

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
*FLEXIBLE WORK-ARRANGEMENT* TERHADAP KINERJA MELALUI  
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
INDUSTRI KAFE DI KOTA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



**Ditulis oleh:**

**Nama** : Muhammad Faiq Jauhar  
**Nomor Mahasiswa** : 16311317  
**Program Studi** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

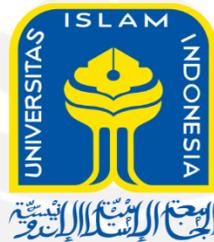
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
*FLEXIBLE WORK-ARRANGEMENT* TERHADAP KINERJA MELALUI  
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
INDUSTRI KAFE DI KOTA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

ditulis serta diajukan sebagai pemenuhan syarat tugas akhir guna memperoleh gelar strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia



**Disusun oleh:**

**Nama** : Muhammad Faiq Jauhar

**Nomor Mahasiswa** : 16311317

**Program Studi** : Manajemen

**Bidang Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2020**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN FLEXIBLE WORK-  
ARRANGEMENT TERHADAP KINERJA MELALUI KETERIKATAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA INDUSTRI KAFE DI KOTA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD FAIQ JAUHAR**  
Nomor Mahasiswa : **16311317**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 05 Oktober 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

”Dengan ini saya menyatakan bahwa seluruh isi dalam penelitian ini tidak merupakan penelitian atau karya yang pernah diajukan oleh orang lain dengan tujuan untuk mendapatkan gelar kesarjanaan, dan juga tidak merupakan hasil atau karya yang pernah dikerjakan atau ditulis oleh orang lain, kecuali yang telah saya sebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terdapat bukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya siap untuk menerima segala konsekuensi dan hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 28 Agustus 2020

Penulis,



Muhammad Faiq Jauhar

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
*FLEXIBLE WORK-ARRANGEMENT* TERHADAP KINERJA MELALUI  
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
INDUSTRI KAFE DI KOTA YOGYAKARTA**

Nama : Muhammad Faiq Jauhar

Nomor Mahasiswa : 16311317

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 28 Agustus 2020

Telah disahkan dan disetujui oleh

Dosen Pembimbing



**Andriyastuti Suratman, SE., MM**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**Puji syukur Alhamdulillah berkat Allah Subhanahu Wa Ta'ala,**

**Saya persembahkan penelitian ini teruntuk,**

*Allah Subhanahu Wa Ta'ala*

*Rasulullah SAW*

*Ayah dan Ibu Tersayang*

*Kakak-kakakku dan Keluarga Besar*

*Almamater FBE UII*

*Serta teman-teman yang selalu berkata "JOMBLO!"*

## Abstrak

Penelitian ini berkaitan dengan pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan *flexible work arrangement* terhadap kinerja melalui keterikatan kerja sebagai variabel intervening di industri kafe di Kota Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel yang akan diteliti yaitu kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, keterikatan kerja, dan kinerja. Responden pada penelitian ini sebanyak 106 responden yang berasal dari pekerja kafe di kota Yogyakarta. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik dalam analisis kuantitatif yang digunakan pada penelitian ini yaitu uji t, uji F, analisis regresi berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel yang diuji yaitu kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, keterikatan kerja, dan kinerja dari total hipotesis sebanyak sembilan.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Flexible Work-Arrangement, Keterikatan Kerja, Kinerja*

## Abstract

This research deals with the effect of transformational leadership and flexible work arrangements on performance through work engagement as an intervening variable in the cafe industry in Yogyakarta City. The purpose of this study was to determine the effect of the variables to be studied, namely transformational leadership, flexible work arrangements, work engagement, and performance. Respondents in this study were 106 respondents who came from cafe workers in the city of Yogyakarta. The method of collecting data in this study using a questionnaire. Techniques in quantitative analysis used in this study are t test, F test, multiple regression analysis and path analysis.

The results of this study indicate that there is a positive influence between the variables tested, namely transformational leadership, flexible work arrangements, work engagement, and the performance of a total of nine hypotheses.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Flexible Work-Arrangement, Work Engagement, Work Performance*

## KATA PENGANTAR

**Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh**

Puji syukur *Alhamdulillah*. Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas berkah, petunjuk, inayah, serta karunia-Nya, pada kesempatan ini penulis mampu menyelesaikan penelitian akhir guna sebagai syarat kelulusan dalam menempuh pendidikan S1 di Fakultas Bisnis dan Ekonomika dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Industri Kafe di Kota Yogyakarta”**. Sholawat serta salam penulis ucapkan kepada baginda Rasulullah SAW yang mampu menyelamatkan umat manusia dari zaman kegelapan hingga zaman islamiyah.

Tujuan secara umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap kinerja melalui keterikatan kerja. Penelitian ini dilaksanakan di Industri Kafe yang berada di kota Yogyakarta. Adapun total responden pada penelitian ini adalah sebanyak 106 pekerja di Industri Kafe.

Selama perkuliahan maupun pada saat melakukan perkuliahan, tentu banyak tantangan dan hambatan yang peneliti rasakan. Tentu, untuk berhasil melewati tantangan tersebut tidak lain adalah berkat usaha, doa, dukungan, dan

bimbingan yang peneliti terima dari berbagai pihak. Maka dari itu, penulis dengan tulus ingin mengucapkan terimakasih dari pikiran, hati, serta penghargaan kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala, yang selalu memberikan berkah, petunjuk, inayah, serta karunia-Nya dari jalan yang tak terduga, semoga hambaMu ini dapat terus beristiqomah di jalanMu.
2. Rasulullah SAW, yang telah menjadi teladan dari semua teladan bagi seluruh umat muslim di dunia, semoga penulis dapat menjalankan sunnah-sunnah yang telah engkau ajarkan.
3. Ayah (Alm.) Mochamad Machmud, yang telah mendidik penulis dengan cara terbaiknya, terimakasih sudah memberi kenangan terbaik bersama selama 17 tahun.
4. Ibu Soenarti, yang bagi penulis rasakan sebagai ibu terkuat dalam mendidik anak-anaknya, terimakasih ibu sudah terus kuat selama ini.
5. Kakak-kakak tercinta, Kak Nisa, Kak Bowo, Kak Ririd, Kak Adi, beserta ponakan tercinta, Meta, Ray, dan Kala, yang telah memberikan dukungan kepada penulis dalam kondisi apapun, terimakasih sudah selalu hadir bersama dengan penulis.
6. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia

7. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
8. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., CPM. selaku Kaprodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
9. Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, arahan, dan dukungan selama proses mengerjakan tugas akhir ini.
10. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si, Ibu Dra. Suhartini, M.Si, Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M, Ibu Dra. Titik Nurbiyati, M.Si., CHRMP, Bapak Handrio Adhi Pradana , S.E., M.Sc., CHRA. selaku dosen yang pernah memberikan ilmu bagi penulis terkait konsentrasi Manajemen SDM.
11. Ibu Istyakara, S.E., MBA. Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M, Ibu Dra. Titik Nurbiyati, M.Si., CHRMP, Ibu Dra. Budi Astuti, M.Si, Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, M.M., CPM, Bapak Baziedy Aditya Darmawan, S.E., M.M, selaku dosen pengampu mata kuliah ERP yang telah memberikan ilmu bagi penulis selama menjadi asisten lab ERP
12. Ibu Dra. Isti Rahayu, M.Si., Ak, Bapak Aditya Pandu Wicaksono, S.E., M.Ak., Ak, Mas Vio, selaku *trainer* pada kompetisi MonsoonSIM yang telah memberikan ilmu, masukan, dan arahan selama kompetisi berlangsung.

13. Sohib-sohib penulis selama masa sekolah, Mbahe, Ambon, Shello, Ferdy, Berry, Prima, Mukti, Ndowek, Farih, Dzaky, Habib terimakasih tetap terus menjaga komunikasi walaupun sudah berada di jalan masing-masing.
14. Keluarga Mawar, Andre, Abdul, Ilham, Unus, Mifta, Dicky, Danny, Bagus, Anyak, Mayang, Modis, dan Mus, terimakasih telah memberikan kenangan terindah selama masa perkuliahan, semoga kita akan bertemu lagi di kemudian hari.
15. Keluarga QQN tercinta, Edo, Ibenk, Reza, Mbak Uli, Ratri, Acil, Mbak Desi, yang sepanjang hari bisa tidur di kasur ajaib, ketawa-ketawa dan bercerita sepanjang hari sampai perut terasa sakit. Terimakasih ada kenangan terdalamnya selama sebulan di Desa Semawung, Kota Purworejo, Jawa Tengah
16. Keluarga ERPLab Assistant, Andre, Aldi, Dimas, Amir, Alfa, Mas Ardin, Mayang, Tiara, Bella, dan Diah, yang selalu mengajak untuk duduk bersama di kantor sembari bercerita sampai lupa waktu, terimakasih atas kenangannya, semoga kedepannya ketika bertemu kembali, sudah menjadi bagian dari direksi SAP, aamiin.
17. Keluarga Arsanta Widyadharma, Akhlis, Adin, Ainun, dan Putri, perjuangan yang luar biasa selama masa kompetisi MonsoonSIM, tim ini luar biasa hebat. Terimakasih sudah hadir bukan hanya sebagai teman

selama masa kompetisi, tetapi juga menjadi keluarga yang saling melengkapi kekurangan masing-masing.

18. Keluarga GK UNISI, Mas Fajar, Mas Pat, Mas Hilmy, Mas Helmy, Mas Adyt, Mas Rejo, Mas Husnul, Mas Ocan, Mas Jet, Mas Ejak, Mbak Aul, Mbak Nanin, Mbak Ira, Mbak Fia, Mbak Nadya, Eky, Dody, Acan, Fathul, Tika, Yuyun, Fajrin, dan lainnya yang tidak dapat penulis cantumkan satu persatu, terimakasih sudah mengajarkan untuk menjadi manusia yang tangguh. Semoga seluruh keluarga GK UNISI sukses di jalannya masing-masing, aamiin.
19. Teman-teman fasilitator OMT, Mas Fajar, Mas Pat, Mas Hilmy, Mas Helmy, Mas Adyt, Mas Rejo, Mas Husnul, Mas Ocan, Acan, Dody, Fira, Arienda, Kalla, Alam, dan yang tidak dapat penulis cantumkan satu-persatu, terimakasih telah mengajarkan ilmu seputar *outbond*. semoga ilmu yang telah penulis peroleh dapat bermanfaat di kemudian hari, aamiin.
20. Rekan seperjuangan SDM, Aldi, Andre, Dimas Anug, Dimas Arya, Achmed, Anin, dan rekan-rekan lainnya, yang selalu pusing menjelang tenggat waktu pengumpulan metapel, lembur sampai subuh tapi masih bisa bercanda, terimakasih atas momen-momen tersebut.

Dan semua pihak lainnya yang tidak dapat penulis cantumkan satu persatu, yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Penulis harap akan ada saran yang dapat

membangun agar tugas akhir ini dapat disusun dengan lebih baik dan dapat bermanfaat masyarakat yang membutuhkan. Aamiin.

**Wassalamu’alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh**

## DAFTAR ISI

HALAMAN	
JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	i
PENELITIAN DOSEN MAHASISWA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
Abstrak.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	xii
BAB 1 .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	7
1.3    Tujuan Penelitian .....	9
1.4    Manfaat Penelitian .....	10
BAB II.....	12
KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1    Penelitian Terdahulu .....	12
2.1.1    Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.....	12
2.1.2    Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja	20
2.1.3    Pengaruh antara Flexible Work-Arrangement dengan Kinerja.....	29

2.1.4	Pengaruh antara Flexible Work-Arrangement Terhadap Keterikatan Kerja	35
2.1.5	Pengaruh Antara Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja .....	40
2.2	Landasan Teori.....	56
2.2.1	Manajemen Sumber Daya Manusia .....	56
2.2.1.1	Pengetian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	56
2.2.1.2	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	57
2.2.1.3	Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia .....	61
2.2.1.4	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	62
2.2.2	Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	64
2.2.2.1	Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	64
2.2.2.2	Indikator dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	65
2.2.3	Pengaturan Kerja yang Fleksibel .....	66
2.2.3.1	Pengertian Pengaturan Kerja yang Fleksibel .....	66
2.2.3.2	Indikator dalam Pengaturan Kerja yang Fleksibel .....	67
2.2.4	Keterikatan Kerja .....	68
2.2.4.1	Pengertian Keterikatan Kerja .....	68
2.2.4.2	Indikator dalam Keterikatan Kerja.....	69
2.2.5.1	Pengertian Kinerja Karyawan .....	70
2.2.5.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	71
2.2.5.3	Indikator dalam Kinerja Karyawan.....	72
2.3	Hubungan antar Variabel .....	73
2.3.1	Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja	73
2.3.2	Pengaruh antara Flexible Work-Arrangement terhadap Keterikatan Kerja	74
2.3.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work-Arrangement terhadap Keterikatan Kerja .....	75
2.3.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja .....	76
2.3.5	Pengaruh antara Flexible Work Arrangement terhadap Kinerja .....	77

2.3.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work-Arrangement terhadap Kinerja.....	78
2.3.7	Pengaruh antara Keterikatan Kerja terhadap Kinerja.....	79
2.4	Kerangka Pikir .....	81
2.5	Hipotesis .....	84
BAB III	.....	86
METODE PENELITIAN.....	.....	86
3.1	Pendekatan Penelitian .....	86
3.2	Lokasi Penelitian.....	86
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian.....	87
3.4	Definisi Operasional dan Indikator Penelitian .....	88
3.4.1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ).....	88
3.4.2	<i>Flexible Work-Arrangement</i> ( $X_2$ ).....	91
3.4.3	Keterikatan Kerja ( $Z$ ).....	93
3.4.4	Kinerja ( $Y$ ).....	95
3.5	Populasi dan Sampel Penelitian .....	98
3.5.1	Populasi.....	98
3.5.2	Sampel.....	98
3.6	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	99
3.6.1	Jenis Data .....	99
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data.....	101
3.7	Uji Instrumen Penelitian .....	102
3.7.1	Uji Validitas .....	102
3.7.2	Uji Reliabilitas .....	102
3.8	Metode Analisis Data.....	103
3.8.1	Uji Asumsi Klasik.....	104
3.8.2	Uji Hipotesis .....	106
BAB IV	.....	110
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	.....	110
4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	110

4.1.1	Hasil Uji Validitas.....	110
4.1.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	116
4.2	Analisis Deskriptif .....	117
4.2.1	Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	118
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	128
4.2.2.1	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Transformational Leadership ( $X_1$ ).....	129
4.2.2.2	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Flexible Work-Arrangement ( $X_2$ ).....	133
4.2.2.3	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Keterikatan Kerja ( $Z$ ).....	136
4.2.2.4	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja .....	140
4.3	Analisis Kuantitatif .....	146
4.3.1	Uji Asumsi Klasik.....	146
4.3.1.1	Uji Normalitas.....	147
4.3.1.2	Uji Multikoloneritas.....	148
4.3.1.3	Uji Heteroskedastisitas.....	150
4.3.1.4	Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik.....	151
4.3.2	Analisis Regresi Linear Berganda.....	152
4.3.2.1	Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yakni <i>Kepemimpinan Transformasional</i> dan <i>Flexible Work-Arrangement</i> terhadap <i>Keterikatan Kerja</i> .....	152
4.3.2.2	Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu <i>Kepemimpinan Transformasional</i> dan <i>Kepemimpinan Transformasional</i> terhadap <i>Kinerja</i> .....	158
4.3.2.3	Pengujian Regresi Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yakni <i>Keterikatan Kerja</i> terhadap <i>Kinerja</i> .....	165
4.3.3	Analisis Jalur.....	169
4.3.4	Rekapitulasi Hasil Hipotesis .....	172
4.4	Pembahasan.....	173
BAB V .....		179
KESIMPULAN DAN SARAN.....		179
5.1	Kesimpulan .....	179
5.2	Saran .....	180

DAFTAR PUSTAKA ..... 182  
LAMPIRAN..... 187



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini dimana perubahan sangat cepat yang ditandai dengan masuknya era teknologi dan meningkatnya kehidupan bersosial media membuat gaya hidup mengalami perubahan. Kebutuhan akan pemenuhan kehidupan bersosial media semakin terasa dengan ditandai maraknya anak muda yang berkumpul di kafe atau tempat yang nyaman sembari menikmati secangkir kopi dan mengunggahnya di sosial media mereka. Selain memenuhi kehidupan sosial media, cita rasa dari kopi yang dikenal memiliki berbagai manfaat dan rasanya yang unik menjadi pilihan anak muda untuk dijadikan minuman favorit mereka sembari berbincang dan mengerjakan tugas. Hal tersebutlah yang membuat bisnis industri kafe semakin marak di beberapa kota khususnya kota Yogyakarta yang dikenal sebagai kota pelajar

Dengan maraknya industri kafe di kota Yogyakarta membuat tiap kafe harus memiliki keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingannya yang semakin ketat. Keunggulan bersaing pada industri kafe dapat berupa tempat yang nyaman dan menarik bagi konsumen, cita rasa produk yang ditawarkan, harga yang kompetitif, dan lain-lain.

Untuk dapat membuat cita rasa produk yang unik dapat dihasilkan dari bahan baku yang berkualitas serta kinerja karyawan dalam menciptakan produk yang berkualitas agar konsumen merasa puas dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinerja merupakan suatu faktor yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suratman, A (2019) di SMK 1 Bawang. Pada penelitian tersebut mengatakan bahwa bentuk keberhasilan pada organisasi dapat dilihat dari kinerjanya. Pendapat lain dikatakan oleh Mangkunegara (2009), bahwa kinerja karyawan adalah hasil Kerja secara kualitas dan kuantitas, yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Hal tersebut juga didukung oleh Mathis dan Jackson (2011), bahwa kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi terhadap organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2002), kinerja karyawan adalah hasil Kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan.

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2002), dengan indikator kuantitas Kerja, kualitas Kerja, ketepatan waktu terhadap hasil, Kerja

sama, dan kehadiran. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting pada organisasi dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini menggunakan lima jurnal sebagai kajian pustaka pada pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja. Salah satu jurnal yang digunakan adalah jurnal dari Kameronhoff, J., et al., (2019) dengan judul “*Leading toward harmony- Different types of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance*”, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja.

Kepemimpinan Transformasional dapat memberikan pengaruh serta motivasi bagi karyawan agar memiliki kinerja yang lebih baik daripada yang diharapkan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suratman, A (2019) pada pelajar penerima BAZNAS di DIY. Dalam penelitian tersebut peneliti menggunakan metode pendampingan *outbound* untuk mengetahui potensi kepemimpinan. Dalam pendapat Bass dalam Yukl (2013), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional merupakan keadaan di mana para pengikut dari pemimpin Transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan menghormati pimpinan tersebut, kemudian hal tersebut dapat memicu para pengikut agar dapat melakukan pekerjaannya lebih

baik dari sesuatu yang diharapkan di awal. Hal tersebut juga didukung oleh Burns (1978), bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional terjadi ketika seseorang (atau lebih) menjalin hubungan dengan orang-orang lainnya sehingga antara pemimpin dan pengikutnya saling memberikan dukungan dan memberi pengaruh sampai berada pada tingkat kinerja yang optimum. Sedangkan menurut O'Leary (2001), bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin bila ingin kelompoknya melampaui batas kemampuannya dan memiliki kinerja yang optimum agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2002), dengan indikator pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Gaya kepemimpinan yang Transformasional dapat menjadi alternatif bagi para manajer dengan menggunakan beberapa faktor agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik dari yang diharapkan di awal.

Pada penelitian ini, untuk menguji pengaruh antara kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja menggunakan lima penelitian terdahulu sebagai kajian pustaka. Kemudian dari kajian penelitian terdahulu yang digunakan, peneliti menambahkan variabel yang berbeda, yaitu variabel *flexible work-arrangement*.

Pengaturan Kerja yang fleksibel dapat memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya di organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Selby dan Wilson (2003), bahwa pengaturan Kerja yang fleksibel adalah suatu istilah yang mengacu kepada semua praktik atau jenis Kerja yang berada di luar model Kerja yang tradisional. Hal tersebut juga didukung oleh Paul, M., Sharafizad, F. (2007), bahwa pengaturan Kerja yang fleksibel merupakan praktik Kerja yang membawa keuntungan bagi pihak perusahaan dan pekerja dalam hal waktu, lokasi, dan pola Kerja.

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Baltes et al, (1999), dengan indikator minggu Kerja yang dipadatkan, pembagian Kerja, pekerjaan paruh waktu, waktu dan tempat yang fleksibel. Pengaturan Kerja yang fleksibel dapat menjadi alternatif bagi para pemimpin agar pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan dapat diKerjakan secara efektif dan efisien.

Penelitian ini menggunakan tiga jurnal sebagai kajian pustaka pada pengaruh *flexible work-arrangement* terhadap keterikatan Kerja. Dari tiga jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka, ketiga jurnal tersebut merupakan jurnal positif. Penelitian yang dilakukan oleh Bujacz, A., et al., (2017) dengan judul “*Task-Level Work Engagement of Self-Employed and Organizationally Employed High-Skilled Workers*”,

dengan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *flexible work arrangement* terhadap keterikatan Kerja.

Keterikatan Kerja dapat meningkatkan kinerja antar karyawan dengan mengajak para karyawan untuk saling berkomunikasi dan berkolaborasi terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bevan dalam Armstrong (2011), bahwa keterikatan Kerja adalah seseorang yang sadar akan konteks bisnis, dan saling bekerja sama dengan rekan Kerja agar dapat meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robinson dalam Armstrong (2011), bahwa keterikatan Kerja merupakan karyawan yang terlibat adalah seseorang yang percaya, dan mengidentifikasi bersama dengan organisasi. Sedangkan menurut Murlis dan Watson dalam Armstrong (2011), bahwa keterikatan Kerja adalah hasil yang dicapai dengan merangsang antusiasme karyawan untuk pekerjaan mereka dan mengarahkannya menuju kesuksesan organisasi.

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Schaufeli (2006), dengan indikator semangat, dedikasi, dan penyerapan. Dengan adanya keterikatan Kerja dapat membuat karyawan saling berinteraksi dan bekerja sama dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.

Pada industri kafe sendiri karena dibutuhkan mobilitas yang tinggi dalam membuat sebuah produk dan melayani pelanggan serta memiliki *workplace* yang fleksibel karena terkadang karyawan dituntut untuk tidak hanya handal pada bidang tertentu saja, tetapi dapat membuat produk, melayani pembayaran, dan melayani pelanggan. Hal tersebut terkadang membuat atasan terlibat langsung dalam pekerjaan untuk memastikan segala sesuatunya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pada industri kafe menerapkan sistem kerja paruh waktu dan waktu penuh sehingga dengan sistem kerja tersebut membuat karyawan dengan sistem kerja paruh waktu dapat fleksibel dalam menyesuaikan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Industri Kafe di Kota Yogyakarta.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah;

1. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja?
2. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja ?
3. Apakah terdapat pengaruh antara flexible work-arrangement terhadap Kinerja?
4. Apakah terdapat pengaruh antara flexible work-arrangement terhadap Keterikatan Kerja ?
5. Apakah terdapat pengaruh antara Keterikatan Kerja terhadap Kinerja?
6. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan flexible work arrangement terhadap Keterikatan Kerja ?
7. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan flexible work-arrangement terhadap Kinerja?
8. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening?
9. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung antara flexible work-arrangement terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk;

1. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara flexible work-arrangement terhadap Kinerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara flexible work-arrangement terhadap Keterikatan Kerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh antara Keterikatan Kerja terhadap Kinerja.
6. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan flexible work arrangement terhadap Keterikatan Kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan flexible work-arrangement terhadap Kinerja?
8. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening.

9. Untuk mengetahui pengaruh antara flexible work-arrangement terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Objek Penelitian

Untuk memberikan informasi dan pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan yang akan diteliti terkait pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *flexible work-arrangement* terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai variabel intervening.

2. Bagi Penulis

Untuk memahami lebih dalam mengenai pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* dan *flexible work-arrangement* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja* sebagai variabel intervening yang terdapat pada perusahaan yang akan diteliti serta mengimplementasikan teori yang sudah dipelajari selama menempuh pendidikan S1.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi tambahan bagi peneliti lainnya agar dapat dikembangkan kembali khususnya pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan

flexible work-arrangement terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai variabel intervening.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kombinasi dari penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya yang membahas tentang pengaturan Kerja yang fleksibel, gaya kepemimpinan yang Transformasional, keterikatan dalam pekerjaan, dan kinerja karyawan.

##### 2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

###### 1) Kamerhoff, J., et. al (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Kamerhoff, J., et al., dengan judul "*Leading toward harmony- Different types of conflict mediate how followers' perceptions of Transformational Leadership are related to job satisfaction and performance*", ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan Transformasional dengan kinerja dari anggota orkestra profesional. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 426 anggota orkestra profesional.

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan

variabel dependen *Kinerja* (Y). Sedangkan, perbedaan antara penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah penggunaan variabel independen *Flexible Work-Arrangement* (X<sub>2</sub>) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Y).

2) **Buil, I., et al (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., et al., dengan judul "*Transformational Leadership and Employee Performance: The role of identification, engagement, and proactive personality*". Dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang fleksibel memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pada suatu pekerjaan. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut sebanyak 323 karyawan hotel dan menggunakan metode kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X<sub>1</sub>) dan variabel dependen *Kinerja*(Y). Sedangkan, dalam penelitian tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti, yaitu penggunaan variabel independen *Flexible Work-Arrangement* (X<sub>2</sub>) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Y).

### 3) Eliyana, A., et al., (2019)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eliyana, A., et al., dengan judul “*Job Satisfaction and Organizational Commitment effect in the Kepemimpinan Transformasional towards Employee Performance*”, menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang fleksibel memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pada suatu pekerjaan. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut sebanyak 30 Pemimpin tingkat menengah pada organisasi Pelabuhan Indonesia III Inc. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Pada penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel dependen *Kinerja*(Y). Sedangkan, dalam penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu variabel independen *Flexible Work Arrangement*( $X_2$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Y).

### 4) Mas'adeh, R., et al., (2016)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mas'adeh, R., et al., dengan judul “*A Jordanian Empirical Study of the association among Kepemimpinan Transformasional, transactional leadership, knowledge sharing, job-performance, and firm performance*”.

Dalam penelitian terdahulu tersebut, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan. Dalam penelitian terdahulu tersebut menggunakan 179 karyawan di Dewan Pemuda di Yordania sebagai sampel dan menggunakan metode kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel dependen *Kinerja*(Y). Sedangkan, dalam penelitian terdahulu tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu variabel independen *Flexible Work Arrangement*( $X_2$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Y).

**5) Rita, M., et al., (2017)**

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Rita, M., et al., yang berjudul “*Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, Kepemimpinan Transformasional and work motivation on employee performance*”.

Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pada suatu pekerjaan. Dalam penelitian tersebut menggunakan sampel berupa petugas sekretariat daerah Provinsi Papua dan menggunakan metode kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan dengan penelitian yang akan diteliti yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel dependen *Kinerja*(Y).. Sedangkan, dalam penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Flexible Work Arrangement*( $X_2$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Y).

