

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan membahas hasil pengujian mengenai uji konfirmatori faktorial dan reliabilitas, hasil analisis data, serta hasil pengujian hipotesis mengenai hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai hasil analisis data. Hasil pengolahan dan pengujian data dilakukan dengan menggunakan SPSS dan AMOS.

#### **A. Gambaran Umum Obyek/Subyek Penelitian**

Lebih dari 50 tahun, grup PT Matahari Putra Prima Tbk (MPP) telah sukses mengembangkan Matahari Departemen Store, Matahari Supermarket dan yang terakhir Matahari *Market place*. Hypermart merupakan gerai *hypermarket* yang tergabung dalam MPP. Gerai Hypermart yang pertama diresmikan pada tanggal 22 April 2004 di WTC Serpong, Tangerang. Harga murah menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh Hypermart. Seiring berkembangnya bisnis hypermarket, saat ini Hypermart merupakan tulang punggung dari MPP karena menyumbang 67,4% dari penjualan total *Group Matahari*.

Pengumpulan data dilakukan mulai tanggal 15 September 2016 sampai dengan 22 Oktober 2016. Responden dari penelitian ini beragam, baik itu wanita maupun pria, usia yang berbeda, tingkat pendidikan, dan sub bagian pada lingkungan kerja. Berdasarkan kriteria responden yang berhak mengisi adalah karyawan menengah ke atas, yaitu Divisi Manajerial, Departemen

Manajerial, dan *Team Leader*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dan menyerahkan langsung kepada responden yang diwakili oleh *Store Manager* pada setiap cabang Hypermart di wilayah DIY dan Jawa Tengah. Jumlah kuesioner yang diserahkan kepada responden sebanyak 161 kuesioner. Akan tetapi, pada akhir pengumpulan, kuesioner yang kembali 138 kuesioner.

Berdasarkan penyebaran instrumen penelitian pada karyawan menengah ke atas di Hypermart, sampel data yang diperoleh memiliki beberapa karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini:

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. 1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-Laki	108	78,3%
2.	Perempuan	30	21,7%
Jumlah		138	100%

Sumber: Uji Descriptive Statistics SPSS 2.0

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin dari 138 responden dalam penelitian ini, sebagian besar responden, yaitu sebanyak 108 atau 78,3% adalah laki-laki dan sebanyak 30 atau 21,7% adalah perempuan. Hal ini tidak mempengaruhi hasil penelitian karena data tersebut tidak diperhitungkan dalam penghitungan hasil penelitian dan juga tidak merupakan kriteria responden yang harus dipenuhi.

2. Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4. 2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	25-30 Tahun	17	12,3%
2.	31-35 Tahun	55	39,9%
3.	36-40 Tahun	20	14,5%
4.	41-45 Tahun	25	18,1%
5.	>45 Tahun	21	15,2%
Jumlah		138	100%

Sumber: Uji Descriptive Statistics SPSS 22.0

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden sebagian besar berusia 31-35 tahun yaitu sebanyak 55 orang dengan persentase 39,9%. Kemudian sejumlah 25 orang dengan persentase 18,1% berusia antara 41-45 tahun. Jumlah responden pada usia >45 tahun dengan frekuensi 21 orang atau persentase 15,2% berbeda tipis dengan responden berusia 36-40 tahun dengan jumlah 20 atau 14,5%. Responden dengan jumlah paling rendah yaitu berusia 25-30 tahun, sebanyak 17 orang atau 12,3%

### 3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4. 3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	SMA/SMK	82	59,4%
2.	D1	18	13,0%
3.	D3	7	5,1%
4.	S1	31	22,5%
Jumlah		138	100%

Sumber: Statistic Descriptive SPSS 22.0

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa reponden sebagian besar dengan jumlah 82 orang atau 59,4% berlatar pendidikan akhir

SMA/SMK. Jumlah responden dengan latar belakang pendidikan akhir S1 sebanyak 31 orang atau 22,5%. Terdapat 18 orang responden atau 13,0% berlatar pendidikan D1 dan 7 orang responden atau 5,1% D3.

#### 4. Responden Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4. 4**  
**Responden Berdasarkan Jabatan**

No.	Jabatan	Frekuensi	Persentase
1.	Divisi Manajerial	26	18,8%
2.	Departemen Manajerial	39	28,3%
3.	<i>Team Leader</i>	73	52,9%
Jumlah		138	100%

Sumber: Statistic Descriptive SPSS 22.0

Berdasarkan Tabel 4.4 sebagian responden menduduki jabatan sebagai *Team Leader* dengan jumlah 73 orang atau 52,9%. Responden dengan jumlah sebanyak 39 orang atau 28,3% menduduki jabatan pada posisi Departemen Manajerial, sedangkan posisi Divisi Manajerial sebanyak 26 orang atau 18,8%.

#### 5. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4. 5**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1.	1-10 Tahun	62	44,9%
2.	11-20 Tahun	51	37,0%
3.	21-30 Tahun	25	18,1%
Jumlah		138	100%

Sumber: Statistic Descriptive SPSS 22.0

Berdasarkan tabel 4.5 jumlah responden sebagian besar memiliki masa bekerja antara 1-10 tahun dengan jumlah 62 orang atau 44,9%.

