalah variabel dimana karena adanya variabel bebas, menjadi akibat atau yang dipengaruhi. Variabel yang diteliti dilakukan penjabaran operasionalisasi sebagai berikut.

1. Variabel Tuntutan Digitalisasi

Berdasarkan konstruk penulis dari berbagai kajian literatur (Ardianto, dkk, 2024; Arbi, 2023), Tuntutan Digitalisasi merupakan kebutuhan untuk terus beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dengan memanfaatkan teknologi dan informasi untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul, mengembangkan strategi digital yang kokoh dan terpadu, serta memastikan perlindungan data yang semakin ketat dan

kepatuhan terhadap regulasi. Operasionalisasi dari variabel Tuntutan Digitalisasi (X_1) penelitian ini ditampilkan di Tabel 3.1.

Tabel 3.1.
Operasionalisasi Variabel Tuntutan Digitalisasi

DIMENSI	INDIKATOR	UKURAN	SKALA	NO ITEM
1	2	3	4	5
1. Regulator	1. OJK	Tingkat Pengetahuan Ketentuan OJK	Interval	1
	2. BI	Tingkat Pengetahuan Ketentuan BI	Interval	2
	3. BNSP	Tingkat Pengetahuan Ketentuan BNSP	Interval	3
	4. Kemenaker	Tingkat Pengetahuan Ketentuan Kemenaker	Interval	4
2. Tren Digitalisasi	5. Adopsi Teknologi	Tingkat Adaptasi Adopsi Teknologi	Interval	5
	6. Keamanan Digital	Tingkat Keamanan Digital	Interval	6
	7. Internet	Tingkat Akses Internet	Interval	7

Sumber: Pengolahan Data, 2025

2. Variabel Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia

Berdasarkan konstruk penulis dari berbagai kajian literatur (Gustiana, Hidayat, Fauzi, 2022; Chaerudin, Rani, Alicia, 2020), Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia merupakan Keterampilan, pengetahuan, pengalaman dan atribut lainnya yang dimiliki oleh para individu di suatu organisasi untuk meraih misi organisasi dengan efektif bersama kontribusi mereka. Operasionalisasi penelitian ini dari variabel Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia (X_2) dipresentasikan di Tabel 3.2

Tabel 3.2.
Operasionalisasi Variabel Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia

DIMENSI	INDIKATOR	UKURAN	SKALA	NO ITEM
1	2	3	4	5
3. Digital Skills	8. Kemampuan Digital	Tingkat Kemampuan Digital	Interval	8
	9. Digital Knowledge	Tingkat Pengetahuan Digital	Interval	9
	10. Transformasi Digital	Tingkat Transformasi	Interval	10
4. Soft Skills	11. Communication Skills	Tingkat Kemampuan Berkomunikasi	Interval	11
	12. Problem Solving Skills	Tingkat Kemampuan Memecahkan Masalah	Interval	12
5. Hard Skills	13. Penyaluran Dana	Tingkat Kemampuan Menyalurkan Dana	Interval	13
	10. Penghimpunan Dana	Tingkat Kemampuan Menghimpun Dana	Interval	14

Sumber: Pengolahan Data, 2025

3. Variabel Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai *Milenial*

Berdasarkan konstruk penulis dari berbagai kajian literatur (Syafrida & Awaludin, 2020; M Allo, 2020), Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai *Milenial* merupakan Strategi untuk memperkuat kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) bank terutama dalam personalisasi layanan, prefensi kebiasaan nasabah, interpersonal, teknologi, pengetahuan produk bagi pegawai *Milenial*. Operasionalisasi dari variabel Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai *Milenial* (Y_1) penelitian tersebut ditampilkan di Tabel 3.3

Tabel 3.3.
Operasionalisasi Variabel Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai *Milenial*

DIMENSI	INDIKATOR	UKURAN	SKALA	NO ITEM
1	2	3	4	5
6. Blended Learning Model 70 20 10	11. Formal Learning (10%)	Tingkat Pengaruh <i>Formal Learning</i>	Interval	11
	12. Social Learning (20%)	Tingkat Pengaruh <i>Social Learning</i>	Interval	12
	13. Experiential Learning (70%)	Tingkat Pengaruh <i>Experiential Learning</i>	Interval	13
7. Millenial Competency Development	14. Digital Knowledge	Tingkat Pengaruh <i>Digital Knowledge</i>	Interval	14
	15. Communication Skills	Tingkat Pengaruh <i>Communication Skills</i>	Interval	15
	16. Problem Solving Skills	Tingkat Pengaruh <i>Problem Solving Skills</i>	Interval	16
8. Utilitation Of Technology	17. Self Learning	Tingkat Pengaruh <i>Self Learning</i>	Interval	17
	18. E Library	Tingkat Pengaruh <i>E Library</i>	Interval	18
	19. Multimedia Technology	Tingkat Pengaruh <i>Zoom Technology</i>	Interval	19

Sumber: Pengolahan Data, 2025

4. Variabel *Humanity Learning Program*

Berdasarkan konstruk penulis dari berbagai kajian literatur (Razali, 2022; Kitsios, Giatsidis & Kamariotou, 2021; Li, et al, 2021; Kappos & Wichtowski, 2020), *Humanity Learning Program* merupakan inisiatif pembelajaran yang bertujuan untuk mengenalkan, melatih dan memperkuat kompetensi pegawai disesuaikan dengan kebutuhan pegawai secara personal dan keberlanjutan.. Operasionalisasi penelitian ini dari variabel *Humanity Learning Program* (Y_2) disajikan pada Tabel 3.4

Tabel 3.4.
Operasionalisasi Variabel *Humanity Learning Program*

DIMENSI	INDIKATOR	UKURAN	SKALA	NO ITEM
1	2	3	4	5
7. Optimalisasi LMS	20. <i>Service Banking Academy</i>	Tingkat Pengaruh <i>Service Banking Academy</i>	Interval	20
	21. <i>Funding Banking Academy</i>	Tingkat Pengaruh <i>Funding Banking Academy</i>	Interval	21
	22. <i>Lending Banking Academy</i>	Tingkat Pengaruh <i>Retail Banking Academy</i>	Interval	22
8. Blended Learning Solution	23. <i>Officer Development Program</i>	Tingkat Pengaruh <i>Officer Development Program</i>	Interval	23
	24. <i>Account Officer Development Program</i>	Tingkat Pengaruh <i>Account Officer Development Program</i>	Interval	24
	25. <i>Manager Development Program</i>	Tingkat Pengaruh <i>Manager Development Program</i>	Interval	25
9. Learning Evaluation	26. Sertifikasi Manajemen Risiko	Tingkat Pengaruh Sertifikasi Manajemen Risiko	Interval	26
	27. Sertifikasi Sistem Pembayaran dan Pengelolaan Uang Rupiah	Tingkat Pengaruh Sertifikasi Sistem Pembayaran dan Pengelolaan Uang Rupiah	Interval	27
	28. Sertifikasi Wakil Agen Penjual Efek Reksa Dana	Tingkat Pengaruh Sertifikasi Wakil Agen Penjual Efek Reksa Dana	Interval	28

Sumber: Pengolahan Data, 2025

5. Variabel *Business Performance*

Berdasarkan konstruk penulis dari berbagai kajian literatur (Budianto, Dewi & Abidin, 2023; Tarigan & Sinaga, 2022; Nur, 2022; Hidayat, 2022; Eni, 2021), *Business Performance* merupakan Hasil dari berbagai aktivitas organisasi yang menghasilkan nilai lebih untuk organisasi, tercermin pada efektivitas strategi dan teknik yang dilaksanakan untuk meraih tujuan organisasi yang telah disepakati. Operasionalisasi penelitian ini dari variabel *Business Performance* (Z) ditampilkan di Tabel 3.5.

Tabel 3.5.
Operasionalisasi Variabel *Business Performance*

DIMENSI	INDIKATOR	UKURAN	SKALA	NO ITEM
1	2	3	4	5
10. Financial Performance	29. Aset	Tingkat Aset	Interval	29
	30. Pengelolaan Kredit	Tingkat Keberhasilan Pengelolaan Kredit	Interval	30
	31. Pengelolaan Dana	Tingkat Keberhasilan Pengelolaan Dana	Interval	31
	32. Laba Setelah Pajak	Tingkat Profit / Laba Bersih	Interval	32
	33. BOPO (%)	Tingkat Pendapatan Operasional / Biaya Operasional		33
11. Non Financial Performance	34. Individual Scored (Nilai ISC)	Tingkat Produktifitas Pegawai	Interval	34
	35. <i>Service Quality (Customer Perspective)</i>	Tingkat Layanan	Interval	35

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Teknik pengujian kuantitatif digunakan dalam pengujian hipotesis riset ini, sehingga harus dikonversi ke bentuk kuantitatif, data *output* penghitungan *construct variables* (variabel latent) serta *observable variables* (variabel manifest). Seperangkat alat berupa daftar dalam pengukurannya digunakan. Kategori skala bermula mulai 1 sebagai urutan skala terkecil serta sampai 7 sebagai urutan skor terbesar. Setiap pernyataan maupun pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel Tuntutan Digitalisasi, Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia, Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai *Millenial*, *Humanity Learning Program* dan *Business Performance* dilaksanakan dengan penggambaran dimensi-dimensinya. Rancangan pilihan jawaban yang ada menampilkan urutan opini responden atau pernyataan responden terhadap kondisi yang terjadi.

