

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KEBANGGAAN MENJADI PENGIKUT PIMPINAN,
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL
(Studi pada Perusahaan Hypermart di DIY – Jawa Tengah)**

Syarifa Kalsum

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
syarifakalsum94@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership, pride in being a pollower of the leader, and organizational commitment on managerial performance on Hypermart Companies in DIY and Central Java. The subject in this study was middle-top managers who had worked in Hypermart, especially Hypermart located in sector DIY and Central Java. In this study, sample of 138 respondents were selected using purposive sampling. Analysis tool used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) by Analysis Moment of Structural (AMOS) program. Based on the analysis had the result that transformational leadership have a positif and significant effect on pride in being a followe of the leader. Pride in being a follower of the leader have a positif and significant effect on affective commitment. Pride in being a follower of the leader have a positif and significant effect on normative commitment. Affective commitment have a positif and significant effect on managerial performance. Normative commitment have a positif and significant effect on managerial performance.

Keywords: *Transformastional leadership, Pride in being A Follower of The Leader, Organizational Commitment, Managerial Performance*

PENDAHULUAN

Perusahaan yang dapat bertahan dari permasalahan krisis ekonomi yang berkepanjangan bukanlah perusahaan yang hanya mengandalkan sisi keuangan perusahaan tersebut. Hal tersebut disebabkan karena selain pendanaan, perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tidak kalah pentingnya. Pada bagian yang mendorong pertumbuhan ekonomi harus mulai menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja manajerial suatu perusahaannya. Namun di samping itu, masih banyak kendala untuk pelaksanaan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia.

Suharto (2006) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan ikatan emosi dan kedekatan yang lain. Hubungan tersebut membawa bawahan akan merasa terhormat serta percaya pada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi daripada yang sebenarnya. Sedangkan, Burns (1978) mengartikannya sebagai sebuah

proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kebanggaan menjadi pengikut pemimpin adalah suatu emosi positif yang dapat memotivasi tingkah laku kerja pengikut (Hart dan Matsuba, 2007).

Tujuan organisasi berasal dari adanya komitmen organisasional yang telah disepakati oleh setiap individu di dalam suatu organisasi (Sidharta dan Margaretha, 2011). Menurut Mayer dan Allen (1996), komitmen dibagi menjadi tiga komponen, yaitu komitmen afektif, kontinyu dan normatif. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial berdasarkan kesetiaannya terhadap perusahaan yang akan mempengaruhi perkembangan perusahaan. Apabila karyawan memiliki komitmen kontinyu yang kuat maka mereka harus tinggal bersama organisasi karena kebutuhannya terhadap organisasi tersebut. Komitmen normatif mendiskripsikan mengenai perasaan keterikatan untuk tetap berada dalam organisasi. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Meyer dan Allen (1991), dikemukakan bahwa komitmen kontinyu tidak mungkin berkorelasi positif dengan kinerja. Hal tersebut disebabkan karena komitmen kontinyu adalah murni didasarkan pada biaya. Oleh sebab itu, pada penelitian ini tidak memasukkan komitmen kontinyu sebagai variabel yang akan diteliti.

Kinerja manajer merupakan kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas dan kuantitas produk, ketepatan waktu produk, pengembangan produk baru, pengembangan personal, pencapaian anggaran, pengurangan biaya atau peningkatan pendapatan, serta kaitan dengan publik (Govindarajan dan Gupta, 1985; Nouri dan Parker, 1998).

Motivasi penelitian ini adalah masih kurangnya peneliti yang mengambil isu mengenai permasalahan perusahaan yang dilihat dari sumber daya manusia yang menangani bidang akuntansi ataupun keuangan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah adanya variabel kinerja manajerial yang digunakan untuk mengetahui secara langsung hubungan komitmen afektif dan normatifnya terhadap kinerja manajerial. Selain itu populasi responden penelitian ini ditujukan kepada karyawan menengah ke atas yang menangani bidang akuntansi atau keuangan.