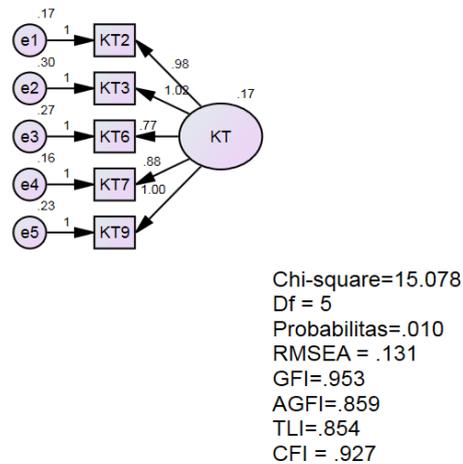
Kemudian dengan waktu lama bekerja antara 11-20 tahun terdapat 51 orang atau 37,0%, sedangkan 21-30 tahun sebanyak 25 orang atau 18,1%.

## **B. Uji Kualitas Instrumen Data**

### **1. Uji Konfirmatori Faktorial**

#### **a. Uji Konfirmatori Faktorial Konstruk Eksogen**

Uji konfirmatori faktorial konstruk eksogen adalah menguji hubungan antara konstruk eksogen dengan variabel latennya. Analisis konfirmatori dirangkai sebagai alat uji validitas untuk mengukur suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2014). Variabel laten pada konstruk eksogen yang kita gunakan dalam penelitian dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator. Analisis konfirmatori eksogen bertujuan untuk menguji apakah indikator-indikator valid terhadap variabel latennya. Variabel konstruk pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dengan 9 indikator variabel laten. Hasil uji konfirmatori dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 4. 1**  
**Uji Konfirmatori Faktorial Konstruksi Eksogen Kepemimpinan Transformasional**

**Tabel 4. 6**  
**Hasil Goodness of Fit Index Konstruksi Eksogen Kepemimpinan Transformasional**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off</i>	Nilai pada penelitian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	≤ 11.07 (Chi Square untuk df 5; Taraf Sig 5% = 11.07)	15.078	<i>Marginal Fit</i>
Probabilitas	≥ 0,05	0.010	<i>Good Fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.131	<i>Poor Fit</i>
GFI	≥ 0,80	0.953	<i>Good Fit</i>
AGFI	≥ 0,90	0.859	<i>Marginal Fit</i>
TLI	≥ 0,90	0.854	<i>Marginal Fit</i>
CFI	≥ 0,95	0.927	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

Berdasarkan uji konfirmatori konstruk eksogen, yaitu kepemimpinan transformasional pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kelayakan pada model penelitian. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.6 yang telah menunjukkan angka-angka dari *Goodness of Fit*.

Indeks-indeks kesesuaian model untuk *Chi-Square* (15,078), Probabilitas (0,010), GFI (0,953), AGFI (0,859), TLI (0,854), dan CFI (0,927) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis melalui pengujian unidimensionalitas variabel dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Variabel yang diteliti dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis walaupun terdapat indeks probabilitas masih di bawah *cut off value*. Oleh karena itu, model ini dapat diterima dan dapat dinyatakan bahwa terdapat konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

**Tabel 4. 7**  
***Output Regression Weight Konstruk Eksogen***  
**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KT9 <--- KT	1.000				
KT7 <--- KT	.878	.164	5.350	***	<b>Signifikan</b>
KT6 <--- KT	.766	.164	4.661	***	<b>Signifikan</b>
KT3 <--- KT	1.018	.199	5.111	***	<b>Signifikan</b>
KT2 <--- KT	.982	.176	5.587	***	<b>Signifikan</b>

Sumber: Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

Uji signifikansi bobot faktor digunakan untuk memenuhi apakah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel konstruk tersebut dapat menjabarkam suatu variabel latennya. Untuk mengetahui kuat atau lemah dimensi-dimensi tersebut membantu faktor latennya maka dapat dianalisis dengan menggunakan Uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh

model C.R atau *Critical Ratio*, identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Tabel di atas menunjukkan setiap dimensi atau indikator memiliki nilai c.r telah memenuhi syarat yaitu  $> 1,96$  dan nilai sig.  $< 0,05$ .

