

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pendahuluan**

Di dalam bab IV ini peneliti akan memaparkan hasil analisis pengolahan data beserta pembahasannya. Pertama, akan disajikan tentang gambaran umum mengenai responden sebagai subjek penelitian serta gambaran data responden sebagian dari objek penelitian. Kedua, pemaparan hasil analisis data penelitian berupa uji asumsi SEM (Validitas, Reliabilitas, normalitas, multikolinearitas, dan *outliers*) yang diperoleh dari kuisisioner oleh para responden. Ketiga, analisis kecocokan model, uji hipotesis, analisis jalur dan korelasi yang akan digunakan sebagai landasan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini.

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data karakteristik responden dalam menginterpretasikan kondisi jawaban yang diberikan responden pada setiap jawaban yang diberikan responden pada setiap item pertanyaan yang mewakili dimensi-dimensi variabel penelitian. Tabulasi silang (*cross-tab*) digunakan saat melakukan analisis deskriptif, analisa distribusi frekuensi dan nilai index dari jawaban yang diberikan oleh responden, kemudian disajikan pula temuan penelitian terkait variabel yang ada pada penelitian ini yang didapatkan dari penyebaran kuisisioner dan diisi oleh responden.

Data penelitian yang diperoleh nantinya akan diolah dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan memanfaatkan software AMOS (*Analysis Of Moment Structure*) dan SPSS (*Statistical for Social Science*).

## B. Gambaran Umum UKM Di Kota Kendari

Kewirausahaan di Kota Kendari Sulawesi Tenggara (Sultra) saat ini menunjukkan kecenderungan peningkatan yang sangat membanggakan. Ini terlihat dengan adanya peningkatan usaha kecil menengah (UKM) yang ditandai dengan peningkatan jumlah unit usaha sebanyak 693 unit untuk usaha menengah dari tahun 2015 hingga tahun 2018 atau tumbuh sebesar 72,2% selama kurang lebih 4 tahun, sedangkan jumlah usaha kecil mengalami peningkatan meningkat signifikan sebanyak 2242 unit dari tahun 2015 hingga 2018 mengalami atau tumbuh sekitar 75,3 % dalam kurun waktu 4 tahun. Rincian kenaikan usaha skala kecil dan menengah di Kota Kendari akan dipaparkan pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah di Kota Kendari**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah industri usaha menengah</b>	<b>Presentase Kenaikan</b>	<b>Jumlah industri usaha kecil</b>	<b>Presentase Kenaikan</b>
2015	960 unit		2977 unit	
2016	1133 unit	18%	3662 unit	23%
2017	1450 unit	28%	4578 unit	25%
2018	1653 unit	14%	5219 unit	14%

**Sumber:** Rakornas Yogyakarta, Daerah Sulawesi Tenggara

Peningkatan usaha kecil menengah tersebut perlu dipertahankan bahkan terus ditingkatkan. Hal ini tentunya tidak lepas dari koordinasi semua pihak baik dari pemerintah maupun pihak intern pengusaha itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia yang handal serta pengelolaan manajemen yang efektif dan efisien tentunya menjadi modal yang sangat bagus untuk para pelaku usaha UKM Kota Kendari.

Dari berbagai macam jenis UKM yang tersebar di Kota Kendari, mungkin tidak semua peneliti cakup dalam penelitian ini dikarenakan memiliki keanekaragaman yang sangat banyak dan penelitian ini memiliki waktu yang terbatas, maka peneliti menetapkan beberapa karakteristik atau jenis usaha dalam penelitian ini, adapun beberapa jenis UKM yang peneliti cakup dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 8**  
**Jenis Usaha Yang Menjadi Objek Penelitian**

<b>Jenis Usaha</b>	<b>Jumlah</b>
Rumah Makan/ Restaurant	15
Makanan (Fast Food)	35
Tailor	7
Pengolahan Parfum	7
Otomotif	5
Jasa Percetakan dan Fotocopy	3
Tanaman Hias	3
Distributor Pakaian	7
Minuman	5
Barbershop	3
Salon and Wedding Planer	5
Handphone and Acsesoris	11
Laundry	3
Percetakan logo dan sablon	3
Depot Air Isi Ulang	3
Koperasi	3
Warkop	10
Catering	3
Pabrik industri	5
Mini Market	22
Apotek	7
Distributor Gorden	3
Bimbel	7
Optik	3
Developer	5
Usaha Peternakan Unggas	7
Hotel	7
<b>Jumlah</b>	<b>200 responden</b>

Berdasarkan tabel responden di atas penulis mengelompokkan berbagai jenis UKM dalam empat kelompok, yaitu: (1). *Pure Tangeible goods*, (2). *Tangible goods with service*, (3). *Hybrid* (kombinasi jasa dan barang), (4). *Pure Service*. Setelah dikelompokkan penulis akan melakukan uji indepen t-test pada jawaban responden untuk melihat terdapat perbedaan atau tidaknya jawaban responden dari setiap kelompok dengan asumsi bahwa jika nilai Sig. (2-tailed) >0,05 dapat dikatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan jawaban antar kelompok responden, tetapi jika nilai Sig. (2-tailed) <0,05 dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan jawaban yang signifikan antar kelompok responden.

**Tabel 9**  
**Uji Independen t-test**

Keterangan	<i>Pure Tangeible goods</i>	<i>Tangible goods with service</i>	<i>Hybrid</i>	<i>Pure Service</i>
<i>Pure Tangeible goods</i>		,440	,779	,646
<i>Tangible goods with service</i>			,513	,648
<i>Hybrid</i>				,811

**Sumber** : Data diolah 2019, Lampiran 2

Berdasarkan tabel hasil di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan jawaban yang signifikan antar kelompok responden sehingga setiap kelompok responden mempunyai kontribusi yang sama dalam menentukan hasil penelitian ini.

### **C. Deskripsi Data Responden**

#### **1. Rincian Pendistribusian Kuisisioner**

Pendistribusian kuisisioner pada penelitian ini dilakukan secara offline maupun online kepada para responden, dimana proses distribusi dan pengumpulan kuisisioner pada penelitian ini dilakukan dibulan April s/d Juli 2019. Pendistribusian kuisisioner

yang dilakukan dengan meminta bantuan koordinari para pelaku UKM Kota Kendari. Adapun rincian pendistribusian kuisisioner pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 9.

**Tabel 10**  
**Rincian Penyebaran Kuisisioner**

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuisisioner yang didistribusikan	280 kuisisioner
2	Kuisisioner yang kembali atau diterima	200 kuisisioner
3	Kuisisioner yang memenuhi syarat	200 kuisisioner
4	Kuisisioner yang outliers	-
5	Kuisisioner yang dapat diolah	200 kuisisioner

**Sumber:** Lampiran 3

Tingkat pengembalian kuisisioner (*respons rate*) dari upaya pendistribusian dan pengumpulan kuisisioner penelitian dapat diperoleh dari perhitungan berikut, yaitu:

$$= \frac{\text{Jumlah responden yang menjawab kuisisioner}}{\text{Jumlah total kuisisioner yang didistribusikan}} \times 100\%$$

$$= \frac{200}{280} \times 100\% = 71,5\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas, hasil yang diperoleh dari perhitungan *respons rate* sebesar 71,5%. Hair dkk (2014) menyatakan bahwa ukuran sampel yang ideal dalam sebuah model SEM adalah 5 sampai 10 kali dari jumlah *estimated parameter*. Pada penelitian ini jumlah parameter estimasi berjumlah 56 parameter sehingga apabila dikali dengan 5 jumlah seharusnya minimal sampel yaitu 280 sampel. Namun demikian dengan jumlah sampel sebanyak 200 sampel dapat memenuhi asumsi kecukupan sampel, bahwa sampel minimum dalam sebuah permodelan adalah 100-200 sampel, sehingga dengan jumlah sampel sebesar 200 sampel masih berada dalam rentang kecukupan jumlah sampel (Hair dkk, 2014).

## 2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan menjadi beberapa karakteristik, yaitu: jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Aspek-aspek tersebut merupakan karakteristik responden yang penting dalam keterkaitannya dengan variabel penelitian. Karakteristik responden tersebut kemudian di analisis dengan menggunakan statistik deskriptif (*descriptive statistic*) dengan menggunakan program SPSS yaitu distribusi frekuensi, tabulasi silang (*cross tab*), dan analisis nilai index. Statistik deskriptif merupakan metode yang berhubungan dengan pengumpulan dan penyajian data sehingga dapat memberikan informasi yang berguna.

### a) Analisis Distribusi Frekuensi

Dalam analisis distribusi frekuensi peneliti menyajikan karakteristik responden yang diperoleh dari survei yang umumnya tidak teratur menjadi suatu data yang diringkas, disusun, dan diinterpretasikan dengan baik.

**Tabel 11**  
**Deskripsi Jenis Kelamin Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	110	55,0	55,0	55,0
	Perempuan	90	45,0	45,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Sumber:** Lampiran 4

Berdasarkan pemaparan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini sampel terdiri dari laki-laki sebanyak 110 sampel atau 55% dari jumlah keseluruhan sampel dan terdiri dari perempuan sebanyak 90 sampel atau 45% dari jumlah keseluruhan sampel.