3.2.4 Jenis dan Sumber Informasi

Dalam meraih data di suatu riset, sumber data suatu penelitian harus diproses sebelumnya karena merupakan informasi terkait semua yang berhubungan pada variabel tersebut. Dalam melakukan penelitian, informasi adalah hal terpenting. Dari sumbernya informasi dibagi dua opsi, adalah informasi primer serta informasi sekunder. Sumber yang langsung menyampaikan informasi ke *collector* informasi adalah informasi primer, sedangkan informasi sekunder adalah sumber tidak langsung menyampaikan informasi kepada *collector* informasi. Maholtra (2010) menerangkan sebagai berikut :

1. Informasi primer adalah informasi yang dihimpun langsung oleh *collector* informasi dalam menjawab masalah maupun misi riset yang dilaksanakan dalam riset eksploratif, deskriptif ataupun kausal melalui metode pengumpulan informasi berupa survey maupun observasi. Instrumen atau alat dimana disampaikan ke para responden, sesuai target sasaran serta merepresentasikan keterwakilan semua populasi informasi penelitian, merupakan sumber informasi primer.
2. Informasi sekunder adalah struktur data historis terkait variabel yang sudah di *collect* sebelumnya oleh bagian lain. Sumber informasi sekunder bisa diperoleh dari dalam suatu perusahaan (sumber internal). Pada riset ini yang menjadi sumber informasi sekunder adalah literatur, jurnal, artikel serta situs internet yang berkenaan dengan penelitian.

3.2.5 Populasi & Sampel Penelitian

Unit analisis pada riset ini merupakan seluruh kantor wilayah dan kantor cabang di bank bjb dengan responden adalah Pemimpin Kantor Wilayah, Pemimpin Kantor Cabang serta Pemimpin KCP di seluruh Kantor Wilayah maupun Cabang. Unit analisis yang diteliti di bank bjb sebagai pemegang kewenangan sekaligus sebagai pengguna dan juga *bottom up* keputusan strategis dan eksekutor pembelajaran di kantor cabang dan kantor cabang pembantu sehingga *inline* dengan tema riset manajemen strategis yang diambil dari sisi peningkatan kompetensi pegawai kelolaannya.

Pada posisi Desember 2024 jumlah jaringan Kantor bank bjb di wilayah Indonesia yang akan menjadi subjek riset berjumlah 5 (lima) Kantor Wilayah, 64 (enam puluh empat) Kantor Cabang, dan 797 (tujuh ratus sembilan puluh tujuh) Kantor Cabang Pembantu dengan total responden 866 (delapan ratus enam puluh enam). Sampel yang dipakai pada riset ini diraih melalui pengambilan sampel dengan teknis pengambilan *Slovin* sehingga jumlah sampelnya yang diambil menjadi responden pada riset ini adalah sekurang-kurangnya 1 (satu) pemimpin wilayah, 10 (sepuluh) Pemimpin Kantor Cabang dan 123 (seratus dua puluh tiga) Pemimpin Kantor Cabang Pembantu, dengan total 134 (seratus tiga puluh empat) responden.

3.2.6. Teknik Pengumpulan Informasi

Riset ini memakai teknik *data collecting* melalui :

1. Angket, adalah *data collecting* melalui penyebaran instrumen pertanyaan tertulis pada responden dimana menjadi anggota sampel riset dengan tahapan sebagai berikut:

A. Tahap Persiapan

- Merumuskan tujuan penelitian yang akan diukur dan menentukan variabelnya. Setelah itu, memecah variabel menjadi indikator-indikator yang lebih spesifik.
- Membuat kerangka atau matriks yang mengaitkan setiap indikator dengan butir pertanyaan yang akan disusun.

B. Tahap Penyusunan

- Berdasarkan kisi-kisi, disusun pertanyaan yang jelas, mudah dipahami, dan tidak ambigu. Pertanyaan dirancang untuk membantu responden mengingat informasi dengan mudah dan tidak bias.
- Memilih format pertanyaan (terbuka atau tertutup) dan skala pengukuran yang sesuai (skala Likert). Memberikan petunjuk pengisian yang rinci dan jelas untuk meminimalkan kesalahpahaman responden.

C. Tahap Uji Coba dan Finalisasi

- Uji coba angket pada sekelompok kecil responden untuk memastikan angket mengukur apa yang seharusnya diukur (valid) dan memberikan hasil yang konsisten (reliabel).
- Memperbaiki atau ganti butir pertanyaan yang tidak valid atau tidak reliabel. Setelah itu, finalisasi instrumen untuk persiapan penyebaran.
- Membagikan angket yang sudah final kepada responden sasaran dan menyertakan petunjuk pengisian serta jaminan kerahasiaan jawaban.

2. Studi kepustakaan, yaitu *data collecting* sekunder dengan mempelajari literatur kepustakaan seperti *annual report*, jurnal, majalah, buku, *website*, serta dokumen lembaga yang berkaitan dengan teori atau konsep masalah penelitian.

A. Menentukan topik penelitian

- Fokus pada topik spesifik di bidang keilmuan.
- Identifikasi variabel penelitian yang dapat digunakan sebagai kata kunci pencarian.

B. Mencari dan mengumpulkan sumber referensi

- Menggunakan basis data akademik, seperti Google Scholar, Scopus, atau ScienceDirect, dan sumber terpercaya lainnya.
- Memastikan sumber yang dipilih memiliki kredibilitas dan validitas, serta memiliki isi yang jelas dan mudah dipahami.

C. Membaca dan menganalisis sumber

- Membaca sumber referensi secara tuntas, tidak hanya mengandalkan kutipan dari sumber lain.
- Menganalisis sumber untuk menemukan kesamaan, perbedaan, pola, dan tema yang muncul.

D. Mencatat poin-poin penting

- Mencatat poin-poin penting yang relevan dengan penelitian Anda secara sistematis.

E. Menyajikan dan menarik kesimpulan

- Menyajikan hasil kajian literatur dalam sebuah deskripsi yang terstruktur menggunakan bahasa sendiri.
- Membuat rangkuman dari temuan-temuan utama dan menarik kesimpulan yang didukung oleh literatur yang telah dianalisis.

3.2.7 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Data perlu diuji, untuk melihat kualitas *output* penelitian. Perlu dilaksanakan melalui tahap pengujian yaitu pengujian validitas serta reliabilitas, dalam menentukan layak maupun tidaknya alat *data collecting* yang akan disampaikan. Dari instrumen pengumpulan data, dapat dilihat kebenaran data. Instrumen wajib memenuhi persyaratan penting agar menjadi baik adalah valid serta reliabel. Suatu pengujian memastikan bahwasanya terkandung keselarasan pada data terkumpul dan data sebenarnya muncul di objek yang diriset merupakan arti dari uji validitas. Sedangkan uji reliabilitas dilaksanakan dalam tujuan meraih tingkat akurasi alat penghimpunan data yang dilaksanakan. Uji validitas serta reliabilitas pada riset tersebut diwujudkan melalui media *software* computer program *Statistical Product for Service Solution (SPSS) for Windows*. Selanjutnya penjelasan pada masing-masing pengujian :

1. Rancangan Pengujian Validitas

Dalam memastikan tidak terkandung perbedaan antara informasi sebenarnya muncul pada objek yang diobservasi dan data yang terkumpul, maka pengujian validitas instrumen dilaksanakan. Validitas konstruk merupakan tipe validitas yang dipakai pada riset ini, yang memutuskan validitas melalui korelasikan antara nilai yang diraih dari tiap-tiap item yaitu pernyataan dengan nilai keseluruhan yang diraih dari penjumlahan segenap nilai. Apabila ternyata nilai totalnya berkorelasi dengan nilai keseluruhan item dimana dirakit menurut dimensi konsep, maka berdasarkan ukuran statistik maka disimpulkan yaitu alat ukur memiliki validitas.

Dalam membuktikan sebesar apa item angket tersebut valid ataupun tidak, merupakan tujuan dilakukan uji validitas. Hal ini dilaksanakan melalui pencarian korelasi antara nilai total pertanyaan untuk perolehan pernyataan responden dimana memiliki skala pengukuran interval dengan setiap item pernyataan. Alat uji korelasi *product moment* digunakan dalam perhitungan korelasi antara skor total dengan pernyataan, yang diutarakan oleh Pearson yaitu :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum x)^2\}\{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien validitas butir yang diinginkan
- X = Nilai yang diraih subjek seluruh butir
- Y = Nilai total
- $\sum X$ = Besaran nilai pada distribusi X
- $\sum Y$ = Besaran nilai pada distribusi Y
- $\sum X^2$ = Besaran kuadrat pada nilai distribusi X
- $\sum Y^2$ = Besaran kuadrat pada nilai distribusi Y
- n = Besarnya jumlah responden

Taraf signifikansi digunakan untuk keputusan pengujian pada validitas responden yaitu :

1. Andaikan $r_{hitung} \geq$ dengan r_{tabel} , oleh karena itu item-item jawaban responden riset dikatakan valid.
2. Andaikan $r_{hitung} \leq$ dari r_{tabel} , oleh karena itu item-item jawaban responden riset dikatakan tidak valid.