**Tabel 4. 8**  
***Output Loading Factor* Konstruk Eksogen**

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
KT9	<---	KT	.657
KT7	<---	KT	.674
KT6	<---	KT	.524
KT3	<---	KT	.613
KT2	<---	KT	.706

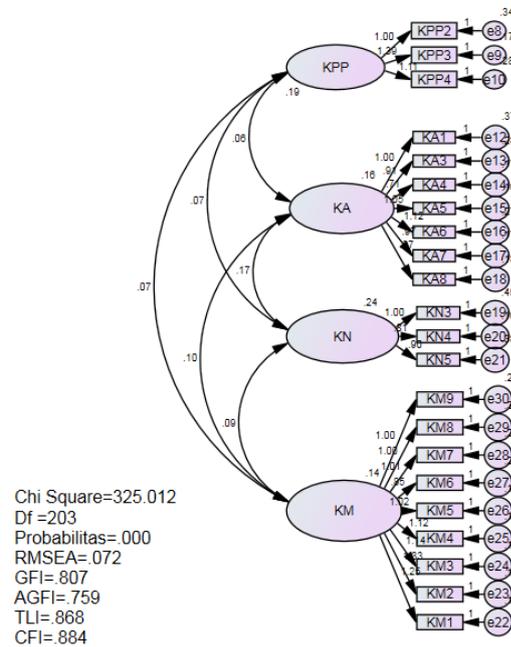
Sumber: Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

Cara lain untuk mengetahui dimensi atau indikator tersebut membentuk faktor laten adalah dengan melihat nilai *loading factor*. Nilai yang ditentukan pada kriteria adalah  $> 0,50$ . Hasil analisis konfirmatori faktor menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* di atas  $> 0,50$ . Namun ada beberapa dimensi yang tidak memenuhi syarat nilai *loading factor*, yaitu indikator KT1, KT4, KT5, dan KT8 sehingga indikator-indikator tersebut harus dikeluarkan dan penelitian uji kualitas instrumen data dapat dilanjutkan.

## **b. Uji Konfirmatori Faktorial Konstruk Endogen**

Uji konfirmatori konstruk endogen dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk endogen satu dengan yang lainnya. Variabel laten dengan konstruk endogen dalam penelitian ini dibentuk berdasarkan konsep teoritis dan indikator-indikator. Analisis konfirmatori endogen dilakukan untuk mengetahui validitas indikator-indikator terhadap variabel laten yang secara langsung dihubungkan pada konstruk endogen lainnya.

Variabel-variabel yang termasuk dalam variabel konstruk endogen pada penelitian ini, yaitu kebanggaan menjadi pengikut pimpinan, komitmen afektif, komitmen normatif, dan kinerja manajerial. Indikator dari variabel-variabel tersebut dikurangi beberapa karena terdapat indikator yang tidak memenuhi nilai estimasi  $\geq 0,50$ . Variabel kebanggaan menjadi pengikut pimpinan dengan 7 indikator variabel laten yang berkurang menjadi 3 indikator. Pada variabel komitmen afektif menggunakan 8 indikator variabel laten menjadi 7 indikator. Variabel komitmen normatif dari 6 indikator variabel laten berkurang 3 indikator sehingga hanya terdapat 3 indikator yang dapat digunakan untuk penelitian. Untuk variabel kinerja manajerial, menggunakan 9 indikator variabel laten dan tidak ada indikator yang dibuang karena semua indikator memenuhi nilai estimasi  $\geq 0,50$ .



**Gambar 4. 2**  
**Uji Konfirmatori Faktorial antar Konstruk Endogen**

**Tabel 4. 9**  
**Hasil Goodness of Fit Index antar Konstruk Endogen**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off</i>	Nilai pada penelitian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	$\leq 237.24$ (Chi Square untuk df 203; Taraf Sig 5% = 237.24)	325.012	<i>Marginal Fit</i>
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.000	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	$\leq 0.08$	0.072	<i>Good Fit</i>
GFI	$\geq 0,8$	0.807	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0.759	<i>Marginal Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,868	<i>Marginal Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,884	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

Berdasarkan uji konfirmatori konstruk endogen pada tabel di atas menunjukkan bahwa adanya kelayakan yang cukup pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel di atas yang

menunjukkan angka-angka *Goodness of Fit Index* terdapat beberapa angka yang memenuhi ketentuan.

Beberapa indeks kesesuaian model, seperti RMSEA (0,072), GFI (0,807), AGFI (0,759), TLI (0,868), dan CFI (0,884) memberikan informasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa variabel tersebut dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis walaupun masih ada indeks probabilitas berada di bawah *cut off value*. Menurut Hair (1998), berdasarkan uji-uji kelayakan model sebelumnya, model dapat dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model terpenuhi. Oleh karena itu, model ini dapat diterima dan dapat dinyatakan bahwa terdapat konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Uji signifikansi bobot faktor digunakan untuk mengetahui seberapa besar suatu variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahawa variabel konstruk tersebut dapat menjelaskan sebuah variabel latennya. Oleh karena itu, untuk mengetahui seberapa kuatnya indikator-indikator tersebut membentuk faktor latennya maka dapat dianalisis dengan menggunakan Uji t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model *Critical Ratio* (C.R). *Critical Ratio* disini identic dengan t-hitung dalam analisis regresi. Berikut ini variabel-variabel yang memiliki nilai  $C.R > 1,96$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$ .