**Tabel 12**  
**Deskripsi Usia Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25	35	17,5	17,5	17,5
	26-35	129	64,5	64,5	82,0
	36-45	32	16,0	16,0	98,0
	>46	4	2,0	2,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Sumber:** Lampiran 4

Berdasarkan tabel diatas dapat dipaparkan bahwa dalam penelitian ini terdapat sampel yang berusia dibawah 25 tahun sebanyak 35 sampel atau 17,5% dari jumlah keseluruhan sampel. Sampel yang berusia 26-35 tahun sebanyak 129 sampel atau 64,5% dari jumlah keseluruhan sampel. Sampel yang berusia dibawah 36-45 tahun sebanyak 32 sampel atau 16% dari jumlah keseluruhan sampel. Sampel yang berusia diatas 46 tahun sebanyak 4 sampel atau 2% dari jumlah keseluruhan sampel.

**Tabel 13**  
**Deskripsi Masa Usaha Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	154	77,0	77,0	77,0
	6-10	39	19,5	19,5	96,5
	10-15	1	,5	,5	97,0
	>15	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Sumber:** Lampiran 4

Berdasarkan pemaparan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini terdapat sampel yang memiliki masa usaha 1-5 tahun sebanyak 154 sampel atau 77% dari jumlah keseluruhan sampel. Sampel yang memiliki masa usaha 6-10 tahun sebanyak 39 sampel atau 19,5% dari jumlah keseluruhan sampel. Sampel yang memiliki masa usaha 10-15 tahun sebanyak 1 sampel atau 0,5% dari jumlah

keseluruhan sampel. Sampel yang memiliki masa usaha >15 tahun sebanyak 6 sampel atau 3% dari jumlah keseluruhan sampel.

#### b) Analisis Tabulasi Silang

Analisis tabulasi silang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel yang terdapat pada baris dengan variabel pada kolom kemudian membandingkan data dalam bentuk frekuensi. Adapun ciri dari analisis tabulasi silang adalah adanya dua variabel atau lebih yang mempunyai hubungan secara deskriptif. Selanjutnya data yang dipaparkan dalam analisis tabulasi silang berupa kualitatif, khususnya yang berskala nominal. Pada penelitian ini karakteristik individu yang diamati adalah relasi antara gender dengan usia, gender dengan masa usaha, kemudian usia dengan masa usaha yang bisa dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 14**  
**Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Usia**

			Usia				Total
			<25 Tahun	26-35 Tahun	36-45 Tahun	>46 Tahun	
Gender	Laki-Laki	Count	18	72	19	1	110
		% within Usia	51,5%	55,8%	59,4%	25%	55%
	Perempuan	Count	17	57	13	3	90
		% within Usia	49,5%	44,2%	40,6%	75%	45%
Total		Count	35	129	32	4	200
		% within Usia	100%	100%	100%	100%	100%

**Sumber:** Lampiran 5

Berdasarkan hasil analisis tabulasi silang seperti yang dipaparkan dalam tabel di atas bahwa responden dengan usia < 25 tahun berjenis kelamin laki-laki sebanyak 18 orang (49,5%) dan responden perempuan sebanyak 17 orang (51,5%). Responden dengan usia 26-35 tahun ternyata didominasi oleh laki-laki sebanyak 72

orang (55,8%) sedangkan responden perempuan sebanyak 57 orang (44,2%). Responden dengan usia 36-45 tahun ternyata didominasi oleh laki-laki sebanyak 19 orang (59,4%) sedangkan responden perempuan sebanyak 13 orang (40,6%). Responden dengan usia >46 tahun ternyata didominasi oleh perempuan sebanyak 3 orang (75%) sedangkan responden bergender laki-laki sebanyak 1 orang (25%). Dari hasil pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebanyak 110 orang (55%) dengan usia 26-35 Tahun (55,8%).

**Tabel 15**  
**Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Masa Usaha**

			Masa Usaha				Total
			1-5 Tahun	6-10 Tahun	11-15 Tahun	>15 Tahun	
Gender	Laki-Laki	Count	83	23	1	3	110
		% within Masa Usaha	51,5%	69,7%	100%	60%	55%
	Perempuan	Count	78	10	0	2	90
		% within Masa Usaha	48,5%	30,3%	-	40%	45%
Total		Count	161	33	1	5	200
		% within Masa Usaha	100%	100%	100%	100%	100%

**Sumber :** Lampiran 5

Berdasarkan hasil tabulasi silang seperti yang dipaparkan di atas dapat diterangkan bahwa responden yang memiliki masa usaha 1-5 tahun didominasi oleh laki-laki dengan jumlah responden 83 orang (51,5%) sedangkan responden perempuan berjumlah 78 orang (48,5%). Responden yang memiliki masa usaha 6-10 tahun didominasi oleh laki-laki dengan jumlah responden 23 orang (69,7%) sementara responden perempuan berjumlah 10 orang (30,3%). Responden yang

memiliki masa usaha 11-15 tahun memiliki 1 orang responden laki-laki (100%) dan tidak mempunyai responden perempuan. Responden yang memiliki masa usaha > 15 tahun dengan memiliki jumlah responden laki-laki 3 orang (60%) sementara responden perempuan berjumlah 2 orang (40%). Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini sebagian besar didominasi oleh responden laki-laki sebanyak 110 orang (55%) dengan masa kerja 1-5 tahun, hal tersebut menandakan bahwa peningkatan para pelaku UKM dalam 5 tahun terakhir cukup signifikan melihat pada banyaknya responden yang mendominasi masa usaha 1-5 tahun terakhir.

**Tabel 16**  
**Tabulasi Silang Usia dengan Masa Usaha**

			Masa Usaha				Total
			1-5 Tahun	6-10 Tahun	11-15 Tahun	>15 Tahun	
Usia	< 25 Tahun	Count	35	0	0	0	35
		% within Masa Usaha	21,7%	-	-	-	17,5%
	26-35 Tahun	Count	113	12	1	3	130
		% within Masa Usaha	70,2%	36,4%	100%	60%	65%
	36-45 Tahun	Count	13	18	0	1	31
		% within Masa Usaha	8,1%	54,5%	-	20%	15,5%
	> 46 Tahun	Count	0	3	0	1	4
		% within Masa Usaha	-	9,1%	-	20%	2%
Total		Count	161	33	1	5	200
		% within Masa Usaha	100%	100%	100%	100%	100%

**Sumber** : Lampiran 5

Berdasarkan hasil analisis tabulasi silang seperti yang dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa responden dengan masa usaha 1-5 tahun didominasi oleh responden dengan usia 26-35 tahun yang berjumlah 113 orang (70,2%), kemudian disusul oleh responden dengan usia <25 tahun yang berjumlah 35 orang (21,7%), responden dengan usia 36-45 tahun berjumlah 13 orang (8,1%), dan tidak memiliki responden dengan usia >46. Responden dengan masa usaha 6-10 tahun didominasi oleh responden dengan usia 36-45 tahun yang berjumlah 18 orang (54,5%), kemudian disusul oleh responden dengan usia 26-35 tahun yang berjumlah 12 orang (36,4%), responden dengan usia >46 tahun berjumlah 3 responden (9,1%), dan tidak memiliki responden dengan usia >25 tahun. Responden dengan masa usaha 11-15 tahun hanya didominasi oleh responden dengan usia 26-35 tahun yang berjumlah 1 orang 100%, sedangkan untuk kriteria usia yang lain tidak memiliki responden atau responden berjumlah 0. Responden dengan masa usaha >15 tahun didominasi oleh responden dengan usia 25-36 tahun yang berjumlah 3 orang (60%), kemudian disusul oleh responden dengan usia 36-45 tahun yang berjumlah 1 orang (20%) dan responden >46 tahun berjumlah 1 orang (20%) kemudian tidak memiliki responden dengan usia < 25 tahun atau jumlah respondennya 0.

### **3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Analisis ini dilakukan guna mengetahui dan menjelaskan berbagai karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu kondisi tertentu. Tujuan analisis deskriptif ini adalah untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item atau butir pertanyaan kuisioner. Teknik analisis ini akan memaparkan semua item yang diteliti dengan menggunakan nilai rata-rata dan presentase dari skor jawaban yang diperoleh dari responden.

Jawaban yang diperoleh dari responden akan dikelompokkan secara deskriptif dengan melakukan pengkategorian berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel, di mana jawaban responden terhadap item atau butir pertanyaan pada variabel penelitian dapat diketahui melalui nilai indeks. Nilai indeks diperoleh dari angka rentang skala, yaitu:

$$\text{Rentang skala} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Banyaknya Kriteria Penilaian}}$$

$$\text{rentang skala} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Jadi dari hasil penelitian rentang skala untuk setiap kategori jawaban adalah 0,8 dimana hasil yang didapatkan dari perhitungan tersebut nantinya digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator yang terdapat pada variabel penelitian. Dalam melakukan penilaian nantinya akan dimuat dalam bentuk rata-rata yang sebelumnya sudah dimodifikasi dari Simamora (2002), yang bisa dilihat pada tabel 9.

**Tabel 17**  
**Penilaian Indikator**

<b>Nilai/Indeks</b>	<b>Kategori Penilaian</b>
1-1,80	Sangat Buruk
1,81-2,6	Buruk
2,61-3,4	Netral/Sedang
3,41-4,2	Baik
4,2-5,0	Sangat Baik

Berdasarkan kategori pada tabel 17 tersebut, maka untuk menentukan nilai interpretasi variabel penelitian digunakan nilai *mean* dari setiap indikator jawaban.