Tabel 2.1  
Review Jurnal Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* Terhadap *Kinerja*

NO	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p><b>Kamerhoff, J., et al., (2019)</b></p> <p><i>Leading toward harmony- Different types of conflict mediate how followers' perceptions of Kepemimpinan Transformasional are related to job satisfaction and performance</i></p> <p>European Management Journal</p> <p>Vol. 37 Page 210-221</p> <p><b>Sampel:</b></p> <p>426 anggota orchestra profesional</p> <p><b>Metode:</b></p>	<p><b>Variabel Independen:</b></p> <p><i>Kepemimpinan Transformasional</i></p> <p><b>Bass, 1999; Felfe, 2006:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b></p> <p><i>Kinerja</i></p> <p><b>Boerner and Krause, 2002</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas yang dirasakan secara umum</li> <li>2. Kualitas sehubungan dengan standar pribadi</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dari anggota orkestra profesional</p>

	Kuantitatif	3. Kemampuan diri sendiri 4. Potensi keseluruhan	
2	<p><b>Buil, I., et al., (2019)</b> <i>Kepemimpinan Transformasional and Employee Performance: The role of identification, engagement, and proactive personality</i> International Journal of Hospitality Management Vol. 77 Page 64-75</p> <p><b>Sampel:</b> 323 karyawan hotel</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Kepemimpinan Transformasional</i> <b>Bass, 1985, 1990:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b> <i>Kinerja</i></p> <p><b>Babin and Boles, 1998:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat Produktivitas Karyawan Individu</li> <li>2. Bersikap relatif terhadap rekan-rekannya pada beberapa perilaku</li> <li>3. Bersikap relatif terhadap rekan-rekannya pada hasil terkait pekerjaan</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dalam pekerjaan</p>
3	<p><b>Eliyana, A., et al., (2019)</b> <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment effect in the Kepemimpinan Transformasional towards Employee Performance</i> European Research on Management and Business Economics Vol. 25 Page 144-150</p> <p><b>Sampel:</b></p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Kepemimpinan Transformasional</i> <b>Bass, 1985:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b> <i>Kinerja</i></p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dalam pekerjaan</p>

	<p>30 Pemimpin tingkat menengah pada organisasi Pelabuhan Indonesia III Inc.</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Simanjuntak, 2011:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan Organisasi</li> <li>2. Kemampuan atau efektivitas manajemen</li> <li>3. Kinerja tiap Individu</li> </ol>	
4	<p><b>Mas'adeh, R., et al., (2016)</b> <i>A Jordanian Empirical Study of the association among Kepemimpinan Transformasional, transactional leadership, knowledge sharing, job-performance, and firm performance</i> Journal of Management Development Vol. 35 Page 681-705</p> <p><b>Sampel:</b> 179 karyawan di Dewan Pemuda di Yordania</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Kepemimpinan Transformasional</i></p> <p><b>Fitzgerald and Schutte, 2010:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan untuk mengartikan dan mengartikulasikan visi</li> <li>2. Menyediakan model yang sesuai</li> <li>3. Mendorong penerimaan tujuan kelompok</li> <li>4. Mengkomunikasikan harapan kinerja tinggi</li> <li>5. Memberikan dukungan individual</li> <li>6. Karisma tingkat tinggi</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b> <i>Kinerja</i></p> <p><b>Tseng and Huang (2011):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas pekerjaan</li> <li>2. Ketepatan waktu,</li> <li>3. Kinerja,</li> <li>4. Produktivitas,</li> <li>5. Efektivitas pelatihan,</li> <li>6. Penilaian,</li> <li>7. Hasil pekerjaan,</li> <li>8. Perilaku,</li> <li>9. Karakteristik pribadi.</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dalam pekerjaan</p>

5	<p><b>Rita, M., et al., (2017)</b></p> <p><i>Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, Kepemimpinan Transformasional and work motivation on employee performance</i></p> <p>International Journal of Law and Management</p> <p>Vol. 60 Page 953-964</p> <p><b>Sampel:</b></p> <p>Petugas Sekretariat Daerah Provinsi Papua</p> <p><b>Metode:</b></p> <p>Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b></p> <p><i>Kepemimpinan Transformasional</i></p> <p><b>Fulop, 1999:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merumuskan visi untuk masa depan organisasi;</li> <li>2. Mengkomunikasikan visi baru</li> <li>3. Menerapkan visi baru (menciptakan tim yang efektif, mengatur kembali, dan membentuk budaya baru).</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b></p> <p><i>Kinerja</i></p> <p><b>Mathis and Jackson, 2002:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan</li> <li>2. Tingkat upaya yang dilakukan</li> <li>3. Dukungan organisasi.</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dalam pekerjaan</p>
---	--	---	--

Penelitian ini menggunakan lima jurnal sebagai kajian pustaka pada pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*. Dari lima jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka, kelima jurnal tersebut merupakan jurnal positif. Penelitian yang dilakukan oleh Kamerhoff, J., et al., (2019) dengan judul “*Leading toward harmony-Different types of conflict mediate how followers’ perceptions of Kepemimpinan Transformasional are related to job satisfaction and*

*performance*”, menunjukkan hasil positif pada hubungan *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*.

Berdasarkan pada review penelitian terdahulu yang digunakan pada pengaruh ini, maka peneliti akan menambahkan pada saat penelitian dengan menambahkan variabel *Flexible Work-Arrangement* dan *Keterikatan Kerja*. Penelitian ini akan dilakukan pada beberapa Kafe yang berada di Kota Yogyakarta untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat pada penelitian ini. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Bass dan Avolio (2000) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Mathis dan Jackson (2002) pada variabel *Kinerja*.

### **2.1.2 Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja**

#### **1) Buil, I., et al., (2019)**

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Buil, I., et al., yang berjudul “*Kepemimpinan Transformasional and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement, and Proactive Personality*”. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan dalam suatu pekerjaan. Dalam penelitian

tersebut menggunakan sampel sebanyak 323 karyawan hotel dan menggunakan metode kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan dengan penelitian yang akan diteliti yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Z$ ). Sedangkan, dalam penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Flexible Work Arrangement* ( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* ( $Y$ ).

**2) Shokory, S. M., Suradi N. R. M (2018)**

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Shokory, S. M., Suradi, N. R. M. dengan judul “*Kepemimpinan Transformasional and Its Impact on Extra-Role Performance of Project Team Members: The Mediating Role of Keterikatan Kerja* ”. Dalam penelitian tersebut didapatkan sebuah hasil bahwa gaya kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan di dalam suatu pekerjaan. Dalam penelitian terdahulu tersebut menggunakan sampel sebanyak 195 anggota tim proyek dari 39 tim dari berbagai kontraktor di Selangor dan dalam penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Pada penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Z$ ). Sedangkan, dalam penelitian tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Flexible Work Arrangement* ( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* ( $Y$ ).

### 3) Sahu, S., et al., (2017)

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Sahu, S., et al., dengan judul "*Kepemimpinan Transformasional and Turnover: Mediating Effects of Employee Engagement, Employer Branding, and Psychological Attachment*". Dalam penelitian tersebut ditemukan sebuah hasil bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan. Dalam penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 405 karyawan tetap yang bekerja di organisasi telekomunikasi di India dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Pada penelitian tersebut terdapat persamaan variabel dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Z$ ). Sedangkan, terdapat pula perbedaan variabel antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti yaitu variabel

independen *Flexible Work Arrangement*( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* (Y).

**4) Liang, T. L., et al., (2016)**

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Liang, T. L., et al., yang berjudul “*Kepemimpinan Transformasional and Employee Voice in the Hospitality Industry*”. Dalam penelitian terdahulu ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan. Dalam penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 251 karyawan industri perhotelan Taiwan dan dalam penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif.

Pada penelitian tersebut terdapat persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Z). Sedangkan, terdapat pula perbedaan variabel antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Flexible Work Arrangement*( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* (Y).

**5) Mostafa, A. M. F. et al (2018)**

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Mostafa, A. M. F. et al., dengan judul “*Kepemimpinan Transformasional and Restaurant Employees Customers-Oriented Behaviours: The Mediating Role of*

*Organizational Social Capital and Keterikatan Kerja*". Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan. Dalam penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 229 karyawan dasar dari 29 restoran kasual di UK dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Dalam penelitian terdahulu terdapat persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Z$ ). Sedangkan, dalam penelitian terdahulu terdapat perbedaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Flexible Work Arrangement* ( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* ( $Y$ ).

6) **Bui, H. T. M., et al (2017)**

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Bui, H. T. M., et al., dengan judul "*The Role of Person-Job Fit in The Relationship Between Kepemimpinan Transformasional and Job Engagement*". Dalam penelitian terdahulu ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan. Dalam penelitian tersebut

menggunakan sampel sebanyak 691 karyawan penuh waktu di China dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Dalam penelitian terdahulu terdapat persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Z$ ). Sedangkan, dalam penelitian terdahulu terdapat perbedaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Flexible Work Arrangement* ( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* ( $Y$ )

Tabel 2.2

Review Jurnal Pengaruh antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*

NO	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p><b>Buil, I., et al., (2019)</b>  <i>Kepemimpinan Transformasional and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement, and Proactive Personality</i>            International Journal of Hospitality Management            Vol. 77 Page 64-75</p> <p><b>Sampel:</b>            323 karyawan hotel</p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b>  <i>Kepemimpinan Transformasional</i>  <b>Bass, 1999; Felde, 2006:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan</p>

		<p><b>Variabel Intervening:</b></p> <p><i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Schaufeli, 2002:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol>	
2	<p><b>Shokory, S. M., Suradi, N. R. M (2018)</b>  <i>Kepemimpinan Transformasional and Its Impact on Extra-Role Performance of Project Team Members: The Mediating Role of Keterikatan Kerja</i>          Academic of Strategic Management Journal          Vol. 17 Issue 5</p> <p><b>Sampel:</b>          195 anggota tim proyek dari 39 tim dari berbagai kontraktor di Selangor yang terdaftar di Dewan Pengembangan Industri Konstruksi (CIDB)</p> <p><b>Metode:</b>          Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b>  <i>Kepemimpinan Transformasional</i></p> <p><b>Bass &amp; Avolio, 2000:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol> <p><b>Variabel Intervening</b></p> <p><i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Schaufeli, 2006:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan</p>
3	<p><b>Sahu, S., (2017)</b>  <i>Kepemimpinan Transformasional and Turnover: Mediating Effects of Employee Engagement, Employer Branding, and Psychological Attachment</i></p> <p><b>Sampel:</b>          405 karyawan tetap yang bekerja di organisasi telekomunikasi di India</p> <p><b>Metode:</b>          Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b>  <i>Kepemimpinan Transformasional</i></p> <p><b>Bass, 1998:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan</p>

		<p><b>Variabel Intervening:</b></p> <p><i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Macey and Schneider, 2008):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sifat Individu (pandangan hidup)</li> <li>2. Keadaan(perasaan energi)</li> <li>3. Perilaku (peran ekstra)</li> </ol>	
4	<p><b>Liang, T. L., et al., (2016)</b> <i>Kepemimpinan Transformasional and Employee Voice in the Hospitality Industry</i> International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 29 Page 374-392</p> <p><b>Sampel:</b> 251 karyawan industri perhotelan Taiwan.</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Kepemimpinan Transformasional</i> <b>Bass and Avolio, 1994:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol> <p><b>Variabel Intervening:</b> <i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Mauno, 2007:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus pada fungsi yang optimal</li> <li>2. Pengalaman positif</li> <li>3. Kekuatan seseorang di tempat Kerja</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan</p>
5	<p><b>Mostafa, A. M. F. et al., (2018)</b> <i>Kepemimpinan</i></p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Kepemimpinan</i></p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan</p>

	<p><i>Transformasional and Restaurant Employees Customers-Oriented Behaviours: The Mediating Role of Organizational Social Capital and Keterikatan Kerja</i></p> <p>International Journal of Contemporary Hospitality Management</p> <p><b>Sampel:</b> 229 karyawan dasar dari 29 restoran kasual di UK</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><i>Transformasional</i></p> <p><b>Bass and Avolio, 1994:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol> <p><b>Variabel Intervening:</b></p> <p><i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Schaufeli, 2006:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol>	<p>bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan</p>
6	<p><b>Bui, H. T. M., et al., (2017)</b></p> <p><i>The Role of Person-Job Fit in The Relationship Between Kepemimpinan Transformasional and Job Engagement</i></p> <p><b>Sampel:</b> 691 karyawan penuh waktu di China</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b></p> <p><i>Kepemimpinan Transformasional</i></p> <p><b>Bass, 1998:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh yang ideal</li> <li>2. Motivasi Inspirasional</li> <li>3. Stimulasi Intelektual</li> <li>4. Pertimbangan Individual</li> </ol> <p><b>Variabel Intervening:</b></p> <p><i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Schaufeli, 2006:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan</p>

Penelitian ini menggunakan enam jurnal sebagai kajian pustaka pada pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*. Dari enam jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka, keenam jurnal tersebut merupakan jurnal positif. Penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., et al., (2019) dengan judul “*Kepemimpinan Transformasional and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement, and Proactive Personality*”, menunjukkan hasil positif pada hubungan *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*.

Berdasarkan pada review penelitian terdahulu yang digunakan pada pengaruh ini, maka peneliti akan menambahkan pada saat penelitian dengan menambahkan variabel *Flexible Work-Arrangement* dan *Kinerja*. Penelitian ini akan dilakukan pada beberapa Kafe yang berada di Kota Yogyakarta untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat pada penelitian ini. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Bass dan Avolio (2000) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Schaufeli (2006) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

### **2.1.3 Pengaruh antara Flexible Work-Arrangement dengan Kinerja**

#### **1) Kattenbach, R., et al., (2011)**

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Kattenbach, R., et al., dengan judul “*Flexible Working Times: Effects on Employees exhaustion, Work-Nonwork Conflict, and Job Performance*”. Dalam

penelitian terdahulu ditemukan bahwa pengaturan Kerja yang fleksibel memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dalam suatu pekerjaan. Dalam penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 167 karyawan Jerman dari 17 organisasi yang berbeda dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Dalam penelitian terdahulu terdapat persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel *Flexible Work-Arrangement* ( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* ( $Y$ ). Sedangkan, dalam penelitian terdahulu terdapat perbedaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Y$ ).

## 2) Giovanis, E. (2017)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Giovanis, E. dengan judul "*The Relationship between Flexible Employment Arrangement and workplace performance in Great Britain*". Dalam penelitian terdahulu ditemukan bahwa pengaturan Kerja yang fleksibel memiliki hubungan yang positif dengan kinerja terhadap suatu pekerjaan. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Dalam penelitian terdahulu terdapat persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel *Flexible Work-*

*Arrangement* ( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* (Y). Sedangkan, dalam penelitian terdahulu terdapat perbedaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Y).

3) **Akron, S., et al., (2016)**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akron, S., et al., dengan judul “*Employment Arrangement Diversity and Work Group Performance*”. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa pengaturan Kerja yang fleksibel memiliki hubungan yang positif dengan kinerja terhadap suatu pekerjaan. Dalam penelitian tersebut terdapat sampel sebanyak 441 karyawan dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Dalam penelitian terdahulu terdapat persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel *Flexible Work-Arrangement* ( $X_2$ ) dan variabel dependen *Kinerja* (Y). Sedangkan, dalam penelitian terdahulu terdapat perbedaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Y)

#### 4) Obisi, C. (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Obisi,C. dengan judul ” *Impact of Flexible Work Arrangement on Employees Performance in Public Schools in Lagos State, Nigeria*”, menemukan bahwa *flexible work-arrangement* secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian 160 karyawan dipilih sebagai ukuran sampel yang diambil dari ukuran populasi 400 pekerja pada sekolah negeri di Nigeria dan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Persamaan penelitian dahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen *Flexible Work-Arrangement* ( $X_2$ ) dan Variabel dependen *Kinerja* (Y). Perbedaan penelitian dahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Z).

Tabel 2.3

Jurnal Pengaruh Variabel *Flexible Work-Arrangement* Terhadap *Kinerja*

NO	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p><b>Kattenbach, R., et al., (2011)</b>  <i>Flexible Working Times: Effects on Employees exhaustion, Work-Non work Conflict, and Job Performance</i></p> <p><b>Sampel:</b>            167 karyawan Jerman dari 17 organisasi yang berbeda</p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b>  <i>Flexible Work Times</i></p> <p><b>Baltes et al., 1999:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minggu Kerja yang dipadatkan</li> <li>2. Pembagian Kerja</li> <li>3. Pekerjaan paruh waktu</li> <li>4. Waktu dan tempat yang fleksibel</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b>  <i>Kinerja</i></p> <p><b>Williams dan Anderson, 1991:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Tugas</li> <li>2. OCB Individu</li> <li>3. OCB Kelompok</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaturan waktu Kerja yang fleksibel berpengaruh positif terhadap kinerja terhadap pekerjaan</p>
2	<p><b>Giovanis, E. (2017)</b>  <i>The Relationship Between Flexible Employment Arrangement and workplace performance in Great Britain</i></p> <p><b>Sampel:</b>            Karyawan di Inggris</p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b>  <i>Flexible Employment Arrangement</i></p> <p><b>Baltes et al., 1999:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minggu Kerja yang dipadatkan</li> <li>2. Pembagian Kerja</li> <li>3. Pekerjaan paruh waktu</li> <li>4. Waktu dan tempat yang fleksibel</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b>  <i>Kinerja</i></p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaturan waktu Kerja yang fleksibel berpengaruh positif terhadap kinerja terhadap pekerjaan</p>

3	<p><b>Akron, S., et al., (2016)</b> <i>Employment Arrangement Diversity and Work Group Performance</i></p> <p><b>Sampel:</b> 441 karyawan dikontrak dalam empat pengaturan Kerja yang sangat berbeda dan dicampur bersama dalam kelompok Kerja yang heterogen, tetapi melakukan tugas yang sama.</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Flexible Employment Arrangement</i></p> <p><b>Variabel Dependen:</b> <i>Kinerja</i></p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaturan waktu Kerja yang fleksibel berpengaruh positif terhadap kinerja terhadap pekerjaan</p>
4	<p><b>Obisi, C. (2017)</b> <i>Impact of Flexible Work Arrangement on Employees Performance in Public Schools in Lagos State, Nigeria</i></p> <p>Vol. 9 Page 157-166</p> <p><b>Sampel:</b> 160 karyawan dipilih sebagai ukuran sampel yang diambil dari ukuran populasi 400 pekerja pada sekolah negeri di Nigeria</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Flexible Work-Arrangement</i></p> <p><b>Baltes et al., 1999:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minggu Kerja yang dipadatkan</li> <li>2. Pembagian Kerja</li> <li>3. Pekerjaan paruh waktu</li> <li>4. Waktu dan tempat yang fleksibel</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b> <i>Work performance</i></p> <p><b>Mathis and Jackson dalam Griffeth (2002):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas Kerja</li> <li>2. Kualitas Kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu terhadap hasil</li> <li>4. Kerja sama</li> <li>5. Kehadiran</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>flexible work-arrangement</i> secara positif mempengaruhi kinerja karyawan</p>

Penelitian ini menggunakan empat jurnal sebagai kajian pustaka pada pengaruh *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*. Dari empat jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka, keempat jurnal tersebut merupakan jurnal positif. Penelitian yang dilakukan oleh Kattenbach, R., et al., (2011) dengan judul “*Flexible Working Times: Effects on Employees exhaustion, Work-Nonwork Conflict, and Job Performance*”, menunjukkan hasil positif pada hubungan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*.

Berdasarkan pada review penelitian terdahulu yang digunakan pada pengaruh ini, maka peneliti akan menambahkan pada saat penelitian dengan menambahkan variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan *Keterikatan Kerja*. Penelitian ini akan dilakukan pada beberapa Kafe yang berada di Kota Yogyakarta untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat pada penelitian ini. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al., 1999 pada variabel *Flexible Work-Arrangement* dan teori dari Mathis dan Jackson (2002) pada variabel *Kinerja*.

#### **2.1.4 Pengaruh antara Flexible Work-Arrangement Terhadap Keterikatan Kerja**

1) Bujacz, A., et al., (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Bujacz, A., et al., dengan judul “*Task-Level Keterikatan Kerja of Self-Employed and Organizationally Employed High-Skilled Workers*”, menemukan bahwa *flexible work-arrangement* secara positif mempengaruhi keterikatan dalam pekerjaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 167 wiraswasta dan pekerja dengan keterampilan tinggi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Persamaan penelitian dahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen *Flexible Work-Arrangement* ( $X_2$ ) dan Variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Z$ ). Perbedaan penelitian dahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel dependen *Kinerja* ( $Y$ ).

2) **Conradie, W. J., De Klerk J. J. (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Conradie, W. J., De Klerk, J. J. yang berjudul “*To Flex or not to Flex? Flexible Work Arrangements Amongst Software Developers in an Emerging Economy*” memperoleh hasil bahwa pengaturan Kerja yang fleksibel memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 277

Responden dari 86 organisasi yang berbeda dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti adalah penggunaan variabel independen *Flexible Work-Arrangement* ( $X_2$ ) dan Variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Z$ ). Sedangkan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti terdapat perbedaan pada variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel dependen *Kinerja* ( $Y$ ).

### 3) Setiyani, A., et al (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Setiyani, A., et al., dengan judul “*The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement, and Employee Motivation*” didapatkan sebuah hasil bahwa pengaturan Kerja yang fleksibel memiliki hubungan positif terhadap keterikatan dalam pekerjaan. Dalam penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 110 supervisor millennial dari perusahaan manufaktur dan layanan dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel independen *Flexible Work-Arrangement* ( $X_2$ ) dan Variabel intervening *Keterikatan Kerja* ( $Z$ ). Sedangkan pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan variabel dengan penelitian yang akan

diteliti yaitu penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel dependen *Kinerja*(Y).

Tabel 2.4

Jurnal Pengaruh *Flexible Work-Arrangement* Terhadap *Keterikatan Kerja*

NO	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p><b>Bujacz, A., et al., (2017)</b>  <i>Task-Level Keterikatan Kerja of Self-Employed and Organizationally Employed High-Skilled Workers</i>  <b>Sampel:</b>            167 wiraswasta dan pekerja dengan keterampilan tinggi  <b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b>  <i>Flexible Work-Arrangement</i>  <b>Benz dan Frey, 2008:</b>            1. Otonomi            2. Kreativitas            3. Kesempatan Belajar</p> <p><b>Variabel Intervening:</b>  <i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Hulltell dan Gustavsson, 2011:</b>            1. Terlibat            2. Terinspirasi            3. Bahagia            4. Bersemangat</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>flexible work-arrangement</i> secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan</p>
2	<p><b>Conradie, W. J., De Klerk J. J. (2019)</b>  <i>To Flex or not to Flex? Flexible Work Arrangements Amongst Software Developers in an Emerging Economy</i>            SA Journal of Human Resource Management  <b>Sampel:</b>            277 Responden dari 86 organisasi yang berbeda  <b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b>  <i>Flexible Work-Arrangement</i>  <b>Ayman, Ashoush, Younis (2015):</b>            1. Penurunan tingkat turnover            2. Absensi yang lebih rendah            3. Peningkatan loyalitas dan produktivitas</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>flexible work-arrangement</i> secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan</p>

		<p>4. Sikap Kerja yang lebih positif</p> <p><b>Variabel Intervening:</b></p> <p><i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Schaufeli, 2006:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol>	
3	<p><b>Setiyani, A., et al., (2019)</b>  <i>The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement, and Employee Motivation</i>  International Review of Management and Marketing  Vol. 9 Page 112-116</p> <p><b>Sampel:</b>  110 supervisor millennial dari perusahaan manufaktur dan layanan</p> <p><b>Metode:</b>  Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Independen:</b>  <i>Flexible Work-Arrangement</i></p> <p><b>Variabel Intervening:</b>  <i>Keterikatan Kerja</i></p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>flexible work-arrangement</i> secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan</p>

Penelitian ini menggunakan tiga jurnal sebagai kajian pustaka pada pengaruh *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*. Dari tiga jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka, ketiga jurnal tersebut merupakan jurnal positif. Penelitian yang dilakukan oleh Bujacz, A., et al., (2017) dengan judul “*Task-Level Keterikatan Kerja of Self-Employed and Organizationally Employed High-Skilled Workers*”,

menunjukkan hasil positif pada hubungan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*.

Berdasarkan pada review penelitian terdahulu yang digunakan pada pengaruh ini, maka peneliti akan menambahkan variabel pada saat penelitian dengan menambahkan variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan *Kinerja*. Penelitian ini akan dilakukan pada beberapa Kafe yang berada di Kota Yogyakarta untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat pada penelitian ini. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al., 1999 pada variabel *Flexible Work-Arrangement* dan teori dari Schaufeli (2006) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

### **2.1.5 Pengaruh Antara Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja**

#### **1) Macinati, M. S., et al., (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Macinati, M. S., et al., dengan judul “*Budgetary Participation and Performance: The Mediating Effects of Medical Managers’ Job Engagement and Self-Efficacy*” didapatkan sebuah hasil bahwa keterikatan dalam suatu pekerjaan memiliki hubungan positif terhadap kinerja dalam pekerjaan. Dalam penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan Variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Z) dan variabel dependen *Kinerja*(Y). Sedangkan pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel independen *Flexible Work-Arrangement*( $X_2$ ).

**2) Tisu, L., et al (2020)**

Penelitian yang dilakukan oleh Tisu, L., et al., yang berjudul “*Personality Characteristics, Job Performance and Mental Health: The Mediating Role of Keterikatan Kerja* ” memperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan dalam pekerjaan dengan kinerja dalam suatu pekerjaan. Dalam penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 365 pekerja dari Romania dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan Variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Z) dan variabel dependen *Kinerja*(Y). Sedangkan terdapat perbedaan variabel antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel independen *Flexible Work-Arrangement*( $X_2$ ).

**3) Buil, I., et al., (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., et al., yang berjudul “*Kepemimpinan Transformasional and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement, and Proactive Personality*” memperoleh hasil bahwa keterikatan karyawan dalam pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pada suatu pekerjaan. Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 323 karyawan hotel dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel intervening *Keterikatan Kerja (Z)* dan variabel dependen *Kinerja (Y)*. Sedangkan terdapat perbedaan variabel antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)* dan variabel independen *Flexible Work-Arrangement (X<sub>2</sub>)*.

**4) Alessandri, G., et al., (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Alessandri, G., et al., yang berjudul “*Testing a Dynamic Model of the Impact of Psychological Capital on Keterikatan Kerja and Job Performance*” menemukan bahwa keterikatan karyawan dalam pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dalam suatu pekerjaan. Dalam penelitian

terdahulu menggunakan sampel sebanyak 420 karyawan tingkat bawah dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan penggunaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Z) dan variabel dependen *Kinerja*(Y). Sedangkan pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan penggunaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel independen *Flexible Work-Arrangement*( $X_2$ ).

**5) Bhatti, M. A., et al., (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Bhatti, M. A., et al., yang berjudul “*Effects of Job Resources Factors on Nurses Job Performance (Mediating Role of Keterikatan Kerja )*” menemukan bahwa keterikatan karyawan dalam suatu pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dalam suatu pekerjaan. Dalam penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 364 Suster dan Supervisor dan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Pada penelitian terdahulu memiliki persamaan penggunaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu variabel intervening *Keterikatan Kerja* (Z) dan variabel dependen *Kinerja*(Y). Sedangkan pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan

penggunaan variabel dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel independen *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan variabel independen *Flexible Work-Arrangement* ( $X_2$ ).

Tabel 2.5

Jurnal Pengaruh *Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja*

NO.	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p><b>Macinati, M. S., et al., (2016)</b>  <i>Budgetary Participation and Performance: The Mediating Effects of Medical Managers' Job Engagement and Self-Efficacy</i>            Health Policy            Vol. 120 Page 1017-1028</p> <p><b>Sampel:</b></p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Intervening:</b>  <i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Schaufeli, 2006:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b>  <i>Kinerja</i></p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Keterikatan karyawan dalam pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja dalam pekerjaan</p>
2	<p><b>Tisu, L., et al., (2020)</b>  <i>Personality Characteristics, Job Performance and Mental Health: The Mediating Role of Keterikatan Kerja</i>            Personality and Individual Differences            Vol. 153</p> <p><b>Sampel:</b>            365 pekerja dari Romania</p> <p><b>Metode:</b>            Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Intervening:</b>  <i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Bailey, 2017:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus dalam pekerjaan dalam waktu yang lama</li> <li>2. Memperhatikan tanggung jawab</li> <li>3. Terhubung secara emosional dengan tugas yang membentuk peran mereka</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b>  <i>Kinerja</i></p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Keterikatan karyawan dalam pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja dalam pekerjaan</p>

3	<p><b>Buil, I., et al., (2019)</b>  <i>Kepemimpinan Transformasional and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement, and Proactive Personality</i>  International Journal of Hospitality Management  Vol. 77 Page 64-75</p> <p><b>Sampel:</b>  323 karyawan hotel</p> <p><b>Metode:</b>  Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Intervening:</b>  <i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Schaufeli, 2002:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b>  <i>Kinerja</i></p> <p><b>Babin and Boles, 1998:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat Produktivitas Karyawan Individu</li> <li>2. Bersikap relatif terhadap rekan-rekannya pada beberapa perilaku</li> <li>3. Bersikap relatif terhadap rekan-rekannya pada hasil terkait pekerjaan</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Keterikatan karyawan dalam pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja dalam pekerjaan</p>
4	<p><b>Alessandri, G., et al., (2017)</b>  <i>Testing a Dynamic Model of the Impact of Psychological Capital on Keterikatan Kerja and Job Performance</i></p> <p><b>Sampel:</b>  420 karyawan tingkat bawah</p> <p><b>Metode:</b>  Kuantitatif</p>	<p><b>Variabel Intervening:</b>  <i>Keterikatan Kerja</i></p> <p><b>Schaufeli, 2002:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol> <p><b>Variabel Dependen:</b>  <i>Kinerja</i></p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Keterikatan karyawan dalam pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja dalam pekerjaan</p>

		<b>Luthans:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus Pelanggan</li> <li>2. Komunikasi</li> <li>3. Hubungan Manajemen</li> <li>4. Pemecahan Masalah</li> <li>5. Manajemen Perubahan</li> </ol>	
5	<b>Bhatti, M. A., et al., (2018)</b> <i>Effects of Job Resources Factors on Nurses Job Performance (Mediating Role of Keterikatan Kerja )</i> <b>Sampel:</b> 364 Suster dan Supervisor <b>Metode:</b> Kuantitatif	<b>Variable Intervening:</b> <i>Keterikatan Kerja</i> <b>Rothmann and Jordan, 2006:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> </ol> <b>Variabel Dependen:</b> <i>Kinerja</i> <b>Greenslade and Jimmieson, 2007:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja terhadap suatu tugas</li> <li>2. Kinerja kontekstual</li> </ol>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Keterikatan karyawan dalam pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja dalam pekerjaan

Penelitian ini menggunakan lima jurnal sebagai kajian pustaka pada pengaruh *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*. Dari lima jurnal yang digunakan sebagai kajian pustaka, kelima jurnal tersebut merupakan jurnal positif. Penelitian yang dilakukan oleh Macinati, M. S., et al., (2016) dengan judul “*Budgetary Participation and Performance: The Mediating Effects of Medical Managers’ Job*

*Engagement and Self-Efficacy*”, menunjukkan hasil positif pada hubungan *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*.