**Tabel 4. 10**  
**Estimasi *Regression Weights* Konstruk Endogen**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KN3 <--- KN	1.000				
KN4 <--- KN	.809	.155	5.228	***	<b>Signifikan</b>
KN5 <--- KN	.900	.188	4.793	***	<b>Signifikan</b>
KM9 <--- KM	1.000				
KM8 <--- KM	1.003	.196	5.126	***	<b>Signifikan</b>
KM7 <--- KM	1.009	.191	5.284	***	<b>Signifikan</b>
KM6 <--- KM	.847	.162	5.237	***	<b>Signifikan</b>
KM5 <--- KM	1.019	.164	6.207	***	<b>Signifikan</b>
KM4 <--- KM	1.123	.172	6.524	***	<b>Signifikan</b>
KM3 <--- KM	1.138	.177	6.449	***	<b>Signifikan</b>
KM2 <--- KM	1.329	.203	6.532	***	<b>Signifikan</b>
KM1 <--- KM	1.255	.187	6.716	***	<b>Signifikan</b>
KA1 <--- KA	1.000				
KA3 <--- KA	.913	.191	4.787	***	<b>Signifikan</b>
KA4 <--- KA	.714	.152	4.696	***	<b>Signifikan</b>
KA5 <--- KA	1.055	.195	5.405	***	<b>Signifikan</b>
KA6 <--- KA	1.118	.220	5.076	***	<b>Signifikan</b>
KA7 <--- KA	.966	.185	5.225	***	<b>Signifikan</b>
KA8 <--- KA	.973	.185	5.254	***	<b>Signifikan</b>
KPP2 <--- KPP	1.000				
KPP3 <--- KPP	1.392	.271	5.128	***	<b>Signifikan</b>
KPP4 <--- KPP	1.113	.210	5.300	***	<b>Signifikan</b>

Sumber : Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan dari konstruk endogen telah menunjukkan nilai signifikan. Nilai signifikan dapat ditentukan dari hasil probabilitas  $(p) < 0,005$ .

**Tabel 4. 11**  
**Estimasi *Output Loading Factor* Konstruk Endogen**

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
KN3	<---	KN	.585
KN4	<---	KN	.698
KN5	<---	KN	.580
KM9	<---	KM	.593
KM8	<---	KM	.553
KM7	<---	KM	.574
KM6	<---	KM	.570
KM5	<---	KM	.737
KM4	<---	KM	.799
KM3	<---	KM	.770
KM2	<---	KM	.811
KM1	<---	KM	.835
KA1	<---	KA	.547
KA3	<---	KA	.565
KA4	<---	KA	.567
KA5	<---	KA	.730
KA6	<---	KA	.653
KA7	<---	KA	.681
KA8	<---	KA	.679
KPP2	<---	KPP	.600
KPP3	<---	KPP	.825
KPP4	<---	KPP	.675

Sumber : Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

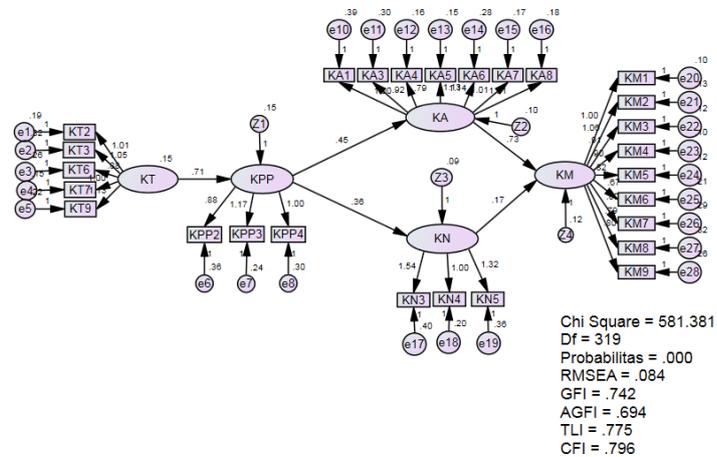
Cara lain untuk mengetahui bahwa indikator-indikator tersebut membentuk faktor laten adalah dengan melihat nilai *loading factor*. Ketentuan mengenai nilai yang harus dicapai adalah lebih dari 0,50 atau mendekati (nilai *marginal*). Berdasarkan hasil analisis konfirmatori faktor menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,50. Namun ada beberapa indikator yang harus dibuang karena tidak mencapai nilai lebih dari 0,50, yaitu indikator KPP1, KPP5, KPP6, KPP7, KA2, KN1, KN2, dan KN6. Setelah menghilangkan beberapa indikator tersebut maka penelitian uji kualitas instrumen dapat dilanjutkan.

### **c. Pengujian Model Struktural**

#### **1) Uji Model Struktural**

Model struktural merupakan hubungan antara variabel laten independen dan dependen (Bollen, 1989). Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator untuk mengukurnya.

Hasil dari uji model struktural dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 4.3**  
**Uji Model Struktural**

**Tabel 4.12**  
**Hasil Goodness of Fit Index Model Struktural**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off</i>	Nilai pada penelitian	Keterangan
<i>Chi square</i>	$\leq 341.395$ (Chi Square untuk df 319; Taraf Sig 5% = 341.395)	581.381	<i>Marginal Fit</i>
<i>Probabilitas</i>	$\geq 0.05$	0,000	<i>Marginal Fit</i>
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	0,084	<i>Marginal Fit</i>
<i>GFI</i>	$\geq 0.9$	0,742	<i>Marginal Fit</i>
<i>AGFI</i>	$\geq 0.9$	0,694	<i>Marginal Fit</i>
<i>TLI</i>	$\geq 0.9$	0,775	<i>Marginal Fit</i>
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,796	<i>Marginal Fit</i>

Sumber : Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

Berdasarkan hasil dari *Goodness of Fit Index* pada tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa model sudah cukup fit tetapi belum sempurna. Oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi ulang terhadap indikator variabel laten.