Korelasi *Karl's Person* adalah uji statistik korelasi pengujian validitas data yang dipakai dalam penelitian ini. Mengkorelasikan antara nilai satu butir pertanyaan/pernyataan beserta nilai total butir pertanyaan/ pernyataan pada segi yang diukur merupakan mekanisme kerjanya. Nilai skor baku minimal (*cut off*) koefisien korelasi (r) sebesar 0,30, berarti apabila koefisien korelasi *Karl's Person* suatu data pada sebuah butir kuesioner $\geq 0,30$ oleh karena itu data butir kuesioner itu dinyatakan mencukupi syarat kriteria validitas (valid). Perhitungan untuk validitas suatu butir instrumen dilaksanakan melalui program *SPSS 25 for Windows*.

2. Rancangan Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas membuktikan satu persamaan dimana suatu instrumen layak diandalkan dimana dilaksanakan selaku alat pengumpulan informasi, dikarenakan instrumen tersebut telah baik, stabil dan konsisten. Instrumen yang handal (*reliable*) dapat dinyatakan dalam tiga perspektif, yaitu : (Cooper, et al, 2017)

1. Stabil (*Stability*), jika hasil instrumen meskipun dilaksanakan pengukuran yang berulang dalam sampel responden yang sama serta instrumen yang sama, menghasilkan *output* yang serupa.
2. Ekuivalen (*Equivalence*), menampilkan kelas ragam dalam waktu tertentu pada perolehan yang diraih melalui sampel responden lainnya.
3. Konsistensi (*Consistency*), tersirat apabila pada instrumen riset ter *capture* homogenitas maupun similaritas respon yang diberikan oleh responden pada suatu maksud tertentu yang mau dinilai melalui perancangan alat nilai yang bermakna sinonim tujuan yang disebutkan pada butir-butir pertanyaan / pernyataan lainnya, terpencar melalui acak dalam tingkatan nomor serta tetap menandakan hasil / respon yang konsisten pada responden terkait perhitungan tersebut.

Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dengan rentang skor antara 1 - 7 dilaksanakan melalui alat statistik SPSS serta hasil pengujiannya diukur memakai besaran koefisien *Cronbach's Alpha*, adalah :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} : Reliabilitas Instrumen

k : Jumlah Item Pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$: Total Varian Item Setiap Pertanyaan

σ_t^2 : Total Varians Total

Total varian item setiap pertanyaan bisa ditelusuri melalui pencarian nilai varians setiap itel yang selanjutnya ditotalkan menjadi:

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

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

σ = Nilai Varians

x = Nilai skor yang dipilih (total nilai dari seluruh butir pertanyaan)

Suatu instrumen penelitian apabila nilai koefisien reliabilitasnya (koefisien *Cronbach Alpha*) untuk ukuran angka baku *cut off* (minimal) > 0,70 oleh karena itu dinyatakan handal atau dapat dipercaya (Hair et al., 2019). Pengambilan keputusan untuk reliabilitas memiliki kriteria yaitu :

1. Instrumen dinyatakan reliabel apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$
2. Instrumen dinyatakan tidak reliabel apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$

Di segmen ini hendak dijelaskan *output* pengetesan validitas serta reliabilitas pada instrumen riset yang akan dikirimkan pada para responden. Penghimpunan data prosesnya diawali menggunakan survei kepada 134 responden sebagai unit analisis berupa kuesioner yang disebar. Melaksanakan pengetesan dalam memvalidasi apakah instrumen pengukuran yang digunakan mencukupi tolok ukur sebagai alat ukur yang baik merupakan tahapan selanjutnya, maka dari itu data yang akurat sesuai dengan yang diukur dapat dihasilkan. Merujuk pada *output* kuesioner yang telah terkumpul sebelum analisis data dilaksanakan, selanjutnya dilaksanakan pengetesan data melalui uji validitas serta reliabilitas. Pengujian validitas serta reliabilitas melalui SPSS 25 for *Windows*. Demi kepentingan kelangsungan penelitian, jalan ini dipakai dalam menjamin jika instrumen yang dipakai mencukupi tolok ukur validitas serta reliabilitas.

Adapun Langkah-Langkah yang dilaksanakan yaitu :

1. Pengumpulan Data: Kumpulkan data dari responden menggunakan kuesioner.
2. Analisis Data: Lakukan analisis statistik untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner.
3. Interpretasi Hasil: Interpretasikan hasil analisis untuk menentukan apakah kuesioner valid dan reliabel.

3.2.7.1 Hasil Uji Validitas

Dalam mengetes keabsahan seluruh pernyataan untuk menghitung variabelnya, maka riset ini dilaksanakan. *Pearson Product Moment* adalah teknik korelasi yang dipakai dalam mengetes validitas item pernyataan pada riset ini. Bisa dinyatakan bahwasanya butir pernyataan ini adalah konstruksi (*construct*) yang sah atau valid, apabila skor koefisien korelasi butir pernyataan $> r_{\text{kritis}}$ yaitu 0,3. Adapun untuk variabel yang diteliti, *output* uji validitas kuesioner ditampilkan di Tabel 3.6 sampai dengan Tabel 3.10 adalah :

Tabel 3.6
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Tuntutan Digitalisasi

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan 1	0,862	0,3	Valid
Pernyataan 2	0,926	0,3	Valid
Pernyataan 3	0,932	0,3	Valid
Pernyataan 4	0,828	0,3	Valid
Pernyataan 5	0,922	0,3	Valid
Pernyataan 6	0,915	0,3	Valid
Pernyataan 7	0,847	0,3	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 3.7
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel
Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan 1	0,942	0,30	Valid
Pernyataan 2	0,923	0,30	Valid
Pernyataan 3	0,927	0,30	Valid
Pernyataan 4	0,880	0,30	Valid
Pernyataan 5	0,891	0,30	Valid
Pernyataan 6	0,908	0,30	Valid
Pernyataan 7	0,932	0,30	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 3.8
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel
Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan 1	0,881	0,30	Valid
Pernyataan 2	0,911	0,30	Valid
Pernyataan 3	0,889	0,30	Valid
Pernyataan 4	0,920	0,30	Valid
Pernyataan 5	0,893	0,30	Valid
Pernyataan 6	0,916	0,30	Valid
Pernyataan 7	0,822	0,30	Valid
Pernyataan 8	0,865	0,30	Valid
Pernyataan 9	0,896	0,30	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 3.9
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel
Humanity Learning Program

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan 1	0,917	0,30	Valid
Pernyataan 2	0,872	0,30	Valid
Pernyataan 3	0,887	0,30	Valid
Pernyataan 4	0,914	0,30	Valid
Pernyataan 5	0,914	0,30	Valid
Pernyataan 6	0,908	0,30	Valid
Pernyataan 7	0,887	0,30	Valid
Pernyataan 8	0,840	0,30	Valid
Pernyataan 9	0,906	0,30	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 3.10
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel *Business Performance*

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan 1	0,900	0,30	Valid
Pernyataan 2	0,907	0,30	Valid
Pernyataan 3	0,917	0,30	Valid
Pernyataan 4	0,896	0,30	Valid
Pernyataan 5	0,818	0,30	Valid
Pernyataan 6	0,853	0,30	Valid
Pernyataan 7	0,888	0,30	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan Tabel 3.6 - 3.10 tersebut didapat *output* pengetesan validitas instrument terhadap variabel tersebut. Merujuk *output* tersebut tersirat bahwasanya keseluruhan instrumen dapat dipakai untuk alat hitung pada riset serta bisa dipakai pada analisis berikutnya, karena koefisien korelasinya yang $>$ dari r_{kritis} 0,3.

3.2.7.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengetesan reliabilitas dilaksanakan pengetesan uji coba instrument sekali saja, selanjutnya ditelaah melalui teknik *Alpha-Cronbach*. Kuesioner andaikan koefisien reliabilitas berjumlah positif serta $>$ 0,7, maka dikatakan andal. *Output* dari tes reliabilitasnya yaitu.

Tabel 3.11
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Indeks Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Tuntutan Digitalisasi	0,956	0,7	Reliabel
Keterampilan Digital	0,968	0,7	Reliabel
Sumber Daya Manusia			
Strategi Peningkatan	0,966	0,7	Reliabel
Kompetensi Sumber Daya Manusia			

<i>Humanity Learning Program</i>	0,968	0,7	Reliabel
<i>Business Performance</i>	0,952	0,7	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Merujuk tabel 3.11 terkait uji reliabilitas pada kuesioner riset, terungkap bahwasanya pada variabel yang sedang diteliti nilai reliabilitas butir pernyataan > dari 0,7. *Output* ini menggambarkan bahwasanya item-item pernyataan di kuesioner andal untuk mengukur variabelnya.