**a. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Transaksional**

**Tabel 18**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional**

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
KTS1	F		2	40	91	67	200	4,11
	%F		1	20	45,5	33,5	100	
KTS2	F			21	105	74	200	4,26
	%F			10,5	52,5	37	100	
KTS3	F		2	30	119	49	200	4,07
	%F		1	15	59,5	24,5	100	
KTS4	F		2	15	117	66	200	4,23
	%F		1	7,5	58,5	33	100	
KTS5	F			27	108	56	200	4,19
	%F			13,5	54	32,5	100	
KTS6	F			32	127	41	200	4,04
	%F			16	63,5	20,5	100	
KTS7	F		1	29	110	60	200	4,14
	%F		0,5	14,5	55	30	100	
Rata-Rata Total								4,15

**Sumber:** Lampiran 6

Dari tabel diatas dapat dilihat dan diketahui bahwa frekuensi jawaban terhadap dimensi variabel kepemimpinan transaksional didominasi pada rentang skala 4-5 dengan rentang nilai %F sebesar 20,5% - 63,5%. Dari pengukuran indikator dapat diketahui bahwa indikator KTS2 memiliki rata-rata paling tinggi dari indikator lainnya yaitu 4,26, dengan nilai presentase yang dipilih adalah skala 4 (setuju) sebanyak 52,5%. Pada pengukuran indikator KTS1 dapat diperoleh rata-rata 4,11, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih yaitu skala 4 (setuju) yaitu 45,5%. Pada pengukuran indikator KTS3 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,07, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai

presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 59,5%. Pada pengukuran indikator KTS4 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,23, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 58,5%. Pada pengukuran indikator KTS5 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,19, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 54%. Pada pengukuran indikator KTS6 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,04, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 63,5%. Pada pengukuran indikator KTS7 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,14, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (Setuju) yaitu 55%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 4,15 yang termasuk dalam kategori tinggi, hal ini dapat diartikan bahwa para responden dalam penelitian ini mengetahui betapa pentingnya kepemimpinan transaksional dalam kegiatan bisnis/usaha mereka untuk dapat mengelola manajemen mereka agar lebih cepat tanggap dengan lingkungan, sehingga dapat menciptakan inovasi baik secara internal maupun eksternal dalam bisnis/usaha mereka.

#### **b. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional**

**Tabel 19**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
KTF1	F		2	23	108	67	200	4,20
	%F		1	11,5	54	33,5	100	

## Lanjutan

KTF2	F		2	15	113	70	200	4,25
	%F		1	7,5	56,5	35	100	
KTF3	F		1	25	120	54	200	4,13
	%F		0,5	12,5	60	27	100	
KTF4	F			20	82	98	200	4,39
	%F			10	41	49	100	
KTF5	F		3	17	106	74	200	4,25
	%F		1,5	8,5	53	37	100	
KTF6	F		2	27	123	48	200	4,08
	%F		1	13,5	61,5	24	100	
KTF7	F			13	109	78	200	4,32
	%F			6,5	54,5	39	100	
KTF8	F			18	114	68	200	4,25
	%F			9	57	34	100	
KTF9	F		2	50	105	43	200	3,94
	%F		1	25	52,5	21,5	100	
KTF10	F			17	104	79	200	4,31
	%F			8,5	52	39,5	100	
KTF11	F		2	35	104	59	200	4,10
	%F		1	17,5	52	29,5	100	
KTF12	F			98	76	26	200	3,64
	%F			49	38	13	100	
KTF13	F			60	104	36	200	3,88
	%F			30	52	18	100	
KTF14	F			34	104	62	200	4,14
	%F			20	53,7	26,3	100	
KTF15	F			33	103	64	200	4,15
	%F			16,5	51,5	32	100	
Rata-rata total								4,13

**Sumber:** Lampiran 6

Dari tabel diatas dapat dilihat dan diketahui bahwa frekuensi jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional didominasi rentang skala 4 – 5 dengan rentang nilai %F 13% - 61,5%. Dari pengukuran indikator dapat diketahui bahwa indikator KTF4 memiliki rata-rata paling tinggi dari indikator lainnya yaitu 4,39, dengan nilai presentase yang dipilih adalah skala 5 (sangat setuju) sebanyak 49%. Pada pengukuran indikator KTF1 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,20, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 54%. Pada

pengukuran indikator KTF2 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,25, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 56,5%. Pada pengukuran indikator KTF3 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,13, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 60%. Pada pengukuran indikator KTF5 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,25, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (Setuju) yaitu 53%. Pada pengukuran indikator KTF6 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,08, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 61,5%. Pada pengukuran indikator KTF7 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,32, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 54,5%. Pada pengukuran indikator KTF8 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,25, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 57%. Pada pengukuran indikator KTF9 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,94, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (Setuju) yaitu 52,5%. Pada pengukuran indikator KTF10 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,31, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 52%. Pada pengukuran indikator KTF11 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,10, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai

presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (setuju) yaitu 52%. Pada pengukuran indikator KTF12 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,64, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 3 (netral) yaitu 49%. Pada pengukuran indikator KTF13 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,88, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (Setuju) yaitu 52%. Pada pengukuran indikator KTF14 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,14, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (Setuju) yaitu 53,7%. Pada pengukuran indikator KTF15 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,15, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skal 4 (Setuju) yaitu 51,5%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi, hal ini dapat diartikan bahwa para responden dalam penelitian ini mengetahui betapa pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membantu kegiatan bisnis/usaha mereka untuk bertransformasi ke arah yang lebih baik sehingga dapat mengelola manajemen agar lebih cepat tanggap dan mampu beradaptasi dengan lingkungan, sehingga dapat menciptakan inovasi baik secara internal maupun eksternal dalam bisnis/usaha mereka.

### c. Tanggapan Responden Terhadap *Organizational Learning Capability*

**Tabel 20**  
**Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Learning Capability***

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
OLC1	F			45	96	59	200	4,07

## Lanjutan

	%F			22,5	48	29,5	100	
OLC2	F			77	85	38	200	3,80
	%F			38,5	42,5	19	100	
OLC3	F			76	72	52	200	3,88
	%F			38	36	26	100	
OLC4	F			106	69	25	200	3,59
	%F			53	34,5	12,5	100	
OLC5	F			55	91	54	200	3,99
	%F			27,5	45,5	27	100	
OLC6	F			74	90	36	200	3,81
	%F			37	45	18	100	
OLC7	F			58	100	42	200	3,92
	%F			29	50	21	100	
OLC8	F			47	85	68	200	4,10
	%F			23,5	42,5	34	100	
OLC9	F			64	96	40	200	3,88
	%F			32	48	20	100	
OLC10	F			74	81	45	200	3,85
	%F			37	40,5	22,5	100	
OLC11	F			67	73	60	200	3,96
	%F			33,5	36,5	30	100	
OLC12	F			103	65	32	200	3,64
	%F			51,5	32,5	16	100	
OLC13	F			104	66	30	200	3,63
	%F			52	33	15	100	
OLC14	F			82	87	31	200	3,74
	%F			41	43,5	15,5	100	
OLC15	F			78	88	34	200	3,78
	%F			39	44	17	100	
OLC16	F			58	102	40	200	3,91
	%F			29	51	20	100	
OLC17	F			60	85	55	200	3,97
	%F			30	42,5	27,5	100	
OLC18	F			65	88	47	200	3,91
	%F			32,5	44	23,5	100	
OLC19	F			96	74	30	200	3,67
	%F			48	37	15	100	
OLC20	F			64	90	46	200	3,91
	%F			32	45	23	100	
OLC21	F			73	76	51	200	3,89
	%F			36,5	38	25,5	100	
OLC22	F			70	77	53	200	3,91
	%F			35	38,5	26,5	100	
OLC23	F			73	92	35	200	3,81
	%F			36,5	46	17,5	100	

## Lanjutan

OLC24	F			100	72	28	200	3,64
	%F			50	36	14	100	
OLC25	F			83	80	37	200	3,77
	%F			41,5	40	18,5	100	
OLC26	F			56	91	53	200	3,98
	%F			28	45,5	26,5	100	
OLC27	F			49	90	61	200	4,06
	%F			24,5	45	30,5	100	
OLC28	F			61	80	59	200	3,99
	%F			30,5	40	29,5	100	
OLC29	F			71	85	44	200	3,86
	%F			35,5	42,5	22,5	100	
Rata-rata Total								3,86

**Sumber:** Lampiran 6

Dari tabel diatas dapat dilihat dan diketahui bahwa frekuensi jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional didominasi rentang skala 3 – 4 dengan rentang nilai %F 22,5% - 53%. Dari pengukuran indikator dapat diketahui bahwa indikator OLC8 memiliki rata-rata paling tinggi dari indikator lainnya yaitu 4,10, dengan nilai presentase yang dipilih adalah skala 4 (setuju) sebanyak 42,5%. Pada pengukuran indikator OLC1 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,07, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 48%. Pada pengukuran indikator OLC2 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,80, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (Setuju) yaitu 42,5%. Pada pengukuran indikator OLC3 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,88, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 3 (netral) yaitu 38%. Pada pengukuran indikator OLC4 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,59, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling

banyak dipilih skala 3 (netral) yaitu 53%. Pada pengukuran indikator OLC5 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,99, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (Setuju) yaitu 45,5%. Pada pengukuran indikator OLC6 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,81, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (Setuju) yaitu 45%. Pada pengukuran indikator OLC7 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,92, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 50%. Pada pengukuran indikator OLC9 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,88, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 48%. Pada pengukuran indikator OLC10 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,85, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 40,5%. Pada pengukuran indikator OLC11 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,96, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 48%. Pada pengukuran indikator OLC12 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,64, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 3 (netral) yaitu 51,5%. Pada pengukuran indikator OLC13 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,88, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 3 (netral) yaitu 52%. Pada pengukuran indikator OLC14 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,74, hal ini menunjukkan

tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 43,5%. Pada pengukuran indikator OLC15 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,88, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 44%. Pada pengukuran indikator OLC16 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,91, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 51%. Pada pengukuran indikator OLC17 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,97, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 42,5%. Pada pengukuran indikator OLC18 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,91, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 44%. Pada pengukuran indikator OLC19 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,67, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 3 (netral) yaitu 48%. Pada pengukuran indikator OLC20 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,91, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 45%. Pada pengukuran indikator OLC21 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,89, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 38%. Pada pengukuran indikator OLC22 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,91, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 38,5%. Pada

pengukuran indikator OLC23 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3.81, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 46%. Pada pengukuran indikator OLC24 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,88, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 3 (netral) yaitu 50%. Pada pengukuran indikator OLC25 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,88, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 3 (netral) yaitu 41,5%. Pada pengukuran indikator OLC26 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,98, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 45,5%. Pada pengukuran indikator OLC27 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,06, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 45%. Pada pengukuran indikator OLC28 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,99, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 40%. Pada pengukuran indikator OLC29 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,86, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 42,5%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational learning capability* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 3,77 yang termasuk dalam kategori cukup baik, hal ini dapat diartikan bahwa para responden dalam penelitian ini mengetahui betapa pentingnya kemampuan untuk belajar dalam

organisasi mereka yang kemudian diharapkan seterusnya dapat mengalami peningkatan untuk usaha/bisnis mereka. Manajemen perlu memperhatikan dan meningkatkan kemampuan organisasi mereka agar lebih cepat belajar dan beradaptasi guna mencapai inovasi dalam usaha./bisnis mereka baik secara internal maupun eksternal.