Kontribusi dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap permasalahan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan begitu, dapat meningkatkan kinerja manajerial dari suatu perusahaan, dimana seharusnya seorang atasan dapat membaca pikiran atau keinginan para karyawannya, atasan juga harus sering berkomunikasi langsung dengan para karyawannya sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Sehingga, karyawan dapat mengerti dan memahami visi dari suatu

perusahaan, agar kedepannya tidak terjadi permasalahan antara pimpinan dengan karyawannya untuk membangun kinerja manajerial yang baik.

Penelitian ini penting karena dapat menambah kepustakaan mengenai kepemimpinan melalui pengujian kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial. Hasil dari penelitian ini juga dapat digunakan untuk menanggulangi permasalahan-permasalahan individu ataupun kelompok yang dapat digunakan oleh pimpinan dalam menerapkan kebijakan dan peraturan, menjaga stabilitas kerja serta meningkatkan produktivitas organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

LANDASAN TEORI

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan (*agency theory*) menjelaskan adanya konflik antara manajemen selaku agen dan pemilik selaku principal. Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan hubungan agensi sebagai suatu kontrak antara satu atau lebih principal yang melibatkan agen untuk melaksanakan beberapa layanan bagi mereka dengan melakukan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada agen.

HIPOTESIS

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kebanggaan menjadi Pengikut Pimpinan

Kepemimpinan transformasional mendorong pengikut untuk saling bertukar pikiran dan menghasilkan sebuah misi organisasi. Pemimpin transformasional mendukung pengikut dengan memberi motivasi dan keyakinan saat bekerja. Hal tersebut dapat meningkatkan kepedulian terhadap pengikutnya. Tindakan ini dapat membangkitkan rasa kasih sayang pengikut dan mengenal pimpinannya. Mengenali sifat seorang pemimpin mencerminkan sejauh mana pengikut memiliki keyakinan dan kepercayaan pada pemimpin mereka.

Boezeman dan Ellemers (2007) telah mencoba mengemukakan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kebanggaan menjadi pengikut pimpinan. Kepemimpinan transformasional memungkinkan untuk meningkatkan emosi pengikut kepada seorang pemimpin dengan memberikan arahan yang jelas dan menghargai usaha mereka. Penelitian yang telah dilakukan oleh Komardi (2009), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dari atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja. Chan dan Mak (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kebanggaan menjadi pengikut pimpinan.

Berdasarkan analisis tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kebanggaan menjadi pengikut pimpinan.

2. Pengaruh Kebanggaan menjadi Pengikut Pimpinan terhadap Komitmen Organisasi (Komitmen Afektif dan Komitmen Normatif)

Penelitian terbaru, berfokus pada komitmen afektif dan normatif dari pada komitmen kontinyu dengan dua alasan utama. Pertama, komitmen afektif dan normatif menunjukkan hubungan yang paling signifikan terhadap tingkah laku kepemimpinan (Joo dkk., 2012; Meyer dkk., 2002). 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 antara tiga komponen dari komitmen organisasi (Meyer dkk., 2002). Terdapat dua tipe komitmen organisasi yang lebih mungkin akan terpengaruh oleh pemimpin yang mengartikulasikan visi, memperkenalkan tujuan organisasinya, dan memberikan stimulasi intelektual. Kedua, seperti penelitian sebelumnya, yang telah menyarankan bahwa komitmen kontinyu kalkulatif di alam (Boezeman dan Ellemers, 2007) dengan kata lain, tidak mempengaruhi perilaku dari seorang pemimpin. Komitmen afektif dan komitmen normatif lebih relevan untuk menguji dampak perilaku kepemimpinan transformasional.

Peneliti-peneliti organisasional sudah meneliti dampak dari kelompok kerja komitmen pada ketidakhadiran, keinginan untuk pindah, dan peraturan ketat pada kinerja dalam keadaan *collectivistic* (Felfe dan Yan, 2009). Tyler dan Blader (2000) mengindikasikan kebanggaan sebagai suatu pemikiran bahwa pengikut dinilai dan diterima sebagai anggota dari sebuah organisasi. Para pengikut merasa bangga menjadi pengikut dari pimpinan ketika mereka diikat dengan status sosial atau tertarik dengan karisma dan kinerja pimpinan (Tyler dan Blader, 2000, 2001). Pengikut pada tingkat tinggi dari kebanggaan menjadi pengikut pimpinan merasa bahwa mereka akan meningkatkan komitmen afektifnya.