Berdasarkan pada review penelitian terdahulu yang digunakan pada pengaruh ini, maka peneliti akan menambahkan variabel pada saat penelitian dengan menambahkan variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement*. Penelitian ini akan dilakukan pada beberapa Kafe yang berada di Kota Yogyakarta untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat pada penelitian ini. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Schaufeli (2006) pada variabel *Keterikatan Kerja* dan teori dari Mathis dan Jackson (2002) pada variabel *Kinerja*.

Tabel 2.6

Teori Rujukan *Kepemimpinan Transformasional*

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	Kamerhoff, J., et al., (2019)	Bass, 1999 (dalam Felfe, 2006)	1. Pengaruh yang ideal 2. Motivasi Inspirasional 3. Stimulasi Intelektual 4. Pertimbangan Individual	Pada penelitian ini menggunakan teori dari Bass dan Avolio (2000), yang memiliki indikator; pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional,
	Buil, I., et al., (2019)	Bass, 1990		
	Eliyana, A., et al., (2019)	Bass, 1985		
	Shokory,	Bass &		

S. M., Suradi, N. R. M (2018)	Avolio, 2000		stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual
Sahu, S., et al., (2017)	Bass, 1998		
Liang, T. L., et al., (2016)	Bass dan Avolio, 1994		
Mostafa, A. M. F. (2018)	Bass dan Avolio, 1994		
Bui, H. T. M., et al., (2017)	Bass, 1998		
Mas'adeh, R., et al., (2016)	Fitzgerald dan Schutte, 2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan untuk mengartikan dan mengartikulasikan visi</li> <li>2. Menyediakan model yang sesuai</li> <li>3. Mendorong penerimaan tujuan kelompok</li> <li>4. Mengkomunikasikan harapan kinerja tinggi</li> <li>5. Memberikan dukungan individual</li> <li>6. Karisma tingkat tinggi</li> </ol>	
Rita, M., et al.,(2017)	Fulop, 1999	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merumuskan visi untuk masa depan organisasi;</li> <li>2. Mengkomunikasikan visi baru</li> <li>3. Menerapkan visi baru (menciptakan tim yang efektif,</li> </ol>	Teori dari Bass dan Avolio (2000) dipilih karena teori tersebut paling banyak ditemukan pada jurnal yang digunakan oleh peneliti.

			mengatur kembali, dan membentuk budaya baru)	
--	--	--	--	--

Pada penelitian ini menggunakan teori dari Bass dan Avolio (2000) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* yang akan digunakan sebagai kerangka pikir pada saat penelitian dilakukan. Menurut Bass dan Avolio (2000), *Transformational Leadership* dapat dinilai melalui empat indikator yaitu pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Teori dari Bass dan Avolio (2000) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang paling banyak ditemukan oleh peneliti dalam jurnal yang digunakan. Peneliti juga menggunakan teori pendukung yang dikemukakan oleh Fitzgerald dan Schutte (2010) dan Fulop (1999).

Tabel 2.7

Teori Rujukan *Flexible Work-Arrangement*

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
<i>Flexible Work-Arrangement</i>	Kattenbach, R., et al., (2011)	Baltes et al., 1999	1. Minggu Kerja yang dipadatkan 2. Pembagian Kerja 3. Pekerjaan paruh waktu	Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al., (1999), yang memiliki indikator; Minggu Kerja yang dipadatkan, pembagian Kerja ,

				pekerjaan paruh waktu, dan waktu dan tempat yang fleksibel
	Giovanis, E. 2017	Baltes et al., 1999	4. Waktu dan tempat yang fleksibel	
	Obisi, C. (2017)	Baltes et al., 1999		
	Bujacz, A., et al., (2017)	Benz dan Frey, 2008	1. Otonomi 2. Kreativitas 3. Kesempatan Belajar	Teori dari Baltes et al., 1999 dipilih karena teori tersebut paling banyak ditemukan pada jurnal yang digunakan oleh peneliti.
	Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019)	Ayman et al.,(2015)	1. Penurunan tingkat turnover 2. Absensi yang lebih rendah 3. Peningkatan loyalitas dan produktivitas 4. Sikap Kerja yang lebih positif	
	Setiyani, A., et al., (2019)			
	Akron, S., et al., (2016)			

Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al., (1999) pada variabel *Flexible Work Arrangement* yang akan digunakan sebagai kerangka berfikir pada saat penelitian dilakukan. Menurut Baltes et al, (1999), *Flexible Work Arrangement* dapat dinilai melalui empat indikator yaitu, Minggu Kerja yang dipadatkan, pembagian Kerja, pekerjaan paruh waktu, dan waktu dan tempat yang fleksibel. Teori dari Baltes et al., (1999) dipilih karena teori tersebut paling sering ditemukan

oleh peneliti pada jurnal yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini juga menggunakan teori pendukung yang dikemukakan oleh Benz dan Frey (2008) dan Ayman et al,(2015).

Tabel 2.8

Teori Rujukan *Keterikatan Kerja*

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
<i>Keterikatan Kerja</i>	Buil, I., et al., (2019)	Schaufeli, 2002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Penyerapan</li> </ol>	<p>Pada penelitian ini akan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli (2006), yang memiliki indikator; semangat, dedikasi, dan penyerapan.</p> <p>Teori dari Schaufeli (2006) dipilih karena teori tersebut paling sering ditemukan pada jurnal yang digunakan oleh peneliti.</p>
	Shokory, S. M., Suradi, N. R. M(2018)	Schaufeli, 2006		
	Mostafa, A. M. F. (2018)	Schaufeli, 2006		
	Bui, H. T. M., et al., (2017)	Schaufeli, 2006		
	Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019)	Schaufeli, 2006		
	Macinati, M. S., et al., (2016)	Schaufeli, 2006		
	Alessandri, G., et al., (2017)	Schaufeli, 2002		
	Sahu, S., et al., (2017)	Macey dan Schneider, 2008	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sifat Individu (pandangan hidup)</li> <li>2. Keadaan (perasaan energi)</li> </ol>	

			3. Perilaku (peran ekstra)
Liang, T. L., et al., (2016)	Mauno, 2007		1. Fokus pada fungsi yang optimal 2. Pengalaman positif 3. Kekuatan seseorang di tempat Kerja
Bujacz, A., et al., (2017)	Hultell dan Gustavsson, 2011		1. Terlibat 2. Terinspirasi 3. Bahagia 4. Bersemangat
Setiyani, A., et al., (2019)			
Tisu, L., et al., (2020)	Bailey, 2017		1. Fokus dalam pekerjaan dalam waktu yang lama 2. Memperhatikan tanggung jawab 3. Terhubung secara emosional dengan tugas yang membentuk peran mereka
Bhatti, M. A., et al., (2018)	Rothmann dan Jordan, 2006		1. Semangat 2. Dedikasi

Pada penelitian ini menggunakan teori dari Schaufeli (2006) yang akan digunakan pada variabel *Keterikatan Kerja* sebagai kerangka berfikir pada saat dilakukan penelitian. Menurut Schaufeli (2006), *Keterikatan Kerja* dapat dilihat berdasarkan tiga indikator yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. Teori dari Schaufeli (2006)

digunakan karena teori tersebut paling sering muncul pada jurnal yang digunakan oleh peneliti. Peneliti juga menggunakan teori pendukung yang dikemukakan oleh Macey dan Schneider (2008), Mauno (2007), Hulltell dan Gustavsson (2011), dan Bailey (2017).

Tabel 2.9  
Teori Rujukan *Kinerja*

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
<i>Kinerja</i>	Kamerhoff, J., et al., (2019)	Boerner and Krause, 2002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas yang dirasakan secara umum</li> <li>2. Kualitas sehubungan dengan standar pribadi</li> <li>3. Kemampuan diri sendiri</li> <li>4. Potensi keseluruhan</li> </ol>	Pada penelitian ini akan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Mathis and Jackson (2002), yang memiliki indikator; Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, Ketepatan waktu terhadap hasil, Kerja sama, dan Kehadiran
	Buil, I., et al., (2019)	Babin and Boles, 1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat Produktivitas Karyawan Individu</li> <li>2. Bersikap relatif terhadap rekan-rekannya pada beberapa perilaku</li> <li>3. Bersikap relatif terhadap rekan-rekannya pada hasil terkait pekerjaan</li> </ol>	Teori dari Mathis dan Jackson (2002) dipilih karena teori tersebut paling sering ditemukan pada jurnal yang digunakan oleh peneliti.
	Eliyana, A., et al.,	Simanjuntak,	1. Dukungan Organisasi	

	(2019)	2011	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kemampuan atau efektivitas manajemen</li> <li>3. Kinerja tiap Individu</li> </ol>	
	Mas'adeh, R., et al., (2016)	Tseng and Huang (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas pekerjaan</li> <li>2. Ketepatan waktu,</li> <li>3. Kinerja,</li> <li>4. Produktivitas,</li> <li>5. Efektivitas pelatihan,</li> <li>6. Penilaian,</li> <li>7. Hasil pekerjaan,</li> <li>8. Perilaku,</li> <li>9. Karakteristik pribadi.</li> </ol>	
	Rita, M., et al., (2017)	Mathis dan Jackson, 2002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas Kerja</li> <li>2. Kualitas Kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu terhadap hasil</li> <li>4. Kerja sama</li> <li>5. Kehadiran</li> </ol>	
	Kattenbach, R., et al., (2011)	Williams dan Anderson, 1991	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Tugas</li> <li>2. OCB Individu</li> <li>3. OCB Kelompok</li> </ol>	
	Obisi, C. (2017)	Mathis and Jackson dalam Griffeth (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas Kerja</li> <li>2. Kualitas Kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu terhadap hasil</li> <li>4. Kerja sama</li> <li>5. Kehadiran</li> </ol>	
	Buil, I., et al., (2019)	Babin and Boles, 1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat Produktivitas Karyawan</li> </ol>	

			Individu 2. Bersikap relatif terhadap rekan-rekannya pada beberapa perilaku 3. Bersikap relatif terhadap rekan-rekannya pada hasil terkait pekerjaan
Alessandri, G., et al., (2017)	Luthans		1. Fokus Pelanggan 2. Komunikasi 3. Hubungan Manajemen 4. Pemecahan Masalah 5. Manajemen Perubahan
Bhatti, M. A., et al (2018)	Greenslade and Jimmieson, 2007		1. Kinerja terhadap suatu tugas 2. Kinerja kontekstual

Pada penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2002) yang akan digunakan pada variabel *Kinerja* sebagai kerangka berfikir pada saat melakukan penelitian. Menurut Mathis dan Jackson (2002), *Kinerjadapat* dilihat dari lima indikator, yaitu kuantitas Kerja, kualitas Kerja, ketepatan waktu terhadap hasil, Kerja sama, dan kehadiran. Teori dari Mathis dan Jackson (2002) digunakan karena teori tersebut paling sering ditemukan pada jurnal

yang digunakan oleh peneliti. Peneliti juga menggunakan jurnal pendukung yang dikemukakan oleh Boerner dan Krause (2002), Babin dan Boles (1998), Simanjunrak (2011), Tseng dan Huang (2011), Williams dan Anderson (2011), Luthans, dan teori dari Greenslade dan Jimmieson (2007).

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang penting bagi keberlangsungan organisasi. Menurut Kasmir (2016), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan Kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Pendapat kedua diungkapkan oleh Noe (dalam Kasmir, 2016), menyebutkan *human resource management refers to the policies, practices, and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance*. (Artinya: Manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana memengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja

karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan). Menurut Deesler (dalam Kasmir, 2016), menyebutkan bahwa Manajemen Sumber daya Manusia merupakan proses menangani karyawan pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan Kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi Manajemen Sumber daya Manusia

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu mengelola sumber daya manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

#### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar. Berikut merupakan pendapat dari beberapa tokoh mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia.

Kasmir (2016) mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ke dalam sebelas fungsi manajemen sumber daya manusia. Kesebelas fungsi tersebut ialah:

1. Analisis Jabatan (*job analysis*)
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)
3. Penarikan Pegawai (*recruitment*)
4. Seleksi (*selection*)
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
7. Kompensasi (*Compensation*)
8. Jenjang Karir (*Career Path*)
9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)
10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)
11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Menurut Hasibuan (2003) menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ke dalam sebelas fungsi. Kesebelas fungsi tersebut ialah:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan kebutuhan tenaga Kerja dengan efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga Kerja yang dipersiapkan

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan karyawan agar dapat bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan perusahaan yang berlaku dan bekerja sesuai dengan arahan masing-masing

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan serta pelatihan

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar terciptanya Kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi karyawan agar mereka mau bekerja sampai pensiun. Hal tersebut dilakukan dengan program-program kesejahteraan yang berdasarkan pada kebutuhan karyawan

#### 10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Mentaati segala peraturan-peraturan perusahaan yang telah ditentukan dan norma-norma dasar dalam bermasyarakat

#### 11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan Kerja seseorang dari pekerjaannya. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa hal, seperti keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak yang berakhir, pensiun, dll.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh

profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2.2.1.3 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk memahami bagaimana praktik-praktik SDM yang ada di perusahaan. Menurut Fathoni (2006), terdapat lima prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Sumber daya manusia merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang paling efektif adalah kunci dari keberhasilan organisasi tersebut
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai ketika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme Kerja yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis
3. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial dapat memberikan pengaruh yang besar

terhadap karyawan agar dapat menghasilkan output secara maksimal

4. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi semua anggota organisasi yang terlibat untuk mencapai tujuan
5. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam diri setiap anggota ditambah dengan ketakwaan dan keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa

Prinsip-prinsip yang telah disebutkan di atas, apabila dipahami serta diimplementasikan maka dapat membantu organisasi untuk mengatur manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan secara benar. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia harus memiliki tujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2012), terdapat lima tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

### 1. Membuat Kebijakan dan Pertimbangan

Manajemen sumber daya manusia memiliki tugas untuk membuat kebijakan yang dapat menggerakkan para pekerja. Dengan begitu, divisi yang mengurus masalah tersebut harus ikut membantu membuat kebijakan untuk sumber daya manusia

### 2. Membantu Perusahaan Mencapai Tujuan

Departemen sumber daya manusia bertanggungjawab dalam hal penerapan kebijakan agar dapat mencapai tujuan serta memperhatikan dampak kebijakan dan prosedur terhadap para karyawan.

### 3. Memberi Dukungan

Salah satu tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling penting adalah memberikan dukungan terhadap perusahaan. Dengan begitu, bentuk nyata dari dukungan tersebut adalah berupa perekrutan sumber daya manusia yang berkualitas dan menciptakan kondisi yang kondusif di perusahaan.

### 4. Menyelesaikan Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan pasti akan menghadapi masalah. Seringkali masalah tersebut membawa perusahaan pada situasi krisis dan risiko negatif bagi banyak pihak.

## 5. Media Komunikasi Terbaik

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat berperan sebagai media transfer informasi yang menjaga hubungan antara pekerja, manajer, dan perusahaan.

Pimpinan dalam mengelola Sumber Daya Manusianya harus mampu untuk mengelola seluruh aktivitas atau tujuan di atas yang telah dibebankan secara bersama-sama, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan tindakan-tindakan yang akan diambil sebaiknya mengacu kepada tujuan masing-masing perusahaan.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan Transformasional dapat memberikan pengaruh serta dapat memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut Bass dalam Yukl (2013) gaya kepemimpinan Transformasional adalah keadaan di mana bawahan dari pemimpin bergaya Transformasional merasa hormat, setia, kagum, dan terinspirasi sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan pekerjaannya secara optimal.

Pendapat kedua disampaikan oleh Burns (1978), bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional terjadi ketika seseorang (atau lebih) menjalin hubungan dengan orang-orang lainnya sehingga antara pemimpin dan pengikutnya saling mengangkat diri dan memberi pengaruh sampai berada pada tingkat yang optimum.

Pendapat ketiga disampaikan oleh O'Leary (2001), bahwa gaya kepemimpinan yang Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin bila ingin kelompoknya melampaui batas kemampuannya dan memiliki kinerja yang optimum atau mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Transformasional dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Meskipun diartikan dengan sudut pandang yang berbeda, tujuan utamanya tetap sama yaitu hubungan antara pemimpin dengan karyawannya secara positif sehingga orang-orang di dalamnya dapat mencapai kinerja yang optimum dan mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.2.2 Indikator dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Untuk dapat mengetahui gaya kepemimpinan yang Transformasional, dapat dilihat dari beberapa indikator-indikator

menurut beberapa ahli. Menurut Bass dan Avolio (2000) indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Transformasional adalah;

1. Pengaruh yang ideal
2. Motivasi Inspirasional
3. Stimulasi Intelektual
4. Pertimbangan Individual

Sedangkan menurut Fitzgerald dan Schutte (2010), indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Transformasional adalah;

1. Kemampuan untuk mengartikan dan mengartikulasikan visi.
2. Menyediakan model yang sesuai
3. Mendorong penerimaan tujuan kelompok
4. Mengkomunikasikan harapan kinerja tinggi
5. Memberikan dukungan individual
6. Karisma tingkat tinggi

### **2.2.3 Pengaturan Kerja yang Fleksibel**

#### **2.2.3.1 Pengertian Pengaturan Kerja yang Fleksibel**

Pengaturan Kerja yang fleksibel dapat memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya di organisasi. Menurut Selby dan Wilson (2003) mendefinisikan Kerja yang fleksibel

sebagai suatu istilah yang mengacu pada semua praktik atau jenis Kerja yang berada di luar model Kerja tradisional.

Pendapat kedua disampaikan oleh Paul, M., Sharafizad, F. (2007). Menurutnya Kerja yang fleksibel didefinisikan sebagai praktik Kerja yang membawa keuntungan bagi pihak perusahaan dan pekerja dalam hal waktu, lokasi, dan pola Kerja. Penerapan Kerja fleksibel mampu memberikan alokasi waktu yang lebih luas bagi kebutuhan personal pekerja.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengaturan Kerja yang fleksibel dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

#### **2.2.3.2 Indikator dalam Pengaturan Kerja yang Fleksibel**

Untuk mengetahui pengaturan Kerja yang fleksibel dapat dilihat dari beberapa indikator-indikator menurut beberapa ahli. Menurut Baltes et al, (1999) indikator yang mempengaruhi pengaturan Kerja yang fleksibel adalah:

1. Minggu Kerja yang dipadatkan
2. Pembagian Kerja

3. Pekerjaan paruh waktu
4. Waktu dan tempat yang fleksibel

Dari indikator di atas, dapat diketahui beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Masing-masing ahli tentu memiliki pandangannya masing-masing dalam hal isi dari indikator-indikator kinerja karyawan.

#### **2.2.4 Keterikatan Kerja**

##### **2.2.4.1 Pengertian Keterikatan Kerja**

Menurut Bevan dalam Armstrong (2011) menjelaskan bahwa keterikatan Kerja adalah seseorang yang sadar akan konteks bisnis, dan bekerja sama dengan kolega untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi keuntungan organisasi.

Pendapat kedua diungkapkan oleh Robinson dalam Armstrong (2011), bahwa karyawan yang terlibat adalah seseorang yang percaya, dan mengidentifikasi bersama dengan organisasi.

Pendapat ketiga diungkapkan oleh Murlis dan Watson dalam Armstrong (2011), bahwa keterikatan Kerja adalah hasil yang dicapai dengan merangsang antusiasme karyawan untuk pekerjaan mereka dan mengarahkannya menuju kesuksesan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterikatan Kerja dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Namun, meskipun diartikan dalam sudut pandang yang berbeda, tujuan utamanya tetap sama, yaitu mengajak karyawan untuk bekerja sama dalam pekerjaannya agar mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.4.2 Indikator dalam Keterikatan Kerja**

Keterikatan Kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut adalah faktor-faktor keterikatan Kerja menurut pendapat beberapa ahli:

Menurut Schaufeli (2006), keterikatan Kerja dapat dipengaruhi oleh faktor:

1. Semangat
2. Dedikasi
3. Penyerapan

Sedangkan menurut Macey dan Schneider (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan Kerja, yaitu:

1. Sifat individu (Pandangan Hidup)
2. Keadaan (Perasaan Energi)
3. Perilaku (Peran Ekstra)

#### **2.2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah suatu faktor yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil Kerja secara kualitas dan kuantitas, yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat kedua diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2011), mereka berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Menurut Hasibuan (2002), kinerja karyawan adalah hasil Kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu melihat sejauh mana kinerja karyawan mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya.

### 2.2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor di dalamnya. Berikut merupakan pendapat dari beberapa tokoh mengenai faktor-faktor dalam Kinerja Karyawan.

Menurut Mangkunegara (2000), faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan. Secara psikologis, kemampuan terdiri atas kemampuan potensi diri (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).
2. Motivasi. Motivasi dapat terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi Kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai agar dapat mencapai tujuan Kerja.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2001), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan dengan organisasi

### 2.2.5.3 Indikator dalam Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator-indikator menurut beberapa ahli. Menurut Mathis dan Jackson (2002), terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas Kerja
3. Jangka waktu
4. Kerja sama
5. Kehadiran

Sedangkan menurut Lee dalam Solihin (2010), indikator yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Memahami nilai Kerja karyawan
2. Komunikasi terkait standar kinerja pekerjaan
3. Menghubungkan kinerja dengan penghargaan
4. Memberi evaluasi Kerja yang efektif
5. Menawarkan dukungan untuk manajer dan pengawasan

Dari indikator di atas, dapat diketahui beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Masing-masing ahli tentu memiliki

pandangannya masing-masing dalam hal isi dari indikator-indikator kinerja karyawan.

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap**

#### **Keterikatan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019) memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja* yang dilakukan pada karyawan hotel. Pada penelitian ini menggunakan teori yang berasal dari Bass (1999) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Schaufeli (2002) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

Penelitian yang dilakukan oleh Shokory, S. M., Suradi, N. R. M (2018) memiliki hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja* yang dilakukan pada anggota tim proyek. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Bass dan Avolio (2006) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Schaufeli (2006) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2017) dengan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja* yang dilakukan pada karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan telekomunikasi di India. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Bass (1998) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Macey dan Scheneider (2008) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

H1: *Terdapat pengaruh yang positif antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja*

### **2.3.2 Pengaruh antara Flexible Work-Arrangement terhadap Keterikatan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Bujacz, A., Oettel, B. C., Rigotti, T., Lindfors, P. (2017) ditemukan hasil yang positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja* yang dilakukan pada wiraswasta yang memiliki keterampilan tinggi. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Benz dan Frey (2008) pada variabel *Flexible Work-Arrangement* dan teori dari Hulltell dan Gustavson (2011) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

Penelitian yang dilakukan oleh Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019) ditemukan hasil yang positif antara variabel *Flexible Work*

*Arrangement* terhadap *Kinerja* yang dilakukan pada karyawan organisasi. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Ayman, Ashoush, Younnis (2015) pada variabel *Flexible Work-Arrangement* dan teori dari Schaufeli (2006) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Setiyani, A., Djumarno., Riyanto, S., Nawangsari, Lenny. Ch. (2019) ditemukan hasil yang positif antara variabel *Flexible Work Arrangement* terhadap *Kinerja* yang dilakukan pada supervisor.

H2: *Terdapat pengaruh yang positif antara Flexible Work-Arrangement terhadap Keterikatan Kerja.*

### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work-Arrangement terhadap Keterikatan Kerja**

Pada penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., et al., (2019) didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja* yang dilakukan pada karyawan hotel. Pada penelitian ini menggunakan teori yang diungkapkan oleh Bass (1999) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Schaufeli (2002) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

Penelitian yang dilakukan oleh Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019) ditemukan hasil yang positif antara variabel *Flexible Work Arrangement* terhadap *Kinerja*. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Ayman, Ashoush, Younnis (2015) pada variabel *Flexible Work-Arrangement* dan teori dari Schaufeli (2006) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

H3: Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*

#### **2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Kamerhoff, J., Lauenstein, O., Schutz, A. (2019), memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja* yang dilakukan pada anggota orkestra profesional. Penelitian ini menggunakan teori dari Bass (1999) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Boerner dan Krause (2002) pada variabel *Kinerja*.

Penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019), memiliki hasil bahwa penelitian tersebut memiliki pengaruh yang positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*

yang dilakukan pada karyawan hotel. Penelitian ini menggunakan teori dari Bass (1990) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan pada variabel *Kinerja* menggunakan teori yang dikemukakan oleh Babin dan Boles (1998).

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Eliyana, A., Ma'arif, S., Muzakki.(2019) yang memiliki hasil bahwa terdapat hubungan positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja* yang dilakukan pada pemimpin tingkat menengah pada organisasi pelabuhan Indonesia. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Bass (1985) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Simanjuntak (2011) pada variabel *Kinerja*.

H4: *Terdapat pengaruh yang positif antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja*

### **2.3.5 Pengaruh antara Flexible Work Arrangement terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Kattenbach, R., Demerouti, E., Nachreiner, F. (2011) dengan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja* yang dilakukan pada karyawan di Jerman. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al, (1999) pada variabel *Flexible Work Arrangement* dan teori dari Williams dan Anderson (1991) pada variabel *Kinerja*.

Penelitian yang dilakukan oleh Giovanis, E. (2017) memiliki hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al, (1999) pada variabel *Flexible Work Arrangement*.

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Obisi (2017) yang memiliki hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja* yang dilakukan pada karyawan pada sekolah negeri di Nigeria. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al, (1999) pada variabel *Flexible Work Arrangement* dan teori dari Mathis dan Jackson (2002) pada variabel *Kinerja*.

H5: *Terdapat pengaruh yang positif antara Flexible Work-Arrangement terhadap Kinerja*

### **2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work-Arrangement terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Kamerhoff, J., et al., (2019), memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*. Penelitian ini menggunakan teori dari Bass (1999) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dan teori dari Boerner dan Krause (2002) pada variabel *Kinerja*.

Penelitian yang dilakukan oleh Kattenbach, R., et al., (2011) dengan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al, (1999) pada variabel *Flexible Work Arrangement* dan teori dari Williams dan Anderson (1991) pada variabel *Kinerja*.

H6: *Terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work-Arrangement terhadap Kinerja*

### **2.3.7 Pengaruh antara Keterikatan Kerja terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019) ditemukan hasil yang positif antara variabel *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja* pada karyawan hotel. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Schaufeli (2002) pada variabel *Keterikatan Kerja* dan teori dari Babin dan Boles (1998) pada variabel *Kinerja*.

Penelitian yang dilakukan oleh Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., Borgogni, L. (2017) ditemukan hasil yang positif antara variabel *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja* pada karyawan tingkat bawah. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Schaufeli (2002) pada variabel *Keterikatan Kerja* dan teori dari Luthans pada variabel *Kinerja*.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Bhatti, M. A., Mat, N., Juhari, A. S. (2018) ditemukan hasil yang positif antara variabel *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja* pada suster dan supervisor. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Rothman dan Jordan (2006) pada variabel *Keterikatan Kerja* dan teori dari Greenslade dan Jimmieson (2007) pada variabel *Kinerja*.

H7: *Terdapat pengaruh positif antara Keterikatan Kerja terhadap Kinerja*

### **2.3.8 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., et al., (2019), memiliki hasil bahwa penelitian tersebut memiliki pengaruh yang positif. Penelitian ini menggunakan teori dari Bass (1990) pada variabel *Kepemimpinan Transformasional*, pada variabel *Kinerja* menggunakan teori yang dikemukakan oleh Babin dan Boles (1998), dan pada variabel *Keterikatan Kerja* menggunakan teori dari Schaufeli (2002).