#### d. Tanggapan Responden Terhadap *Organization Innovativeness* (OI)

**Tabel 21**  
**Tanggapan Responden Terhadap *Organization Innovativeness* (OI)**

Dimensi Variabel		Skala Jawaban Responden					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
OI1	F			48	93	59	175	4,05
	%F			24	46,5	29,5	100	
OI2	F			60	90	50	175	3,95
	%F			30	45	25	100	
OI3	F			44	102	54	175	4,05
	%F			22	51	27	100	
OI4	F			50	96	54	175	4,02
	%F			25	48	27	100	
OI5	F			50	91	59	175	4,04
	%F			25	45,5	29,5	100	
Rata-Rata Total								4,02

**Sumber:** Lampiran 6

Dari tabel 20 diatas dapat dilihat dan diketahui bahwa frekuensi jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional didominasi rentang skala 3 – 4 dengan rentang nilai %F 25% - 51%. Dari pengukuran indikator dapat diketahui bahwa indikator OI1 dan OI3 memiliki rata-rata paling tinggi dari indikator lainnya yaitu 4,05, dengan nilai presentase yang dipilih pada OI1 adalah skala 4 (setuju) sebanyak 46,5% sedangkan nilai presentase yang dipilih pada OI3 adalah skala 4 (setuju) sebanyak 51%. Pada pengukuran indikator OI2 dapat diperoleh rata-rata sebesar 3,95, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4

(setuju) yaitu 45%. Pada pengukuran indikator OI4 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,02, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 48%. Pada pengukuran indikator OI5 dapat diperoleh rata-rata sebesar 4,02, hal ini menunjukkan tingkat jawaban termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai presentase yang paling banyak dipilih skala 4 (setuju) yaitu 45,5%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *organization innovativeness* secara keseluruhan mempunyai nilai index rata-rata 4,02 yang termasuk dalam kategori baik, hal ini dapat diartikan bahwa para responden dalam penelitian ini mengetahui betapa pentingnya kemampuan untuk menciptakan dan mengadopsi inovasi keseluruhan organisasi agar dapat bersaing secara global dan mempertahankan eksistensi bisnis/usaha ditengah persaingan bisnis yang sangat pesat.

#### **D. Proses dan Hasil Analisis Data**

Penelitian ini akan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat bantu pengujian hipotesis. Alasan penggunaan SEM sebagai alat bantu untuk menganalisis data dalam penelitian ini karena keunggulan SEM sebagai alat analisis statistik yang paling sesuai untuk menjelaskan fenomena-fenomena sosial pada umumnya. Analisis SEM merupakan metode analisis statistik yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur (*path analysis*) dan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan antara variabel pengamatan (indikator) dan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (variabel laten).

## 1. Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen

### a. Uji Validitas Instrumen

Analisis konfirmatori/validitas digunakan untuk menguji konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur. Dalam analisis konfirmatori yang pertama dilihat adalah nilai *loading factor* masing-masing *indicator*. *Loading factor* dapat digunakan untuk mengukur validitas konstruk dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner. Menurut Hair *et al.*, (2014) angka minimal dari *factor loading* adalah  $\geq 0,5$  atau idealnya  $\geq 0,7$ . Apabila terdapat nilai sebuah *indicator* yang dibawah 0,5 maka akan di keluarkan untuk analisis selanjutnya. Uji kesesuaian model konfirmatori diuji menggunakan *Goodness of Fit Index* yang meliputi *Chi-Square*, *probability*, RMSEA, GFI, CFI dan TLI. Peneliti akan melakukan analisis konfirmatori yang pertama untuk variabel eksogen yang meliputi kepemimpinan transaksional (KTS) dan kepemimpinan transformasional (KTF). Adapun hasil analisis konfirmatori pada variabel eksogen adalah sebagai berikut:

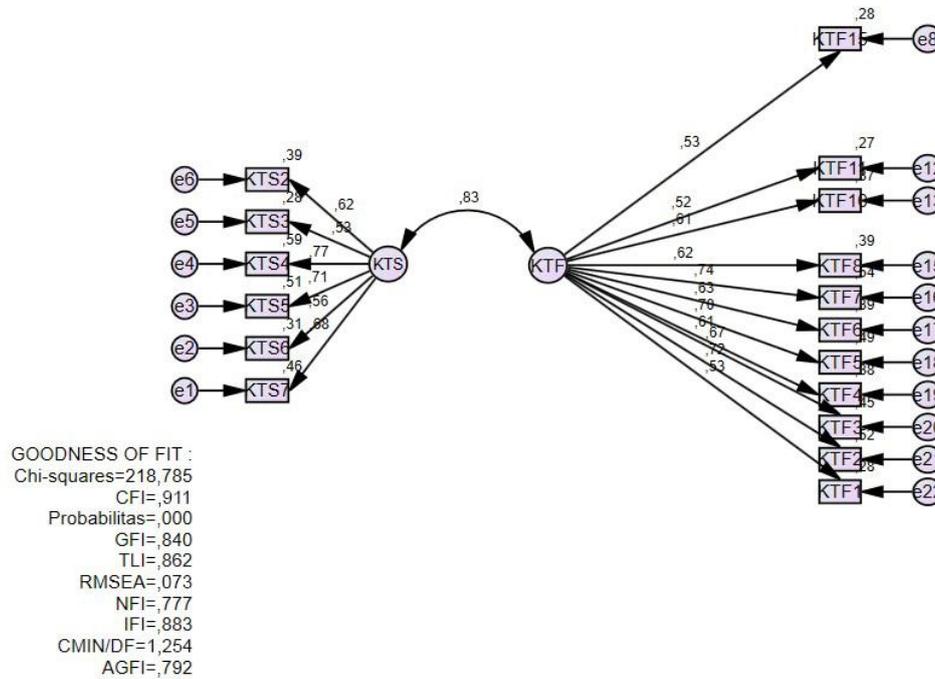
**Tabel 22**  
**Nilai Loading Factor Variabel Eksogen**

Variabel	Item	Estimate	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional			
KTS7	KTS7	,658	Valid
KTS6	KTS6	,550	Valid
KTS5	KTS5	,696	Valid
KTS4	KTS4	,760	Valid
KTS3	KTS3	,529	Valid
KTS2	KTS2	,615	Valid
KTS1	KTS1	,470	Tidak Valid
Kepemimpinan Transformasional			
KTF15	KTF15	,561	Valid
KTF14	KTF14	,308	Tidak Valid
KTF13	KTF13	,472	Tidak Valid
KTF12	KTF12	,452	Tidak Valid
KTF11	KTF11	,517	Valid
KTF10	KTF10	,620	Valid
KTF9	KTF9	,491	Tidak Valid
KTF8	KTF8	,629	Valid
KTF7	KTF7	,740	Valid
KTF6	KTF6	,632	Valid
KTF5	KTF5	,682	Valid
KTF4	KTF4	,593	Valid
KTF3	KTF3	,674	Valid
KTF2	KTF2	,701	Valid
KTF1	KTF1	,531	Valid

**Sumber** : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 7)

Dari hasil analisis konfirmatori ditemukan bahwa variabel eksogen yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,5 berjumlah 5 indikator yaitu KTS1, KTF9, KTF12, KTF13 dan KTF14 sehingga kelima *indicator* tersebut harus dikeluarkan untuk analisis selanjutnya.

**Gambar 3**  
**Uji Konfirmatori Variabel Eksogen Model *Fit***



Setelah dilakukan pengujian untuk mencocokkan model dan setiap indikator pada variabel eksogen sudah diatas 0,5 maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Adapun hasil uji *goodness of fit* dari model yang baru juga telah dinyatakan sesuai karena semua kriteria telah terpenuhi sebagai mana tabel hasil uji *goodness of fit* di bawah ini.