**Tabel 4. 13**  
**Hasil *Standardized Regression Weight* Model Struktural**

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
KT7	<---	KT	.702
KT6	<---	KT	.549
KT3	<---	KT	.576
KT2	<---	KT	.661
KA1	<---	KA	.522
KA3	<---	KA	.543
KA4	<---	KA	.596
KN4	<---	KN	.617
KN3	<---	KN	.645
KM1	<---	KM	.829
KM2	<---	KM	.804
KM3	<---	KM	.765
KM4	<---	KM	.796
KM5	<---	KM	.734
KM6	<---	KM	.560
KM7	<---	KM	.563
KM8	<---	KM	.540
KM9	<---	KM	.585
KPP4	<---	KPP	.657
KPP3	<---	KPP	.751
KPP2	<---	KPP	.576
KN5	<---	KN	.607
KA5	<---	KA	.748
KA6	<---	KA	.634
KA7	<---	KA	.678
KA8	<---	KA	.674
KT9	<---	KT	.682

Sumber: Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

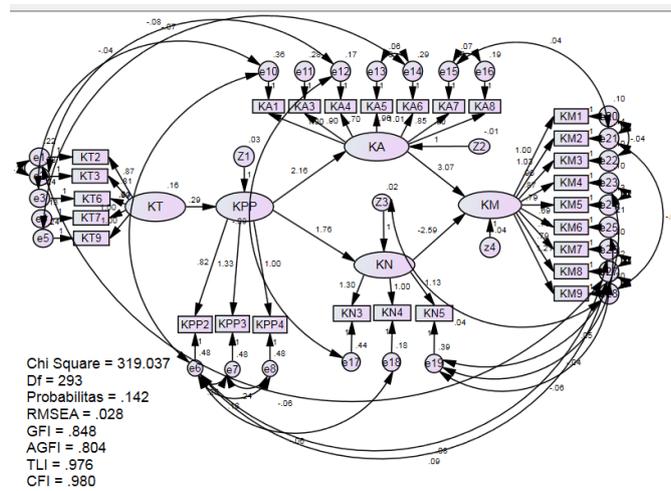
Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa indikator-indikator sudah di atas nilai 0,50. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan sudah signifikan secara statistik.

## 2) Melakukan Interpretasi

Apabila model tidak fit dengan data maka terdapat beberapa tindakan yang dapat dilakukan, yaitu:

- 1) Memodifikasi model dengan menambahkan garis hubung.
- 2) Menambah variabel.
- 3) Mengurangi variabel.

Modifikasi model ini dilakukan untuk memenuhi tujuan penelitian berikutnya. Untuk melakukan interpretasi terhadap model struktural, penelitian ini memodifikasi model dengan menambahkan garis hubung. Modifikasi model dengan penambahan garis hubung ini didasari oleh teori yang dijelaskan oleh Arbuckle yang membahas mengenai bagaimana memodifikasi model berdasarkan informasi dari *Modification Indices*. Pada tabel *Modification Indices* memberikan rekomendasi-rekomendasi penambahan garis hubung, anak panah kepala satu untuk kovarian atau anak panah kepala dua untuk *Regression Weight*. Cara ini dilakukan karena dapat memperkecil nilai *Chi-Square* ( $\chi^2$ ) sehingga membuat model menjadi lebih *fit*.



**Gambar 4. 4**  
**Uji Model dengan Interpretasi (Akhir)**

**Tabel 4. 14**  
**Hasil *Goodness of Fit Index* Model Struktural Akhir**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off</i>	Nilai pada penelitian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	$\leq 334.064$ (Chi Square untuk df 293; Tarf Sig 5% = 334.064)	319.037	<i>Good Fit</i>
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.142	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0.08$	0.028	<i>Good Fit</i>
GFI	$\geq 0,8$	0.848	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0.804	<i>Marginal Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,976	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,980	<i>Good Fit</i>

Sumber : Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

Berdasarkan tabel *Goodness of Fit Index* di atas, setelah dilakukan interpretasi pada hasil uji model sementara dapat disimpulkan bahwa model telah mendekati *fit* ditunjukkan dengan hasil pada Tabel 4.14. Nilai-nilai yang ditunjukkan adalah *Chi-Square* (319,037), Probabilitas (0,142), RMSEA (0,028), GFI (0,848), AGFI (0,804), TLI (0,976), dan CFI (0,980).

#### d. Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural

##### 1) Uji Normalitas Data

Evaluasi normalitas data dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0.01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value*  $\pm 2,58$  (Imam Ghozali, 2014).