Pemimpin transformasional memberikan kepedulian secara perorangan kepada pengikutnya dengan memberikan keuntungan dan dukungan diluar apa yang

diharapkan. Pengikut yang merasa pemimpinnya sebagai seseorang yang luar biasa akan menjadi acuan dan insirasi kepemimpinan (Yukl, 1989). Ketika pengikut yang merasa memiliki rasa bangganya terhadap pemimpin mendorong pemimpin untuk berprestasi, mereka merasa bahwa mereka bertanggung jawab untuk tetap tinggal bersama pemimpinnya. Kebanggaan menjadi anggota dari pemimpin menekankan identifikasi tingkat tinggi dengan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang hasilnya untuk meningkatkan komitmen normatif dari pengikut. Chan dan Mak (2013) menyatakan bahwa kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif dan normatif.

Berdasarkan analisis tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

H₃: Kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi (Komitmen Afektif dan Komitmen Normatif) terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti dan Nasir (2002), Supriyono (2005) dan Supriyono (2006) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Yahya dan Ahmad (2008) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan secara statistik signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Komitmen organisasi terbagi menjadi tiga, yaitu komitmen afektif, kontinyu, dan normatif. Apabila manajer memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka akan semakin baik pula kinerja manajerialnya. Parinding (2015) menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berkomitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dibangun oleh afektif, kelanjutan, dan normatif belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal (Subejo, dkk., 2013). Kinerja karyawan didasarkan pada hasil tidak bisa diandalkan secara maksimal karena keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur dan keadaan. Menurut penelitian Soegihartono (Soegihartono, 2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak

menjadi mediasi pada hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Oleh sebab itu, dengan mendasarkan pada ketentuan dimana pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung, maka dinyatakan komitmen organisasi tidak sebagai variabel mediasi atau intervening.

Berdasarkan analisis tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H₅: Komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat menengah ke atas yang menjalankan fungsinya di bagian akuntansi atau keuangan pada perusahaan Hypermart yang berada di daerah Jawa Tengah dan DIY. Kemudian subjek dari penelitian ini diperoleh secara langsung dari para responden tersebut.

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner ke perusahaan yang telah dipilih sebagai sampel penelitian. Waktu pelaksanaan dari penelitian ini adalah pada tanggal 15 September 2016 sampai dengan 22 Oktober 2016. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria atau pertimbangan tertentu.

Teknik Analisis

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program AMOS 22.0.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh pemimpin dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney, 1963). Indikator dari variabel ini menggunakan pertanyaan sebanyak sembilan butir yang telah dikembangkan oleh Mahoney dkk. (1963,1965) dan akan diukur menggunakan 5 skala *likert* dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5

(sangat setuju). Jika 1 berarti kinerja manajerial sangat rendah, jika 2 berarti kinerja manajerial rendah, jika 3 berarti kinerja manajerial netral, jika 4 berarti kinerja manajerial tinggi, jika 5 berarti kinerja manajerial sangat tinggi.

2. Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen dalam berorganisasi dapat dikatakan sebagai bentuk psikologis dari karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki dampak terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Meyer dan Allen, 1991). Indikator dari komitmen afektif menggunakan delapan pertanyaan komitmen afektif dan enam pertanyaan komitmen normatif yang telah dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1997). Pertanyaan dari variabel ini akan diukur menggunakan 5 skala *likert* dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Jika 1 berarti komitmen organisasi sangat rendah, jika 2 berarti komitmen organisasi rendah, jika 3 berarti komitmen organisasi netral, jika 4 berarti komitmen organisasi tinggi, jika 5 berarti komitmen organisasi sangat tinggi.

3. Kebanggaan menjadi Pengikut Pimpinan

Kebanggaan menjadi pengikut pimpinan dalam Autonomous Pride Scale melalui tujuh pertanyaan (Tyler dan Blader, 2002) yang diukur dengan 5 skala *likert* dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Jika 1 berarti kebanggaan menjadi pengikut pimpinan sangat rendah, jika 2 berarti kebanggaan menjadi pengikut pimpinan rendah, jika 3 berarti kebanggaan menjadi pengikut pimpinan netral, jika 4 berarti kebanggaan menjadi pengikut pimpinan tinggi, jika 5 berarti kebanggaan menjadi pengikut pimpinan sangat tinggi.