**Tabel 23**  
**Hasil Uji *Goodness Of Fit* Variabel Eksogen Model *Fit***

<i>Goodness of Fit</i>	Kriteria	<i>Cut-off value</i>	Keterangan
<i>Chi-Square</i> ( $X^2$ )	Diharapkan kecil	218,785	<i>Unfit</i>
<i>Significance</i>			
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	<i>Unfit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,073	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,840	<i>Marginal Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,862	<i>Marginal Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,911	<i>Fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,254	<i>Fit</i>

**Sumber** : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 7)

Setelah pengujian validitas variabel eksogen maka selanjutnya peneliti akan melakukan pengujian validitas variabel endogen (*organizational learning capability* dan *organization innovativeness*) sebagai berikut:

**Tabel 24**  
**Nilai Loading Factor Variabel Endogen**

Variabel	Item	Estimate	Keterangan
<i>Organizational Learning Capability</i>			
	OLC1	,317	Tidak Valid
	OLC2	,351	Tidak Valid
	OLC3	,233	Tidak Valid
	OLC4	,348	Tidak Valid
	OLC5	,192	Tidak Valid
	OLC6	,314	Tidak Valid
	OLC7	,144	Tidak Valid
	OLC8	,528	Valid
	OLC9	,671	Valid
	OLC10	,678	Valid
	OLC11	,461	Tidak Valid
	OLC12	,648	Valid
	OLC13	,780	Valid
	OLC14	,803	Valid
	OLC15	,746	Valid
	OLC16	,705	Valid
	OLC17	,615	Valid
	OLC18	,671	Valid
	OLC19	,721	Valid
	OLC20	,776	Valid
	OLC21	,748	Valid
	OLC22	,625	Valid
	OLC23	,652	Valid
	OLC24	,690	Valid
	OLC25	,564	Valid
	OLC26	,309	Tidak Valid
	OLC27	,467	Tidak Valid
	OLC28	,374	Tidak Valid
	OLC29	,521	Valid
<i>Organization Innovativeness</i>			
	OI1	,755	Valid
	OI2	,420	Tidak Valid
	OI3	,753	Valid

Lanjutan

	OI4	,743	Valid
	OI5	,568	Valid

**Sumber** : Data Primer diolah 2019, (Lampiran 7)

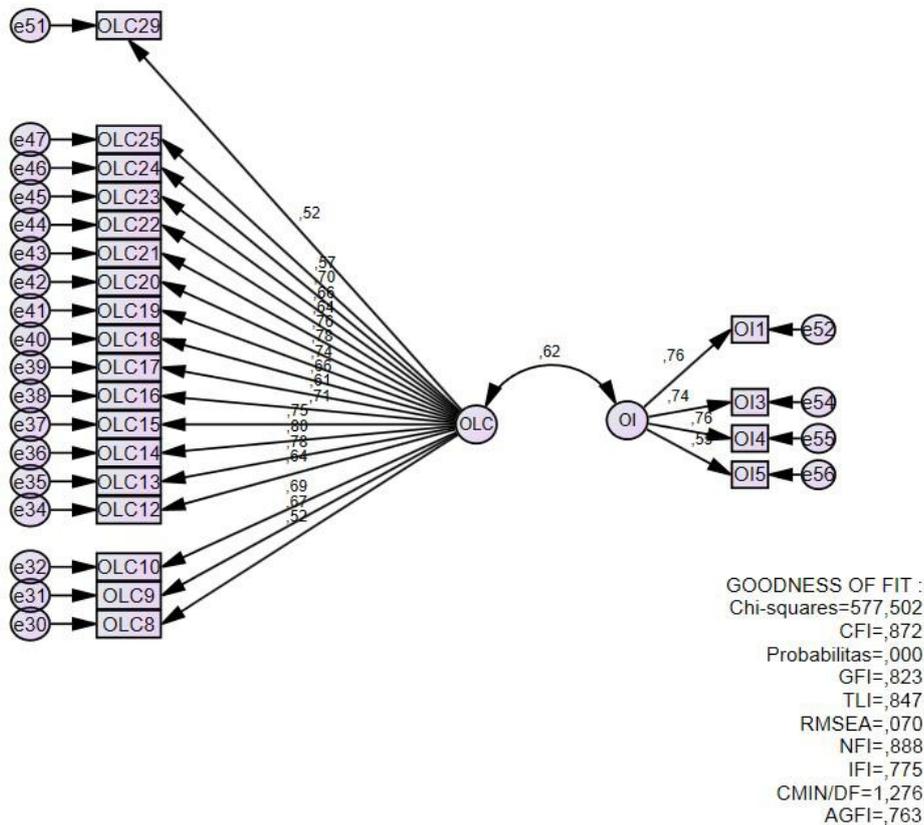
Dari hasil analisis konfirmatori ditemukan bahwa variabel eksogen yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,5 berjumlah 11 indikator yaitu OLC1, OLC2, OLC 3, OLC 4, OLC 5, OLC 6, OLC 7, OLC 11, OLC 26, OLC 27 dan OLC 28 sehingga kesebelas *indicator* tersebut harus dikeluarkan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 25**  
**Hasil Pengujian *Goodness Of Fit* Variabel Endogen Model *Fit***

<i>Goodness of Fit</i>	Kriteria	<i>Cut-off value</i>	Keterangan
<i>Chi-Square (X<sup>2</sup>)</i>	Diharapkan kecil	577,502	<i>Unfit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	<i>Unfit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,070	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,823	<i>Marginal Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,847	<i>Marginal Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,872	<i>Marginal Fit</i>
NFI	$\geq 0,90$	0,888	<i>Marginal Fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1, 276	<i>Fit</i>

**Sumber** : Data Primer diolah 2019, (Lampiran 8)

**Gambar 4**  
**Uji Konfirmatori Variabel Endogen Model *Fit***



### b. Uji Reliabilitas Instrumen

Koefisien reliabilitas berkisar antara 0-1 sehingga semakin tinggi koefisien (mendekati angka 1), semakin reliabel alat ukur tersebut. Reliabilitas konstruk yang baik jika nilai *construct reliability*  $\geq 0,7$  dan nilai *variance extracted*-nya  $\geq 0,5$ .

Rumus untuk menghitung *construct reliability* adalah :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{loading baku})^2}{(\sum \text{loading baku})^2 + \sum e_j}$$

Sedangkan rumus untuk menghitung *variance extracted* adalah:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum (\text{loading baku})^2}{\sum (\text{loading baku})^2 + \sum e_j}$$

Dari hasil penghitungan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 26**  
**Hasil Pengujian Realibilitas**

Variabel	Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Measurement Error	Construt Realibility	Variance Extracted	Keterangan
KTS	KTS7	0,7	0,4	0,6	0,8	0,4	<b>Reliabel</b>
	KTS6	0,5	0,3	0,7			
	KTS5	0,7	0,5	0,5			
	KTS4	0,8	0,6	0,4			
	KTS3	0,5	0,3	0,7			
	KTS2	0,6	0,4	0,6			
	14,7	3,8	2,5	3,5			
KTF	KTF15	0,5	0,3	0,7	0,9	0,4	<b>Reliabel</b>
	KTF11	0,5	0,3	0,7			
	KTF10	0,6	0,4	0,6			
	KTF8	0,6	0,4	0,6			
	KTF7	0,7	0,5	0,5			
	KTF6	0,6	0,4	0,6			
	KTF5	0,7	0,5	0,5			
	KTF4	0,6	0,4	0,6			
	KTF3	0,7	0,5	0,5			
	KTF2	0,7	0,5	0,5			
	KTF1	0,5	0,3	0,7			
47,6	6,9	4,4	6,6				
OLC	OLC8	0,5	0,3	0,7	0,9	0,5	<b>Reliabel</b>
	OLC9	0,6	0,4	0,6			
	OLC10	0,7	0,5	0,5			
	OLC12	0,7	0,5	0,5			
	OLC13	0,8	0,6	0,4			
	OLC14	0,8	0,7	0,3			
	OLC15	0,7	0,6	0,4			
	OLC16	0,7	0,5	0,5			
	OLC17	0,6	0,4	0,6			
	OLC18	0,6	0,4	0,6			
	OLC19	0,8	0,6	0,4			
	OLC20	0,8	0,6	0,4			
	OLC21	0,8	0,6	0,4			
	OLC22	0,6	0,4	0,6			
	OLC23	0,6	0,4	0,6			
OLC24	0,7	0,5	0,5				
OLC25	0,6	0,3	0,7				
OLC29	0,5	0,3	0,7				
149,7	12,2	8,5	9,5				
OI	OI1	0,8	0,6	0,4	0,8	0,5	<b>Reliabel</b>
	OI3	0,7	0,5	0,5			
	OI4	0,7	0,5	0,5			
	OI5	0,6	0,3	0,7			
	7,9	2,8	2,0	2,0			

**Sumber** : Data Primer diolah 2019, (Lampiran 9)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa reliabilitas konstruk (*construct reliability*) semua variabel sudah menunjukkan  $\geq 0,7$ . Adapun untuk *variance extracted* pada penelitian ini, masing – masing variabel juga sudah memiliki nilai diatas 0,5. kecuali KTS dan KTF yang masih memiliki nilai VE 0,4 akan tetapi menurut Hatcher dalam Longino (2007) menyatakan pengujian *variance extracted*

bersifat konservatif, reliabilitas dapat diterima bahkan jika *variance extracted* kurang dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk penelitian ini dinyatakan reliabel.