H8: *Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja.*

### **2.3.9 Pengaruh Flexible Work-Arrangement terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Penelitian yang dilakukan oleh Obisi (2017) memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh positif. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Baltes et al, (1999) pada variabel *Flexible Work Arrangement* dan teori dari Mathis dan Jackson (2002) pada variabel *Kinerja*.

Penelitian yang dilakukan oleh Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019) ditemukan terdapat pengaruh positif antara kedua hubungan. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Ayman, Ashoush, Younnis(2015) pada variabel *Flexible Work-Arrangement* dan teori dari Schaufeli (2006) pada variabel *Keterikatan Kerja*.

H9: *Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Flexible Work-Arrangement terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja*

## **2.4 Kerangka Pikir**

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), kerangka berfikir merupakan fondasi penelitian menjadi acuan. Kerangka berfikir adalah hubungan kelompok yang dibentuk, dijabarkan, dan dihubungkan secara logis antar variabel yang ada terhadap situasi yang terjadi dan diidentifikasi melalui berbagai proses seperti wawancara, pengamatan dan tinjauan, serta literatur.

Kerangka berfikir, menjelaskan terkait dengan pengaruh variabel *Kepemimpinan Transformasional*, *Flexible Work-Arrangement* serta

*Keterikatan Kerja terhadap Kinerja beberapa karyawan Kafe yang berada di kota Yogyakarta.*

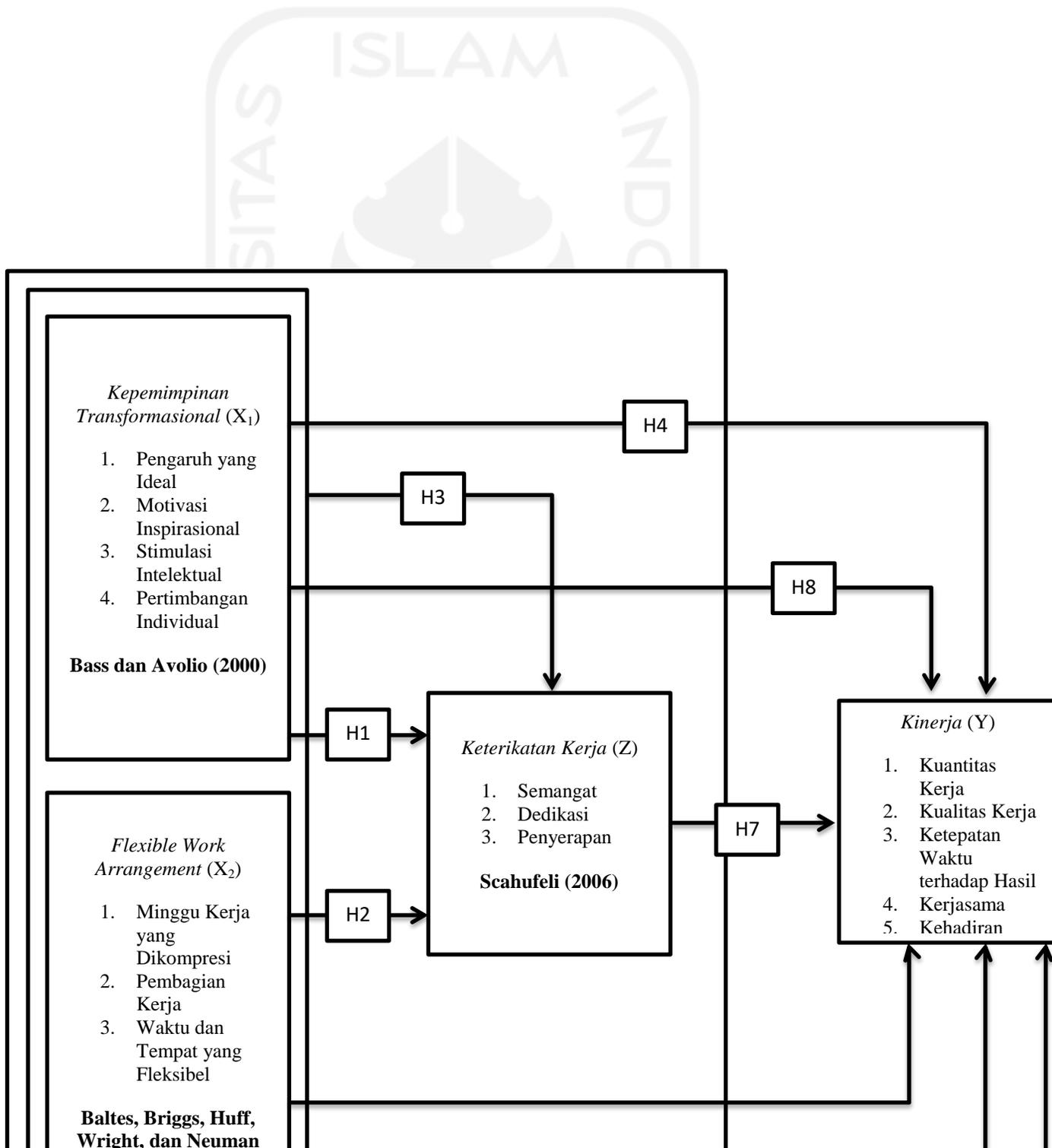
Sumber penelitian terdahulu:

1.  $X_1 - Y$ : Kamerhoff, J., Lauenstein, O., Schutz, A. (2019)<sup>1</sup>, Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019)<sup>2</sup>, Eliyana, A., Ma'arif, S., Muzakki.(2019)<sup>3</sup>, Mas'adeh, R., Obeidat, B. Y., Tarhini, A. (2016)<sup>4</sup>, Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., Erari, A. (2017)<sup>5</sup>.
2.  $X_1 - Z$ : Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019)<sup>1</sup>, Shokory, S. M., Suradi, N. R. M (2018)<sup>2</sup>, Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2017)<sup>3</sup>, Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., Lin, C. W. (2016)<sup>4</sup>, Mostafa, A. M. F. (2018)<sup>5</sup>, Bui, H. T. M., Zeng, Y., Higgs, M. (2017)<sup>6</sup>.
3.  $X_2 - Y$ : Kattenbach, R., Demerouti, E., Nachreiner, F. (2011)<sup>1</sup>, Giovanis, E. (2017)<sup>2</sup>, Akron, S., Feinblit, O., Hareli, S., Tzafrir, S. S. (2016)<sup>3</sup>, Obisi, C. (2017)<sup>4</sup>.
4.  $X_2 - Z$ : Bujacz, A., Oettel, B. C., Rigotti, T., Lindfors, P. (2017)<sup>1</sup>, Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019)<sup>2</sup>, Setiyani, A., Djumarno., Riyanto, S., Nawangsari, Lenny. Ch. (2019)<sup>3</sup>.
5.  $Z - Y$ : Macinati, M. S., Bozzi, S., Rizzo, M. G. (2016)<sup>1</sup>, Tisu, L., Lupsa, D., Virga, D., Rusu, A. (2020)<sup>2</sup>, Buil, I., Martinez, E.,

Matute, J. (2019)<sup>3</sup>, Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F.,

Borgogni, L. (2017)<sup>4</sup>, Bhatti, M. A., Mat, N., Juhari, A. S. (2018)<sup>5</sup>.

Berdasarkan penelitian terdahulu makayang akan peneliti kemukakan adalah:



H9

H5

H6

## 2.5 Hipotesis

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), Hipotesis merupakan pernyataan sementara, yang kemudian dapat diuji, yang dapat memprediksi apa yang ingin ditemukan dalam sebuah data empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Kinerja* sedangkan variabel independen pada penelitian ini adalah *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* dengan *Keterikatan Kerja* sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.

- H1: Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*
- H2: Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*
- H3: Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*

- H4: Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*
- H5: Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*
- H6: Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*
- H7: Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*
- H8: Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*
- H9: Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Metode yang digunakan oleh peneliti pada penelitian kali ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan survei melalui kuesioner. Menurut Creswell (2010), tujuan penelitian secara kuantitatif meliputi variabel-variabel dalam penelitian dan hubungan antar variabel tersebut, para partisipan, dan lokasi penelitian. Ditambahkan kembali oleh Creswell (2013), dalam pendekatan survei peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif (angka-angka) kecenderungan, perilaku, atau opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Pada penelitian ini, lokasi penelitian yang akan dipilih oleh peneliti adalah beberapa café yang berada di kota Yogyakarta. Seperti yang kita ketahui, di zaman millennial saat ini bisnis industri café sedang banyak-banyaknya dan menjadi tren di kalangan masyarakat khususnya pada rentang usia 20-25 tahun. Café bukan hanya menjadi tempat untuk sekedar singgah dan menikmati secangkir kopi, tetapi saat ini café juga dapat dimanfaatkan sebagai tempat belajar bersama,

mengerjakan tugas, dan rapat-rapat karena tempatnya yang nyaman dan fasilitasnya yang dapat dikatakan cukup baik. Karena hal tersebut, akhirnya pada penelitian kali ini peneliti tertarik untuk meneliti bisnis café yang berada di Kota Yogyakarta.

### 3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini dapat memberikan identifikasi terhadap penelitian yang akan dicapai. Dalam Sekaran (2006) dijelaskan bahwa variabel penelitian adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai.

#### 1. Variabel Independen (X)

Pada Creswell (2016) menjelaskan bahwa variabel independen adalah variabel yang kemungkinan dapat menyebabkan, mempengaruhi, atau berefek pada hasil. Variabel ini dikenal juga variabel bebas, treatment, manipulated, antecedent, atau predictor. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan flexible work arrangement ( $X_2$ ).

#### 2. Variabel Dependen (Y)

Pada Creswell (2016) menjelaskan bahwa variabel dependen adalah variabel yang memiliki ketergantungan pada variabel bebas. Variabel ini biasa dikenal dengannama variabel

terikat, variabel ini merupakan hasil dari pengaruh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah *Kinerja* (Y).

### 3. Variabel Intervening (Z)

Pada Creswell (2016) menjelaskan bahwa variabel intervening ini berada di antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel intervening muncul pada situasi/kondisi tertentu dan membantu menerangkan secara konseptual pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening yang digunakan adalah *Keterikatan Kerja* (Z).

## 3.4 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

Dalam Sekaran (2006) definisi operasional merupakan definisi sebuah ide dalam pengertian yang bisa diukur dengan mengurangi tingkat abstraksinya melalui penggambaran dimensi dan elemennya.

### 3.4.1 Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Gaya kepemimpinan yang Transformasional didefinisikan oleh Bass dalam Yukl (2013) merupakan keadaan di mana bawahan dari pemimpin bergaya Transformasional merasa hormat, setia, kagum, dan

terinspirasi sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan pekerjaannya secara optimal.

Untuk dapat mengukur gaya kepemimpinan yang Transformasional, Bass dan Avolio (2000) mengusulkan empat dimensi untuk mengukur gaya kepemimpinan yang Transformasional, yaitu:

1. Pengaruh yang ideal, Sesuai dengan obyek penelitian ini, pengaruh yang ideal dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan..

Pengaruh yang ideal terdiri dari:

- a. Atasan saya mengkomunikasikan tujuan usaha dengan jelas dan positif
  - b. Atasan saya senantiasa mendukung perkembangan karyawan
  - c. Atasan saya memberikan dorongan melalui penghargaan (termasuk pujian, bonus) kepada karyawan
2. Motivasi Inspirasional, Sesuai dengan obyek penelitian ini, motivasi inspirasional dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana kepada karyawan.

- a. Atasan saya menumbuhkan kepercayaan serta melibatkan karyawan dalam kerja tim
  - b. Atasan saya memberikan sikap hormat dalam memperlakukan karyawannya
  - c. Atasan saya menjelaskan nilai dan praktik di tempat Kerja
3. Stimulasi Intelektual. Sesuai dengan obyek penelitian ini, stimulasi intelektual dapat diartikan sebagai kemampuan atasan dalam mentransformasikan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat kepada bawahan
- a. Atasan saya senantiasa menyelesaikan masalah dengan perspektif (cara/sudut pandang) yang berbeda
  - b. Atasan saya senantiasa mempertanyakan pendapat bawahannya
  - c. Atasan saya memastikan apakah pemikirannya dalam suatu masalah sudah tepat kepada bawahan
4. Pertimbangan Individual, Sesuai dengan obyek penelitian ini, pertimbangan individual dapat diartikan sebagai kemampuan atasan dalam memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap bawahan secara individu, melatih, memberi nasihat.
- a. Atasan saya senantiasa memberikan imbalan jasa berdasarkan pertimbangan pribadi
  - b. Atasan saya menanamkan rasa bangga kepada karyawan
  - c. Atasan saya senantiasa hadir di tempat Kerja pada jam Kerja resmi

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2000), yang akan diukur menggunakan 12 item pertanyaan. Beberapa item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan yang Transformasional dalam kuesioner nantinya akan didampingi poin jawaban. Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan masing-masing skornya menggunakan skala *Likert*. Bobot yang digunakan di setiap pernyataan yaitu:

Tabel 3.4.1 Skala *Likert* untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Jawaban	Nilai
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral/tidak berpendapat (N)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Sumber: Sekaran, 2006 (dan diolah peneliti)

### 3.4.2 *Flexible Work-Arrangement (X2)*

Pengaturan Kerja yang fleksibel didefinisikan oleh Selby dan Wilson (2003) sebagai suatu istilah yang mengacu pada semua praktik atau jenis Kerja yang berada di luar model Kerja tradisional.

Untuk mengukur pengaturan Kerja yang fleksibel, Baltes et al, (1999) mengusulkan tiga dimensi untuk mengukur pengaturan Kerja yang fleksibel yaitu:

1. Minggu Kerja yang dipadatkan. Sesuai dengan obyek penelitian ini, minggu kerja yang dipadatkan dapat diartikan sebagai jadwal kerja yang dipadatkan di waktu tertentu agar bawahan di industri kafe dapat melakukan hal lain di luar pekerjaan . Minggu Kerja yang dipadatkan terdiri dari:
  - a. Jadwal Kerja yang ada memungkinkan saya untuk dapat melakukan hal lain di luar pekerjaan ini
  - b. Jadwal Kerja yang ditetapkan membuat saya tidak merasa kelelahan
  - c. Jadwal Kerja yang ditetapkan sesuai dengan harapan saya
2. Pembagian Kerja. Sesuai dengan obyek penelitian ini, pembagian kerja dapat diartikan sebagai analisis jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan apa pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut di industri kafe. Aktivitas ini adalah sebuah upaya untuk menciptakan kualitas pada produk yang dihasilkan dan kualitas dari kinerja/pelayanan total di industri kafe.

Pembagian Kerja terdiri dari:

- a. Pembagian Kerja memberikan kemudahan bagi saya dalam melakukan pekerjaan
- b. Pembagian Kerja terasa sudah sesuai dengan tanggung jawabnya
- c. Pembagian Kerja sesuai dengan harapan saya (kemampuan dan beban Kerja sesuai)

3. Waktu dan tempat yang fleksibel. Sesuai dengan obyek penelitian ini, dapat diartikan bahwa karyawan di industri kafe tidak harus selalu bekerja pada waktu yang tetap seperti dengan jadwal *shift* serta tempat yang fleksibel seperti pada kondisi lingkungan yang tidak memungkinkan untuk bekerja di tempat seperti kondisi pandemi, bawahan dapat membuat produk kopi di tempat tinggalnya masing-masing yang kemudian dapat dikirim menggunakan aplikasi antar secara *online*. Waktu dan tempat yang fleksibel terdiri dari:
  - a. Tempat Kerja saya memiliki waktu dan tempat yang fleksibel dalam bekerja
  - b. Fleksibilitas tempat dan waktu Kerja di sini sangat bermanfaat bagi saya pribadi dan organisasi secara umum
  - c. Organisasi ini memberikan saya keleluasaan dalam bekerja

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Baltes et al, (1999), yang akan diukur menggunakan sembilan item pertanyaan.

### **3.4.3 Keterikatan Kerja (Z)**

Keterikatan Kerja didefinisikan oleh Bevan dalam Armstrong (2011) merupakan seseorang yang sadar akan konteks bisnis, dan bekerja sama dengan kolega untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi keuntungan organisasi.

Untuk mengukur keterikatan Kerja, Schaufeli (2006) mengusulkan tiga dimensi untuk mengukur keterikatan Kerja, yaitu:

1. Semangat. Sesuai dengan obyek penelitian, semangat dapat diartikan sebagai kemauan dan gairah yang dimiliki oleh bawahan di industri kafe dalam bekerja dan berjuang terhadap pekerjaannya.

Semangat terdiri dari:

- a. Saya merasa bersemangat bekerja di sini
  - b. Saya antusias dengan pekerjaan saya
  - c. Saya senantiasa merasa kuat dan bertenaga saat bekerja
2. Dedikasi. Sesuai dengan obyek penelitian ini, dedikasi dapat diartikan sebagai pengorbanan yang dilakukan oleh bawahan di industri kafe dalam segi pikiran, waktu dan tenaga demi tercapainya tujuan pada industri kafe.

Dedikasi terdiri dari:

- a. Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya di sini
  - b. Saya antusias dengan pekerjaan saya
  - c. Bekerja di sini senantiasa memberikan inspirasi untuk selalu bekerja dengan baik
3. Penyerapan. Sesuai dengan obyek penelitian ini, penyerapan dapat ditandai dengan bawahan di industri kafe yang sepenuhnya berkonsentrasi dan memiliki perasaan gembira pada saat melakukan pekerjaan.

Penyerapan terdiri dari:

- a. Ketika bekerja, seluruh hati dan pikiran saya fokus pada pekerjaan di sini
- b. Saya dapat bekerja dengan konsentrasi penuh di sini
- c. Pekerjaan ini membutuhkan keahlian saya secara mendalam

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli (2006), yang akan diukur menggunakan sembilan item pernyataan.

#### **3.4.4 Kinerja (Y)**

Kinerja karyawan didefinisikan oleh Mathis dan Jackson (2011) sebagai sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi

Untuk mengukur kinerja karyawan, Mathis dan Jackson (2001) mengusulkan lima dimensi untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas Kerja Sesuai dengan obyek penelitian ini, kuantitas kerja dapat diartikan sebagai pengukuran kuantitas yang diukur berdasarkan akumulasi aktivitas bawahan dengan hasil yang didapatkan pada saat bekerja di industri kafe.

Kuantitas Kerja terdiri dari:

- a. Saya dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan tepat waktu

- b. Saya dapat mengerjakan tugas dengan baik melalui waktu dan usaha secara minimal
  - c. Pekerjaan saya dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan
2. Kualitas Kerja. Sesuai dengan obyek penelitian, kualitas kerja dapat diartikan sebagai pengukuran kualitas yang diukur berdasarkan kualitas pekerjaan yang diperoleh berdasarkan ketepatan dalam melaksanakan tugas.

Kualitas Kerja terdiri dari:

- a. Saya bekerja sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang saya miliki
  - b. Pekerjaan saya memungkinkan untuk dikerjakan secara kreatif
  - c. Saya dapat mengerjakan pekerjaan bahkan melampaui harapan yang ada
3. Ketepatan waktu terhadap hasil. Sesuai dengan obyek penelitian, ketepatan waktu terhadap hasil dapat diartikan sebagai tolak ukur ketepatan dalam menjalankan tugas dari awal tugas diberikan hingga tugas tersebut diselesaikan seperti standar waktu yang ditetapkan untuk menghasilkan suatu produk.

Ketepatan waktu terhadap hasil terdiri dari:

- a. Saya menyelesaikan tugas saya dengan tepat waktu
- b. Saya menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
- c. Saya mampu bekerja dengan menetapkan skala prioritas

#### 4. Kerja sama

Kerja sama. Sesuai dengan obyek penelitian, kerjasama dapat diartikan sebagai kemampuan dari bawahan untuk menjalin kerja sama dengan rekan kerja dalam menjalankan suatu tugas.

Kerja sama terdiri dari:

- a. Saya mampu bekerja sama dengan baik bersama rekan Kerja
- b. Saya merasa berkolaborasi dengan rekan Kerja membuat pekerjaan jadi lebih terasa ringan
- c. Bekerja sama dengan rekan Kerja dapat menghasilkan pekerjaan dengan lebih baik daripada diKerja kan sendiri

#### 5. Kehadiran

Sesuai dengan obyek penelitian, kehadiran dapat diartikan bahwa bawahan dapat datang bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Kehadiran terdiri dari:

- a. Saya selalu hadir pada jadwal yang telah ditentukan
- b. Saya hadir bekerja sesuai (dan atau melebihi) minimal batas kehadiran
- c. Saya hanya izin tidak hadir ketika ada hal yang benar-benar mendesak

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2001), yang akan diukur menggunakan 15 item pertanyaan.

### **3.5 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.5.1 Populasi**

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau suatu hal yang menarik di mana peneliti ingin membuat sebuah opini (berdasarkan statistik sampel). Populasi pada penelitian ini adalah individu yang pernah atau sedang bekerja pada industri kafe di Kota Yogyakarta.

#### **3.5.2 Sampel**

Pengambilan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik pada elemen populasi (Sekaran, 2006).

Sedangkan untuk ukuran sampel dalam penelitian dapat dilakukan seperti berikut ini (Roscoe dalam Sugiyono, 2013):

1. Ukuran sampel yang layak dalam melakukan sebuah penelitian antara 30 hingga 500.

2. Apabila sampel terbagi dalam beberapa kategori, seperti jenis kelamin, status kerja, dan lainnya, maka jumlah anggota sampel pada setiap kategori minimal 30.
3. Apabila di dalam sebuah penelitian akan dilakukan analisis dengan *multivariate*, maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Misalnya variabel penelitiannya terdapat 5 (independen+dependen), maka jumlah anggota sampel=  $10 \times 5=50$
4. Untuk penelitian dengan eksperimen yang sederhana, yang menggunakan kelompok eksperimen serta kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel pada masing-masing bagian antara 10 hingga 20.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka jumlah minimal sampel pada penelitian ini yaitu 4 variabel dikali 10 yaitu 40 orang. Sampel pada penelitian ini sebanyak 106 responden.

### **3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Data Primer merupakan data yang diperoleh dari pihak pertama yang kemudian akan dianalisis untuk menemukan solusi atau masalah yang diteliti (Sekaran, 2006). Pengumpulan data pada

penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner berupa google form kepada responden yang merupakan pemilik atau karyawan pada café yang berada di kota Yogyakarta, yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap variabel yang akan diteliti. Kuesioner yang disebarkan berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan variabel *Kepemimpinan Transformasional*, *Flexible Work-Arrangement*, *Keterikatan Kerja*, dan *Kinerja*.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik dan lainnya, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau non-publikasi entah di dalam atau di luar organisasi, semua yang dapat berguna bagi peneliti (Sekaran, 2006). Data sekunder ini pada umumnya berupa bukti, catatan maupun laporan yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Data sekunder pada penelitian ini berupa laporan historis yang didapatkan dari arsip-arsip tentang bisnis café di Kota Yogyakarta yang ditemukan oleh peneliti.

### 3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), kuesioner (*questionnaire*) merupakan daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden akan mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika studi bersifat deskriptif atau eksplanatori. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data.

Jawaban yang disediakan dalam setiap pernyataan penelitian ini menggunakan skala Likert. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), skala Likert adalah suatu skala yang dirancang untuk menelaah seberapa kuat subjek menyetujui suatu pernyataan (seperti **saya menyukai makanan bergizi**) pada skala lima poin dengan titik panduan (*anchor*) berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Tidak Berpendapat, 4 = Setuju, 5=Sangat Setuju. Menurut Ghozali (2016), skala Likert adalah skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut; 1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Ragu-ragu atau Netral, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju.

### **3.7 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.7.1 Uji Validitas**

Menurut Ghozali (2016), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Menurut Ghozali (2011) menyatakan bahwa dalam melakukan uji validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel, uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk, dan diuji dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Pada penelitian ini, peneliti memilih untuk menguji penelitian dengan Uji Korelasi *Pearson Product Moment*. Dalam Uji ini, setiap item pernyataan akan diuji hubungannya dengan skor total variabel yang ditunjukkan. Apabila nilai taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka butir yang diuji dinyatakan valid.

#### **3.7.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Ghozali (2016), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten satu dari waktu ke waktu lain.

Penelitian ini menggunakan *Alfa Cronbach* untuk mengetahui suatu indikator reliabel atau tidak. Menurut Sugiyono (2007) pengujian reliabilitas dengan teknik *Alfa Cronbach* dilakukan untuk jenis data interval/essay. Pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas dengan *Alfa Cronbach* adalah apabila harga *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dinyatakan reliabel.

### 3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data dapat dibagi menjadi dua (Ghozali, 2006), yaitu:

1. Analisis Deskriptif, yaitu sebuah metode analisis yang digunakan untuk menjabarkan karakteristik sebuah penelitian, responden yang akan diteliti serta data yang hendak dikumpulkan. Setelah itu akan dilakukan pembahasan secara deskriptif.
2. Analisis Statistik, yaitu sebuah metode analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode statistika. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau penjelasan suatu data yang dilihat menggunakan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, dan *skewness* (kemencengan distribusi).

Pada penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian kuantitatif, sehingga menggunakan metode analisis data statistik pada saat melakukan olah data penelitian.

### 3.8.1 Uji Asumsi Klasik

Pada uji asumsi klasik memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui sejauh mana model regresi yang didapatkan dapat memberikan hasil *estimator linier* yang baik. Uji asumsi klasik terdiri dari:

#### 1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011) uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji sejauh mana model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam uji normalitas, terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan menggunakan cara:

- a. Analisis Grafik: pada analisis grafik, dilakukan dengan menggunakan cara melihat grafik histogram yang kemudian membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.
- b. Analisis Statistik: pada analisis statistic, cara yang digunakan adalah dengan melihat kurtosis dan *skewness* dari sebuah residu.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual yang berasal dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Dasar Analisis:

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka dapat dikatakan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang tidak terlihat jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

## 3. Uji Multikolonieritas

Menurut Ghozali (2016), uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang tepat seharusnya tidak terjadi hubungan di antara variabel bebas. Untuk

mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik kolerasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen terdapat korelasi yang dapat dikatakan tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini gejala adanya multikolonieritas.

Multikolonieritas juga dapat dilihat dari (1) nilai toleransi dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan kemudian diregresi terhadap variabel bebas lainnya.

### 3.8.2 Uji Hipotesis

Setelah peneliti mengetahui tentang model regresi dan analisis regresi, kemudian diperlukan pengambilan sebuah keputusan mengenai kebenaran hipotesis yang telah diajukan. Berikut merupakan tahapan dalam melakukan pengujian hipotesis penelitian:

## 1. Analisis Regresi Linier

Menurut Siregar (2014), regresi linier adalah salah satu alat analisis yang dapat dimanfaatkan untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, analisis regresi juga menunjukkan hubungan arah antar kedua variabel tersebut. Variabel dependen dibayangkan memiliki distribusi *probabilistic*, sedangkan variabel independen diasumsikan memiliki nilai tetap dalam masa pengambilan sampel yang berulang.

Regresi linier terbagi menjadi dua (Siregar, 2014), yaitu:

### a. Regresi linier sederhana

Regresi linier ini dapat digunakan ketika hanya terdapat satu variabel independen dan satu variabel dependen. pada penelitian yang akan dilakukan, analisis linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* sebagai variabel independen, *Keterikatan Kerja* sebagai variabel intervening, dan *Kinerja* sebagai variabel dependen.

### b. Regresi liner berganda

Regresi linier berganda digunakan ketika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Pada penelitian yang akan dilakukan, analisis linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* sebagai variabel independen, *Keterikatan Kerja* sebagai variabel intervening, dan *Kinerja* sebagai variabel dependen.

## 2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji t pada dasarnya berguna untuk menunjukkan sejauh mana pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Menurut Nugroho (2005) pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat signifikan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Uji t memiliki tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

## 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel independen, nilai  $R^2$  yang kecil memiliki artian bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi

dalam variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen hampir memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011)

#### 4. Analisis Jalur

Cara untuk menguji pengaruh variabel intervening, digunakanlah metode analisis jalur (Ghozali, 2013). Analisis jalur merupakan sebuah perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah dirumuskan sebelumnya berdasarkan teori yang ada. Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai pengganti bagi peneliti untuk melihat hubungan antar variabel.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada penelitian ini, kuesioner disebarakan kepada individu yang sedang/pernah bekerja pada industri Kafe dengan menggunakan *google form*. Kemudian kuesioner dibagikan kepada responden dan jumlah kuesioner yang berhasil diisi berjumlah 106 kuesioner. Sehingga total kuesioner yang dapat dijadikan sumber data yang dapat diolah datanya sebanyak 106 responden. Selanjutnya sumber data yang diperoleh akan diolah menggunakan SPSS 21.