3.2.8 Teknis Analisis Informasi

Suatu jalan dalam mengolah mengukur serta mengkaji data berkaitan dengan pengkajian hipotesis merupakan teknik analisis data. Sasaran pemrosesan data yaitu untuk mengetes hipotesis yang sudah disusun pada suatu riset oleh karena itu teknik analisis informasi digunakan untuk pengetesan hipotesis, merespon masalah dimana diusulkan serta untuk memberikan keterangan yang berguna. Angket atau kuesioner adalah alat riset yang dipakai dalam riset ini. Kuesioner dibikin sama peneliti memakai variabel-variabel yang ada di riset (Hildawati, H., Suhirman, L., Prisuna, B. F., Husnita, L., Mardikawati, B., Isnaini, S., & Saktisya Putra, S. (2024).

Langkah-langkah dilakukan pada aktifitas analisis informasi pada riset tersebut, diantaranya:

1. Merakit informasi. Tahap ini memiliki tujuan dalam memeriksa keseluruhan identitas responden, kelengkapan serta pengisian informasi dimana selaras bersama yang diharapkan dari riset tersebut.
2. Memilah informasi. Tahap ini dilaksanakan dalam mengecek keutuhan serta keabsahan informasi yang sudah dikumpulkan.
3. Tabulasi informasi. Melaksanakan tabulasi informasi melalui tahapan yaitu:
 - a. Menginput informasi pada program aplikasi perkantoran
 - b. Menyediakan nilai atau nilai di setiap butir
 - c. Menghitung total nilai atau nilai di setiap butir
 - d. Merangkai *ranking* nilai atau nilai di tiap-tiap variabel riset.

tabulasi serta distribusi (pengelompokan) frekuensi responden berdasarkan skor data nyata hasil penjumlahan hasil isian item-item kuesioner (*summated rating*) pada setiap dimensi / indikator sehingga akan diraih informasi terkait kelompok responden yang mempunyai persepsi katagori profil rendah atau tinggi. Selanjutnya dari kategorisasi dikotomi tersebut akan diraih bayangan yang menunjukkan kesimpulan terkait derajat isi ataupun kualitas dari suatu indikator variabel / dimensi pada model penelitian. Skor atau nilai yang diraih dapat dikategorikan mempunyai skala pengukuran interval sehingga dapat dihitung nilai rata-rata dan simpangan baku. (Cooper, 2017).

Dalam penelitian ini desain analisis deskriptif ditujukan untuk menjawab rumusan masalah penelitian yang menggambarkan tentang bagaimana profil yang terjadi (nyata) pada tiap-tiap dimensi/indikator variabel penelitian.

Menurut nilai data nyata hasil dari penghitungan hasil isian item kuesioner (*summated rating*) di masing-masing dimensi/indikator melalui tabulasi dan pengelompokan (distribusi) frekuensi responden, selanjutnya akan diraih data terkait kelompok responden dengan persepsi kategori profil rendah ataupun tinggi. Selanjutnya merujuk kategorisasi dikotomi tersebut akan diraih ilustrasi yang menggambarkan kesimpulan terkait tingkat isi atau kualitas indikator/dimensi variabel di suatu model riset. Nilai yang diraih bisa dihitung skor rata-rata dan simpangan baku, karena dikategorikan memiliki skala pengukuran interval, dengan menggunakan : (Malhota, 2010)

1. *Cross Tabulation*

Cara ini adalah analisis yang dilaksanakan dalam melihat dan mengukur apakah ada keterkaitan deskriptif dari dua variabel ataupun lebih pada informasi yang diraih. *Cross Tabulation* adalah cara guna mengindefikasi dan mengetahui korelasi antara dua variabel dengan menggunakan uji statistik. Terdapat skala keterkaitan dimana saling terkait yakni suatu pembaruan variabel bisa mengendalikan perubahan di variabel lainnya, apabila terdapat hubungan antar keduanya.

2. Nilai Ideal

Nilai ideal yaitu nilai atau skor yang secara sempurna diinginkan dalam memberikan respon dari pernyataan dimana terkandung di kuesioner dan

selanjutnya dilihat perbandingan bersama peraihan nilai total perolehan dalam memahami *output* kinerja pada variabel. Riset ataupun survey untuk melakukan pengumpulan data membutuhkan instrumen yang dipakai. Kuesioner berisikan sampel dalam proses suatu riset ataupun survei atau pertanyaan yang diberikan ke responden. Dibutuhkan skoring dalam memudahkan untuk proses evaluasi serta menunjang di langkah analisis data yang sudah diperoleh jika jumlah pertanyaan yang dipakai di kuesioner riset lumayan besar. Penilaian skoring pada kuesioner wajib sesuai syarat pada pemilihan skoring. Berikut adalah rumus untuk menentukan skoring :

$$\begin{aligned} \text{Nilai Indeks Maksimum} &= \text{Skor Interval Tertinggi} \times \text{Jumlah item} \\ &\quad \text{Pertanyaan tiap dimensi} \times \text{jumlah Responden} \\ \text{Nilai Indeks Minimum} &= \text{Skor Interval Terendah} \times \text{Jumlah item} \\ &\quad \text{Pertanyaan tiap dimensi} \times \text{jumlah Responden} \\ \text{Jarak Interval} &= [\text{Nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] / \text{skor} \\ &\quad \text{interval tertinggi} \\ \text{Persentase Skor} &= [(\text{Total skor}) / \text{nilai maksimum}] \times 100\% \end{aligned}$$

3. Tabel Analisis Deskriptif

Dalam menggambarkan variabel-variabel riset, riset ini memakai analisis deskriptif, dengan mengklasifikasikan perolehan pengukuran menggunakan klasifikasi penggambaran prosentase yang diraih 0% sampai dengan 100%. Pola yang digunakan pada tabel analisis deskriptif riset ini terlihat di Tabel 3.13 Analisis Deskriptif yaitu.

Tabel 3.13
Analisis Deskriptif

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Total	Skor Ideal	Total Skor Per Item	% Skor
1	...					
...	...					
N	...					
Skor						
Total Skor						

Sumber : Sekaran & Bougie, 2016

Ilustrasi informasi hasil riset bisa dipakai dalam memperbanyak pengulangan, dengan ilustrasi informasi tanggapan responden bisa didapat respon responden di tiap-tiap variabel yang diobservasi. Dilaksanakan klasifikasi pada nilai respon responden, supaya lebih mudah menggambarkan variabel yang diobservasi. Prinsip klasifikasi jumlah nilai respon responden pada riset ini memakai skor rata-rata hitung selaku dasar dalam menentukan klasifikasi kategori penilaian. Perhitungan rata-rata dipakai dalam menyaksikan kecenderungan jawaban dari butir-butir pernyataan sehubungan mempresentasikan kondisi dari masing-masing variabel yang diteliti. Berikut ini disajikan persamaan untuk menghitung panjang kelas pada setiap interval (Supangat, 2007):

$$P = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{b} = \frac{R}{b}$$

Penjelasan:

- P = Panjang Kelas masing-masing Interval
- $X_{\max}$ = Skor Paling Tinggi
- $X_{\min}$ = Skor Paling Rendah
- R = Rentang
- b = Jumlah Kelas

Nilai maksimum penilaian dalam riset ini adalah 7 serta skor minimum penelitian yaitu 1, maka dari itu jika nilai disubsitusikan pada persamaan sebelumnya, diraih *output* yaitu:

$$P = \frac{7 - 1}{7} = 0,86$$

Pada tabel 3.14 ditampilkan penggolongan kelompok penilaian pada skor rata-rata hitung mengacu hasil kalkulasi panjang kelas di masing-masing interval yaitu:

Tabel 3.14 Rentang Kategori Analisis Deskriptif

No	Interval	Kriteria Penilaian
1	1,00 - 1,85	Sangat Buruk / Sangat Menghambat / Sangat Lemah / Sangat Tidak Tepat / Sangat Tidak Efektif
2	1,86 - 2,70	Buruk / Menghambat / Lemah / Tidak Tepat / Tidak Efektif
3	2,71 - 3,56	Cukup Buruk / Cukup Menghambat / Cukup Lemah / Cukup Tidak Tepat / Cukup Tidak Efektif
4	3,57 - 4,42	Sedang
5	4,43 - 5,28	Cukup Baik / Cukup Mendukung / Cukup Kuat / Cukup Tepat / Cukup Efektif
6	5,29 - 6,13	Baik / Mendukung / Kuat / Tepat / Efektif
7	6,14 - 7,00	Sangat Baik / Sangat Mendukung / Sangat Kuat / Sangat Tepat / Sangat Efektif

3.2.8.2 Teknis Analisis Data Verifikatif

Dalam mengetes hipotesis dengan uji statistik serta bertumpu di penyajian perilaku variabel riset maka digunakan analisis verifikatif. Teknik analisis informasi yang dipakai dalam mengetahui keterkaitan korelatif pada riset ini yaitu Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling* / SEM) dengan aplikasi AMOS (*Analysis Of Moment Structures*) / Lisrel (*Linier Structural Relationship*) dan SPSS (*Statistical Product & Service Solutions*). SEM adalah kelompok teknik multivariat yang memadukan analisis jalur serta analisis regresi, sehingga memberi kesempatan peneliti dalam memeriksa ketekaitan variabel terukur dan variabel tidak terukur (laten) serta hubungan antar variabel laten secara simultan. Analisis data adalah tahap selanjutnya, setelah data dari semua responden didapatkan.