## 2. Uji Normalitas

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Pengujian normalitas secara *multivariate* ini adalah dengan mengamati nilai *Critical Ratio (CR)* data yang digunakan, apabila nilai CR data berada diantara rentang  $\pm 2,58$ , maka data penelitian dapat dikatakan normal. Normalitas data yang digunakan dalam analisis ini seperti yang disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 27**  
**Hasil Uji Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OI5	3,000	5,000	-,076	-,345	-1,152	-2,629
OI4	3,000	5,000	-,060	-,272	-1,070	-2,443
OI3	3,000	5,000	-,185	-,843	-,981	-2,238
OI1	3,000	5,000	-,107	-,486	-1,246	-2,843
OLC29	3,000	5,000	,186	,850	-1,209	-2,758
OLC25	3,000	5,000	,245	1,118	-1,218	-2,781
OLC24	3,000	5,000	,447	2,041	-,901	-2,056
OLC23	3,000	5,000	,236	1,079	-,866	-1,977
OLC22	3,000	5,000	,128	,586	-1,394	-3,182
OLC21	3,000	5,000	,211	,962	-1,312	-2,994
OLC20	3,000	5,000	,097	,444	-1,089	-2,485
OLC19	3,000	5,000	,444	2,027	-1,056	-2,410
OLC18	3,000	5,000	,080	,365	-1,003	-2,290
OLC17	3,000	5,000	-,062	-,283	-1,128	-2,573
OLC16	3,000	5,000	,111	,507	-,959	-2,188
OLC15	3,000	5,000	,369	1,683	-,846	-1,932
OLC14	3,000	5,000	,274	1,251	-,824	-1,880
OLC13	3,000	5,000	,766	3,497	-,664	-1,516
OLC12	3,000	5,000	,666	3,042	-,903	-2,061
OLC10	3,000	5,000	,265	1,210	-1,151	-2,627
OLC9	3,000	5,000	,076	,347	-,939	-2,142

Lanjutan

OLC8	3,000	5,000	-,107	-,486	-1,246	-2,843
KTF1	3,000	5,000	-,266	-1,212	-,661	-1,508
KTF2	2,000	5,000	-,382	-1,745	,485	1,106
KTF3	3,000	5,000	-,058	-,264	-,319	-,727
KTF4	3,000	5,000	-,497	-2,267	-,695	-1,587
KTF5	3,000	5,000	-,189	-,865	-,568	-1,296
KTF6	3,000	5,000	-,044	-,202	-,328	-,749
KTF7	3,000	5,000	-,252	-1,149	-,633	-1,444
KTF8	3,000	5,000	-,230	-1,052	-,613	-1,400
KTF10	3,000	5,000	-,251	-1,147	-,632	-1,443
KTF11	3,000	5,000	-,200	-,914	-,864	-1,972
KTF15	3,000	5,000	-,200	-,914	-1,001	-2,285
KTS2	3,000	5,000	-,427	-1,949	-,704	-1,606
KTS3	3,000	5,000	-,090	-,411	-,465	-1,062
KTS4	2,000	5,000	-,410	-1,871	,151	,344
KTS5	3,000	5,000	-,221	-1,009	-,806	-1,839
KTS6	3,000	5,000	-,015	-,067	-,281	-,641
KTS7	3,000	5,000	-,169	-,770	-,815	-1,860
Multivariate					23,462	2,319

**Sumber :** Data Primer diolah 2019, (Lampiran 10)

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai cr pada multivariate sebesar 2,319 yang sudah berada pada kisaran -2,58 sampai 2,58 yang mempunyai arti bahwa data terdistribusi normal sehingga data dalam penelitian ini dapat dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

### 3. Uji Outliers

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat berbeda dari observasi - observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrem, baik untuk sebuah variabel maupun variabel - variabel kombinasi. Adapun *outlier* dapat dievaluasi menggunakan analisis terhadap *multivariate outliers* dilihat dari nilai *Mahalanobis Distance*.

Uji *Mahalanobis Distance* dihitung dengan menggunakan nilai *chi-square* pada *degree of freedom* sebesar 56 indikator pada tingkat  $p < 0,001$  dengan adalah 94,46. Hasil analisis ada tidaknya *multivariate outliers* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 28**  
**Hasil Uji Evaluasi *Outliers***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	54,622	,050	,998
51	53,981	,056	,994
75	50,770	,098	,995
25	49,963	,112	,949
58	48,467	,142	,953
125	47,427	,167	,786

**Sumber** : Data Primer diolah 2019, (Lampiran 11)

Pada tabel dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi uji *outlier* tersebut tidak ditemukan adanya nilai yang lebih dari 94,46 pada nilai *mahalanobis distance*, sehingga dapat disimpulkan tidak ada *outlier* secara *multivariate* dari data yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga dengan demikian seluruh data dalam penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### 4. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas adalah sebuah kondisi di mana terdapat hubungan linier yang sempurna antar variabel independen (Hair dkk, 2014). Asumsi multikolinieritas yang harus dipenuhi adalah tidak adanya korelasi sempurna atau benilai besar antar variabel independen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas pada penelitian ini dapat diajukan dengan melihat nilai koefisien korelasi yang terjadi pada variabel independen atau eksogen yaitu kepemimpinan transaksional (KTS) dan kepemimpinan transformasional (KTF) yang diperoleh di

mana ketentuannya nilai korelasi antar setiap konstruk eksogen tidak boleh melebihi dari 0,90.

**Tabel 29**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

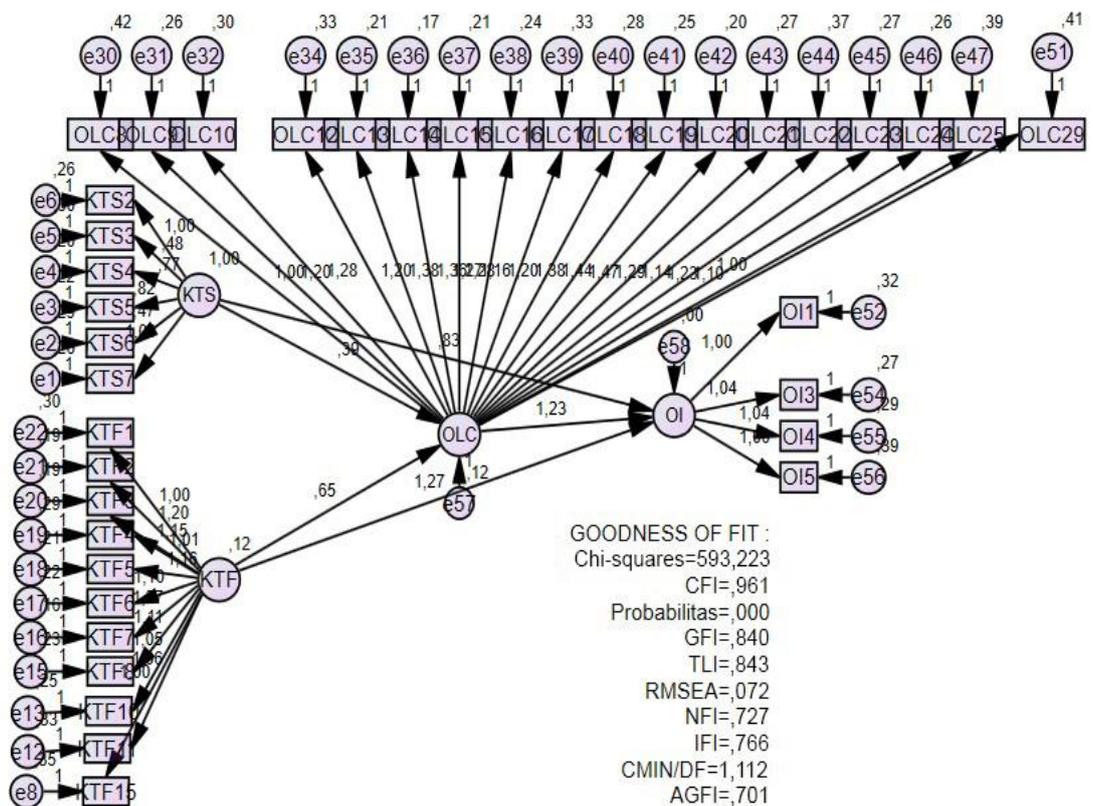
		Estimate
KTS	<-->	KTF
		,827

**Sumber :** Data Primer diolah 2019 (Lampiran 12)

Dari Tabel 29 diperoleh nilai korelasi dari variabel eksogen 0,827 yang dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinieritas sehingga data dapat diproses pada tahapan selanjutnya.

**5. Pengujian Goodness Of Fit Model SEM**

**Gambar 5**  
**Pengujian Goodness Of Fit Model SEM**



**Tabel 30**  
**Pengujian Goodness Of Fit Model SEM**

<b>Goodness of Fit</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Cut-off value</b>	<b>Keterangan</b>
Chi-Square ( $X^2$ )	Diharapkan kecil	593,223	<i>Unfit</i>
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,000	<i>Unfit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,072	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,840	<i>Marginal Fiit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,843	<i>Marginal Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,961	<i>Fit</i>
NFI	$\geq 0,90$	0,727	<i>Unfit</i>
IFI	$\geq 0,90$	0,766	<i>Unfit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,112	<i>Fit</i>

**Sumber** : Data Primer diolah 2019, (Lampiran 13)

Dari hasil uji *goodness of fit index* pada tabel 30 dapat dilihat bahwa setelah dilakukan uji tersebut dapat dijelaskan nilai rujukan dan hasil uji untuk masing-masing kriteria sebagai berikut:

*a. Chi-Square*

$X^2$  (*Chi-Square*) digunakan untuk menguji seberapa dekat kecocokan antar matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian model, dimana para peneliti berusaha untuk memperoleh nilai dari  $X^2$  (*Chi Square*) yang rendah sehingga menghasilkan tingkat *significance level*  $\geq 0,05$ . Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai dari  $X^2$  (*Chi Square*) pada penelitian ini adalah 1093,223 dapat dikategorikan *unfit*. Untuk nilai *significance probability* masih jauh berada dari batas *cut of value* yang ditentukan yaitu  $\geq 0,05$ .  $X^2$  (*Chi Square*) tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran dari kecocokan keseluruhan model, salah satu sebabnya karena  $X^2$  (*Chi Square*) sangat sensitif terhadap ukuran sampel.