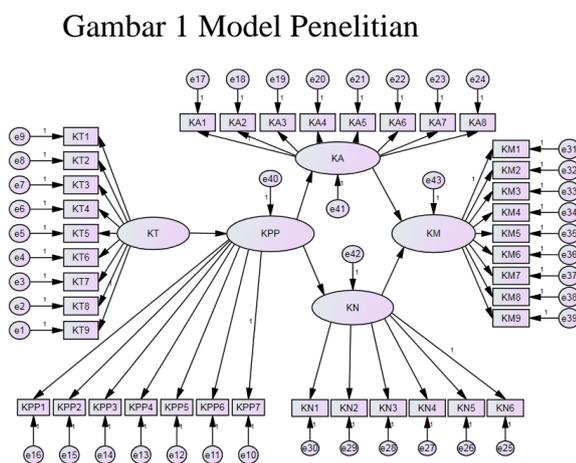
4. Kepemimpinan Transformasional

Penelitian yang telah dilakukan Daft (2011) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap pengembangan dan kinerja pengikut. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga meliputi pemberian motivasi, pengarahan pemimpin, mendelegasikan pekerjaan, perhatian pemimpin, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Rofiudin, 2008). Pertanyaan-pertanyaan pada variabel ini sebanyak sembilan butir pertanyaan diukur menggunakan 5 skala *likert* dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Jika 1 berarti kepemimpinan transformasional sangat rendah, jika 2 berarti kepemimpinan

transfasional rendah, jika 3 berarti kepemimpinan transfasional netral, jika 4 berarti kepemimpinan transfasional tinggi, jika 5 berarti kepemimpinan transfasional sangat tinggi.

Model Penelitian

Model penelitian digambarkan dalam SEM, sebagai berikut:



Sumber: Model SEM AMOS 22.0

Analisis Data

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan teknik analisis tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural. Tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural dibagi menjadi 7 langkah, yaitu:

Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Langkah 2 dan 3: Menyusun Diagram Jalur dan Konversi Diagram Jalur ke dalam Persamaan Struktural

Langkah 4 : Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi

Langkah 5 : Menilai Identifikasi Model Struktural

Langkah 6 : Menilai Kriteria *Goodness-of-fit*

Langkah 7 : Intepretasi dan Modifikasi Model

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

PENGUMPULAN DATA DAN KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jumlah kuesioner yang diserahkan kepada responden sebanyak 161 kuesioner. Akan tetapi, pada akhir pengumpulan, kuesioner yang kembali 138 kuesioner. Berdasarkan penyebaran instrumen penelitian pada perusahaan Hypermart, sampel data yang diperoleh

memiliki karakteristik-karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja.

a. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 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 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.

b. Responden Berdasarkan Usia

Tabel 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 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%.

c. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 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 3 menunjukkan bahwa responden 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.

d. Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 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 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%.

e. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 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

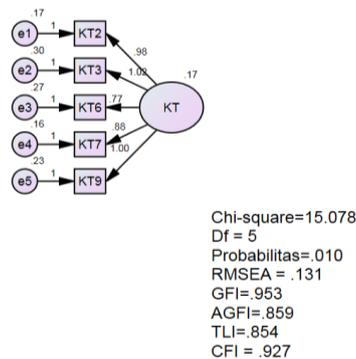
Berdasarkan tabel 5 jumlah responden sebagian besar memiliki masa bekerja antara 1-10 tahun dengan jumlah 62 orang atau 44,9%. Kemudian dengan waktu lama bekerja antara 11-20 tahun terdapat 51 orang atau 37,0%, sedangkan 21-30 tahun sebanyak 25 orang atau 18,1%.