Model di atas pada hakekatnya, Tuntutan Digitalisasi dan Ketrampilan Sumber Daya Manusia adalah variabel Eksogen, sementara Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai *Millenial* dan *Humanity Learning Program* adalah variabel Intervening, sedangkan *Business Performance* adalah variabel Endogen. Model SEM diartikan memiliki dua persamaan linier dengan sinonim model struktural

(*inner model*) serta pengukuran (*outer model*). Keterkaitan pada variabel laten yang belum bisa ditakar secara langsung direpresentasikan oleh model struktural, sedangkan model perhitungan mensiratkan keterkaitan antara variabel laten serta serangkaian variabel manifes yang bisa ditakar secara langsung.

1. Inner Model

Inner Model atau Model Struktural mensiratkan keterkaitan antar variabel laten berlandaskan *substantive theory*. Penyusunan Model Struktural keterkaitan antar variabel laten berlandaskan rumusan masalah ataupun hipotesis penelitian. Persamaan model struktural yang mengkoneksikan variabel–variabel laten yaitu :

$$\begin{aligned}\text{SPKPM} &= \gamma_{1.1}\text{TD} + \gamma_{1.2}\text{KSDM} + \xi_1 \\ \text{HLP} &= \gamma_{1.1}\text{TD} + \gamma_{1.2}\text{KSDM} + \gamma_{1.3}\text{SPKPM} + \xi_2 \\ \text{BP} &= \gamma_{1.1}\text{TD} + \gamma_{1.2}\text{KSDM} + \gamma_{1.3}\text{SPKPM} + \gamma_{1.4}\text{HLP} + \xi_3\end{aligned}$$

Dimana:

$$\begin{aligned}\gamma &= \text{Koefisien jalur variabel laten eksogen terhadap endogen} \\ \beta &= \text{Koefisien jalur variabel laten endogen terhadap endogen lainnya} \\ \xi &= \text{Error pada model struktural}\end{aligned}$$

2. Outer Model

Gambaran masing-masing blok penunjuk berkaitan dengan variabel latennya adalah definisi *Outer model*, dimana seringkali dinamakan *outer relation* ataupun *measurement model*. *Outer model* dinamakan juga persamaan model pengukuran, dijabarkan yaitu:

$$\begin{aligned}x_{kj} &= \lambda_{k,j}^x X_j + \delta_{kj} \\ y_{kj} &= \lambda_{kj}^y Y_j + \varepsilon_{kj}\end{aligned}$$

Dimana :

$$\begin{aligned}\lambda \text{ (lambda)} &= \text{koefisien jalur di model pengukuran} \\ \delta \text{ (delta)} &= \text{error model pengukuran di variabel eksogen} \\ \varepsilon \text{ (epsilon)} &= \text{error model pengukuran di variabel endogen}\end{aligned}$$

Adapun langkah perhitungan dalam *Partial Least Square* (PLS) menurut Ghozali (2008) adalah :

1. Spesifikasi Model Struktural

Spesifikasi model dibuat dengan membuat diagram jalur berdasarkan model teoritis. Hubungan antara konstruk diwakili oleh panah. Panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung dari satu konstruk ke konstruk yang lain. Panah dua arah antara konstruk menunjukkan korelasi antar

konstruk. Variabel manifest diasumsikan memiliki satu variabel laten dan dikelompokkan ke dalam blok-blok yang terpisah. Setiap blok mewakili satu variabel laten.

2. Penaksiran Parameter (Estimasi)

PLS bekerja dengan mengekstraksi faktor-faktor dari variabel- variabel prediktif dan variabel respons sedemikian sehingga kovarians antara faktor-faktor yang diekstraksi tersebut maksimum. Penentuan pembobot-pembobot yang berikutnya dipakai dalam memprediksi skor faktor pada variabel laten adalah inti pada prosedur penaksiran parameter dalam PLS. Pembobotan diraih melalui regresi melalui teknik kuadrat terkecil dimana digunakan di variabel *manifest* masing-masing blok.

3. Evaluasi Model

a. Inner Model

Inner model dievaluasi memiliki tahapan. Pertama yaitu melihat signifikansi keterkaitan antara konstruk. Ini dapat dilihat pada koefisien jalur (*path coefficient*) yang mendeskripsikan kekuatan keterkaitan antar konstruk. Tanda pada *path coefficient* wajib sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, sedangkan dalam menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari *t test* (*critical ratio*) yang diraih dari proses *boot strapping* (*resampling method*).

Proses selanjutnya mengevaluasi R^2 . Penjelasan mengenai R^2 sama halnya dengan nilai R^2 dalam regresi linear yang besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Kriteria batasan nilai R^2 ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67; 0,33; dan 0,19 sebagai substansial, moderat, dan lemah. Perubahan nilai dapat R^2 dipakai untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen pada variabel laten endogen mempunyai pengaruh yang substansif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size* f^2 . (Yamin & Kurniawan, 2011)

Formula *effect size* f^2 dapat dilihat yaitu :

$$Effect\ Size\ f^2 = \frac{R^2_{Included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{Included}}$$

Dimana $R_{include}$ dan $R_{exclude}$ adalah dari R^2 variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen tersebut masuk atau dikeluarkan dalam model. Interpretasi nilai f^2 kuadrat ini adalah mengikuti terminology yang disarankan oleh Yamin & Kurniawan (2011), yaitu: 0,02; 0,15; dan 0,35 dengan level eksogen memiliki pengaruh kecil, moderat, dan besar pada level struktural. Memakai *Goodness of Fit* atau GoF, dalam memverifikasi model melalui cara komprehensif. Takaran tunggal yang dipakai dalam memverifikasi kinerja campuran pada model pengukuran serta model struktural merupakan GoF index. Skor GoF tersebut diperoleh dari average communalities index dikalikan dengan nilai R^2 model. (Yamin & Kurniawan, 2011)

Formula GoF Index :

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

R^2 bergaris atas yaitu rata-rata model R^2 dan Com bergaris atas merupakan *average communalities*. Skor GoF berada dengan range 0-1 dengan interpretasi skor yaitu: 0,1 untuk GoF kecil; 0,25 untuk GoF moderat; serta 0,36 untuk GoF besar.

b. *Outer Model*

Melalui analisis faktor konfirmatori, model penghitungan yang berkarakter *reflective* atau disebut *outer model reflective* mensiratkan cara variabel *manifest* ataupun *observed variable* mengilustrasikan konstruk laten untuk ditakar melalui pengujian validitas serta reliabilitas melalui indikator-indikator pembentuk konstruk laten itu. Uji reliabilitas dan validitas pada model pengukuran dapat tersirat di Tabel 3.4 pada skor-skoyn yaitu :

1) Nilai *Loading Factor* (λ).

Faktor loading adalah takaran yang bisa dipergunakan dalam mengevaluasi reliabilitas masing-masing variabel manifes. Skor *loading factor* yang besar mengindikasikan reliabilitas yang baik, membuktikan bahwa setiap indikator konstruk converge di suatu titik. $\lambda \geq 0,7$. Skor *loading factor* paling tinggi menggambarkan indikator paling berhubungan pada variabel latennya.

2) Reliabilitas Gabungan (*Composite Reliability*)

Outer model juga dilaksanakan selain uji validitas, dalam mengetes reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilaksanakan dalam menunjukkan konsistensi, ketepatan, dan ketepatan instrumen pada mengukur konstruk.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_{kj})^2}{(\sum \lambda_{kj})^2 + \sum (1 - \lambda_{kj}^2)}$$

dimana λ_{kj} = *loading* faktor variabel manifes ke-k di variabel laten ke-j. Rekomendasi CR Campuran (*Composite reliability*) diharapkan berada di atas 0,7 yang mengindikasikan konsistensi pengukuran yang baik.

3) *Average Variance Extracted*.

Takaran ini dalam menakar variasi suatu variabel laten dimana digambarkan dari variasi model penakaran.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_{kj}^2}{n}$$

Pengukuran keragaman yang baik, diindikasikan oleh Rekomendasi AVE di atas 0,5.