**Tabel 4. 15**  
**Output Assesment of Normality Model Struktural Akhir**

Assesment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KPP3	2.000	5.000	.167	.742	-.253	-.562
KPP4	2.000	5.000	-.233	-1.031	-.126	-.279
KT2	3.000	5.000	-.189	-.837	-.642	-1.423
KT3	2.000	5.000	-.385	-1.708	.073	.162
KT6	3.000	5.000	-.101	-.450	-.443	-.983
KT7	3.000	5.000	.089	.395	-.256	-.568
Multivariate					84.656	11.619

Sumber: Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

Berdasarkan nilai *critical ratio skewness value* semua indikator menunjukkan distribusi normal karena nilainya  $\pm 2,58$ . Sedangkan uji normalitas *multivariate* pada penelitian ini memberikan nilai *critical ratio* 11, 619. Oleh karena itu, jika dilihat dari *critical ratio multivariate* dapat dikatakan bahwa data belum berdistribusi normal.

##### 2) Evaluasi *Outlier*

*Outlier* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk semua variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair dkk, 1998). Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-Square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 293, yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi  $p < 0,005$ . Nilai *Mahalanobis  $X^2$*  (293;0.005) = 334,064. hal ini berarti semua kasus yang memiliki nilai *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 334,064 adalah *multivariate outlier*. Tabel 4.16 menunjukkan bahwa tidak ada nilai *Mahalanobis* yang melebihi 334,064. Berdasarkan penilaian *Mahalanobis* tersebut maka dapat dikatakan tidak ada *outlier* pada data secara *multivariate*.

**Tabel 4. 16**  
**Output Mahalanobis Model Struktural Akhir**

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
16	56.865	.001	.076
22	55.159	.001	.008
14	51.686	.003	.005
30	49.230	.006	.004
35	48.029	.008	.002
17	47.674	.008	.001

Sumber: Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

**Tabel 4. 17**  
**Hasil Uji *Outlier Univariate***  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(KT1)	118	-2.61029	1.91933	.0000000	1.0000000
Zscore(KT2)	118	-2.26776	1.16296	.0000000	1.0000000
Zscore(KT3)	118	-2.96120	1.35265	.0000000	1.0000000
Zscore(KT4)	118	-1.86609	1.52158	.0000000	1.0000000
Zscore(KT5)	118	-2.46934	2.05991	.0000000	1.0000000
Zscore(KT6)	118	-1.89452	1.36903	.0000000	1.0000000
Zscore(KT7)	118	-2.25243	1.41360	.0000000	1.0000000
Zscore(KT8)	118	-1.88078	1.61421	.0000000	1.0000000
Zscore(KT9)	118	-1.74111	1.39554	.0000000	1.0000000
Zscore(KPP1)	118	-2.11184	1.60752	.0000000	1.0000000
Zscore(KPP2)	118	-1.84708	2.23958	.0000000	1.0000000
Zscore(KPP3)	118	-1.90386	2.13187	.0000000	1.0000000
Zscore(KPP4)	118	-2.30947	1.81958	.0000000	1.0000000
Zscore(KPP5)	118	-1.60956	2.87693	.0000000	1.0000000
Zscore(KPP6)	118	-2.77287	1.55134	.0000000	1.0000000
Zscore(KPP7)	118	-1.66126	2.07263	.0000000	1.0000000
Zscore(KA1)	118	-1.77829	2.30947	.0000000	1.0000000
Zscore(KA2)	118	-1.81123	2.22132	.0000000	1.0000000
Zscore(KA3)	118	-2.71397	1.90500	.0000000	1.0000000
Zscore(KA4)	118	-1.79151	2.15985	.0000000	1.0000000
Zscore(KA5)	118	-1.83872	1.60523	.0000000	1.0000000
Zscore(KA6)	118	-2.56267	1.79880	.0000000	1.0000000
Zscore(KA7)	118	-1.47331	2.03882	.0000000	1.0000000
Zscore(KA8)	118	-1.81037	1.66318	.0000000	1.0000000
Zscore(KN1)	118	-2.23889	1.67502	.0000000	1.0000000
Zscore(KN2)	118	-2.68848	1.95406	.0000000	1.0000000
Zscore(KN3)	118	-2.72422	2.07366	.0000000	1.0000000
Zscore(KN4)	118	-2.69718	2.60727	.0000000	1.0000000
Zscore(KN5)	118	-2.05929	1.90260	.0000000	1.0000000
Zscore(KN6)	118	-2.56467	2.93772	.0000000	1.0000000
Zscore(KM1)	118	-1.88717	1.64753	.0000000	1.0000000
Zscore(KM2)	118	-1.52384	1.71604	.0000000	1.0000000
Zscore(KM3)	118	-1.93188	1.65807	.0000000	1.0000000
Zscore(KM4)	118	-2.08138	1.69713	.0000000	1.0000000
Zscore(KM5)	118	-2.32806	1.51405	.0000000	1.0000000
Zscore(KM6)	118	-1.89440	1.68222	.0000000	1.0000000
Zscore(KM7)	118	-2.75263	1.77961	.0000000	1.0000000
Zscore(KM8)	118	-2.49308	1.89772	.0000000	1.0000000
Zscore(KM9)	118	-2.90701	1.81355	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	118				