UJI KUALITAS INSTRUMEN DATA

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 konstruk pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dengan 9 indikator variabel laten. Hasil uji konfirmatori dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Uji Konfirmatori Faktorial Konstruk Eksogen

Berdasarkan uji konfirmatori konstruk eksogen, yaitu kepemimpinan transformasional pada tabel di bawah dapat disimpulkan bahwa terdapat kelayakan pada model penelitian. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 6 yang telah menunjukkan angka-angka dari *Goodness of Fit*.

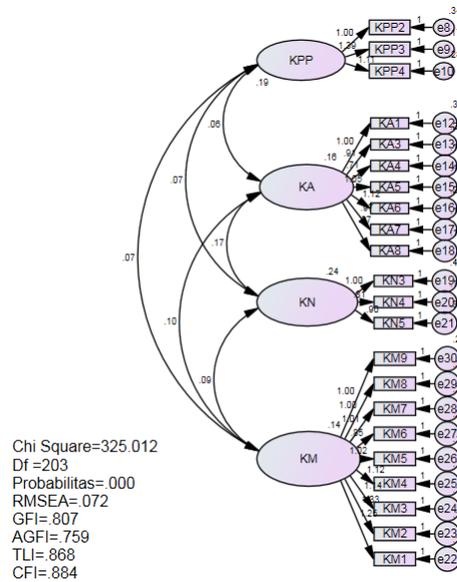
Tabel 6. Hasil Goodness of Fit Index Konstruk Eksogen

<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	$\geq 0,05$	0.010	<i>Good Fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.131	<i>Poor Fit</i>
GFI	$\geq 0,80$	0.953	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0.859	<i>Marginal Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0.854	<i>Marginal Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0.927	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

b. Uji Konfirmatori Faktorial Konstruk Endogen

Untuk uji konfirmatori pada konstruk endogen, sebagai berikut:



Gambar 3. Uji Konfirmatori Faktorial antar Konstruk Endogen

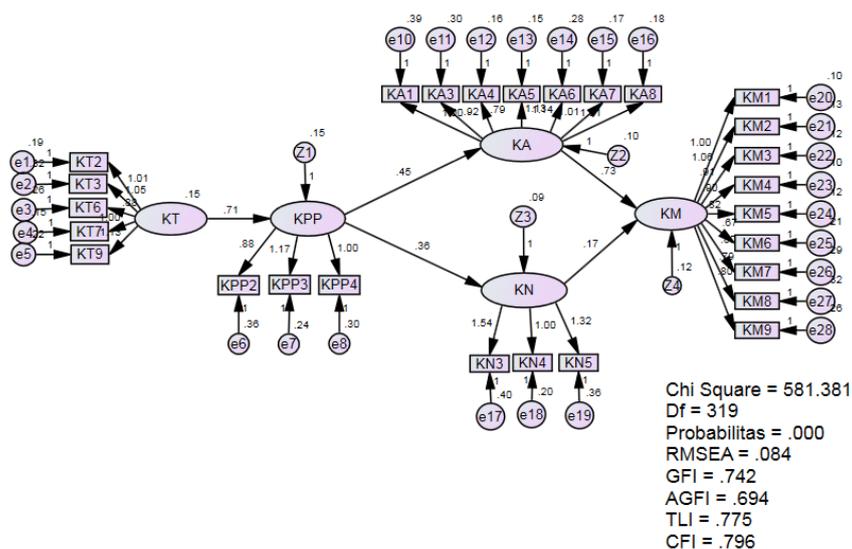
Tabel 7. Hasil Goodness of Fit Index antar Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off</i>	Nilai pada penelitian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	≤ 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	≤ 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 bawah ini yang menunjukkan angka-angka *Goodness of Fit Index* terdapat beberapa angka yang memenuhi ketentuan.

c. Pengujian Model Struktural Awal



Gambar 4. Uji Model Struktural

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

Tabel 8. 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>	≤ 341.395 (Chi Square untuk df 319; Taraf Sig 5% = 341.395)	581.381	<i>Marginal Fit</i>
<i>Probabilitas</i>	≥ 0.05	0,000	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,084	<i>Marginal Fit</i>
GFI	≥ 0.9	0,742	<i>Marginal Fit</i>
AGFI	≥ 0.9	0,694	<i>Marginal Fit</i>
TLI	≥ 0.9	0,775	<i>Marginal Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,796	<i>Marginal Fit</i>