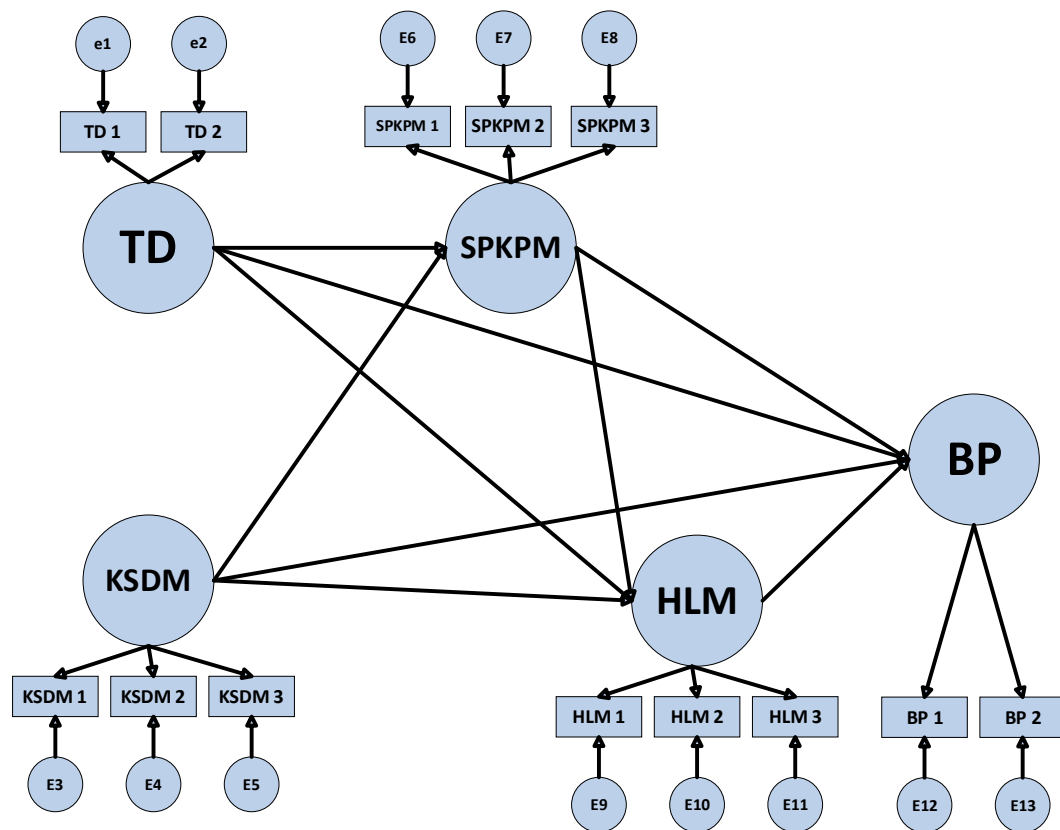
Tabel 3.15
Uji Validitas dan Uji Reliabilitas *Outer Model*

Validitas & Reliabilitas	Parameter	Aturan Keputusan
Validitas <i>Convergent</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0.60 masih bisa diraih bagi <i>Exploratory Research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50 untuk <i>Confirmatory</i> ataupun <i>Exploratory Research</i>
Validitas <i>Discriminant</i>	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk tiap-tiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruk Laten
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0.60 masih bisa diraih bagi <i>Exploratory Research</i>
	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> 0.60 - 0.70 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>

Sumber : Hair et al. (2019)

3.3 Rancangan Pengujian Hipotesis

PLS merupakan contoh metode statistika berbasis varian di SEM yang disusun dalam mengatasi masalah regresi berganda saat terdapat situasi khusus pada data contohnya multikolinearitas, sampel penelitian yang kecil, dan *missing values* (adanya data yang hilang). Suatu kerangka hubungan antar variabel dalam bentuk model mengacu dari paradigma penelitian maupun hipotesis konseptual yang diajukan, dapat dibuat seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 3.2.



Gambar 3.2.

Gambaran Alur Keterkaitan Pada Variabel Yang Diobservasi

Penjelasan :

- TD** : Tuntutan Digitalisasi
 TD1 : Regulator
 TD2 : Tren Digitalisasi
KSDM : Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia
 KSDM1 : *Digital Skill*
 KSDM2 : *Soft Skill*
 KSDM3 : *Hard Skill*
SPKPM : Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Millenial
 SPKPM1 : *Blended Learning Model 70 20 10*
 SPKPM2 : *Millennial Competency Development*
 SPKPM3 : *Utilitation of Technology*
HLP : *Humanity Learning Program*

Irwan Triherda Permana, 2025

PENGARUH STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI MILLENNIAL TERHADAP KINERJA BANK MELALUI HUMANITY LEARNING PROGRAM

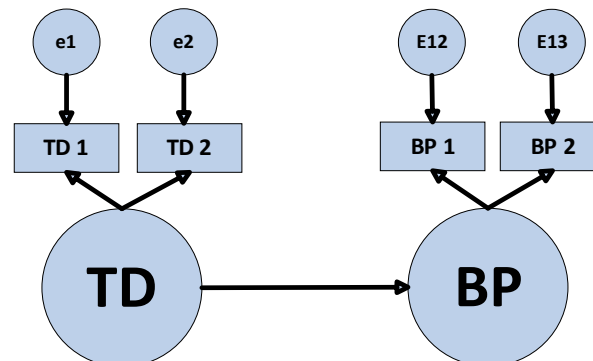
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

HLP1 : *Banking Academy*
HLP2 : *Talent Development Program*
HLP3 : *Certification Program*
BP : ***Business Performance***
BP1 : *Financial Performance*
BP2 : *Non Financial Performance*

Model penelitian terdiri atas Tuntutan Digitalisasi (TD) dan Keterampilan Digital Sumber Daya Manusia (KSDM) sebagai variabel eksogen, Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Millenial (SPKPM) dan *Humanity Learning Program* (HLP) merupakan variabel mediasi/*intervening* serta *Business Performance* (BP) merupakan variabel endogen. Sebagai tahapan akhir pada analisis informasi, pengujian hipotesis dilaksanakan dalam mengecek keabsahan hipotesis yang sudah disusun. Penggunaan uji statistik yang sesuai diperlukan, untuk melakukan pengujian hipotesis. Berikut ini berdasarkan tujuan maupun rumusan penelitian adalah hipotesis yang diuji.

1. Hipotesis ke 1

Tuntutan digitalisasi berpengaruh terhadap *business performance* tersirat di Gambar berikut.



Gambar 3.3.
Gambaran Jalur Hipotesis 1

Dalam menguji hipotesis secara simultan, dipakai rumus statistik uji yaitu : (Hair, et al, 2019)

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2}{k(1 - R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2)}$$

Standar uji, Tolak H_0 apabila F_{hitung} lebih besar F_{tabel} pada jenjang kepercayaan $1-\alpha$ serta jenjang bebas ($k;n-k-1$) selanjutnya n merupakan besaran sampel (pengamatan) serta k merupakan besaran variabel bebas.

Digunakan uji hipotesis dalam menguji hipotesis dengan parsial, pada kriteria yaitu :

$$H_0 : \eta_{li} \leq 0, i=1,2,$$

$$H_1 : \eta_{li} > 0$$

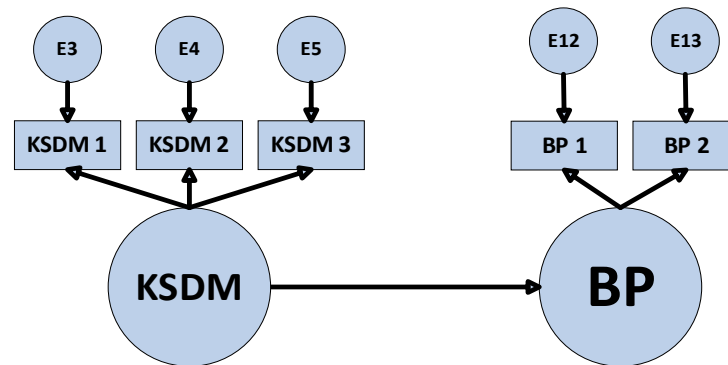
Statistik uji yang digunakan adalah :

$$t = \frac{\hat{\gamma}_{li}}{SE(\hat{\gamma}_{li})}$$

Tolak H_0 apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ di taraf signifikan α .

2. Hipotesis ke 2

Keterampilan digital sumber daya manusia berpengaruh terhadap *business performance* dapat dilihat pada Gambar 3.4.



Gambar 3.4.
Gambaran Jalur Hipotesis 2

Secara simultan dalam menguji hipotesis, menggunakan rumus statistik uji yaitu : (Hair, et al, 2019)

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2}{k(1 - R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2)}$$

Standar uji, Tolak H_0 apabila F_{hitung} lebih besar F_{tabel} pada jenjang kepercayaan $1-\alpha$ serta jenjang bebas $(k;n-k-1)$ selanjutnya n merupakan besaran sampel (pengamatan) serta k merupakan besaran variabel bebas.

Dalam mengetes hipotesis dengan parsial, dipakai tes hipotesis pada kriteria yaitu :

$$H_0 : \eta_{li} \leq 0, i=1,2,$$

$$H_1 : \eta_{li} > 0$$

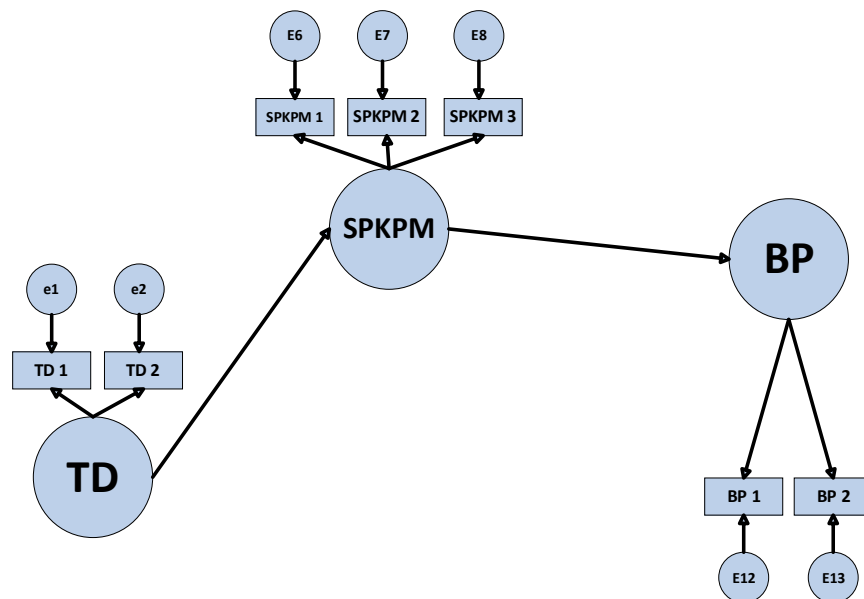
Statistik uji yang dipakai yaitu :

$$t = \frac{\hat{\gamma}_{li}}{SE(\hat{\gamma}_{li})}$$

Tolak H_0 apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf signifikan α .