b. GFI

GFI menunjukkan tingkat kesesuaian sebuah model secara keseluruhan yang dapat dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi kemudian dibandingkan dengan data sebenarnya. Nilai  $GFI \geq 0,90$  merupakan *good fit* atau kecocokan yang baik. Pada penelitian ini didapatkan nilai GFI 0,840 yang dapat diartikan bahwa model dalam penelitian ini adalah *marginal Fit*.

c. TLI

TLI merupakan indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi oleh sampel, dimana nilai  $TLI \geq 0,90$  dinyatakan sebagai *good fit* atau memiliki kecocokan yang baik. Pada model penelitian ini didapatkan nilai TLI sebesar 0,843 yang artinya bahwa model penelitian ini merupakan *marginal fit*.

d. CMIN/DF

CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian *parsiomoni* yang mengukur *goodness of fit* model yang diharapkan untuk mencapai kesesuaian. Nilai CMIN/DF adalah hasil dari nilai *Chi-Squares* dibagi dengan *degree of freedom*. Nilai CMIN/DF mengungkapkan nilai *ratio*  $\leq 2,0$  merupakan ukuran *fit*, namun disisi lain Wheaton rt. AL (1997) nilai *ratio*  $\leq 5,0$  merupakan ukuran yang *reasonable*. Pada penelitian ini nilai CMIN/DF adalah 1,112 yang menunjukkan *fit*.

e. RMSEA

RMSEA merupakan indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai *chi square* dalam sampel yang besar, dimana nilai  $RMSEA \leq 0,08$  menunjukkan *good fit*. pada penelitian ini nilai RMSEA yang didapatkan adalah 0,072 yang menunjukkan *fit* dikarenakan berada di atas nilai yang ditentukan.

## f. CFI

CFI merupakan indeks yang relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model dalam penelitian, dimana nilai  $CFI \geq 0,90$  menunjukkan *fit*. pada model penelitian ini didapatkan nilai CFI pada angka 0,961 yang menunjukkan model penelitian *fit*.

## g. NFI

NFI merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*, dimana nilai  $NFI \geq 0,90$  menunjukkan *good fit* sementara itu nilai 0,80 sampai < 0,90 menunjukkan *marginal fit*. pada penelitian ini didapatkan nilai NFI 0,727 yang menunjukkan *unfit*.

## h. IFI

IFI merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk melihat *goodness of fit* dari suatu model, di mana nilai  $IFI \geq 0,90$  menunjukkan *good fit*. pada penelitian ini di dapatkan nilai IFI pada angka 0,766 yang menunjukkan *unfit*.

Berdasarkan beberapa pemaparan di atas maka secara keseluruhan pada hasil uji analisis *goodness of fit* mengidentifikasi bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini diterima walaupun nilai *probability* yang didapatkan dalam kondisi *bad fit*. menurut Ghozali (2014) apabila satu atau dua kriteria *goodness of fit* terpenuhi, maka model dapat dikatakan baik dan layak digunakan dalam penelitian.

## 6. Pengujian Hipotesis

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Adapun hasil uji *regression weight* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Hasil Estimasi Model

Adapun teknik estimasi model persamaan struktural menggunakan *maximum likelihood estimation* (MLE). Dimana pengaruh terjadi antara variabel eksogen yaitu kepemimpinan transaksional (KTS) dan epemimpinan transformasional (KTF) terhadap variabel endogen yaitu *organizational learning capability* (OLC) dan *organization innovativeness* (OI) berdasarkan model yang sudah dibangun dapat dilihat dari hasil model struktural. Adapun hasil estimasi model penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

**Tabel 31**  
**Hasil Uji Estimasi Model**

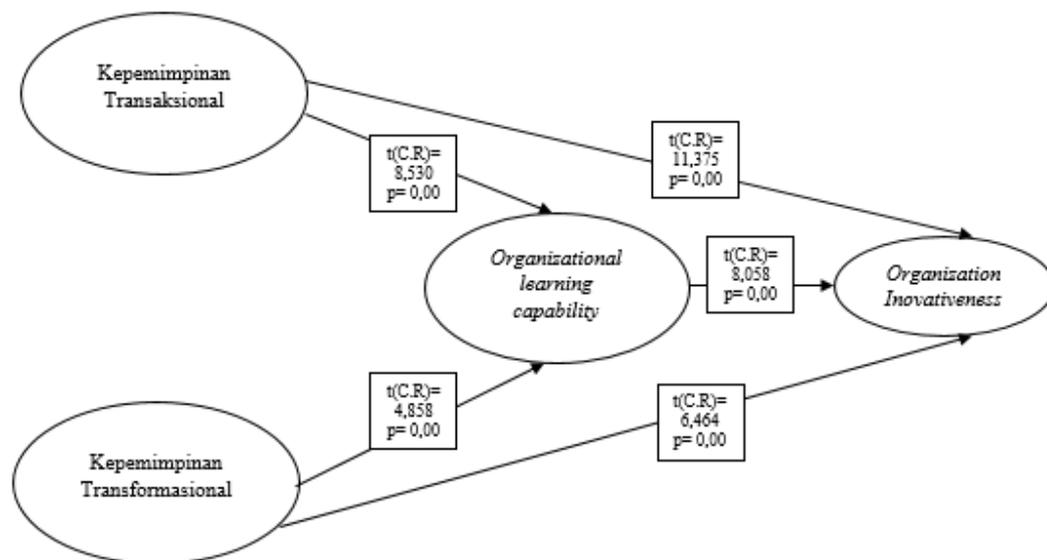
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
<i>Organization innovativeness</i>	<---	Kepemimpinan Transaksional	,829	,073	11,375	***	Diterima
<i>Organization innovativeness</i>	<---	Kepemimpinan Transformasional	1,271	,197	6.464	***	Diterima
<i>Organization innovativeness</i>	<---	<i>Organizational learning capability</i>	1,229	,153	8,058	***	Diterima
<i>Organizational learning capability</i>	<---	Kepemimpinan Transaksional	,391	,046	8,530	***	Diterima
<i>Organizational learning capability</i>	<---	Kepemimpinan Transformasional	,648	,133	4,858	***	Diterima

**Sumber :** Data Primer diolah 2019 (Lampiran 13)

Untuk melihat hipotesis diterima atau ditolak yaitu dengan cara melihat nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *probability* (P) dari hasil pengolahan data. Apabila hasil uji menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dan nilai probabilitas (P) dibawah 0,05/5% maka hipotesis penelitian yang diajukan dinyatakan diterima. Secara rinci

pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai hipotesis yang telah diajukan. Berdasarkan hasil pengujian estimasi model tersebut maka dapat dibuat diagram koefisien  $t_{hitung}$  hasil analisis *full model* pada penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 6.

**Gambar 6**  
**Koefisien  $T_{hitung}$  Full Model**



**Sumber** : Data Primer diolah 2019.

#### b. Pengujian Hipotesis

- 1) Hubungan Kepemimpinan Transaksional dan *Organization Innovativeness* (OI).

Dari tabel 31 diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara kepemimpinan transaksional terhadap pencapaian *organization innovativeness* diperoleh 0,829. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 11,375 dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan *organization innovativeness* signifikan atau diterima.

Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu  $< 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap pencapaian *organization innovativeness*.

2) Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan *Organization Innovativeness* (OI).

Dari tabel 31 diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara kepemimpinan transformasional terhadap pencapaian *Organization Innovativeness* diperoleh 1,271. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 6,464 dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organization innovativeness* signifikan atau diterima. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu  $< 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap pencapaian *organization innovativeness*.

3) Hubungan *Organizational Learning Capability* (OLC) dengan *Organization Innovativeness* (OLC).

Dari tabel 31 diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara *organizational learning capability* terhadap pencapaian *Organization Innovativeness* diperoleh 1,229. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 8,058

dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *organizational learning capability* dengan *organization innovativeness* signifikan atau diterima. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu  $< 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *organizational learning capability* terhadap pencapaian *organization innovativeness*.

4) Hubungan Kepemimpinan Transaksional dan *organizational learning capability* (OLC)

Dari tabel 31 diperoleh nilai koefisien *standarized regression weight* antara kepemimpinan transaksional terhadap pencapaian *organizational learning capability* diperoleh 0,391. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 8,530 dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transaksional signifikan atau diterima. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu  $< 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap pencapaian *organizational learning capability*.

5) Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Learning Capability* (OLC).

Dari tabel 31 diperoleh nilai koefisien *standarized regression weight* antara kepemimpinan transformasional terhadap pencapaian *organizational*

*learning capability* diperoleh 0,648. Selanjutnya untuk pengujian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 4,858 dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional signifikan atau diterima. Selanjutnya pengujian hubungan dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai profitabilitas 0,000 dan berada dibawah batas yang ditentukan untuk nilai profitabilitas yaitu  $< 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap pencapaian *organizational learning capability*.

#### E. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan pengujian hasil dari estimasi dan interpretasinya seperti yang telah diuraikan di atas maka dapat ditarik kesimpulan terdapat 5 hipotesis penelitian ini yang diterima, dimana rinciannya dapat dilihat dibawah ini.