Sumber : Hasil Uji *Zscore* SPSS 22.0

Pengujian *univariate outliers* dalam penelitian ini dilakukan kembali dengan menggunakan alat bantu program SPSS 22.0. Data

yang dievaluasi terlebih dahulu diubah ke dalam bentuk nilai yang terstandarisasi dengan kriteria nilai rata-ratanya sama dengan nol dan standar deviasinya sebesar satu (*ZScore*) tersebut diuji dengan melakukan evaluasi terhadap nilai minimum dan maksimum dari setiap variabel penelitian. Berdasarkan hasil komputasi, berdasarkan tabel 4.17 terlihat bahwa nilai *ZScore* data penelitian berkisar antara -2.96120 sampai dengan 2.93772, menunjukkan tidak ada angka yang melebihi nilai  $\leq -3$  atau  $\geq 3$ . Hal ini mengindikasikan bahwa sudah terdapat *univariate outliers* pada penelitian. Data-data yang terkena *outlier* perlu dikeluarkan untuk menghasilkan data berdistribusi normal.

Untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal secara *univariate* ini dibutuhkan tiga kali tahap penyeleksian data melalui uji *ZScore*. Pada pengujian tahap pertama, data yang harus dikeluarkan adalah 22, 30, 35, 37, 45, 52, 64, 69, 75, 93, 98, dan 99. Tahap kedua mengeluarkan data-data nomor 40, 54, 55, 86, 91, 92, dan 132. Tahap ketiga hanya mengeluarkan data nomor 119. Tahap keempat hanya mengeluarkan data nomor 16. Hasil uji terhadap *zscore* selengkapnya disajikan pada lampiran.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sama

dimana masing-masing itu menyediakan sebuah variabel bentukan yang umum (Ghozali, 2014).

**Tabel 4. 18**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	0,765	<b>Andal</b>
2.	Kebanggaan Menjadi Pengikut Pimpinan	0,743	<b>Andal</b>
3.	Komitmen Afektif	0,812	<b>Andal</b>
4.	Komitmen Normatif	0,648	<b>Andal</b>
5.	Kinerja Manajerial	0,891	<b>Andal</b>

Sumber: Data primer yang diolah SPSS 22.0

### C. Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)

Uji hipotesis dilakukan dengan cara melihat nilai *critical ratio* (C.R.) yang ditunjukkan oleh tabel 4.19 dengan hasil *regression weight*.

**Tabel 4. 19**  
**Hasil *Regression Weight* Model Struktural**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KPP <--- KT	.287	.112	2.559	.011	<b>Signifikan</b>
KA <--- KPP	2.165	.787	2.752	.006	<b>Signifikan</b>
KN <--- KPP	1.759	.611	2.879	.004	<b>Signifikan</b>
KM <--- KN	-2.590	1.463	-1.770	.077	<b>Tidak Signifikan</b>
KM <--- KA	3.073	1.375	2.235	.025	<b>Signifikan</b>

Nilai Sig. <  $\alpha$  = 5%

Kolom *estimate* menunjukkan hasil estimasi tidak tersandardisir dengan nilai  $> 0$ . Jika nilai C.R. lebih besar daripada nilai kritisnya 1,65 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,05$ , maka hipotesis yang diajukan diterima. Namun, apabila nilai C.R. belum dapat mencapai nilai kritisnya pada tingkat signifikansi  $p < 0,05$ , maka hipotesis yang diajukan ditolak.

**a. Pengujian Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebanggaan menjadi pengikut pimpinan.**

Berdasarkan hasil *output regression weight* pada tabel 4.19 dapat diketahui bahwa nilai estimasi sebesar 0,287 dan C.R. sebesar 2,559. Nilai C.R. tersebut melebihi nilai kritisnya, yaitu 1,65. Selain itu, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kebanggaan menjadi pengikut pimpinan ditunjukkan dari hasil nilai estimasi yang signifikan, yaitu 0,011.

Dengan demikian  $H_1$  diterima, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kebanggaan menjadi pengikut pimpinan.

**b. Pengujian Hipotesis 2: Kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.**

Terlihat dari tabel 4.19, bahwa nilai C.R. 2,752. Nilai ini menunjukkan angka lebih besar dari nilai kritisnya, yaitu 1,65. Untuk nilai estimasi ditunjukkan sebesar 2,165. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa kebanggaan menjadi pengikut pimpinan memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap komitmen afektif yang ditunjukkan dengan nilai  $p = 0,006$ .

Dengan demikian  $H_2$  diterima, kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

**c. Pengujian Hipotesis 3: Kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif.**

Berdasarkan tabel 4.19 menunjukkan nilai estimasi sebesar  $1,759 > 0$ . Untuk nilai C.R. menunjukkan angka  $2,879 > 1,65$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kebanggaan menjadi pengikut pimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $p 0,004$ .

Dengan demikian  $H_3$  diterima, kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif.