3. Hipotesis ke 3

Strategi peningkatan kompetensi pegawai *millenial* memediasi secara paralel pengaruh tuntutan digitalisasi terhadap *business performance* sebagaimana Gambar 3.5 berikut.



Gambar 3.5.
Gambaran Jalur Hipotesis 3

Dalam menguji hipotesis secara simultan, digunakan rumus statistik uji yaitu : (Hair, et al, 2019)

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2}{k(1 - R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2)}$$

Standar uji, Tolak H_0 apabila F_{hitung} lebih besar F_{tabel} pada jenjang kepercayaan $1-\alpha$ serta jenjang bebas ($k;n-k-1$) selanjutnya n merupakan besaran sampel (pengamatan) serta k merupakan besaran variabel bebas.

Digunakan uji hipotesis dalam menguji hipotesis dengan parsial, pada kriteria yaitu :

$$H_0 : \gamma_{li} \leq 0, i=1,2,$$

$$H_1 : \gamma_{li} > 0$$

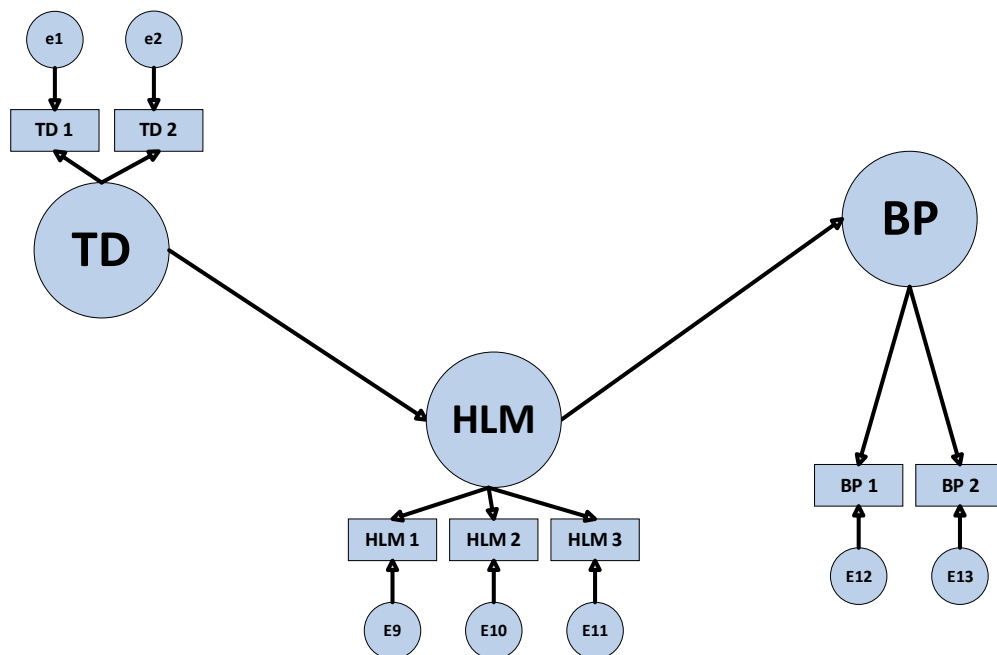
Statistik uji dimana dipakai untuk menguji hipotesis yaitu :

$$t = \frac{\hat{\gamma}_{li}}{SE(\hat{\gamma}_{li})}$$

Tolak H_0 apabila t hitung $>$ t tabel pada taraf signifikan α .

4. Hipotesis ke 4

Humanity learning program memediasi secara paralel pengaruh tuntutan digitalisasi terhadap *business performance* sebagaimana Gambar 3.6 berikut.



Gambar 3.6.
Gambaran Jalur Hipotesis 4

Dalam menguji hipotesis secara simultan, digunakan rumus statistik uji yaitu : (Hair, et al, 2019)

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2}{k(1 - R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2)}$$

Standar uji, Tolak H_0 apabila F hitung lebih besar F tabel pada jenjang kepercayaan $1-\alpha$ serta jenjang bebas ($k;n-k-1$) selanjutnya n merupakan besaran sampel (pengamatan) serta k merupakan besaran variabel bebas.

Digunakan uji hipotesis dalam menguji hipotesis dengan parsial, pada kriteria yaitu:

$$H_0 : \gamma_{li} \leq 0, i=1,2,$$

$$H_1 : \gamma_{li} > 0$$

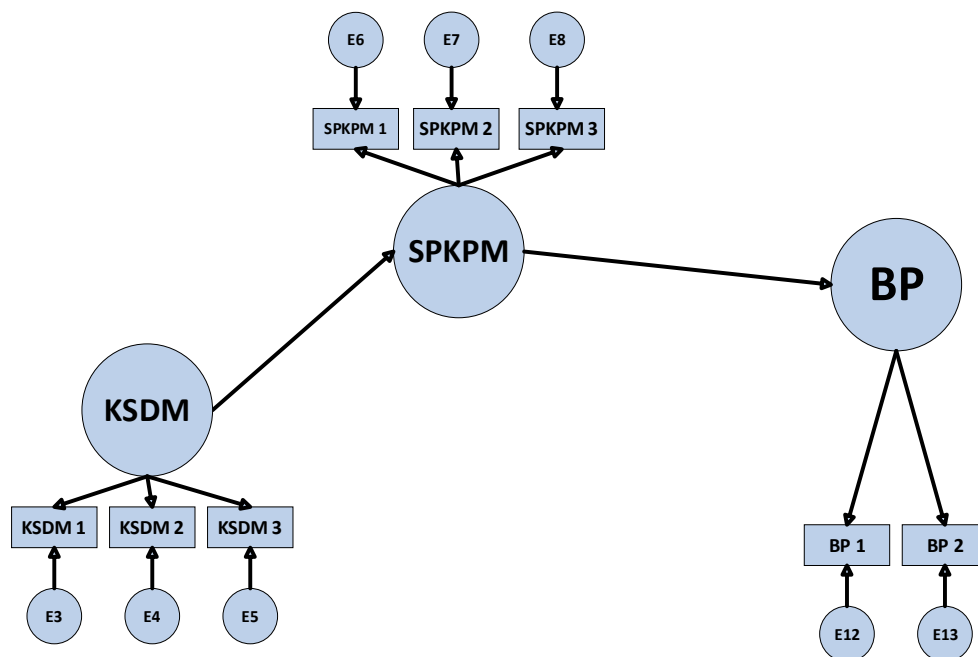
Statistik uji dimana dipakai dalam menguji hipotesis yaitu :

$$t = \frac{\hat{\gamma}_{li}}{SE(\hat{\gamma}_{li})}$$

Tolak H_0 apabila t hitung lebih besar t tabel di taraf signifikan α .

5. Hipotesis ke 5

Strategi peningkatan kompetensi pegawai *millenial* memediasi secara paralel pengaruh keterampilan digital sumber daya manusia terhadap *business performance* sebagaimana Gambar 3.7 berikut.



Gambar 3.7.
Gambaran Jalur Hipotesis 5

Dalam menguji hipotesis secara simultan, digunakan rumus statistik uji yaitu : (Hair, et al, 2019)

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2}{k(1 - R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2)}$$

Standar uji, Tolak H_0 apabila F hitung lebih besar F tabel pada jenjang kepercayaan $1-\alpha$ serta jenjang bebas $(k;n-k-1)$ selanjutnya n merupakan besaran sampel (pengamatan) serta k merupakan besaran variabel bebas.