**Tabel 32**  
**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis**

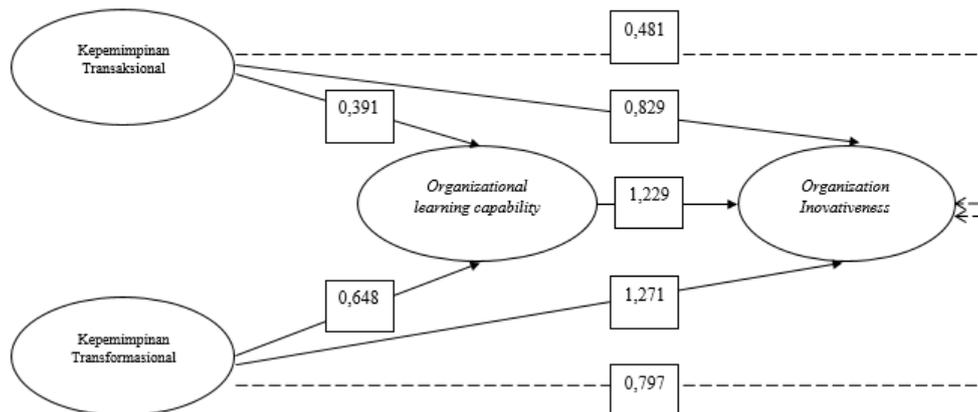
No	Hipotesis	Ket
<b>H1</b>	Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organization innovativeness</i> <b>Artinya:</b> Kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan <i>organization innovativeness</i>	DITERIMA
<b>H2</b>	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organization innovativeness</i> <b>Artinya:</b> Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan <i>organization innovativeness</i>	DITERIMA
<b>H3</b>	<i>Organizational learning capability</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organization innovativeness</i> <b>Artinya:</b> <i>Organizational learning capability</i> dapat meningkatkan <i>organization innovativeness</i>	DITERIMA

<b>H4</b>	Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational learning capability</i> <b>Artinya:</b> Kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan <i>organizational learning capability</i>	DITERIMA
<b>H5</b>	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational learning capability</i> <b>Artinya:</b> Kepemimpinan transaformasional dapat meningkatkan <i>organizational learning capability</i>	DITERIMA

### 1. Analisis Jalur

Analisis Jalur dapat menjelaskan seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun visualisasi analisis jalur dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 7 dibawah ini:

**Gambar 7**  
**Analisis Jalur Model Penelitian**



Sumber : Data Primer diolah 2019

### 2. Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilihat dari pengaruh tidak langsung antar variabel. Hasil analisis pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

**Tabel 33**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	<i>Organizational Learning Capaility</i>	<i>Organization Innovativeness</i>
<i>Organizational Learning Capaility</i>	...	...	...	...
<i>Organization Innovativeness</i>	,481	,797	...	...

Sumber : Data Primer diolah 2019

Tabel tersebut menunjukkan signifikansi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *organization innovativeness* yang dimediasi oleh *organizational learning capability* serta pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organization innovativeness* yang dimediasi oleh *organizational learning capability*. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan dari pengolahan data yang dapat dilihat pada gambar 7, *organizational learning capability* tidak memediasi hubungan kepemimpinan transaksional dan *organization innovativeness*, hal ini dapat dilihat dari nilai pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transaksional terhadap *organization innovativeness* lebih kecil yaitu 0,481 dibandingkan dengan nilai pengaruh langsungnya yaitu 0,829.
2. Berdasarkan dari pengolahan data yang dapat dilihat pada gambar 7, *organizational learning capability* tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan *organization innovativeness*, hal ini dapat dilihat dari nilai pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap *organization innovativeness* lebih kecil yaitu 0,797 dibandingkan dengan nilai pengaruh langsungnya yaitu 1,271.

Rangkuman Hipotesis tersebut akan ditampilkan dalam bentuk tabel dibawah ini:

**Tabel 34**  
**Rangkuman Hipotesis Pengaruh Mediasi**

No	Hipotesis	Ket
<b>H6</b>	<i>Organizational learning capability</i> menjadi mediator antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>organization innovativeness</i> <b>Artinya:</b> Kepemimpinan transaksional tidak dapat meningkatkan <i>organization innovativeness</i> dengan <i>organizational learning capability</i> sebagai mediator	DITOLAK
<b>H7</b>	<i>Organizational learning capability</i> menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>organization innovativeness</i> <b>Artinya:</b> Kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan <i>organization innovativeness</i> dengan <i>organizational learning capability</i> sebagai mediator	DITOLAK

## F. Pembahasan

Setelah dilakukan penelitian pada UKM Kota Kendari diperoleh bahwa Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap *Organization Innovativeness* melalui *Organizational Learning Capabality*.

### a. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Tercapainya *Organization Innovativeness*

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tercapainya *organization innovativeness*. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional

diterapkan maka di sisi lain akan meningkatkan proses penciptaan inovasi dalam organisasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Kepemimpinan transaksional dapat memandu sebuah organisasi agar berinovasi melalui proses kerja. Proses kerja yang tersusun dengan baik akan menjadikan organisasi tersebut mempunyai peluang untuk unggul dan dapat berinovasi melalui proses kerja organisasi mereka. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vargas (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan dalam pencapaian *organization innovativeness*.

**b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Tercapainya *Organization Innovativeness***

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tercapainya *organization innovativeness*. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan maka di sisi lain akan meningkatkan proses penciptaan inovasi dalam organisasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Kepemimpinan transformasional memberikan arahan terhadap perubahan dan transformasi organisasi dalam memandu memandu mereka agar berinovasi melalui karyawan/bawahan mereka. Kepemimpinan transformasional memiliki cara yang kuat agar setiap karyawan mampu melahirkan sebuah inovasi yang berguna untuk keseluruhan organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh

penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maria Isabela Rivera Vargas (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan dalam pencapaian *organization innovativeness*.

**c. Pengaruh *Organizational Learning Capability* Terhadap Tercapainya *Organization Innovativeness***

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *organizational learning capability* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tercapainya *organization innovativeness*. Artinya, semakin baik kemampuan belajar sebuah organisasi diterapkan maka di sisi lain akan meningkatkan proses penciptaan inovasi dalam organisasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. *organizational learning capability* dapat memberikan analisis mengenai prosedur atau proses kerja yang meliputi setiap level dalam organisasi agar mampu menciptakan inovasi. Penciptaan inovasi dapat diadopsi dengan cepat keseluruhan bagian organisasi hanya jika organisasi tersebut memiliki proses pembelajaran yang cepat dan tanggap. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Onağ, dkk (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan dalam pencapaian *organizational learning capability*.

**d. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Tercapainya *Organizational Learning Capability***

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tercapainya *organizational learning capability*. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional diterapkan di dalam suatu organisasi maka di sisi lain akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam belajar untuk menghadapi lingkungan berkembang pesat. Kepemimpinan transaksional dapat memberikan arahan yang tepat, menghindari kesalahan, dan menemukan solusi terbaik dalam proses kerja yang tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi yang unggul tentunya akan sangat berpengaruh dalam proses pengadopsian pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mencapai *organizational learning capability* melalui kepemimpinan transaksional adalah dengan terus melakukan proses kontrol terhadap proses kerja, mencegah kesalahan, dan berusaha untuk bekerja maksimal sesuai dengan SOP yang ada. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aga (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan dalam pencapaian *organizational learning capability*.

e. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Tercapainya *Organizational Learning Capability***

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tercapainya *organizational learning capability*. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan di dalam suatu organisasi maka di sisi lain akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam belajar untuk menghadapi lingkungan berkembang pesat. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi yang kuat terhadap bawahannya, melakukan transformasi organisasi dengan memanfaatkan orang/ karyawan, selalu memberikan perhatian terhadap keluhan bawahan/karyawannya, dan tidak luput dalam meluangkan waktu untuk melakukan pengembangan para karyawan secara informal. Kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam menyiapkan para karyawan/bawahan mereka dalam menghadapi situasi yang berbeda dan berubah dengan cepat, serta mengarahkan para karyawan/bawahan mereka untuk lebih berani dalam mengambil risiko pada saat-saat tertentu yang mengharuskan keputusan diambil dengan cepat. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mencapai *organizational learning capability* melalui kepemimpinan transformasional adalah dengan terus melakukan pemberian motivasi, menerima saran dan keluhan, dan memaksimalkan potensi karyawan/bawahan dengan basis informal yang lebih fleksibel. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan

oleh Andrés Salas-Vallina, Álvaro López-Cabrales dan Alegre (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan dalam pencapaian *organizational learning capability*.

**f. *Organizational Learning Capability* Sebagai Mediator Kepemimpinan Transaksional Terhadap Tercapainya *Organization Innovativeness***

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *organizational learning capability* tidak memediasi kepemimpinan transaksional terhadap tercapainya *organization innovativeness*. Hal ini dapat dilihat melalui nilai pengaruh tidak langsung antar kepemimpinan transaksional terhadap *organization innovativeness* yang memiliki nilai lebih kecil ketimbang nilai pengaruh langsung antara kepemimpinan transaksional dan *organization innovativeness*. Secara konseptual hal ini didukung oleh penelitian Rianse, dkk (2015) yang menyatakan bahwa *organizational learning capability* tidak memediasi hubungan kepemimpinan transaksional untuk meningkatkan *organization innovativeness*.

**g. *Organizational Learning Capability* Sebagai Mediator Kepemimpinan Transformasional Terhadap Tercapainya *Organization Innovativeness***

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *organizational learning capability* tidak memediasi kepemimpinan transformasional terhadap tercapainya *organization*

*innovativeness*. Hal ini dapat dilihat melalui nilai pengaruh tidak langsung antar kepemimpinan transformasional terhadap *organization innovativeness* yang memiliki nilai lebih kecil ketimbang nilai pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional dan *organization innovativeness*. Secara konseptual hal ini didukung oleh penelitian Rianse, dkk (2015) yang menyatakan bahwa *organizational learning capability* tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan *organization innovativeness*.