#### **4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **4.1.1 Hasil Uji Validitas**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), uji validitas merupakan sebuah pengujian untuk mengukur seberapa baik instrumen yang telah dikembangkan untuk mengukur konsep tertentu. Sedangkan menurut Ghozali (2016), uji validitas digunakan untuk mengukur valid dan tidaknya dari sebuah data yang ditemukan. Pada penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Sedangkan suatu kuesioner dapat dikatakan valid ketika pernyataan dalam kuesioner

dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh responden (Ghozali, 2013).

Pada penelitian ini, uji validitas dihitung pada tiap variabel penelitian yaitu variabel *Kepemimpinan Transformasional*, *Flexible Work-Arrangement*, *Keterikatan Kerja*, dan *Kinerja*. Kemudian data yang berhasil diperoleh akan diolah dan dihitung menggunakan SPSS 21.

Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

NO.	Variabel	Jumlah
1	<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	12
2	<i>Flexible Work-Arrangement</i>	9
3	<i>Keterikatan Kerja</i>	9
4	<i>Kinerja</i>	15
Total Pernyataan		45

Sumber: Data primer diolah, 2020

Perhitungan validitas instrument didasarkan pada perbandingan antara  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  di mana  $r_{tabel} = 0,1909$  ( $df = N-2$  ( $106-2$ ) = 104) dengan tingkat signifikansi 5% (0.05). Apabila  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) maka pernyataan akan dianggap valid, begitu pula sebaliknya maka akan dianggap tidak valid.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ )

NO	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Atasan saya mengkomunikasikan tujuan usaha dengan jelas dan positif	0,572	0,1909	Valid
2	Atasan saya senantiasa mendukung perkembangan karyawan	0,640	0,1909	Valid
3	Atasan saya memberikan dorongan melalui penghargaan (termasuk pujian, bonus) kepada karyawan	0,616	0,1909	Valid
4	Atasan saya menumbuhkan kepercayaan serta melibatkan karyawan dalam Kerja tim	0,678	0,1909	Valid
5	Atasan saya memberikan sikap hormat dalam memperlakukan karyawannya	0,711	0,1909	Valid
6	Atasan saya menjelaskan nilai dan praktik di tempat Kerja	0,590	0,1909	Valid
7	Atasan saya senantiasa menyelesaikan masalah dengan perspektif (cara/sudut pandang) yang berbeda	0,665	0,1909	Valid
8	Atasan saya senantiasa mempertanyakan pendapat bawahannya	0,637	0,1909	Valid
9	Atasan saya memastikan apakah pemikirannya dalam suatu masalah sudah tepat kepada bawahan	0,800	0,1909	Valid
10	Atasan saya senantiasa memberikan imbalan jasa berdasarkan pertimbangan pribadi	0,585	0,1909	Valid
11	Atasan saya menanamkan rasa bangga kepada karyawan	0,706	0,1909	Valid
12	Atasan saya senantiasa hadir di tempat Kerja pada jam Kerja resmi	0,457	0,1909	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dari data pada tabel 4.2, terdapat 12 (duabelas) pernyataan pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dengan hasil yang menunjukkan 12 (dua belas) pernyataan terbukti valid karena nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas *Flexible Work-Arrangement*( $X_2$ )

NO	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Jadwal Kerja yang ada memungkinkan saya untuk dapat melakukan hal lain di luar pekerjaan ini	0,714	0,1909	Valid
2	Jadwal Kerja yang ditetapkan membuat saya tidak merasa kelelahan	0,680	0,1909	Valid
3	Jadwal Kerja yang ditetapkan sesuai dengan harapan saya	0,631	0,1909	Valid
4	Pembagian Kerja memberikan kemudahan bagi saya dalam melakukan pekerjaan	0,650	0,1909	Valid
5	Pembagian Kerja terasa sudah sesuai dengan tanggung jawabnya	0,618	0,1909	Valid
6	Pembagian Kerja sesuai dengan harapan saya(kemampuan dan beban Kerja sesuai)	0,704	0,1909	Valid
7	Tempat Kerja saya memiliki waktu dan tempat yang fleksibel dalam bekerja	0,706	0,1909	Valid
8	Fleksibilitas tempat dan waktu Kerja di sini sangat bermanfaat bagi saya pribadi dan organisasi secara umum	0,754	0,1909	Valid
9	Organisasi ini memberikan saya keleluasaan dalam bekerja	0,737	0,1909	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dari data yang terdapat pada tabel 4.3, terdapat 9 (sembilan) pernyataan pada variabel *Flexible Work-Arrangement*( $X_2$ ) dengan hasil yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang ada dinyatakan valid karena nilai rhitung yang lebih besar dari rtabel ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas *Keterikatan Kerja* (Z)

NO	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Saya merasa bersemangat bekerja di sini	0,754	0,1909	Valid
2	Saya antusias dengan pekerjaan saya	0,706	0,1909	Valid
3	Saya senantiasa merasa kuat dan bertenaga saat bekerja	0,639	0,1909	Valid
4	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya di sini	0,800	0,1909	Valid
5	Saya antusias dengan pekerjaan saya	0,713	0,1909	Valid
6	Bekerja di sini senantiasa memberikan inspirasi untuk selalu bekerja dengan baik	0,720	0,1909	Valid
7	Ketika bekerja, seluruh hati dan pikiran saya fokus pada pekerjaan di sini	0,661	0,1909	Valid
8	Saya dapat bekerja dengan konsentrasi penuh di sini	0,755	0,1909	Valid
9	Pekerjaan ini membutuhkan keahlian saya secara mendalam	0,598	0,1909	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari data di atas, terdapat 9 (sembilan) pernyataan pada variabel *Keterikatan Kerja (Z)* dengan hasil yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dinyatakan valid karena nilai rhitung yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas *Kinerja (Y)*

NO	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Saya dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan tepat waktu	0,583	0,1909	Valid
2	Saya dapat mengerjakan tugas dengan baik melalui waktu dan usaha secara minimal	0,362	0,1909	Valid
3	Pekerjaan saya dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan	0,658	0,1909	Valid
4	Saya bekerja sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang saya miliki	0,563	0,1909	Valid
5	Pekerjaan saya memungkinkan untuk dikerjakan secara kreatif	0,547	0,1909	Valid
6	Saya dapat mengerjakan pekerjaan bahkan melampaui harapan yang ada	0,589	0,1909	Valid
7	Saya menyelesaikan tugas saya dengan tepat waktu	0,609	0,1909	Valid
8	Saya menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	0,548	0,1909	Valid
9	Saya mampu bekerja dengan	0,467	0,1909	Valid

	menetapkan skala prioritas			
10	Saya mampu bekerja sama dengan baik bersama rekan Kerja	0,534	0,1909	Valid
11	Saya merasa berkolaborasi dengan rekan Kerja membuat pekerjaan jadi lebih terasa ringan	0,576	0,1909	Valid
12	Bekerja sama dengan rekan Kerja dapat menghasilkan pekerjaan dengan lebih baik daripada diKerja kan sendiri	0,464	0,1909	Valid
13	Saya selalu hadir pada jadwal yang telah ditentukan	0,408	0,1909	Valid
14	Saya hadir bekerja sesuai (dan atau melebihi) minimal batas kehadiran	0,615	0,1909	Valid
15	Saya hanya izin tidak hadir ketika ada hal yang benar-benar mendesak	0,330	0,1909	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari data pada tabel 4.5, terdapat 15 (lima belas) pernyataan pada variabel *Kinerja* (Y) menunjukkan bahwa seluruh pernyataan memiliki hasil yang valid dikarenakan nilai rhitung yang lebih besar dari rtabel ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), uji reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias atau tanpa terdapat kesalahan dan kemudian dapat menjamin

konsistensi pada suatu pengukuran pada poin di instrument yang ada. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel jika tanggapan seseorang terhadap pernyataan yang ada dapat konsisten. Pada penelitian ini menggunakan *Alfa Cronbach* guna mengukur suatu indikator dikatakan reliabel atau tidak. Suatu indikator atau pernyataan dikatakan reliabel jika nilai dari *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 atau 60% maka instrument dapat dikatakan reliabel.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

NO	Variabel	Nilai <i>Alfa Cronbach</i>	sig	Keterangan
1	<i>Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)</i>	0,864	>0,6	Reliabel
2	<i>Flexible Work Arrangement (X<sub>2</sub>)</i>	0,861	>0,6	Reliabel
3	<i>Keterikatan Kerja (Z)</i>	0,871	>0,6	Reliabel
4	<i>Kinerja (Y)</i>	0,803	>0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui bahwa seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini terbukti karena nilai *Cronbach's alfa* > tingkat signifikansi (0,6).

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menggunakan karakteristik pribadi responden yang sedang diteliti serta deskripsi hasil dari variabel *Kepemimpinan*

*Transformasional, Flexible Work-Arrangement, Keterikatan Kerja, dan Kinerja.*

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan mengenai data-data deskriptif yang peneliti peroleh dari responden. Data deskriptif menggambarkan kondisi responden yang kemudian perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan dalam penelitian.

##### 1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

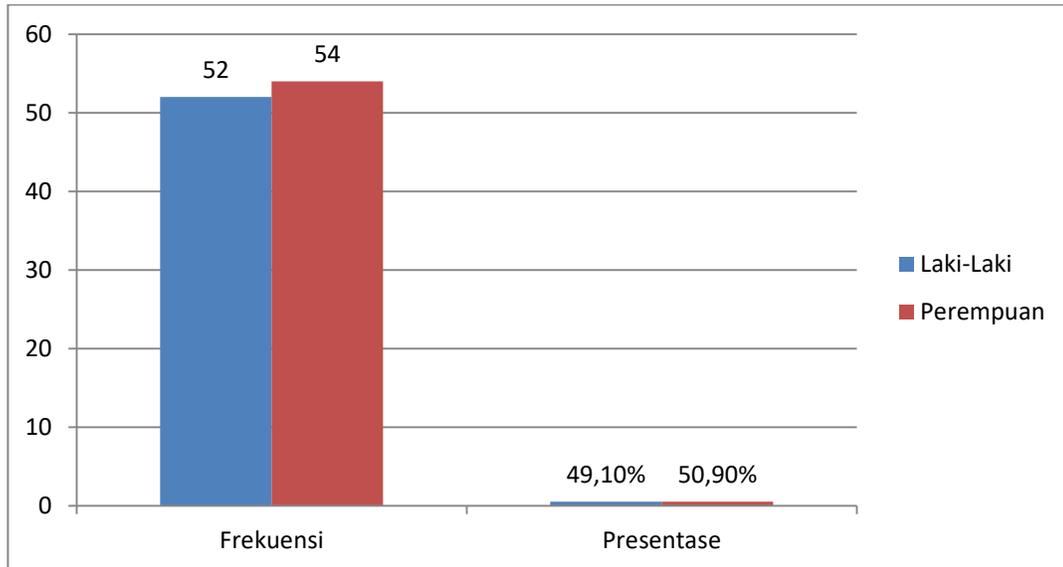
Responden penelitian yang merupakan individu yang sedang atau pernah bekerja di industri Kafe dikelompokkan berdasarkan jenis kelaminnya. Adapun hasil pengelompokkan yang berhasil diperoleh peneliti melalui kuesioner yang disebar adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

NO.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	52	49,1%
2	Perempuan	54	50,9%
Jumlah		106	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Kategori responden terbagi menjadi 2 kategori berdasarkan jenis kelamin yang kemudian tersaji pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.1 menunjukkan bahwa dari 106 responden penelitian yang ada, 54 responden atau setara dengan 50,90% berjenis kelamin perempuan sedangkan 52 responden atau setara dengan 49,10% berjenis kelamin laki-laki. Hal tersebut menunjukkan bahwa perbandingan antara responden laki-laki dengan perempuan lebih banyak responden perempuan.

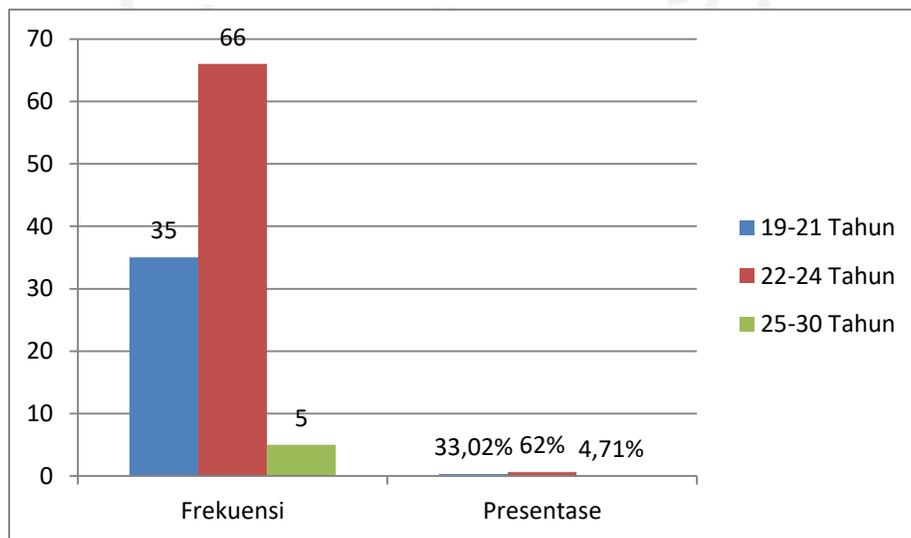
## 2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia akan tersaji dalam Tabel 4.8 dan Gambar 4.2.

Tabel 4.8 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

NO	Usia	Frekuensi	Persentase
1	19-21 Tahun	35	33,02%
2	22-24 Tahun	66	62,27%
3	25-30 Tahun	5	4,71%
Jumlah		106	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2020



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Tabel 4.8 dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa dari 106 responden penelitian, 35 responden (33,02%) berusia sekitar 19-21 tahun, 66 responden (62%) berusia sekitar 22-24 tahun, dan 5 responden (4,71%) berusia sekitar 25-30 tahun. Hal tersebut

menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden didominasi yang berusia sekita 22-24 tahun.

### 3. Karakteristik Responden berdasarkan Tempat Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan tempat bekerja akan tersaji dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Karakteristik Responden berdasarkan Tempat Bekerja

NO	Tempat Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	Sinergi	7	6,60%
2	Relasi	6	5,66%
3	Kaktus	13	12,26%
4	Sebaya	5	4,71%
5	G45	4	3,77%
6	Ekologi	5	4,71%
7	Kedai Fotokopi	15	14,15%
8	SUA	6	5,66%
9	Eplus	5	4,71%
10	Bitterway Coffee and Co.	7	6,60%
11	Kala	2	1,89%
12	Beranda	4	3,77%
13	Fasade	2	1,89%
14	BALAKOSA	3	2,83%
15	Forus	3	2,83%
16	Babe Kafe	1	0,94%

17	Leyeh-leyeh	1	0,94%
18	Opposite Kafe	1	0,94%
19	Starbucks	1	0,94%
20	Milky Way	1	0,94%
21	Callout	1	0,94%
22	Taman es kopi	1	0,94%
23	De ngokow Coffee Roastery	1	0,94%
24	Kopi Garasi	1	0,94%
25	Peachy Coffee and Space	1	0,94%
26	Midas	1	0,94%
27	Gandhok Kafe	1	0,94%
28	NO 27	1	0,94%
29	i/o Coffee	1	0,94%
30	estuary	1	0,94%
31	Mahmud Kafe	1	0,94%
32	Moreau	1	0,94%
33	UMPAMA	1	0,94%
34	Noble	1	0,94%
Jumlah		106	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa dari 106 responden yang ada terbagi ke dalam 34 tempat bekerja yang berbeda seperti yang tertera pada tabel 4.9.

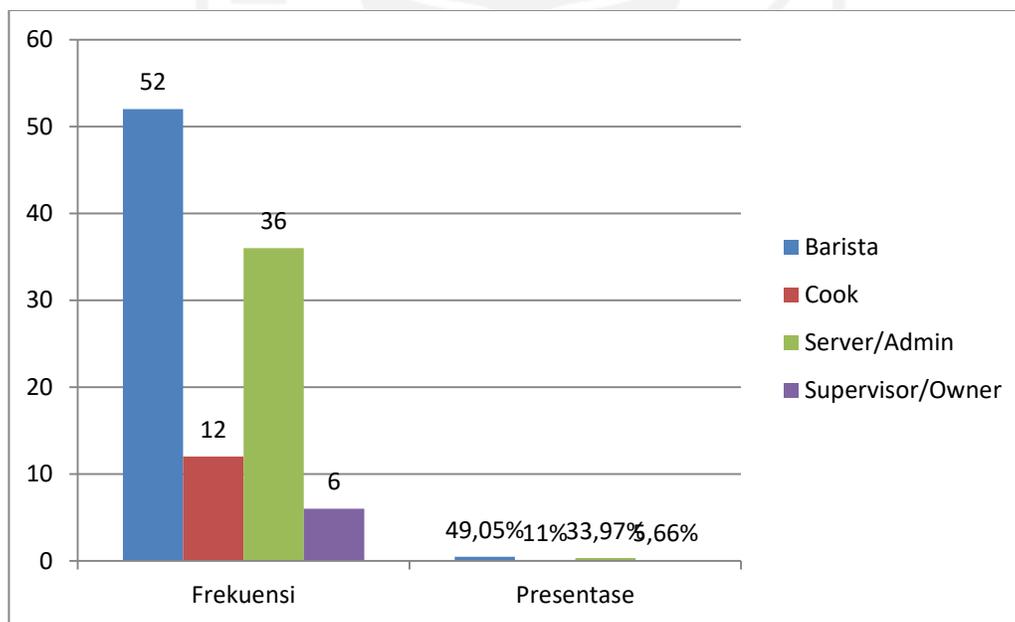
#### 4. Karakteristik Responden berdasarkan Posisi Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan posisi bekerja akan tersaji dalam Tabel 4.10 dan Gambar 4.4.

Tabel 4.10 Karakteristik Responden berdasarkan Posisi Bekerja

NO	Posisi Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	Barista	52	49,05%
2	Cook	12	11,32%
3	Server/Admin	36	33,97%
4	Supervisor/Owner	6	5,66%
Jumlah		106	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2020



Gambar 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Posisi Bekerja

Sumber: Data Primer diolah, 2020

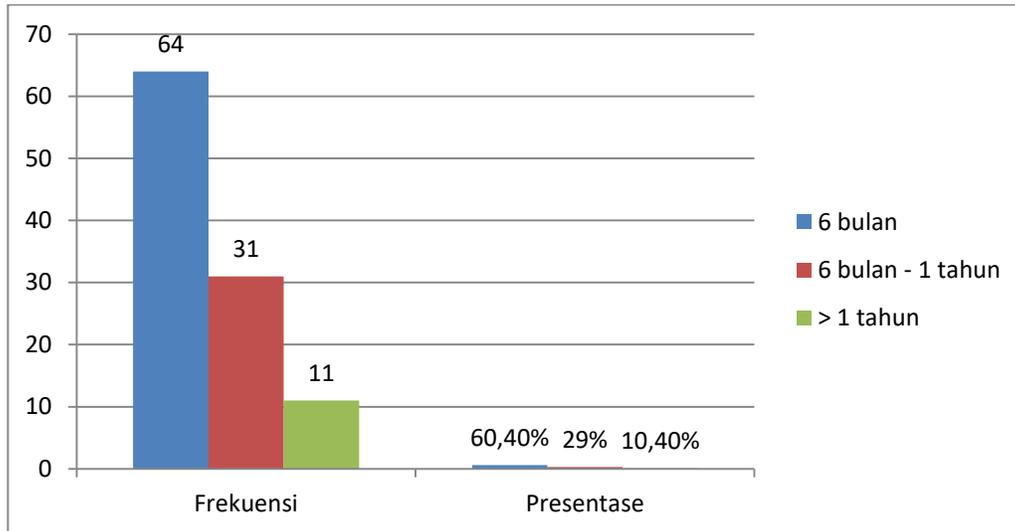
Tabel 4.10 dan Gambar 4.3 menunjukkan bahwa berdasarkan dari 106 responden, 52 (49,05%) di antaranya memiliki posisi dalam bekerja sebagai barista, 12 (11,32%) memiliki posisi bekerja sebagai bagian memasak, 36 (33,97%) sebagai server atau admin, dan 6 (5,66%) sebagai supervisor atau owner. Sehingga dari data tersebut menunjukkan bahwa posisi bekerja dalam industri Kafe yang diteliti didominasi oleh posisi barista sebanyak 52 responden.

#### 5. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Mengabdikan

Karakteristik responden berdasarkan lama mengabdikan akan tersaji dalam Tabel 4.11 dan Gambar 4.5

Tabel 4.11 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Mengabdikan

NO	Lama Mengabdikan	Frekuensi	Persentase
1	6 bulan	64	60,4%
2	6 bulan – 1 tahun	31	29,2%
3	> 1 tahun	11	10,4%
Jumlah		106	100%



Gambar 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Mengabdikan

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.4 menunjukkan bahwa dari 106 responden yang diteliti, 64 responden (60,4%) memiliki lama waktu bekerja selama 6 bulan, 31 responden (29,2%) memiliki lama waktu bekerja selama 6 bulan – 1 tahun, dan 11 responden (10,4%) memiliki lama waktu bekerja lebih dari setahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lama bekerja yang diteliti didominasi dengan lama bekerja selama 6 bulan sebanyak 64 responden (60,4%)

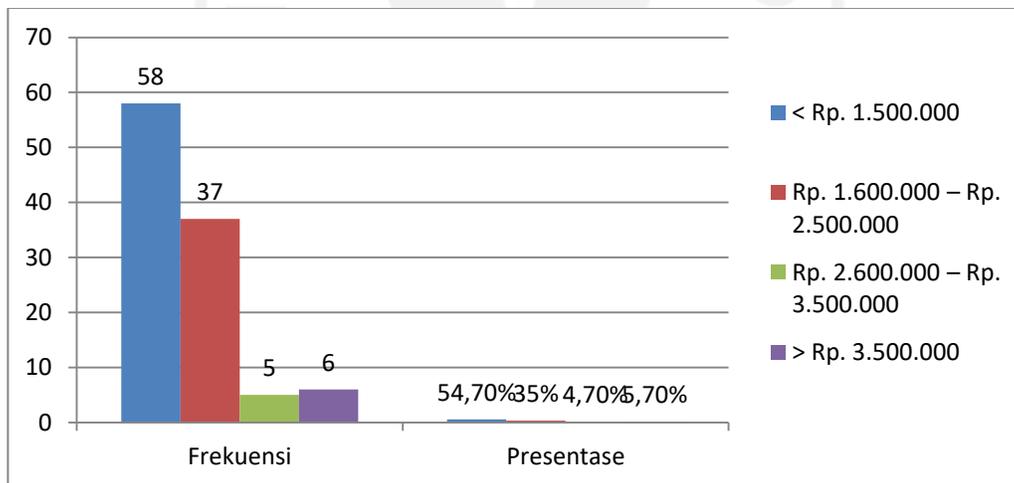
## 6. Karakteristik Responden berdasarkan Penghasilan per Bulan

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan per bulan akan disajikan dalam tabel 4.12 dan gambar 4.6

Tabel 4.12 Karakteristik Responden berdasarkan Penghasilan per Bulan

NO	Penghasilan per Bulan	Frekuensi	Persentase
1	<Rp1.500.000	58	54,7%
2	Rp1.600.000 – Rp2.500.000	37	34,9%
3	Rp2.600.000 – Rp3.500.000	5	4,7%
4	>Rp3.500.000	6	5,7%
Jumlah		106	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2020



Gambar 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Penghasilan per Bulan

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.12 dan Gambar 4.5 menunjukkan bahwa dari 106 responden, 58 (54,7%) responden memiliki penghasilan per bulan di bawah Rp1.500.000, 37 (34,9%) responden memiliki penghasilan per bulan Rp1.600.000 – 2.500.000, 5 (4,7%) responden

memiliki penghasilan per bulan Rp2.600.000 – Rp3.500.000, dan 6 (5,7%) responden memiliki penghasilan per bulan di atas Rp3.500.000. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian kali ini didominasi oleh responden dengan penghasilan per bulan di bawah Rp1.500.000.

Tabel 4.13 Tabel Karakteristik Dominan Responden

NO	Kelompok Responden	Karakteristik Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Perempuan	54	50,9%
2	Usia	22-24 Tahun	66	62,27%
3	Tempat Bekerja	Kedai Fotokopi	15	14,15%
4	Posisi Bekerja	Barista	52	49,05%
5	Lama Mengabdikan	6 bulan	64	60,4%
6	Penghasilan per Bulan	<Rp1.500.000	58	54,7%

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel karakteristik dominan di atas, dapat disimpulkan bahwa pada industri kafe untuk kelompok responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh perempuan. Kemudian pada kelompok responden berdasarkan usia didominasi oleh kelompok usia dengan rentang 22-24 tahun, hal tersebut dikarenakan pada industri kafe dibutuhkan pekerja yang sedang dalam masa usia produktif serta dibutuhkan mobilitas yang tinggi dalam menghadapi pelanggan. Kemudian pada kelompok responden berdasarkan tempat bekerja didominasi oleh kedai fotokopi yang memiliki beberapa cabang sehingga memiliki jumlah karyawan yang lebih banyak dibanding tempat lainnya. Kemudian pada kelompok responden berdasarkan posisi bekerja didominasi oleh posisi barista karena pada industri kafe sendiri tentu memiliki produk

unggulan yaitu kopi, sehingga membutuhkan lebih banyak karyawan pada posisi barista dibanding dengan posisi lainnya. Kemudian pada industri kafe lama mengabdikan dalam bekerja lebih didominasi dalam kurun waktu 6 bulan, hal tersebut dikarenakan jangka kontrak yang memang pendek serta menandakan bahwa pada industri kafe memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Kemudian pada industri kafe penghasilan per bulan didominasi dengan penghasilan <Rp1.500.000, hal tersebut menandakan bahwa kebanyakan gaji karyawan pada industri kafe berada pada angka <Rp1.500.000 dengan sistem gaji berdasarkan jumlah jam kerja karyawan.

#### **4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif berfungsi untuk mengetahui nilai masing-masing pernyataan pada setiap variabel yang diteliti di mana pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah *Kepemimpinan Transformasional*, *flexible work-arrangement*, *Keterikatan Kerja*, dan *Kinerja*. Untuk mendeskripsikan nilai pada sebuah variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata pada masing-masing variabel di mana nilai rata-rata yang telah diperoleh nantinya dapat dilihat persepsi responden tentang variabel yang diteliti. Dengan menggunakan nilai minimum dan maksimum, kemudian dapat ditentukan interval penilaian. Agar dapat mempermudah penilaian terhadap jawaban persepsi responden, maka peneliti membuat kriteria penelitian sebagai berikut:

Skor minimum= 1

Skor maksimum= 5

**Interval**= Skor Maksimum – Skor Minimum: Jumlah Kelas

**Interval**=  $5-1: 5 = 0,8$

Nilai item pernyataan diketahui melalui indeks yang menggunakan interval pada Tabel 4.13

Tabel 4.14 Indeks Penilaian

NO	Kategori	Bobot Skor
1	Sangat Rendah	1,00 – 1,80
2	Rendah	1,81 – 2,61
3	Cukup	2,62 – 3,42
4	Tinggi	3,43 – 4,23
5	Sangat Tinggi	4,24 – 5,00

Sumber: Data Primer diolah, 2020

#### 4.2.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Transformational Leadership

(X<sub>1</sub>)

Hasil analisis deskriptif pada variabel Kepemimpinan

Transformasional akan diukur melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden seperti yang tertera pada tabel 4.14

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

NO	Pernyataan	Mean	Keterangan
<b>Pengaruh yang Ideal</b>			
1	Atasan saya mengkomunikasikan tujuan usaha dengan jelas dan positif	4.39	Sangat Tinggi
2	Atasan saya senantiasa mendukung perkembangan karyawan	4.28	Sangat Tinggi
3	Atasan saya memberikan dorongan melalui penghargaan (termasuk pujian, bonus) kepada karyawan	4.03	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.23	Tinggi
<b>Motivasi Inspirasional</b>			
4	Atasan saya menumbuhkan kepercayaan serta melibatkan karyawan dalam Kerja tim	4.33	Sangat Tinggi
5	Atasan saya memberikan sikap hormat dalam memperlakukan karyawannya	4.25	Sangat Tinggi
6	Atasan saya menjelaskan nilai dan praktik di tempat Kerja	4.10	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.23	Tinggi
<b>Stimulasi Intelektual</b>			
7	Atasan saya senantiasa menyelesaikan masalah dengan perspektif (cara/sudut pandang) yang berbeda	3.91	Tinggi
8	Atasan saya senantiasa mempertanyakan pendapat bawahannya	4.14	Tinggi
9	Atasan saya memastikan apakah pemikirannya dalam suatu masalah sudah tepat kepada bawahan	3.88	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		3,98	Tinggi

<b>Pertimbangan Individual</b>			
10	Atasan saya senantiasa memberikan imbalan jasa berdasarkan pertimbangan pribadi	3.48	Tinggi
11	Atasan saya menanamkan rasa bangga kepada karyawan	4.13	Tinggi
12	Atasan saya senantiasa hadir di tempat Kerja pada jam Kerja resmi	4.05	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		3,89	Tinggi
<b>MEAN TOTAL</b>		4,08	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.14 bahwa dari 106 responden yang berasal dari orang yang bekerja di industri Kafe mempunyai rata-rata nilai persepsi dari responden terhadap variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) sebesar 4,08 atau dalam kategori tinggi. Berdasarkan kondisi objek penelitian di industri kafe, atasan terkadang langsung terlibat ke lapangan dan melibatkan karyawannya dengan terus menjaga komunikasi dua arah. Kemudian atasan secara terbuka menerima masukan bawahan seperti pengembangan mutu produk kopi yang akan dijual ke konsumen dan biasanya atasan sering kali memberikan penjelasan terkait nilai dan praktik yang perlu di terapkan di tempat kerja.