Sumber : Data Primer yang diolah dengan AMOS 22.0

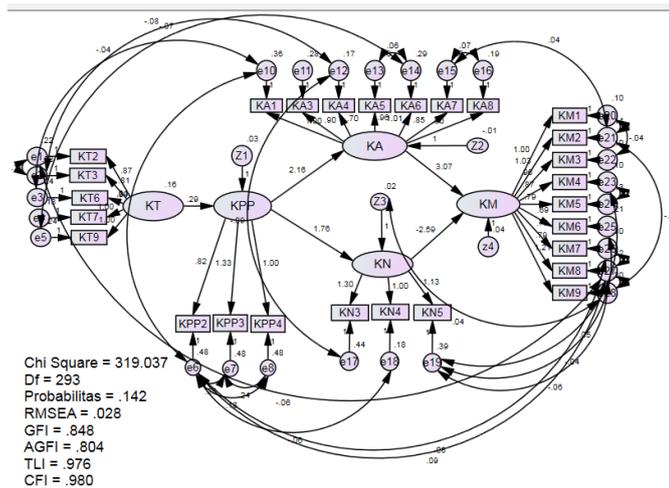
d. Pengujian Model Struktural Akhir (Interpretasi)

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*.



Gambar 5. Uji Model dengan Interpretasi (Akhir)

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 9.

Tabel 9. 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>	≤ 334.064 (Chi Square untuk df 293; Taraf Sig 5% = 334.064)	319.037	<i>Good Fit</i>
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.142	<i>Good Fit</i>
RMSEA	≤ 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

e. 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* ± 2.58 (Imam Ghozali, 2014).

Tabel 10. Output Assesment of Normality Model Struktural Akhir

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*.

Tabel 11. Output Mahalanobis Model Struktural Akhir

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

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 12. Hasil Uji Reliabilitas

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

Sumber: Data primer yang diolah SPSS 22.0

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 13. Hasil Regression Weight Model Struktural

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

Nilai Sig. < α = 5%

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

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebanggaan menjadi pengikut pimpinan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,287, nilai CR sebesar 2,559, dan nilai probabilitas signifikansi (p) sebesar $0,011 < 0,05$. 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 kesetiannya kepada organisasi. Selain itu, pemimpin juga dapat menjadi inspirasi para bawahannya. Pemimpin yang mampu membangkitkan ide-ide kepada seluruh bawahan dapat menunjang keberhasilan organisasi.

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.

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

Kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dengan nilai koefisien jalur sebesar 2,165, nilai CR sebesar 2,752, dan nilai probabilitas signifikansi (p) sebesar $0,006 < 0,05$. Dilihat dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan kata lain H_2 diterima.

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.

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

Kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif dengan nilai koefisien jalur sebesar 1,759, nilai CR

sebesar 2,879, dan nilai probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,004. Dilihat dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif, dengan kata lain H_3 diterima.

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 normatif.

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

Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai koefisien jalur sebesar 3,073, nilai CR sebesar 2,23, dan nilai probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,025. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang berarti H_4 diterima.

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.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Parinding (2015) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai koefisien jalur sebesar -2,590, nilai CR sebesar -1,770, dan nilai probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,077. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga H_5 dinyatakan ditolak. Oleh karena itu, apabila karyawan pada suatu perusahaan memiliki komitmen normatif yang buruk maka kinerja manajerial pada perusahaan juga akan semakin menurun.

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.

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.

KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah diuji dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Pertama, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebanggaan menjadi pengikut pimpinan. Kedua, kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Ketiga, kebanggaan menjadi pengikut pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif. Keempat, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Kelima, komitmen normatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel komitmen berkelanjutan dengan model penelitian yang sama sehingga komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komitmen dapat dengan jelas dilihat pengaruhnya.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat menggunakan metode kuesioner yang dikombinasikan dengan metode wawancara sehingga hasil penelitian yang diperoleh lebih representatif.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas dan menambah sampel penelitian agar tingkat generalisasi penelitian semakin tinggi.