**d. Pengujian Hipotesis 4: Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.**

Dilihat dari hasil *output regression weight*, menunjukkan nilai estimasi  $3,073 > 0$ . Nilai C.R. menunjukkan  $2,235 > 1,65$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang diperkuat dengan nilai signifikan pada  $p 0,025 < 0,05$ .

Berdasarkan analisis tersebut maka  $H_4$  diterima, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

**e. Pengujian Hipotesis 5: Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa estimasi menunjukkan  $-2,590 < 0$ . Begitu pula dengan C.R. yang menunjukkan hasil negatif, yaitu  $-1,770 < 1,65$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi p, yaitu  $0,077 > 0,05$ .

Oleh karena itu  $H_5$  ditolak, komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

**D. Pembahasan**

Hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan pada penelitian akan dibahas pada bagian ini.

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kebanggaan menjadi pengikut pimpinan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuji pada Hipotesis 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebanggaan menjadi pengikut pimpinan yang berarti bahwa  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan semakin baik seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional maka dapat semakin mempengaruhi rasa bangga para karyawan yang berada di bawahnya.

Pemimpin mampu menyampaikan visi dan misi secara jelas. Bawahan akan merasa bangga dengan pemimpin yang memiliki visi

dan misi yang jelas sehingga para pengikutnya akan menunjukkan kesetiaannya kepada organisasi. Selain itu, pemimpin juga dapat menjadi inspirasi para bawahannya. Pemimpin yang mampu membangkitkan ide-ide kepada seluruh bawahan dapat menunjang keberhasilan organisasi. Dengan keberhasilan organisasi, bawahan akan merasa dihargai kemampuannya. Gaya kepemimpinan yang seperti itu dapat menimbulkan sikap setia kepada organisasi. Dalam hal ini, karyawan yang bekerja di bagian keuangan akan bekerja lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Chan dan Mak (2013), serta Daft (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kebanggaan menjadi pengikut pimpinan. Kepemimpinan transformasional memungkinkan untuk meningkatkan emosi pengikut kepada seorang pemimpin dengan memberikan arahan yang jelas dan menghargai usaha mereka (Boezeman dan Ellemers, 2007).

- b. Pengaruh kebanggaan menjadi pengikut pimpinan terhadap komitmen organisasional.

Dilihat dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan kata lain  $H_2$  diterima. Begitu juga dengan kebanggaan menjadi pengikut pimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif sehingga H<sub>3</sub> diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bangga seorang karyawan terhadap pimpinannya maka semakin tinggi komitmen afektif dan normatifnya terhadap organisasi yang ditempatinya.

Bawahan yang bangga terhadap pimpinannya akan merasa bahwa pimpinannya menghargai keberadaannya dan apa yang telah dikerjakan. Hasil keputusan yang adil pada saat pengambilan keputusan oleh perusahaan juga dapat mempengaruhi komitmen afektif seorang karyawan. Hal itu disebabkan karena keputusan tersebut mempengaruhi nilai-nilai yang akan dilakukan oleh para karyawan. Misalnya, karyawan akan merasa pendapatan dan hasil kerja yang diperoleh sebanding dengan pekerjaan yang dijalankan. Dalam hal ini, disebabkan karyawan di bagian keuangan akan merasakan tanggung jawabnya lebih besar terhadap perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Chan dan Mak (2013) yang menunjukkan bahwa kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan normatif. Komitmen afektif dan komitmen normatif memiliki kekuatan dan hubungan yang paling positif dengan hasil kerja yang diinginkan, seperti kehadiran, peranan kinerja, dan perilaku organisasi kewarganegaraan di antara tiga komponen dari komitmen organisasi (Meyer dkk., 2002). Komitmen

afektif dan komitmen normatif lebih relevan untuk menguji dampak perilaku kepemimpinan transformasional.

c. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang berarti  $H_4$  diterima. Sedangkan komitmen normatif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga  $H_5$  dinyatakan ditolak. Hal ini berarti apabila dalam suatu perusahaan memiliki karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi maka dapat meningkatkan kinerja manajerial dari perusahaan. Namun sebaliknya, apabila karyawan pada suatu perusahaan memiliki komitmen normatif yang buruk maka kinerja manajerial pada perusahaan juga akan semakin menurun.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan merasa senang untuk menghabiskan karir di perusahaan. Hal itu disebabkan karena perusahaan memberikan suatu makna bagi kehidupan mereka. Ketika berada dalam lingkungan kerja, akan merasa bahwa perusahaan dan orang-orang di dalamnya seperti bagian dari keluarga sendiri. Dengan begitu, karyawan merasa sangat menyatu secara emosional dengan perusahaan.

Karyawan yang tidak memiliki komitmen normatif tidak merasa memiliki kewajiban saat menjadi karyawan pada perusahaan. Misalnya, karyawan pada bagian keuangan yang memiliki kewajiban membuat laporan keuangan rutin tidak menjalankan tugasnya dengan baik. Mereka tidak akan merasa bersalah ketika mengabaikan tugasnya.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Parinding (2015) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Subejo, dkk. (2013) mengemukakan bahwa berkomitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dibangun oleh afektif, kelanjutan, dan normatif belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