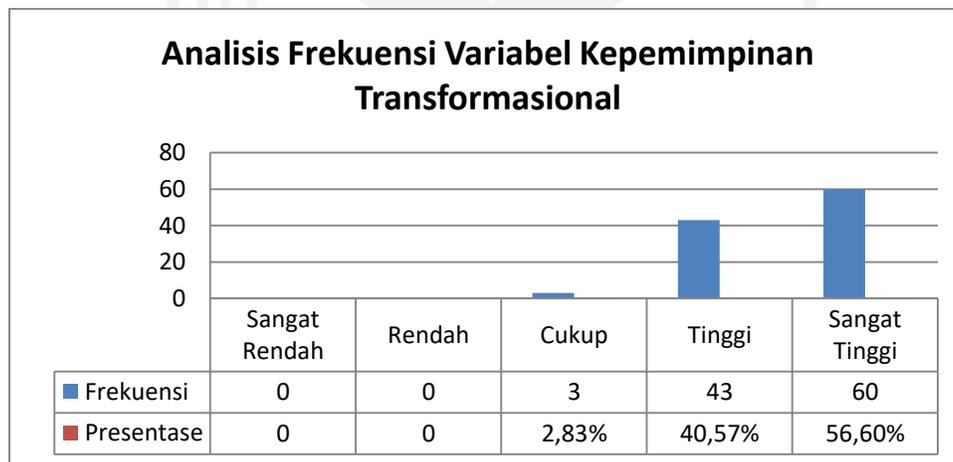
Berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel *Kepemimpinan Transformasional* yang dapat dilihat pada Tabel 4.15

Tabel 4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Range	Frekuensi	Persentase	Keterangan
1-12	0	0	Sangat Rendah
13-24	0	0	Rendah
25-36	3	2,83%	Cukup
37-48	43	40,57%	Tinggi
49-60	60	56,6%	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dan hasil analisis frekuensi variabel Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada Gambar 4.7



Gambar 4.6 Analisis Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 106 responden yang telah diteliti, sebanyak 3 responden (2,83%) yang memiliki tingkat

*Kepemimpinan Transformasional* yang cukup, sebanyak 43 responden (40,57%) memiliki tingkat *Kepemimpinan Transformasional* yang tinggi, dan 60 responden (56,60%) memiliki tingkat *Kepemimpinan Transformasional* yang sangat tinggi. Dengan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa orang yang bekerja di industri Kafe memiliki atasan dengan tingkat *Kepemimpinan Transformasional* yang sangat tinggi, di mana atasan memiliki pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang dapat dikategorikan sangat tinggi.

#### 4.2.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Flexible Work-Arrangement (X2)

Hasil analisis deskriptif pada variabel flexible work-arrangement akan diukur melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden seperti yang tertera pada tabel 4.15

Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Flexible Work-Arrangement

NO	Pernyataan	Mean	Keterangan
<b>Minggu Kerja yang Dipadatkan</b>			
1	Jadwal Kerja yang ada memungkinkan saya untuk dapat melakukan hal lain di luar pekerjaan ini	4.39	Sangat Fleksibel
2	Jadwal Kerja yang ditetapkan membuat saya tidak merasa kelelahan	3.99	Fleksibel
3	Jadwal Kerja yang ditetapkan sesuai dengan harapan saya	4.14	Fleksibel

<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.17	Fleksibel
<b>Pembagian Kerja</b>			
4	Pembagian Kerja memberikan kemudahan bagi saya dalam melakukan pekerjaan	4.30	Sangat Fleksibel
5	Pembagian Kerja terasa sudah sesuai dengan tanggung jawabnya	4.10	Fleksibel
6	Pembagian Kerja sesuai dengan harapan saya (kemampuan dan beban Kerja sesuai)	4	Fleksibel
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.13	Fleksibel
<b>Waktu dan Tempat yang Fleksibel</b>			
7	Tempat Kerja saya memiliki waktu dan tempat yang fleksibel dalam bekerja	4.10	Fleksibel
8	Fleksibilitas tempat dan waktu Kerja di sini sangat bermanfaat bagi saya pribadi dan organisasi secara umum	4.10	Fleksibel
9	Organisasi ini memberikan saya keleluasaan dalam bekerja	4.24	Sangat Fleksibel
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.15	Fleksibel
<b>MEAN TOTAL</b>		4.15	Fleksibel

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.15 bahwa dari 106 responden yang berasal dari orang yang bekerja di industri Kafe mempunyai rata-rata nilai persepsi dari responden terhadap variabel *flexible work-arrangement* ( $X_2$ ) sebesar 4,15 atau dapat dikategorikan fleksibel. Berdasarkan objek penelitian, industri kafe pada praktiknya menerapkan sistem kerja *shift* yang membuat karyawan dapat bekerja dengan waktu yang fleksibel dan

terkadang dapat bertukar jadwal *shift* dengan rekan kerjanya jika terdapat hal yang mendesak untuk tidak dapat hadir bekerja.

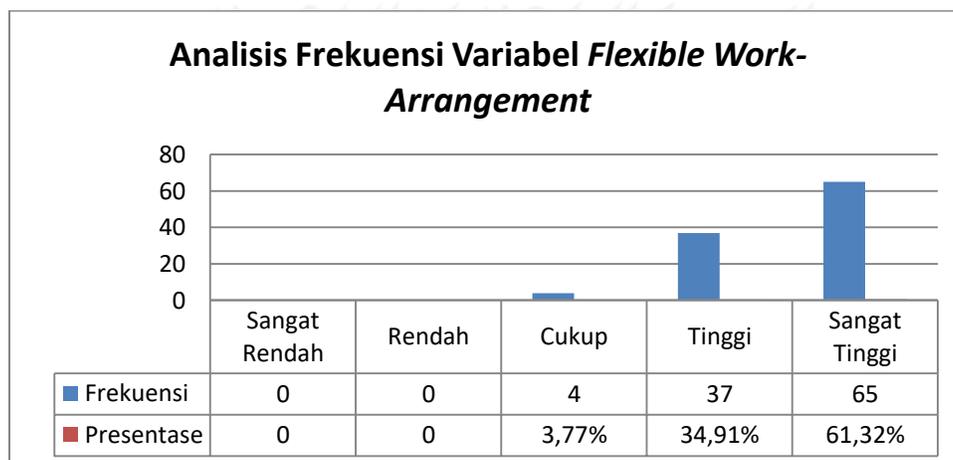
Berikut ini merupakan hasil analisis frekuensi pada variabel *flexible work-arrangement* yang tercantum pada tabel 4.16

Tabel 4.18 Hasil Analisis Frekuensi Variabel *Flexible Work-Arrangement*

Range	Frekuensi	Persentase	Keterangan
1-9	0	0	Sangat Rendah
10-18	0	0	Rendah
19-27	4	3,77%	Cukup
28-36	37	34,91%	Tinggi
37-45	65	61,32%	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Hasil analisis frekuensi pada variabel *flexible work-arrangement* juga dapat dilihat pada Gambar 4.8



#### Gambar 4.7 Analisis Frekuensi Variabel Flexible Work-Arrangement

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan analisis frekuensi dari 106 responden yang telah diteliti, sebanyak 4 responden (3,77%) yang memiliki tingkat *flexible work arrangement* yang cukup, sebanyak 37 responden (34,91%) memiliki tingkat *flexible work arrangement* yang tinggi, dan 65 responden (61,32%) memiliki tingkat *flexible work arrangement* yang sangat tinggi. Dengan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa orang yang bekerja di industri Kafe memiliki tingkat *flexible work arrangement* yang sangat tinggi, di mana karyawan memahami minggu Kerja yang dipadatkan, pembagian Kerja, dan waktu dan tempat yang fleksibel yang dapat dikategorikan sangat tinggi.

#### 4.2.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Keterikatan Kerja (Z)

Hasil dari analisis deskriptif pada variabel Keterikatan Kerja akan diukur melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden yang akan tersaji pada Tabel 4.17

Tabel 4.19 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Keterikatan Kerja

NO	Pernyataan	Mean	Keterangan
<b>Semangat</b>			
1	Saya merasa bersemangat bekerja di sini	4.35	Sangat Tinggi

2	Saya antusias dengan pekerjaan saya	4.38	Sangat Tinggi
3	Saya senantiasa merasa kuat dan bertenaga saat bekerja	4.22	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.32	Sangat Tinggi
<b>Dedikasi</b>			
4	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya di sini	4.29	Sangat Tinggi
5	Saya antusias dengan pekerjaan saya	4.35	Sangat Tinggi
6	Bekerja di sini senantiasa memberikan inspirasi untuk selalu bekerja dengan baik	4.29	Sangat Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.31	Sangat Tinggi
<b>Penyerapan</b>			
7	Ketika bekerja, seluruh hati dan pikiran saya fokus pada pekerjaan di sini	4.04	Tinggi
8	Saya dapat bekerja dengan konsentrasi penuh di sini	4.05	Tinggi
9	Pekerjaan ini membutuhkan keahlian saya secara mendalam	4.21	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.1	Tinggi
<b>MEAN TOTAL</b>		4.24	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.17 bahwa dari 106 responden yang berasal dari orang yang bekerja di industri Kafe mempunyai rata-rata nilai persepsi dari responden terhadap variabel *Keterikatan Kerja (Z)* sebesar 4,24 atau dapat dikategorikan sangat tinggi. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pandangan orang yang bekerja di Kafe mengenai *Keterikatan Kerja* dapat dikategorikan sangat tinggi.

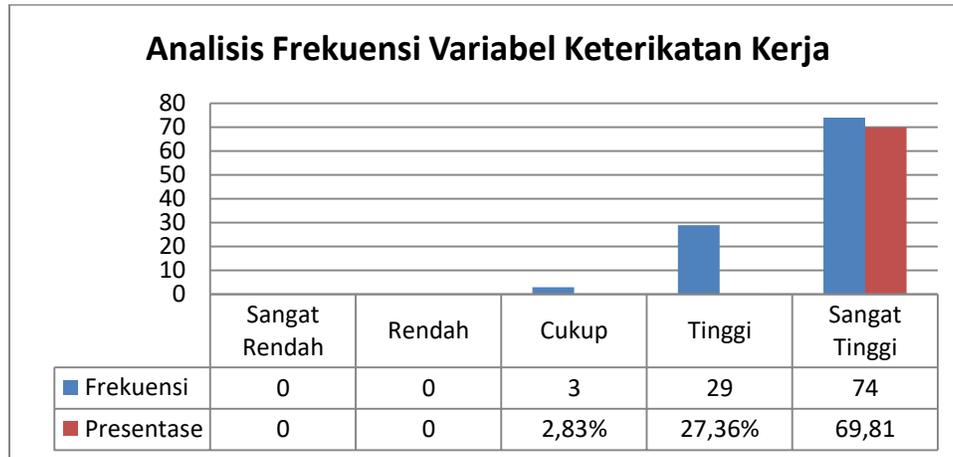
Berikut ini merupakan hasil dari analisis frekuensi pada variabel *Keterikatan Kerja* yang tercantum pada Tabel 4.18

Tabel 4.20 Hasil Analisis Frekuensi Variabel *Keterikatan Kerja*

Range	Frekuensi	Persentase	Keterangan
1-9	0	0	Sangat Rendah
10-18	0	0	Rendah
19-27	3	2.83%	Cukup
28-36	29	27.36%	Tinggi
37-45	74	69.81%	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Hasil analisis frekuensi pada variabel *Keterikatan Kerja* juga dapat dilihat pada Gambar 4.9



Gambar 4.8 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Keterikatan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan analisis frekuensi dari 106 responden yang telah diteliti, sebanyak 3 responden (2,83%) yang memiliki tingkat *Keterikatan Kerja* yang cukup, sebanyak 29 responden (27,36%) memiliki tingkat *Keterikatan Kerja* yang tinggi, dan 74 responden (69,81%) memiliki tingkat *Keterikatan Kerja* yang sangat tinggi. Dengan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa orang yang bekerja di industri Kafe memiliki tingkat *Keterikatan Kerja* yang sangat tinggi, di mana karyawan memahami semangat, dedikasi, dan penyerapan yang dapat dikategorikan sangat tinggi.

#### 4.2.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Hasil dari analisis deskriptif variabel Kinerja akan diukur melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden yang akan tersaji pada Tabel 4.19

Tabel 4.21 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

NO	Pernyataan	Mean	Keterangan
<b>Kuantitas Kerja</b>			
1	Saya dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan tepat waktu	4.39	Sangat Tinggi
2	Saya dapat mengerjakan tugas dengan baik melalui waktu dan usaha secara minimal	3.92	Tinggi
3	Pekerjaan saya dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan	4.12	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.14	Tinggi
<b>Kualitas Kerja</b>			
4	Saya bekerja sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang saya miliki	4.22	Tinggi
5	Pekerjaan saya memungkinkan untuk diKerjakan secara kreatif	4.14	Tinggi
6	Saya dapat mengerjakan pekerjaan bahkan melampaui harapan yang ada	4.13	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.16	Tinggi
<b>Ketepatan Waktu terhadap Hasil</b>			
7	Saya menyelesaikan tugas saya dengan tepat waktu	4.24	Sangat Tinggi
8	Saya menjalankan tugas sesuai dengan waktu	4.34	Sangat

	yang telah ditentukan		Tinggi
9	Saya mampu bekerja dengan menetapkan skala prioritas	4.16	Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.25	Sangat Tinggi
<b>Kerja sama</b>			
10	Saya mampu bekerja sama dengan baik bersama rekan Kerja	4.52	Sangat Tinggi
11	Saya merasa berkolaborasi dengan rekan Kerja membuat pekerjaan jadi lebih terasa ringan	4.57	Sangat Tinggi
12	Bekerja sama dengan rekan Kerja dapat menghasilkan pekerjaan dengan lebih baik daripada diKerjakan sendiri	4.59	Sangat Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.56	Sangat Tinggi
<b>Kehadiran</b>			
13	Saya selalu hadir pada jadwal yang telah ditentukan	4.32	Sangat Tinggi
14	Saya hadir bekerja sesuai (dan atau melebihi) minimal batas kehadiran	4.27	Sangat Tinggi
15	Saya hanya izin tidak hadir ketika ada hal yang benar-benar mendesak	4.36	Sangat Tinggi
<b>MEAN (RATA-RATA)</b>		4.32	Sangat Tinggi
<b>MEAN TOTAL</b>		4.29	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.19 bahwa dari 106 responden yang berasal dari orang yang bekerja di industri Kafe mempunyai rata-rata nilai persepsi dari responden terhadap variabel *Kinerja*(Y) sebesar 4,29. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pandangan orang yang bekerja di Kafe mengenai *Kinerja* dapat dikategorikan sangat tinggi.

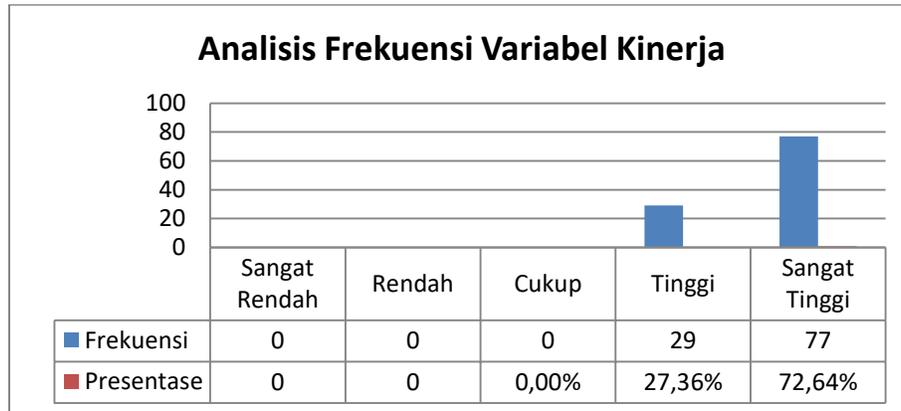
Berikut ini merupakan hasil analisis frekuensi pada variabel *Kinerja* yang tersaji pada Tabel 4.20

Tabel 4.22 Hasil Analisis Frekuensi Variabel *Kinerja*

Range	Frekuensi	Persentase	Keterangan
1-15	0	0	Sangat Rendah
16-30	0	0	Rendah
31-45	0	0	Cukup
46-60	29	27,36%	Tinggi
61-75	77	72,64%	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Hasil analisis frekuensi pada variabel *Kinerja* juga dapat dilihat pada Gambar 4.10



Gambar 4.9 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan analisis frekuensi dari Berdasarkan analisis frekuensi dari 106 responden yang telah diteliti, sebanyak 29 responden (27,36%) yang memiliki tingkat *Kinerja yang* tinggi dan 77 responden (72,64%) memiliki tingkat *Kinerja yang* sangat tinggi. Dengan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa orang yang bekerja di industri Kafe memiliki tingkat *Kinerja yang* sangat tinggi, di mana karyawan memahami tentang kuantitas Kerja, kualitas Kerja, ketepatan waktu terhadap hasil, Kerja sama, dan kehadiran yang dapat dikategorikan sangat tinggi.

Untuk memudahkan dalam memberikan pemahaman terhadap karakteristik deskriptif pada variabel penelitian, maka akan disajikan Tabel 4.21

Tabel 4.23 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

NO	Variabel Penelitian	Mean	Kategori
1	<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	4.08	Tinggi
2	<i>Flexible Work-Arrangement</i>	4.15	Fleksibel
3	<i>Keterikatan Kerja</i>	4.24	Sangat Tinggi
4	<i>Kinerja</i>	4.29	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Pada Tabel 4.23 menunjukkan bahwa dalam data rekapitulasi yang disajikan menunjukkan bahwa pada variabel-variabel penelitian menunjukkan kategori yang tinggi pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* dimana pada kondisi objek penelitian di industri kafe, atasan terkadang langsung terlibat ke lapangan dan melibatkan karyawannya dengan terus menjaga komunikasi dua arah. Kemudian atasan secara terbuka menerima masukan bawahan seperti pengembangan mutu produk kopi yang akan dijual ke konsumen dan biasanya atasan sering kali memberikan penjelasan terkait nilai dan praktik yang perlu di terapkan di tempat kerja.

Pada *flexible work arrangement* menunjukkan hasil dengan kategori fleksibel dimana pada objek penelitian, industri kafe pada praktiknya menerapkan sistem kerja *shift* yang membuat karyawan dapat bekerja dengan waktu yang fleksibel dan terkadang dapat bertukar

jadwal *shift* dengan rekan kerjanya jika terdapat hal yang mendesak untuk tidak dapat hadir bekerja.

Pada variabel *Keterikatan Kerja* menunjukkan hasil dengan kategori sangat tinggi dimana pada industri kafe karyawan dengan penuh semangat mengerahkan kemampuannya untuk menghasilkan setiap produk kopi dengan rasa terbaik kepada pelanggannya. Karyawan juga memiliki dedikasi yang sangat tinggi terhadap pekerjaannya dengan selalu antusias untuk bekerja dan melayani pelanggan mereka serta pada saat bekerja karyawan berkonsentrasi dalam membuat kopi termasuk selalu menjaga kebersihan alat-alat yang digunakan pada saat bekerja.

Pada variabel kinerja menunjukkan hasil dengan kategori sangat tinggi dimana pada industri kafe karyawan selalu dapat membuat produk kopi dengan cita rasa yang baik. Kemudian dengan sistem kerja dengan *shift* yang terkadang karyawan dapat menentukan jam kerjanya sendiri membuat karyawan datang tepat waktu ke tempat kerjanya sebelum jadwal *shift* sebelumnya selesai bekerja. Kemudian karena arus kerja di industri kafe membutuhkan mobilitas yang tinggi, karyawan dapat bekerjasama dengan baik dengan rekan kerjanya karena sebelum mulai kerja mereka membiasakan untuk melakukan *briefing* terlebih dahulu.

Tabel 4.24 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	<i>Kepemimpinan Transformasional</i>		<i>Flexible Work-Arrangement</i>		<i>Work Engagement</i>		<i>Kinerja</i>	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Cukup	3	2,83%	4	3,77%	3	2,83%	0	0
Tinggi	43	40,57%	37	34,91%	29	27,36%	29	27,36%
Sangat Tinggi	60	56,6%	65	61,32%	74	69,81%	77	72,64%

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.22 menunjukkan bahwa, dari total responden penelitian yang ada, dapat dikategorikan sangat tinggi, sehingga dengan dominannya jawaban dari responden yang berada dikategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa individu yang bekerja pada industri Kafe memiliki *Kepemimpinan Transformasional*, *flexible work-arrangement*, *Keterikatan Kerja*, *Kinerja* yang sangat tinggi

### 4.3 Analisis Kuantitatif

#### 4.3.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan apakah di dalam sebuah penelitian tidak terdapat multikoloneritas,

heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Uji tersebut dilakukan sebab dalam analisis regresi linear yang baik adalah ketika tidak adanya multikoloneritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi dalam sebuah penelitian.

#### 4.3.1.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016), uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memilih distribusi yang normal. Seperti yang diketahui, bahwa pada uji t dan uji F memberikan asumsi bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila suatu asumsi telah dilanggar, maka uji statistik yang dilakukan menjadi tidak valid pada jumlah sampel yang kecil. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov smirnov* yakni uji tersebut digunakan pada tiap variabel. Data pada sebuah penelitian dapat dikatakan normal jika nilai *Asymp. Sig (2tailed)* variabel residual nilainya berada di atas 5% atau 0,05, begitu pula sebaliknya.

Tabel 4.25 Hasil Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Predicted Value
N		107
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.2855346
	Std. Deviation	.25463409
Most Extreme Differences	Absolute	.112
	Positive	.049
	Negative	-.112
Kolmogorov-Smirnov Z		1.158
Asymp. Sig. (2-tailed)		.137

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.23 di atas, dapat disimpulkan bahwa data yang telah diolah merupakan data yang terdistribusi dengan normal. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai yang signifikan sebesar 0,137 di mana nilai tersebut lebih besar daripada 0,05 sehingga uji normalitas terpenuhi.

#### 4.3.1.2 Uji Multikoloneritas

Menurut Ghozali (2016), uji multikoloneritas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas.

Ada atau tidaknya multikoloneritas dapat dilihat dari *tolerance value* atau Variance Inflation Factor (VIF). Model regresi yang normal memiliki batas angka *tolerancevalue* lebih besar dari, 0,10, sedangkan batas nilai VIF adalah lebih kecil dari 10 dan memiliki angka mendekati 1. Jika *tolerance value* di bawah 0,10 atau nilai VIF di atas 10 maka terjadi multikoloneritas.

Tabel 4.26 Hasil Uji Multikoloneritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.880	.238		7.894	.000		
1 RATA2X1	.136	.064	.184	2.123	.036	.633	1.579
RATA2X2	.184	.054	.291	3.392	.001	.643	1.556
RATA2Z	.256	.059	.380	4.333	.000	.617	1.620

a. Dependent Variable: RATA2Y

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.24, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah menunjukkan bahwa data yang telah diolah menunjukkan nilai *tolerance* dan Variance Inflation Factor (VIF) yang menunjukkan tidak terdapat multikoloneritas. Hal ini dibuktikan dengan nilai *tolerance*  $\geq$  0,10. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa model regresi tidak terdapat permasalahan dan layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

### 4.3.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model sebuah regresi terjadi ketidaksesuaian *variance* dari residual satu pengamatan kepada pengamatan lainnya yang tetap, maka hal tersebut disebut dengan homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik melalui uji Park dengan menggunakan tingkat signifikansi secara statistik yang mempengaruhi variabel dependen, maka terdapat suatu indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Apabila probabilitas signifikan di atas 5% atau 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak mengalami heteroskedastisitas.

Tabel 4.27 Hasil Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	-2.528	6.345		-.398	.691
(Constant)					
1 RATA2X1	1.191	1.705	.086	.699	.486
RATA2X2	-1.011	1.445	-.086	-.699	.486
RATA2Z	-.634	1.575	-.050	-.402	.688

a. Dependent Variable: LnRes2

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari uji Park di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dikarenakan nilai signifikansi dari variabel yang lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

#### 4.3.1.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Agar dapat mempermudah dalam memberikan pemahaman dalam hasil uji asumsi klasik, maka rekapitulasi akan disajikan dalam bentuk Tabel 4.26

Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

NO.	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikoloneritas	Uji Heteroskedastisitas
1	X <sub>1</sub>	Normal	1.579 < VIF	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
2	X <sub>2</sub>	Normal	1.556 < VIF	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
3	Z	Normal	1.620 < VIF	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
4	Y	Normal	-	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer diolah, 2020

### 4.3.2 Analisis Regresi Linear Berganda

#### 4.3.2.1 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yakni *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*

Pengujian regresi pada penelitian ini digunakan untuk mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* dan *flexible work-arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*. Kemudian hasil perhitungan dari pengujian regresi linier berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.27.

Tabel 4.29 Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.264	.375		3.372	.001
	RATA2X1	.401	.099	.365	4.064	.000
	RATA2X2	.323	.084	.345	3.837	.000

a. Dependent Variable: RATA2Z

Sumber: Data Primer diolah, 2020

#### 1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.27 diperoleh bentuk persamaan regresi seperti berikut ini:

$$Z = 1,264 + 0,401X_1 + 0,323X_2 + \epsilon$$

Di mana:

Z= Keterikatan Kerja

a= konstanta

X<sub>1</sub>= Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub>= Flexible Work-Arrangement

€= error

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat ditarik kesimpulan seperti berikut:

- a. Nilai konstanta (a) positif 1,264 menunjukkan bahwa tidak terdapat kenaikan pada variabel *Kepemimpinan Transformasional, flexible work-arrangement* maka nilai *Keterikatan Kerja* sebesar 1,264.
- b. *Kepemimpinan Transformasional* (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh yang positif terhadap *Keterikatan Kerja*, dengan tingkat koefisien regresi sebesar 0,401. Dengan terdapatnya pengaruh positif tersebut, dapat diartikan bahwa antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Keterikatan Kerja* menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,401 yang diartikan bahwa variabel *Kepemimpinan Transformasional* meningkat satu satuan maka besarnya *Keterikatan Kerja* akan meningkat sebesar 0,401 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.

c. *Flexible Work Arrangement*( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang positif terhadap *Keterikatan Kerja*, dengan tingkat koefisien regresi sebesar 0,323. Dengan terdapatnya pengaruh positif tersebut, dapat diartikan bahwa antara *flexible work arrangement* dan *Keterikatan Kerja* menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,323 yang diartikan bahwa variabel *flexible work arrangement* meningkat satu satuan maka besarnya *Keterikatan Kerja* akan meningkat sebesar 0,323 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.