Digunakan uji hipotesis dalam menguji hipotesis dengan parsial, pada kriteria yaitu:

$$H_0 : \gamma_{li} \leq 0, i=1,2,$$

$$H_1 : \gamma_{1i} > 0$$

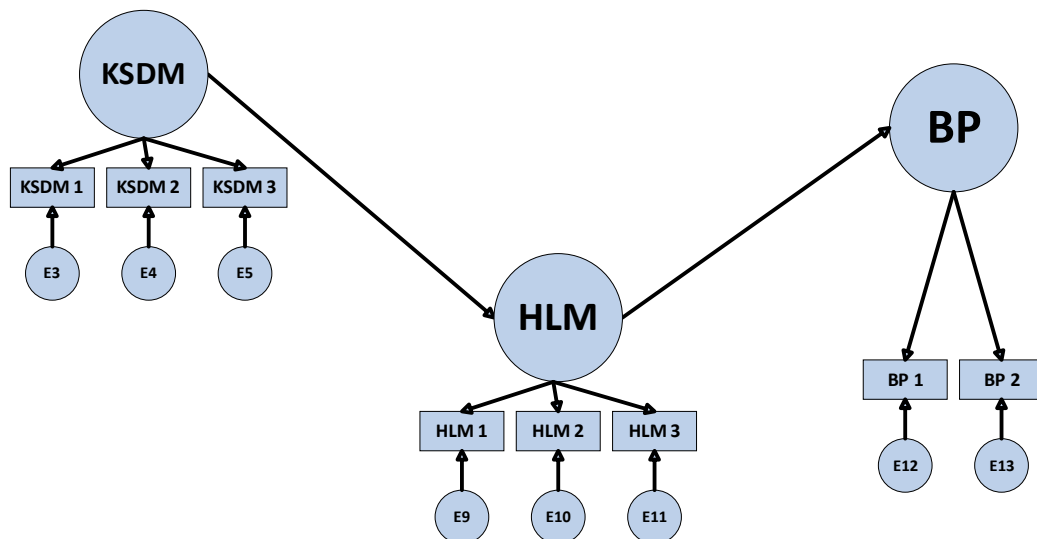
Statistik uji yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah :

$$t = \frac{\hat{\gamma}_{1i}}{SE(\hat{\gamma}_{1i})}$$

Tolak H_0 apabila t hitung $>$ t tabel pada taraf signifikan α .

6. Hipotesis ke 6

Humanity learning program memediasi secara paralel pengaruh keterampilan digital sumber daya manusia terhadap *business performance* sebagaimana Gambar 3.8 berikut.



Gambar 3.8.

Gambaran Jalur Hipotesis 6

Dalam menguji hipotesis secara simultan, digunakan rumus statistik uji yaitu : (Hair, et al, 2019)

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2}{k(1 - R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2)}$$

Standar uji, Tolak H_0 apabila F hitung lebih besar F tabel pada jenjang kepercayaan $1-\alpha$ serta jenjang bebas $(k;n-k-1)$ selanjutnya n merupakan besaran sampel (pengamatan) serta k merupakan besaran variabel bebas.

Digunakan uji hipotesis dalam menguji hipotesis dengan parsial, pada kriteria yaitu:

$$H_0 : \gamma_{1i} \leq 0, i=1,2,$$

$$H_1 : \gamma_{1i} > 0$$

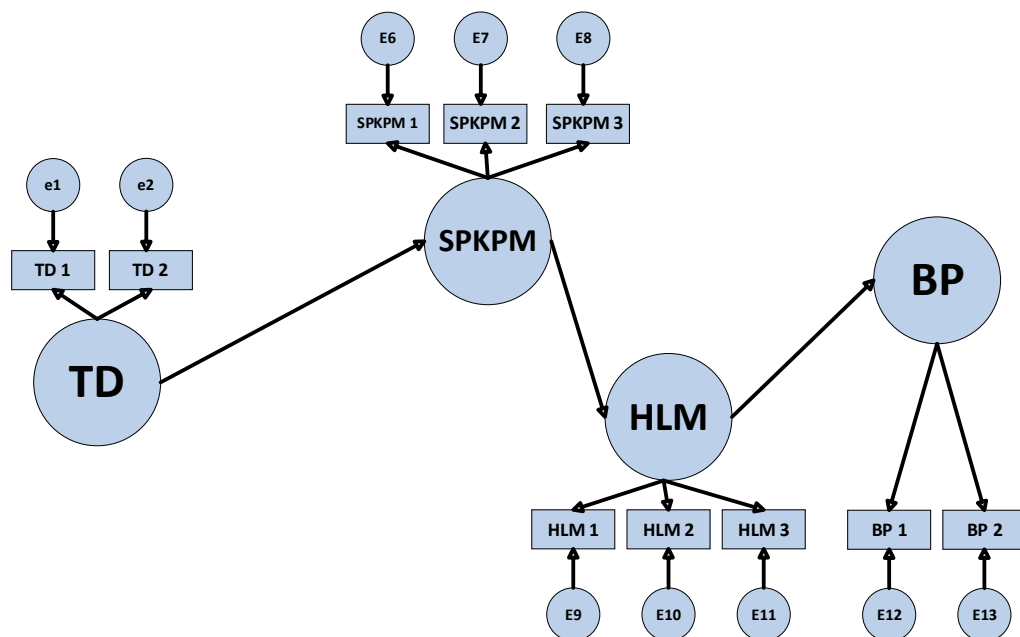
Statistik uji yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah :

$$t = \frac{\hat{\gamma}_{li}}{SE(\hat{\gamma}_{li})}$$

Tolak H_0 apabila t hitung $>$ t tabel pada taraf signifikan α .

7. Hipotesis ke 7

Strategi peningkatan kompetensi pegawai *millenial* dan *Humanity learning program* memediasi secara serial pengaruh tuntutan digitalisasi terhadap *business performance* dapat dilihat pada Gambar 3.9.



Gambar 3.9.
Gambaran Jalur Hipotesis 7

Dalam menguji hipotesis secara simultan, digunakan rumus statistik uji yaitu : (Hair, et al, 2019)

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2}{k(1 - R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2)}$$

Standar uji, Tolak H_0 apabila F hitung lebih besar F tabel pada jenjang kepercayaan $1-\alpha$ serta jenjang bebas ($k;n-k-1$) selanjutnya n merupakan besaran sampel (pengamatan) serta k merupakan besaran variabel bebas.

Digunakan uji hipotesis dalam menguji hipotesis dengan parsial, pada kriteria yaitu :

$$H_0: \gamma_{li} \leq 0, i=1,2,$$

$$H_1 : \gamma_{li} > 0$$

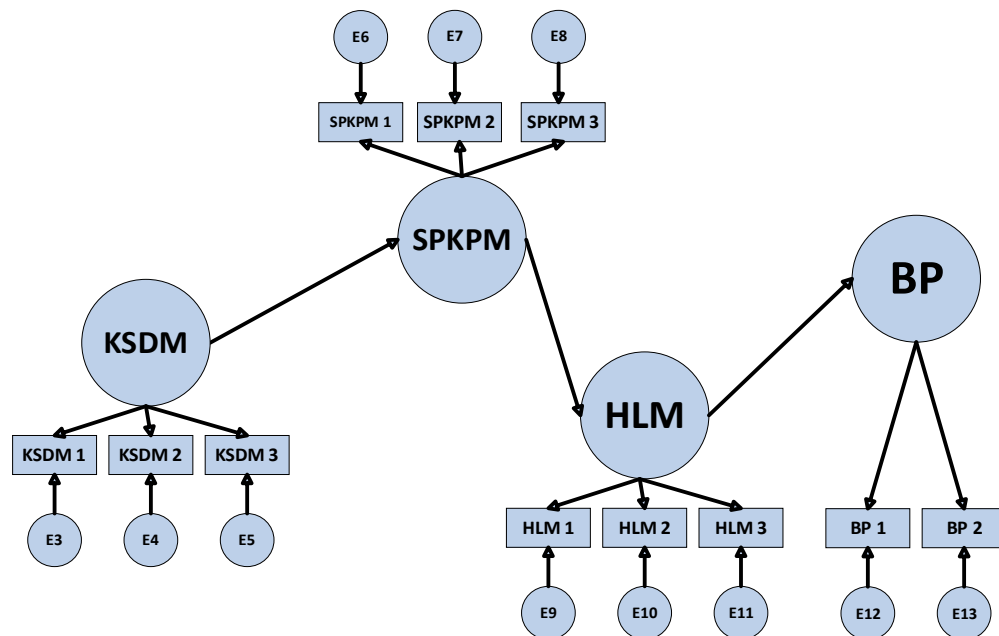
Statistik uji yang digunakan adalah :

$$t = \frac{\hat{\gamma}_{li}}{SE(\hat{\gamma}_{li})}$$

Tolak H_0 apabila t hitung $>$ t tabel pada taraf signifikan α .

8. Hipotesis ke 8

Strategi peningkatan kompetensi pegawai *millenial* dan *Humanity learning program* memediasi secara serial pengaruh keterampilan digital SDM terhadap *business performance* dapat dilihat pada Gambar 3.10.



Gambar 3.10.
Gambaran Jalur Hipotesis 8

Dalam menguji hipotesis secara simultan, digunakan rumus statistik uji yaitu : (Hair, et al, 2019)

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2}{k(1 - R_{X1,X2,X3,X4,X5}^2)}$$

Standar uji, Tolak H_0 apabila F hitung lebih besar F tabel pada jenjang kepercayaan $1-\alpha$ serta jenjang bebas $(k;n-k-1)$ selanjutnya n merupakan besaran sampel (pengamatan) serta k merupakan besaran variabel bebas.

Digunakan uji hipotesis dalam menguji hipotesis secara parsial, dengan kriteria sebagai berikut :

$H_0: \gamma_{li} \leq 0, i=1,2,$

$H_1: \gamma_{li} > 0$

Statistik uji yang digunakan adalah :

$$t = \frac{\hat{\gamma}_{li}}{SE(\hat{\gamma}_{li})}$$

Tolak H_0 apabila t hitung $>$ t tabel pada taraf signifikan α .