KETERBATASAN

Pada penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa keterbatasan, yaitu sebagai berikut:

1. Pada variabel komitmen organisasi, pada penelitian ini hanya menggunakan komitmen afektif dan komitmen normatif, sedangkan komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan.
2. Penelitian ini hanya menggunakan sampel pada wilayah DIY – Jawa Tengah sehingga hasil penelitian belum mampu jika digeneralisasikan untuk seluruh karyawan menengah ke atas bagian keuangan yang bekerja di perusahaan ritel di seluruh Indonesia.
3. Peneliti tidak mampu mengontrol pengisian kuesioner oleh responden sehingga data pada penelitian ini belum terdistribusi secara *multivariate*.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. (1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 No. 3, pp. 252-276.
- Boezeman, E.J. dan Ellemers, N. (2007), "Volunteering for charity: pride, respect, and the commitment of volunteers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 3, pp. 771-785.
- Burns, J.M. (1978), Harper & Row, New York, NY.
- Felfe, J., Yan, W., dan Six, B. (2008), "The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behaviour and turnover in three countries." *International Journal of Cross Cultural Management*, 8 (2): 211-237.
- Ghozali, Imam., 2014, *Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0 Update Bayesian SEM*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan. V dan Gupta. A. (1985). *Linking Control System to Buisness unit Strategy: Impact on Performance. Accounting Organization and Sosity*. 10. 51-66.
- Hariyanti dan Nasir, 2002, Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Peran kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang
- Hair, J.F., dkk., (2010), *Multivariate data analysis*, Edisi 7, New Jersey : Pearson Education Inc.
- Hart, D. dan Matsuba, K.M. (2007), "The development of pride and moral life", in Tracy, J.L., Robbins, R.W. and Tangney, J.P. (Eds), *The Self-Conscious Emotions*, Guilford, New York, NY, pp. 114-133.
- Jensen, M. C dan Meckling, W.H, 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, , No. 4, pp. 305-360.
- Komardi, Dadi. (2009), "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Traksaksional terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7, NO. 1.
- Mahoney, dkk., 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publishing.
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J., 1991, "A threecomponent conceptualisation of organisational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1, pp.61-89

- Nouri, H. dan Parker, Rj. (1998). *“The Relationship Between Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment”*. *Accounting, Organizations and Society*, 23 P. 467-483.
- Parinding, Roberto Goga. (2015), “Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja KARYawan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang”, *E-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, Vol. 1, No. 2.
- Rofiudin, Agus. 2008, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok Jakarta, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Sidharta, dan Margaretha. (2011), Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*: Studi Empiris pada Karyawan Bagian Operator di Salah Satu Perusahaan garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, 10(2), pp. 129-142.
- Simon C.H. Chan dan W.M. Mak, (2014), *“Transformational Leadership, Pride being A Follower of The Leader and Organizational Commitment”*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Iss 8 pp. 674-690.
- Soegihartono, A. (2012), Jurnal Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen (PT Alam Kayusakti Semarang).
- Subejo, dkk., (2013). *“the Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strenght to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance”*. Eprints: Undip.
- Suharto B. (2006), Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan (studi pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional; terhadap kepuasan dan kinerja bawahan) [tesis]. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Supriyono, R.A., 2006, Pengaruh Variabel Perantara Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penganggaran terhadap Hubungan Antara Usia dan Kinerja Manajer di Indonesia, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol.6, No.1 Hlm. 31-35 Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Tyler, T.R. dan Blader, S.L. (2000), *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*, Psychology Press, Philadelphia, PA.
- Tyler, T.R. dan Blader, S.L. (2001), “Identity and cooperative behavior in groups”, *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 4 No. 3, pp. 207-226.
- Tyler, T.R. dan Blader, S.L. (2002), “Autonomous vs comparative status: must we be better than others to feel good about ourselves?”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89 No. 1, pp. 813-838.

- Yahya, M. N., Ahmad, N. N. N. & Fatima, A. H. 2008. Budgetary Participation and Performance: Some Malaysian Evidence, *International Journal of Public Sector Management*, 21(6),pp: 658-673.
- Yukl, G.A. (1989), "Managerial leadership: a review of theory and research", *Yearly Review of Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 251-289.