## 2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Hasil dari uji t dan uji F pada penelitian ini dapat dilihat seperti di bawah ini:

### 1) Hipotesis 1: Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*

#### a) Hipotesis 1

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*

Ha: Terdapat pengaruh positif dari *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*

#### b) Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 **Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja* ,Terbukti**

2) **Hipotesis 2: Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Keterikatan Kerja**

a) Hipotesis 2

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh positif antara *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*

$H_a$ : Terdapat pengaruh positif antara *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*

b) Kriteria

Jika sig. penelitian  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika sig. Penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 2 **Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja* ,Terbukti**

**3) Hipotesis 3: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work Arrangement terhadap Keterikatan Kerja**

Tabel 4.30 Hasil Uji F *Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work Arrangement terhadap Keterikatan Kerja*

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.288	2	5.644	32.244	.000 <sup>b</sup>
	Residual	18.205	104	.175		
	Total	29.493	106			

a. Dependent Variable: RATA2Z

b. Predictors: (Constant), RATA2X2, RATA2X1

Sumber: Data Primer diolah, 2020

a) Hipotesis 3

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work Arrangement terhadap Keterikatan Kerja

Ha: Terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work Arrangement terhadap Keterikatan Kerja

b) Kriteria

Jika sig. Penelitian  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika sig. Penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 3 **Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional dan Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja* ,Terbukti**

### 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2016), koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui untuk mengetahui seberapa besar kapabilitas variabel independen dalam mendeskripsikan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mempunyai jarak dari 0 hingga 1. Jika semakin besar nilai koefisien determinasi, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.31 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 <sup>a</sup>	.383	.371	.41838430298 7229

a. Predictors: (Constant), RATA2X2, RATA2X1

b. Dependent Variable: RATA2Z

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.29, hasil dari koefisien determinasi menunjukkan bahwa pada model regresi dengan *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,371 sehingga menunjukkan bahwa 37,1 persen *Keterikatan Kerja* dapat dijelaskan oleh variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan *Flexible Work Arrangement* ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 62,9 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

#### **4.3.2.2 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap Kinerja**

Pengujian regresi pada penelitian ini digunakan untuk mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* dan *flexible work-arrangement* terhadap *Kinerja*. Kemudian hasil perhitungan dari pengujian regresi linier berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.30.

Tabel 4.32 Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Kinerja*

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.204	.245		9.008	.000
	RATA2X1	.239	.064	.322	3.708	.000
	RATA2X2	.267	.055	.422	4.856	.000

a. Dependent Variable: RATA2Y

Sumber: Data Primer diolah, 2020

### 1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.30, diperoleh bentuk model regresi seperti berikut ini:

$$Y = 2,204 + 0,239X_1 + 0,267X_2 + \epsilon$$

Di mana:

Y= Kinerja

a= konstanta

X<sub>1</sub>= Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub>= Flexible Work-Arrangement

ϵ= error

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta (a) positif 2,204 menunjukkan bahwa dalam nilai konstanta tidak terdapat kenaikan pada variabel *Kepemimpinan*

*Transformasional, flexible work-arrangement* maka nilai *Kinerja* sebesar 2,204.

- b. *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang positif terhadap *Kinerja*, dengan tingkat koefisien regresi sebesar 0,239. Dengan terdapatnya pengaruh positif tersebut, dapat diartikan bahwa antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Kinerja* menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,239 yang diartikan bahwa variabel *Kepemimpinan Transformasional* meningkat satu satuan maka besarnya *Kinerja* akan meningkat sebesar 0,239 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.
- c. *Flexible Work Arrangement* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang positif terhadap *Kinerja*, dengan tingkat koefisien regresi sebesar 0,267. Dengan terdapatnya pengaruh positif tersebut, dapat diartikan bahwa antara *flexible work arrangement* dan *Kinerja* menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,267 yang diartikan bahwa variabel *flexible work arrangement* meningkat satu satuan maka besarnya *Kinerja* akan meningkat sebesar 0,267 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.

## 2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Hasil dari uji t dan uji F dalam penelitian ini akan ditampilkan seperti di bawah ini:

### 4) Hipotesis 4: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

#### a) Hipotesis 4

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*

Ha: Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*

#### b) Kriteria

Jika sig. Penelitian  $<0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian  $>0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

#### c) Hasil

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa besarnya tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

#### d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis **Terdapat pengaruh yang**

**positif antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*, Terbukti**

**5) Hipotesis 5: Pengaruh *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja***

a) Hipotesis 5

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*

Ha: Terdapat pengaruh positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*

b) Kriteria

Jika sig. Penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa besar tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis **Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*, Terbukti**

**6) Hipotesis 6: Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja***

Tabel 4.33 Hasil Uji F *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Kinerja*

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.678	2	2.839	38.092	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.751	104	.075		
	Total	13.429	106			

a. Dependent Variable: RATA2Y

b. Predictors: (Constant), RATA2X2, RATA2X1

Sumber: Data Primer diolah, 2020

a) Hipotesis 6

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*

Ha: Terdapat pengaruh positif *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Kinerja*

b) Kriteria

Jika sig. Penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

c) Hasil

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa besarnya tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis **Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformatif* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*, Terbukti.**

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2016), koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kapabilitas variabel independen dalam mendeskripsikan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mempunyai jarak dari 0 hingga 1. Jika semakin besar nilai koefisien determinasi, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.34 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 <sup>a</sup>	.423	.412	.27300030311 3790

a. Predictors: (Constant), RATA2X2, RATA2X1

b. Dependent Variable: RATA2Y

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.32, hasil dari koefisien determinasi menunjukkan bahwa pada model regresi dengan *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,412 sehingga menunjukkan bahwa 41,2 persen *Kinerja* dapat dijelaskan oleh variabel *Kepemimpinan Transformasional* ( $X_1$ ) dan *Flexible Work Arrangement* ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 58,8 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

#### **4.3.2.3 Pengujian Regresi Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yakni Keterikatan Kerja terhadap Kinerja**

Pengujian regresi pada penelitian ini digunakan untuk mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*. Kemudian hasil perhitungan dari pengujian regresi sederhana pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.33.

Tabel 4.35 Hasil Uji Regresi Sederhana *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.468	.217		11.354	.000
	RATA2Z	.428	.051	.635	8.422	.000

a. Dependent Variable: RATA2Y

Sumber: Data Primer diolah, 2020

### 1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.33 menunjukkan bahwa bentuk model persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = 2,468 + 0,428Z + \epsilon$$

Di mana:

Y= Kinerja

a= konstanta

Z= Keterikatan Kerja

$\epsilon$ = error

Berdasarkan hasil persamaan tersebut, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta (a) positif 2,468 menunjukkan bahwa dalam nilai konstanta tidak terdapat kenaikan pada variabel *Keterikatan Kerja* maka nilai *Kinerja* sebesar 2,468
- b. *Keterikatan Kerja* (Z) memiliki pengaruh yang positif terhadap *Kinerja*, dengan tingkat koefisien regresi sebesar 0,428. Dengan

terdapatnya pengaruh positif tersebut, dapat diartikan bahwa antara *Keterikatan Kerja* dan *Kinerja* menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,428 yang diartikan bahwa variabel *Keterikatan Kerja* meningkat satu satuan maka besarnya *Kinerja* akan meningkat sebesar 0,239 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.

## 2. Uji Hipotesis

### 7) Hipotesis 7: Pengaruh *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*

#### a) Hipotesis 7

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*

Ha: Terdapat pengaruh positif antara *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*

#### b) Kriteria

Jika sig. Penelitian  $<0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian  $>0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

#### c) Hasil

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima

## d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis **Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*, Terbukti**

3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2016), koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui untuk mengetahui seberapa besar kapabilitas variabel independen dalam mendeskripsikan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mempunyai jarak dari 0 hingga 1. Jika semakin besar nilai koefisien determinasi, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.36 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 <sup>a</sup>	.403	.397	.27628295608 4308

a. Predictors: (Constant), RATA2Z

b. Dependent Variable: RATA2Y

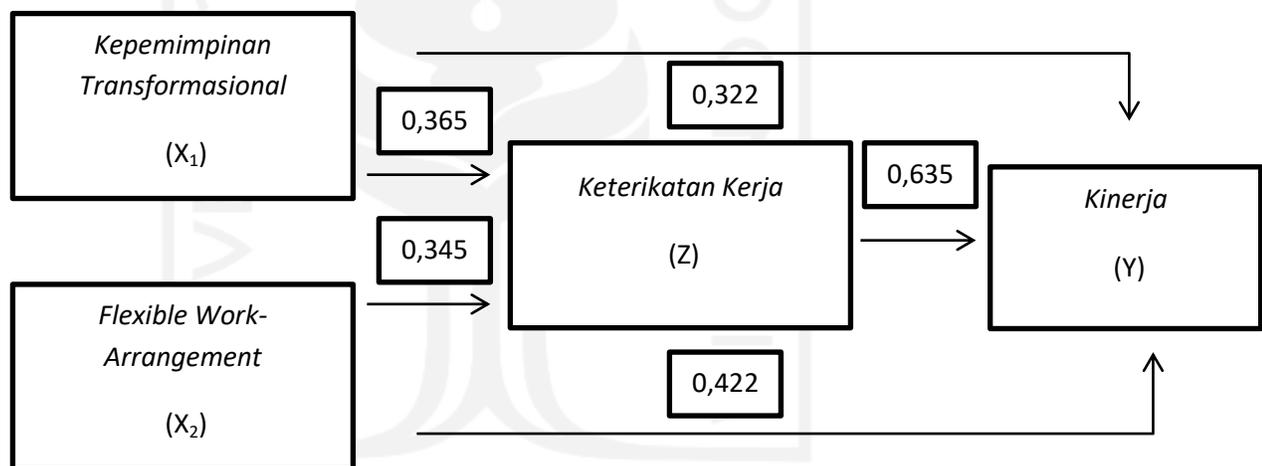
Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.34, hasil dari koefisien determinasi menunjukkan bahwa pada model regresi dengan *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,397 sehingga menunjukkan bahwa 39,7 persen *Kinerja* dapat

dijelaskan *Keterikatan Kerja* (Z). Sedangkan sisanya sebesar 61,3 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### 4.3.3 Analisis Jalur

Pada penelitian ini, analisis jalur digunakan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* dan *flexible work-arrangement* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*



Gambar 4.11

Berdasarkan gambar 4.11, besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung akan ditampilkan pada Tabel 4.35

#### 1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh langsung *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*

$$X_1 \rightarrow Z = 0,365$$

- b. Pengaruh langsung *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*

$$X_2 \rightarrow Z = 0,345$$

- c. Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*

$$X_1 \rightarrow Y = 0,322$$

- d. Pengaruh *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*

$$X_2 \rightarrow Y = 0,422$$

- e. Pengaruh *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*

$$Z \rightarrow Y = 0,635$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,365 \times 0,635) = 0,232$$

- b. Pengaruh *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,345 \times 0,635) = 0,220$$

Tabel 4.37 Hasil Uji Analisis Jalur

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
$X_1 \rightarrow Z$	0,365	0	0,365
$X_2 \rightarrow Z$	0,345	0	0,345
$X_1 \rightarrow Y$	0,322	0	0,322
$X_2 \rightarrow Y$	0,422	0	0,422
$Z \rightarrow Y$	0,635	0	0,635
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0	0,232	0,232
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0	0,220	0,220

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Kesimpulan:

1. Terdapat Pengaruh secara tidak langsung antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja* sebagai variabel intervening. Namun pengaruh secara tidak langsung yang diberikan tidak sebesar pengaruh secara langsung. Hal tersebut dibuktikan dengan efek langsung yang lebih besar dibanding dengan efek tidak langsung yaitu  $0,322 > 0,232$ . Dengan demikian hipotesis kedelapan berbunyi ***Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja, Terbukti.***
2. Terdapat Pengaruh secara tidak langsung antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja* sebagai variabel intervening. Namun pengaruh secara tidak langsung yang

diberikan tidak sebesar pengaruh secara langsung. Hal tersebut dibuktikan dengan efek langsung yang lebih besar dibanding dengan efek tidak langsung yaitu  $0,422 > 0,220$ . Dengan demikian hipotesis kesembilan berbunyi *Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Flexible Work-Arrangement terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja*, **Terbukti**.

#### 4.3.4 Rekapitulasi Hasil Hipotesis

Berikut merupakan rekapitulasi hasil hipotesis yang akan ditampilkan dalam Tabel 4.36

Tabel 4.38 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh yang positif antara variabel <i>Kepemimpinan Transformasional</i> terhadap <i>Keterikatan Kerja</i>	<b>Terbukti</b>
H2	Terdapat pengaruh yang positif antara variabel <i>Flexible Work-Arrangement</i> terhadap <i>Keterikatan Kerja</i>	<b>Terbukti</b>
H3	Terdapat pengaruh positif antara <i>Kepemimpinan Transformasional</i> dan <i>Flexible Work Arrangement</i> terhadap <i>Keterikatan Kerja</i>	<b>Terbukti</b>
H4	Terdapat pengaruh yang positif antara variabel <i>Kepemimpinan Transformasional</i> terhadap <i>Kinerja</i>	<b>Terbukti</b>
H5	Terdapat pengaruh yang positif antara variabel <i>Flexible Work-Arrangement</i> terhadap <i>Kinerja</i>	<b>Terbukti</b>

H6	Terdapat pengaruh positif antara <i>Kepemimpinan Transformasional</i> dan <i>Flexible Work-Arrangement</i> terhadap <i>Kinerja</i>	<b>Terbukti</b>
H7	Terdapat pengaruh yang positif antara variabel <i>Keterikatan Kerja</i> terhadap <i>Kinerja</i>	<b>Terbukti</b>
H8	<i>Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja.</i>	<b>Terbukti</b>
H9	<i>Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Flexible Work-Arrangement terhadap Kinerja melalui Keterikatan Kerja</i>	<b>Terbukti</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020

#### 4.4 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait *Kepemimpinan Transformasional*, *flexible work arrangement*, *Keterikatan Kerja*, dan *Kinerja*. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner pada responden yang merupakan individu yang bekerja di industri Kafe. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yakni untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh dari *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja* sebagai variabel intervening pada industri Kafe. Penelitian ini menggunakan teori *Flexible Work Arrangement* dari Baltes et al, (1999), teori *Kepemimpinan Transformasional* dari Bass dan Avolio (2000), teori *Keterikatan Kerja* dari Schaufeli (2006) dan teori *Kinerja* dari Mathis dan Jackson (2002). Alasan pengambilan teori

di atas dikarenakan banyaknya literatur dan penelitian terdahulu yang menggunakan teori tersebut. Selain itu, teori-teori di atas dianggap paling relevan untuk digunakan pada objek penelitian ini.

Pada penelitian ini mengajukan sembilan hipotesis untuk dibuktikan pada penelitian ini. Hipotesis pertama dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*. Hal tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019), kemudian penelitian yang dilakukan oleh Shokory, S. M., Suradi, N. R. M (2018), dan penelitian yang dilakukan oleh Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2017). Dari ketiga penelitian tersebut, ketiganya menunjukkan pengaruh yang positif antara variabel *kepemimpinan transformasional* dan variabel *keterikatan kerja*. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa yang harus dilakukan oleh pemilik industri kafe agar dapat mempertahankan kondisinya adalah dengan terus mempraktikkan terkait indikator-indikator variabel *kepemimpinan transformasional* seperti memberikan motivasi yang inspirasional, terus melibatkan karyawan dalam pekerjaan, memberi stimulasi secara intelektual agar bawahan merasa semangat dan terus memberikan dedikasi terbaiknya bagi kafe tempat bawahan bekerja.

Hipotesis kedua dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan Terdapat pengaruh yang positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bujacz, A., Oettel, B. C., Rigotti, T., Lindfors, P. (2017), Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019), dan penelitian yang dilakukan oleh Setiyani, A., Djumarno., Riyanto, S., Nawangsari, Lenny. Ch. (2019). Dari ketiga penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel *flexible work-arrangement* dan *keterikatan kerja*. Maka dalam hal ini pemilik industri kafe perlu mempertahankan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti pemberian kewenangan bagi bawahan untuk menentukan jadwal kerjanya sendiri sehingga karyawan dapat menyeimbangkan waktu terkait pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga bawahan akan bekerja dengan penuh semangat.

Hipotesis ketiga dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*. Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., et al., (2019), dan penelitian yang dilakukan oleh Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019). Maka dalam hal ini pemilik perlu mempertahankan performa timnya dengan melakukan kebijakan yang telah disebutkan pada dua hipotesis

sebelumnya serta melakukan *brainstorming* dan *briefing* sebelum memulai pekerjaan agar dapat menjaga komunikasi antara atasan dengan bawahan.

Hipotesis keempat dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*. Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Kamerhoff, J., Lauenstein, O., Schutz, A. (2019), Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019), dan penelitian yang dilakukan oleh Eliyana, A., Ma'arif, S., Muzakki. (2019). Maka dalam hal ini agar pemilik industri kafe dapat mempertahankan kondisinya adalah dengan terus mempraktikkan terkait indikator-indikator variabel *kepemimpinan transformasional* seperti memberikan motivasi yang inspirasional, terus melibatkan karyawan dalam pekerjaan, memberi stimulasi secara intelektual agar bawahan dapat terus memperlihatkan performa yang optimal agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hipotesis kelima dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan Terdapat pengaruh yang positif antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*. Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Kattenbach, R., Demerouti, E., Nachreiner, F. (2011), Giovanis, E. (2017), dan penelitian yang dilakukan oleh Obisi (2017). Maka dalam hal ini pemilik industri kafe perlu mempertahankan kebijakan yang telah

ditetapkan sebelumnya, seperti pemberian kewenangan bagi bawahan untuk menentukan jadwal kerjanya sendiri sehingga karyawan dapat menyeimbangkan waktu terkait pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga bawahan akan memberikan performa yang optimal karena jam kerja yang mereka lakukan sesuai dengan yang bawahan harapkan.

Hipotesis keenam dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamerhoff, J., et al., (2019) dan Kattenbach, R., et al., (2011). Maka dalam hal ini pemilik perlu mempertahankan performa timnya dengan melakukan kebijakan yang telah disebutkan pada dua hipotesis sebelumnya serta melakukan *brainstorming* dan *briefing* sebelum memulai pekerjaan agar dapat menjaga komunikasi antara atasan dengan bawahan agar mencapai kinerja yang optimal.

Hipotesis ketujuh dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan terdapat pengaruh positif antara *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019), Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., Borgogni, L. (2017), dan penelitian yang dilakukan oleh Bhatti, M. A., Mat, N., Juhari, A. S. (2018). Maka dalam hal ini pemilik kafe perlu

mempertahankan performa timnya dengan menjaga semangat bawahannya dengan memberikan pujian terhadap performa bawahan dan tetap mengkritik dengan memberikan kritik yang membangun kompetensi bawahan agar kinerja tim dapat terus menunjukkan performa optimal.

Hipotesis kedelapan dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*. Tetapi hal yang perlu diketahui adalah pengaruh tidak langsung yang diberikan tidak sebesar pengaruh langsung. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Buil, I., et al., (2019).

Hipotesis kesembilan dinyatakan **terbukti** dengan pernyataan Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*. Tetapi hal yang perlu diketahui adalah pengaruh tidak langsung yang diberikan tidak sebesar pengaruh langsung. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Obisi (2017) dan Conradie, W. J., De Klerk, J. J. (2019).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengujian data yang telah diperoleh dari kuesioner yang telah peneliti sebar kepada industri Kafe, maka dapat diambil kesimpulan seperti berikut:

- 1) Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterikatan Kerja*
- 2) Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*
- 3) Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Keterikatan Kerja*
- 4) Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja*
- 5) Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*
- 6) Terdapat pengaruh positif antara *Kepemimpinan Transformasional* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja*
- 7) Terdapat pengaruh yang positif antara variabel *Keterikatan Kerja* terhadap *Kinerja*

- 8) Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*.
- 9) Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Kinerja* melalui *Keterikatan Kerja*.

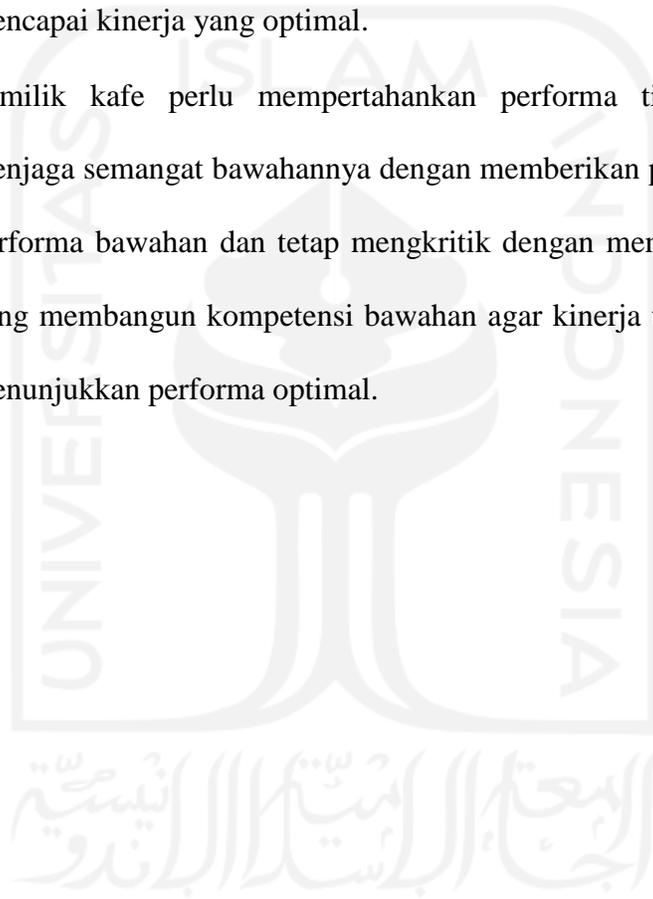
## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil dari uji analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi industri kafe.

- Terus mempraktikkan terkait indikator-indikator variabel *kepemimpinan transformasional* seperti memberikan motivasi yang inspirasional, terus melibatkan karyawan dalam pekerjaan, memberi stimulasi secara intelektual agar bawahan merasa semangat dan terus memberikan dedikasi terbaiknya bagi kafe tempat bawahan bekerja serta dapat terus memperlihatkan performa yang optimal agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya
- Pemilik industri kafe perlu mempertahankan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti pemberian kewenangan bagi bawahan untuk menentukan jadwal kerjanya sendiri sehingga karyawan dapat menyeimbangkan waktu terkait pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga bawahan akan bekerja dengan penuh semangat serta bawahan akan memberikan performa yang optimal

karena jam kerja yang mereka lakukan sesuai dengan yang bawahan harapkan.

- Melakukan *brainstorming* dan *briefing* sebelum memulai pekerjaan agar dapat menjaga komunikasi antara atasan dengan bawahan serta mencapai kinerja yang optimal.
- Pemilik kafe perlu mempertahankan performa timnya dengan menjaga semangat bawahannya dengan memberikan pujian terhadap performa bawahan dan tetap mengkritik dengan memberikan kritik yang membangun kompetensi bawahan agar kinerja tim dapat terus menunjukkan performa optimal.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akron, S., Feinblit, O., Hareli, S. & Tzafrir, S., 2016. Employment Arrangement Diversity and Work Group Performance.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F. & Borgogni, L., 2017. Testing a Dynamic Model of the Impact of Psychological Capital on Work Engagement and Job Performance.
- Armstrong, M., 2009. *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF PERFORMANCE MANAGEMENT*. s.l.:Saxon Graphic Ltd.
- Baltes, et al., 1999. Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, pp. 496-513.
- Bass, B. & Avolio, B., 2000. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bhatti, M. A., Mat, N. & Juhari, A., 2018. Effects of Job Resources Factors on Nurses Job Performance ( Mediating Role of Work Engagement).
- Bohlander, G. & Snell, S., 2010. Principles of Human Resources Management.
- Bui, H., Zeng, Y. & Higgs, M., 2017. The Role of Person-Job Fit in The Relationship Between Transformational Leadership and Job Engagement.
- Buil, I., Martinez, E. & Matute, J., 2019. Transformational Leadership and Employee Performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 64-75.
- Bujacz, A., Oettel, B., Rigotti, T. & Lindfors, P., 2017. Task-Level Work Engagement of Self-Employed and Organizationally Employed High-Skilled Workers.
- Burns, J. M., 1978. *"LEADERSHIP"*. New York: Harper & Row.
- Conradie, W. J. & De Klerk, J. J., 2019. To Flex or not to Flex? Flexible Work Arrangements Amongst Software Developers in an Emerging Economy. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Creswell, 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Creswell, 2016. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J., 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eliyana, A., Ma'arif, S. & Muzakki, 2019. Job Satisfaction and Organizational Commitment effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, pp. 144-150.
- Fathoni, A., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fitzgerald, S. & Schutte, N. S., 2010. Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, pp. 495-505.
- Ghozali, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS..* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovanis, E., 2017. The Relationship Between Flexible Employment Arrangement and workplace performance in Great Britain.
- Handoko, H., 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Jakarta Bumi Aksara.
- Kamerhoff, J., Lauenstein, O. & Schutz, A., 2019. Leading toward harmony- Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, pp. 210-221.

- Kasmir, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kattenbach, R., Demerouti, E. & Nachreiner, F., 2011. Flexible Working Times: Effects on Employees exhaustion, Work-Nonwork Conflict, and Job Performance.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H. & Lin, C. W., 2016. Transformational Leadership and Employee Voice in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 374-392.
- Macey, W. & Schneider, B., 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, pp. 3-30.
- Macinati, M. S., Bozzi, S. & Rizzo, M. G., 2016. Budgetary Participation and Performance: The Mediating Effects of Medical Managers' Job Engagement and Self-Efficacy. *Health Policy*, pp. 1017-1028.
- Mangkunegara, P., 2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mas'adeh, R., Obeidat, B. Y. & Tarhini, A., 2016. A Jordanian Empirical Study of the association among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job-performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, pp. 681-705.
- Mathis & Jackson, 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mostafa, A. M. F., 2018. Transformational Leadership and Restaurant Employees Customers-Oriented Behaviours: The Mediating Role of Organizational Social Capital and Work Engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Nugroho, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Obisi, C., 2017. Impact of Flexible Work Arrangement on Employees Performance in Public Schools in Lagos State, Nigeria. pp. 157-166.
- O'Leary & Elizabeth, 2001. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi.
- Paul, M. & Sharafizad, F., 2007. Flexible Work Arrangement Accessibility in A University Environment. *Australian Universities Review*, pp. 43-49.

- Rita, M. et al., 2017. Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, pp. 953-964.
- Robbins & Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. s.l.:s.n.
- Sahu, S., Pathardikar, A. & Kumar, A., 2017. Transformational Leadership and Turnover: Mediating Effects of Employee Engagement, Employer Branding, and Psychological Attachment.
- Schaufeli, W., 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, p. 701–716.
- Sekaran, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. & Bougie, R., 2013. *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U. & Bougie, R., 2017. *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Selby, C. & Wilson, F., 2003. *Flexible Working Handbook*. s.l.:s.n.
- Setiyani, A. et al., 2019. The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement, and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, pp. 112-116.
- Shokory, S. & Suradi, N., 2018. Transformational Leadership and Its Impact on Extra-Role Performance of Project Team Members: The Mediating Role of Work Engagement. *Academic of Strategic Management Journal*, p. Vol. 17 Issue 5.
- Siregar, S., 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: KENCANA.
- Solihin, A., 2010. *MySQL 5 dari pemula hingga mahir*. Jakarta: Universitas Budi Luhur.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suratman, A. & Palupi, M., 2019. Pendampingan terkait Konsep diri, Kepemimpinan & Kewirausahaan bagi Pelajar SMA/SMK/MA Penerima Beasiswa BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun Anggaran 2019. *PATRIA*, pp. Vol.1, Page 84-91.

Suratman, A. & Supriyantiningih, L., 2019. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KESELAMATAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *JURNAL KAJIAN BISNIS*, pp. VOL. 27, NO. 1, 46 - 60.

Sutrisno, E., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Tisu, L., Lupsa, D., Virga, D. & Rusu, A., 2020. Personality Characteristics, Job Performance and Mental Health: The Mediating Role of Work Engagement. *Personality and Individual Differences*, p. Vol. 153.

Yukl, G., 2013. *Leadership in Organization*. s.l.:Pearson.



# LAMPIRAN



**LAMPIRAN 1:**  
**KUESIONER**

Kepada  
Yth. Responden Penelitian

Dengan hormat,  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam  
Indonesia

Nama : Muhammad Faiq Jauhar  
NIM : 163111317  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun proposal tugas akhir dengan judul **“Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap *Work Performance* melalui *Work Engagement* sebagai Variabel Intervening pada Industri Café di Kota Yogyakarta ”**, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Muhammad Faiq Jauhar

### A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Nama Responden:
2. Tempat Bekerja:
3. Usia:
4. Jenis Kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
5. Posisi Bekerja :
  - a. Barista
  - b. Cook
  - c. Server
  - d. Lainnya
6. Lama Mengabdikan :
  - a. 6 bulan
  - b. 6 bulan – 1 tahun
  - c. Lebih dari 1 tahun
7. Penghasilan per bulan :
  - a. Kurang dari Rp1.500.000
  - b. Rp1.600.000 - Rp2.500.000
  - c. Rp2.600.000 - Rp3.500.000
  - d. Lebih dari Rp3.500.000

### B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan yang Bapak/ Ibu/Saudara rasakan
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/ Ibu untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/ kuesioner
4. Mohon untuk memberikan jawaban **sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.**

Contoh:

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
00	Terbiasa berdoa	5	④	3	2	1

ketika hendak  
bekerja

<b>A. Transformational Leadership</b>						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: 5 = Sangat setuju (SS) 4 = Setuju (S) 3 = Netral (N) 2 = Tidak setuju (TS) 1 = Sangat tidak setuju (STS)						
<b>Pengaruh yang Ideal (Idealized Influence)</b>						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.1	Atasan saya mengkomunikasikan tujuan usaha dengan jelas dan positif	5	4	3	2	1
1.2	Atasan saya senantiasa mendukung perkembangan karyawan	5	4	3	2	1
1.3	Atasan saya memberikan dorongan melalui penghargaan (termasuk pujian, bonus) kepada karyawan	5	4	3	2	1
<b>Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)</b>						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.4	Atasan saya menumbuhkan kepercayaan serta melibatkan karyawan dalam kerja tim	5	4	3	2	1
1.5	Atasan saya memberikan sikap hormat dalam memperlakukan karyawannya	5	4	3	2	1
1.6	Atasan saya menjelaskan nilai dan praktik di tempat kerja	5	4	3	2	1
<b>Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)</b>						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.7	Atasan saya senantiasa menyelesaikan masalah dengan perspektif (cara/sudut pandang) yang berbeda	5	4	3	2	1
1.8	Atasan saya senantiasa mempertanyakan	5	4	3	2	1

	pendapat bawahannya					
1.9	Atasan saya memastikan apakah pemikirannya dalam suatu masalah sudah tepat kepada bawahan	5	4	3	2	1
<b>Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.10	Atasan saya senantiasa memberikan imbalan jasa berdasarkan pertimbangan pribadi	5	4	3	2	1
1.11	Atasan saya menanamkan rasa bangga kepada karyawan	5	4	3	2	1
1.12	Atasan saya senantiasa hadir di tempat kerja pada jam kerja resmi	5	4	3	2	1

**B. Flexible Work-Arrangement**

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

5 = Sangat setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Netral (N)

2 = Tidak setuju (TS)

1 = Sangat tidak setuju (STS)

**Minggu kerja yang dipadatkan (Compressed Work Week)**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
2.1	Jadwal kerja yang ada memungkinkan saya untuk dapat melakukan hal lain di luar pekerjaan ini	5	4	3	2	1
2.2	Jadwal kerja yang ditetapkan membuat saya tidak merasa kelelahan	5	4	3	2	1
2.3	Jadwal kerja yang ditetapkan sesuai dengan harapan saya	5	4	3	2	1
<b>Pembagian kerja (Job Sharing)</b>						

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
2.4	Pembagian kerja memberikan kemudahan bagi saya dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
2.5	Pembagian kerja terasa sudah sesuai dengan tanggung jawabnya	5	4	3	2	1
2.6	Pembagian kerja sesuai dengan harapan saya (kemampuan dan beban kerja sesuai)	5	4	3	2	1
Waktu dan tempat yang fleksibel (Flexitime and Flexplace)						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
2.7	Tempat kerja saya memiliki waktu dan tempat yang fleksibel dalam bekerja	5	4	3	2	1
2.8	Fleksibilitas tempat dan waktu kerja di sini sangat bermanfaat bagi saya pribadi dan organisasi secara umum	5	4	3	2	1
2.9	Organisasi ini memberikan saya keleluasaan dalam bekerja	5	4	3	2	1

### C. Work Engagement

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

5 = Sangat Baik (SB)

4 = Baik (B)

3 = Cukup (C)

2 = Kurang (K)

1 = Sangat Kurang (SK)

### Semangat (Vigor)

No	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
3.1	Saya merasa bersemangat bekerja di sini	5	4	3	2	1
3.2	Saya antusias dengan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
3.3	Saya senantiasa merasa kuat dan bertenaga saat bekerja	5	4	3	2	1

<b>Dedikasi (Dedication)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>K</b>	<b>SK</b>
3.4	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya di sini	5	4	3	2	1
3.5	Saya antusias dengan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
3.6	Bekerja di sini senantiasa memberikan inspirasi untuk selalu bekerja dengan baik	5	4	3	2	1
<b>Penyerapan (Absorption)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>K</b>	<b>SK</b>
3.7	Ketika bekerja, seluruh hati dan pikiran saya fokus pada pekerjaan di sini	5	4	3	2	1
3.8	Saya dapat bekerja dengan konsentrasi penuh di sini	5	4	3	2	1
3.9	Pekerjaan ini membutuhkan keahlian saya secara mendalam	5	4	3	2	1

#### **D. Work Performance**

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

5 = Sangat Setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Netral (N)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

<b>Kuantitas kerja (Quantity of The Work)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
4.1	Saya dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan tepat waktu	5	4	3	2	1
4.2	Saya dapat mengerjakan tugas dengan baik melalui waktu dan usaha secara minimal	5	4	3	2	1
4.3	Pekerjaan saya dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan	5	4	3	2	1

<b>Kualitas kerja (Quality of The Work)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
4.4	Saya bekerja sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang saya miliki	5	4	3	2	1
4.5	Pekerjaan saya memungkinkan untuk dikerjakan secara kreatif	5	4	3	2	1
4.6	Saya dapat mengerjakan pekerjaan bahkan melampaui harapan yang ada	5	4	3	2	1
<b>Ketepatan Waktu terhadap Hasil (Timeliness of Result)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
4.7	Saya menyelesaikan tugas saya dengan tepat waktu	5	4	3	2	1
4.8	Saya menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	5	4	3	2	1
4.9	Saya mampu bekerja dengan menetapkan skala prioritas	5	4	3	2	1
<b>Kerjasama (Cooperate)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
4.10	Saya mampu bekerjasama dengan baik bersama rekan kerja	5	4	3	2	1
4.11	Saya merasa berkolaborasi dengan rekan kerja membuat pekerjaan jadi lebih terasa ringan	5	4	3	2	1
4.12	Bekerjasama dengan rekan kerja dapat menghasilkan pekerjaan dengan lebih baik daripada dikerjakan sendiri	5	4	3	2	1
<b>Kehadiran (Attendance)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
4.13	Saya selalu hadir pada jadwal yang telah	5	4	3	2	1

	ditentukan					
4.14	Saya hadir bekerja sesuai (dan atau melebihi) minimal batas kehadiran	5	4	3	2	1
4.15	Saya hanya izin tidak hadir ketika ada hal yang benar-benar mendesak	5	4	3	2	1





36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
37	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	40	3.333333
38	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	49	4.083333
39	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	49	4.083333
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
41	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	49	4.083333
42	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	54	4.5
43	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	49	4.083333
44	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	49	4.083333
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
46	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	49	4.083333
47	4	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	51	4.25
48	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	41	3.416667
49	4	5	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	46	3.833333
50	5	5	2	4	2	4	2	4	4	2	2	5	41	3.416667
51	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	50	4.166667
52	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	49	4.083333
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
54	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	53	4.416667
55	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	39	3.25
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
57	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	56	4.666667
58	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	52	4.333333
59	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	2	45	3.75
60	5	5	5	5	4	4	3	2	3	3	5	5	49	4.083333
61	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	50	4.166667
62	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	38	3.166667
63	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	4	47	3.916667
64	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	53	4.416667
65	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	53	4.416667
66	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	3	5	42	3.5
67	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	50	4.166667
68	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	43	3.583333
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
70	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	1	39	3.25
71	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	43	3.583333
72	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	54	4.5
73	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	48	4
74	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	51	4.25
75	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	54	4.5
76	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	50	4.166667
77	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	48	4
78	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	53	4.416667
79	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	54	4.5

80	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	48	4
81	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	55	4.583333
82	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	51	4.25
83	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	47	3.916667
84	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	41	3.416667
85	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	53	4.416667
86	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	48	4
87	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	54	4.5
88	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	45	3.75
89	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	52	4.333333
90	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	55	4.583333
91	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	47	3.916667
92	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	52	4.333333
93	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	51	4.25
94	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	46	3.833333
95	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	53	4.416667
96	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	46	3.833333
97	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	51	4.25
98	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	51	4.25
99	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	52	4.333333
100	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	53	4.416667
101	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	51	4.25
102	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	4	52	4.333333
103	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	51	4.25
104	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	44	3.666667
105	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	51	4.25
106	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45	3.75
rata-rata	4.39	4.28	4	4.33	4.25	4.1	3.9	4.14	3.9	3.481	4.132	4.047	48.962	4.080189

الجامعة الإسلامية  
الاستاذ الدكتور



41	4	4	4	5	4	3	2	2	3	31	3.4444444
42	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	4.6666667
43	3	4	5	4	4	4	5	5	4	38	4.2222222
44	3	4	5	4	4	4	5	5	4	38	4.2222222
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
46	3	4	5	4	4	4	5	5	4	38	4.2222222
47	5	5	3	5	5	5	5	5	4	42	4.6666667
48	3	4	3	3	4	3	5	3	3	31	3.4444444
49	5	3	3	4	4	3	4	3	5	34	3.7777778
50	1	2	2	3	3	2	2	2	2	19	2.1111111
51	5	3	4	4	5	4	3	3	5	36	4
52	4	4	3	5	4	4	4	4	4	36	4
53	4	5	5	5	5	5	3	5	4	41	4.5555556
54	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40	4.4444444
55	5	5	4	2	2	2	3	4	4	31	3.4444444
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
57	5	3	5	5	2	3	5	3	5	36	4
58	5	5	5	5	3	4	5	5	5	42	4.6666667
59	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3.8888889
60	5	5	5	5	3	4	3	5	5	40	4.4444444
61	4	5	4	4	3	3	4	3	3	33	3.6666667
62	4	4	4	3	4	2	3	3	3	30	3.3333333
63	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	3.5555556
64	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3.8888889
65	3	3	3	5	5	5	3	3	3	33	3.6666667
66	4	4	4	5	3	4	3	3	4	34	3.7777778
67	5	4	5	4	4	4	4	5	4	39	4.3333333
68	4	4	4	4	3	3	2	2	4	30	3.3333333
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
70	5	5	5	5	5	4	3	3	3	38	4.2222222
71	4	4	4	4	3	3	2	2	4	30	3.3333333
72	1	1	2	4	5	3	2	3	3	24	2.6666667
73	5	4	4	5	5	4	5	5	5	42	4.6666667
74	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	4.7777778
75	5	4	4	4	4	5	5	5	5	41	4.5555556
76	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	4.7777778
77	5	4	3	4	5	4	5	5	5	40	4.4444444
78	5	5	4	4	5	4	5	4	5	41	4.5555556
79	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43	4.7777778
80	5	5	4	5	5	4	5	5	5	43	4.7777778
81	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43	4.7777778
82	5	4	4	5	4	4	5	5	5	41	4.5555556
83	5	4	5	4	5	4	5	5	5	42	4.6666667
84	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33	3.6666667

85	5	5	4	5	5	4	4	4	5	41	4.5555556
86	5	4	4	5	5	4	4	5	5	41	4.5555556
87	4	4	5	4	4	5	4	4	5	39	4.3333333
88	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40	4.4444444
89	5	4	3	4	4	4	5	4	5	38	4.2222222
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
91	5	5	5	5	4	4	5	4	5	42	4.6666667
92	4	5	5	4	5	5	5	5	4	42	4.6666667
93	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43	4.7777778
94	5	4	4	4	5	4	4	5	5	40	4.4444444
95	4	3	4	4	4	4	5	4	4	36	4
96	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38	4.2222222
97	5	5	4	4	4	4	4	4	5	39	4.3333333
98	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4.2222222
99	4	4	5	4	4	5	4	4	5	39	4.3333333
100	4	4	5	5	4	5	4	4	4	39	4.3333333
101	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	4.2222222
102	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40	4.4444444
103	4	5	4	4	4	4	4	5	4	38	4.2222222
104	5	4	4	5	4	4	4	4	5	39	4.3333333
105	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	3.8888889
106	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3.8888889
rata-rata	4.39	4	4.14	4.3	4.1	4	4.1	4.1	4.24	37.3679	4.1519916

### 9. Keterikatan Kerja

No.	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	TOTAL	RATA2 Z
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
2	3	3	3	3	3	4	3	3	5	30	3.333333
3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	39	4.333333
4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	26	2.888889
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42	4.666667
6	4	4	4	3	3	4	4	4	3	33	3.666667
7	3	3	4	4	3	4	1	3	4	29	3.222222
8	4	4	5	3	2	4	3	4	4	33	3.666667
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.888889
10	5	5	4	4	5	4	4	4	3	38	4.222222
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
13	5	5	5	5	5	5	4	4	3	41	4.555556
14	5	3	4	3	3	5	3	3	3	32	3.555556
15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33	3.666667
16	3	3	3	4	4	4	5	4	4	34	3.777778
17	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43	4.777778
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
19	5	5	5	4	5	4	3	4	3	38	4.222222
20	3	5	5	4	5	3	4	4	4	37	4.111111
21	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43	4.777778
22	5	5	4	5	5	5	3	3	4	39	4.333333
23	5	5	5	4	5	4	3	4	3	38	4.222222
24	5	4	4	5	5	4	5	4	5	41	4.555556
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
27	5	5	4	5	5	5	5	5	4	43	4.777778
28	5	5	4	5	5	4	4	3	4	39	4.333333
29	5	5	5	5	5	5	3	3	5	41	4.555556
30	4	4	3	3	4	3	4	4	4	33	3.666667
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3
32	4	3	4	4	3	4	4	3	3	32	3.555556
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
34	5	5	3	5	5	5	3	3	5	39	4.333333
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
36	5	4	5	5	4	5	4	4	4	40	4.444444
37	3	4	3	3	5	3	3	3	3	30	3.333333
38	4	5	4	4	3	3	4	2	5	34	3.777778
39	4	3	3	3	3	4	3	3	2	28	3.111111
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
41	4	5	4	4	3	3	4	2	5	34	3.777778

42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	4.888889
43	5	5	4	4	5	5	5	5	4	42	4.666667
44	5	5	4	4	5	5	5	5	4	42	4.666667
45	5	4	5	5	4	5	4	4	4	40	4.444444
46	5	5	4	4	5	5	5	5	4	42	4.666667
47	4	4	5	3	4	4	4	4	3	35	3.888889
48	3	4	3	3	4	3	3	3	4	30	3.333333
49	4	4	4	2	3	4	4	4	5	34	3.777778
50	2	2	2	2	2	4	5	3	4	26	2.888889
51	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4.888889
52	4	5	4	4	5	4	4	4	4	38	4.222222
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
54	5	4	4	5	4	5	4	4	5	40	4.444444
55	3	4	4	3	4	3	3	3	2	29	3.222222
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
57	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4.888889
58	5	5	5	5	5	5	5	5	2	42	4.666667
59	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3.888889
60	5	4	4	3	3	4	3	4	4	34	3.777778
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
62	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	4.777778
63	3	4	3	4	5	5	3	3	5	35	3.888889
64	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38	4.222222
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
66	4	3	2	4	3	3	4	3	2	28	3.111111
67	5	4	4	5	4	4	5	5	4	40	4.444444
68	4	4	5	5	4	5	3	3	5	38	4.222222
69	4	5	5	5	5	5	5	4	5	43	4.777778
70	4	5	4	3	4	4	2	2	2	30	3.333333
71	4	4	5	5	4	5	3	3	5	38	4.222222
72	4	5	4	4	4	3	3	3	3	33	3.666667
73	4	5	4	5	5	4	4	5	4	40	4.444444
74	5	5	4	5	5	5	4	4	5	42	4.666667
75	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34	3.777778
76	5	5	4	5	4	4	4	5	5	41	4.555556
77	5	5	4	4	4	4	5	4	5	40	4.444444
78	4	4	4	4	5	4	4	4	5	38	4.222222
79	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41	4.555556
80	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	4.777778
81	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	4.666667
82	4	5	4	5	5	4	5	5	5	42	4.666667
83	4	4	5	5	5	4	4	4	5	40	4.444444
84	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42	4.666667
85	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39	4.333333

86	4	4	5	4	3	4	3	4	4	35	3.888889
87	4	4	4	5	4	5	4	4	5	39	4.333333
88	5	5	5	5	4	4	5	4	4	41	4.555556
89	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39	4.333333
90	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	4.666667
91	4	3	5	4	5	4	5	4	4	38	4.222222
92	4	5	4	5	5	5	4	5	4	41	4.555556
93	5	5	4	5	5	4	5	4	5	42	4.666667
94	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39	4.333333
95	4	5	3	4	4	4	4	5	4	37	4.111111
96	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	4.111111
97	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4.222222
98	4	4	5	4	4	5	5	4	5	40	4.444444
99	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	4.333333
100	5	5	5	5	5	5	4	5	4	43	4.777778
101	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39	4.333333
102	4	4	5	4	4	4	4	5	5	39	4.333333
103	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39	4.333333
104	4	5	4	4	5	4	4	4	4	38	4.222222
105	5	4	4	4	5	4	4	4	4	38	4.222222
106	5	4	4	4	5	4	4	4	5	39	4.333333
rata-rata	4.35	4.38	4.2	4.3	4.3	4.3	4	4	4	38.1698	4.24109



41	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	64	4.266667
42	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	4.866667
43	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	67	4.466667
44	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	67	4.466667
45	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	5	60	4
46	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	67	4.466667
47	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	67	4.466667
48	3	3	3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	3	3	4	59	3.933333
49	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	2	3	2	58	3.866667
50	5	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	59	3.933333
51	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	68	4.533333
52	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	68	4.533333
53	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	4.666667
54	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	69	4.6
55	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	58	3.866667
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5
58	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	4.866667
59	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	58	3.866667
60	5	5	5	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	66	4.4
61	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	4	4	56	3.733333
62	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	3	3	3	5	60	4
63	5	3	3	5	2	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	58	3.866667
64	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	66	4.4
65	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	59	3.933333
66	4	3	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	2	55	3.666667
67	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	69	4.6
68	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	65	4.333333
69	4	3	3	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	4	5	61	4.066667
70	5	3	3	1	3	3	5	5	4	5	4	4	5	2	1	53	3.533333
71	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	65	4.333333
72	5	4	3	3	2	5	2	4	3	4	3	3	3	5	4	53	3.533333
73	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	70	4.666667
74	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	70	4.666667
75	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	64	4.266667
76	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	69	4.6
77	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	69	4.6
78	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	68	4.533333
79	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	67	4.466667
80	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	64	4.266667
81	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	69	4.6
82	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	67	4.466667
83	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	62	4.133333
84	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	68	4.533333

85	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	61	4.066667	
86	4	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	60	4	
87	4	5	3	4	4	5	4	4	2	4	5	5	4	4	4	61	4.066667	
88	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	62	4.133333	
89	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	68	4.533333	
90	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	72	4.8	
91	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	65	4.333333	
92	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	68	4.533333	
93	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	68	4.533333	
94	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	63	4.2	
95	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	59	3.933333	
96	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	63	4.2	
97	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	63	4.2	
98	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	59	3.933333	
99	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	64	4.266667	
100	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	65	4.333333	
101	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	64	4.266667	
102	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	62	4.133333	
103	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	66	4.4	
104	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	64	4.266667	
105	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	63	4.2	
106	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	64	4.266667	
rata-rata	4.39	3.9	4.1	4	4	4	4	4	4	4	4.5	4.6	4.6	4.3	4.3	4.4	64.283	4.285535



**LAMPIRAN 3:**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformatif**

**Correlations**

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110	X111	X112	TOTAL	RATA
X11	Pearson Correlation	1	.588**	.247*	.351**	.337**	.495**	.293**	.188	.322**	.172	.342**	.241*	.572**	.572**
	Sig. (2-tailed)		.000	.010	.000	.000	.000	.002	.052	.001	.077	.000	.012	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X12	Pearson Correlation	.588**	1	.422**	.398**	.393**	.397**	.384**	.263**	.364**	.267**	.360**	.203*	.640**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.005	.000	.036	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X13	Pearson Correlation	.247*	.422**	1	.326**	.370**	.372**	.435**	.318**	.476**	.399**	.382**	-.041	.616**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000		.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.678	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X14	Pearson Correlation	.351**	.398**	.326**	1	.483**	.395**	.269**	.457**	.486**	.250**	.520**	.326**	.678**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.005	.000	.000	.009	.000	.001	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X15	Pearson Correlation	.337**	.393**	.370**	.483**	1	.398**	.450**	.336**	.531**	.307**	.519**	.386**	.711**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X16	Pearson Correlation	.495**	.397**	.372**	.395**	.398**	1	.416**	.200*	.423**	.122	.185	.226*	.590**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.039	.000	.212	.056	.019	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X17	Pearson Correlation	.293**	.384**	.435**	.269**	.450**	.416**	1	.465**	.501**	.319**	.432**	.149	.665**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.126	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X18	Pearson Correlation	.188	.263**	.318**	.457**	.336**	.200*	.465**	1	.540**	.383**	.529**	.155	.637**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.052	.006	.001	.000	.000	.039	.000		.000	.000	.000	.110	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X19	Pearson Correlation	.322**	.364**	.476**	.486**	.531**	.423**	.501**	.540**	1	.518**	.487**	.348**	.800**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000

	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X110	Pearson Correlation	.172	.267**	.399**	.250**	.307**	.122	.319**	.383**	.518**	1	.437**	.157	.585**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.077	.005	.000	.009	.001	.212	.001	.000	.000		.000	.107	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X111	Pearson Correlation	.342**	.360**	.382**	.520**	.519**	.185	.432**	.529**	.487**	.437**	1	.226*	.706**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.056	.000	.000	.000	.000		.019	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
X112	Pearson Correlation	.241*	.203*	-.041	.326**	.386**	.226*	.149	.155	.348**	.157	.226*	1	.457**	.457**
	Sig. (2-tailed)	.012	.036	.678	.001	.000	.019	.126	.110	.000	.107	.019		.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TO TA L	Pearson Correlation	.572**	.640**	.616**	.678**	.711**	.590**	.665**	.637**	.800**	.585**	.706**	.457**	1	1.000*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		0.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
RA TA 2X1	Pearson Correlation	.572**	.640**	.616**	.678**	.711**	.590**	.665**	.637**	.800**	.585**	.706**	.457**	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		0.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
RATA2X2	Pearson	.714**	.680**	.631**	.650**	.618**	.704**	.706**	.754**	.737**	1.000**	1
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	0.000	
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
RATA2Z	Pearson Correlation	.754**	.706**	.639**	.800**	.713**	.720**	.661**	.755**	.598**	1.000**							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	0.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### LAMPIRAN 6: Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

#### Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	TO TA L	RAT A2Y	
Y1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.181	.256**	.222*	.116	.376**	.333**	.510**	.299**	.244*	.322**	.124	.350**	.337**	.050	.583**	.583**
	Sig. (2-tailed)		.063	.008	.022	.234	.000	.000	.000	.002	.011	.001	.203	.000	.000	.607	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Y2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.181	1	.365**	.154	.070	.259**	.002	.091	.023	-.007	.118	.120	-.033	.158	.127	.362**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.063		.000	.112	.475	.007	.982	.352	.816	.947	.227	.217	.735	.104	.192	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Y3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.256**	.365**	1	.346**	.311**	.278**	.410**	.299**	.211*	.321**	.371**	.146	.188	.378**	.234*	.658**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000		.000	.001	.004	.000	.002	.029	.001	.000	.134	.052	.000	.015	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Y4	Pearson Correlation	.222*	.154	.346**	1	.331**	.432**	.236*	.107	.241*	.115	.178	.225*	.137	.273**	.298**	.563**	.563**



Y1	Pears	.24	-	.32	.11	.29	.21	.36	.32	.25	1	.53	.37	.16	.22	.00	.53	.534
0	on	.4*	.00	.1**	.05	.06**	.09*	.04**	.05**	.08**		.05**	.00**	.09	.02	.06	.04**	.00**
	Corre																	
	lation																	
	Sig.																	
	(2-	.01	.94	.00	.23	.00	.02	.00	.00	.00		.00	.00	.08	.02	.94	.00	.000
	tailed	1	7	1	7	2	3	0	1	7		0	0	2	2	8	0	
	)																	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	107	107
		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
Y1	Pears	.32	.11	.37	.17	.20	.17	.32	.27	.25	.53	1	.52	.12	.20	.14	.57	.576
1	on	.2**	.08	.1**	.08	.00*	.03	.06**	.04**	.07**	.05**		.06**	.09	.08*	.04	.06**	.00**
	Corre																	
	lation																	
	Sig.																	
	(2-	.00	.22	.00	.06	.03	.07	.00	.00	.00	.00		.00	.18	.03	.13	.00	.000
	tailed	1	7	0	7	9	4	1	4	7	0		0	5	2	9	0	
	)																	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	107	107
		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
Y1	Pears	.12	.12	.14	.22	.33	.20	.17	.11	.10	.37	.52	1	.06	.18	.07	.46	.464
2	on	.4	0	6	.5*	.7**	.08*	.07	.06	.08	.00**	.06**		.01	.06	.04	.04**	.00**
	Corre																	
	lation																	
	Sig.																	
	(2-	.20	.21	.13	.02	.00	.03	.06	.23	.26	.00	.00		.53	.05	.44	.00	.000
	tailed	3	7	4	0	0	1	7	3	6	0	0		0	5	7	0	
	)																	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	107	107
		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
Y1	Pears	.35	-	.18	.13	.11	-	.34	.28	-	.16	.12	.06	1	.45	.03	.40	.408
3	on	.0**	.03	.08	.07	.00	.01	.08**	.00**	.008	.09	.09	.01		.00**	.03	.08**	.00**
	Corre																	
	lation																	
	Sig.																	
	(2-	.00	.73	.05	.15	.25	.92	.00	.00	.93	.08	.18	.53		.00	.74	.00	.000
	tailed	0	5	2	9	7	1	0	3	3	2	5	0		0	0	0	
	)																	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	107	107
		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
Y1	Pears	.33	.15	.37	.27	.22	.31	.26	.28	.14	.22	.20	.18	.45	1	.30	.61	.615
4	on	.7**	.08	.08**	.03**	.01*	.00**	.01**	.05**	.07	.01*	.08*	.06	.00**	.05**	.05**	.05**	.00**
	Corre																	
	lation																	
	Sig.																	
	(2-	.00	.10	.00	.00	.02	.00	.00	.00	.13	.02	.03	.05	.00		.00	.00	.000
	tailed	0	4	0	4	2	1	7	3	0	2	2	5	0		1	0	
	)																	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	107	107
		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
Y1	Pears	.05	.12	.23	.29	.10	.05	.02	-	.03	.00	.14	.07	.03	.30	1	.33	.330
5	on	.0	.07	.04*	.08**	.01	.08	.01	.03	.04	.06	.04	.04	.03	.05**		.00**	.00**
	Corre																	
	lation																	
	Sig.																	
	(2-	.60	.19	.01	.00	.30	.55	.83	.68	.72	.94	.13	.44	.74	.00		.00	.001
	tailed	7	2	5	2	3	0	0	8	5	8	9	7	0	1		1	

TO TA L	)																	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	107	107	
	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed	.58 3**	.36 2**	.65 8**	.56 3**	.54 7**	.58 9**	.60 9**	.54 8**	.46 7**	.53 4**	.57 6**	.46 4**	.40 8**	.61 5**	.33 0**	1	1.00 0**
	)	.00 0	.00 1		0.00 0													
RA TA 2Y	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	107	107	
	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed	.58 3**	.36 2**	.65 8**	.56 3**	.54 7**	.58 9**	.60 9**	.54 8**	.46 7**	.53 4**	.57 6**	.46 4**	.40 8**	.61 5**	.33 0**	1.00 0**	1
	)	.00 0	.00 1	0.00 00														
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	107	107	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## LAMPIRAN 7:

### Hasil Uji Reliabilitas

#### 1. Kepemimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	12

#### 2. Flexible Work-Arrangement

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	9

### 3. Keterikatan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	9

### 4. Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	15

**LAMPIRAN 8:**  
**Hasil Analisis Kuantitatif**

**1. Analisis Kepemimpinan Transformasional dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap Keterikatan Kerja**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 <sup>a</sup>	.383	.371	.418384302987129

a. Predictors: (Constant), RATA2X2, RATA2X1

b. Dependent Variable: RATA2Z

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.288	2	5.644	32.244	.000 <sup>b</sup>
	Residual	18.205	104	.175		
	Total	29.493	106			

a. Dependent Variable: RATA2Z

b. Predictors: (Constant), RATA2X2, RATA2X1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.264	.375		3.372	.001
	RATA2X1	.401	.099	.365	4.064	.000
	RATA2X2	.323	.084	.345	3.837	.000

a. Dependent Variable: RATA2Z

## 2. Analisis Kepemimpinan Transformasional dan *Flexible Work-Arrangement* terhadap Kinerja

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 <sup>a</sup>	.423	.412	.273000303113690

a. Predictors: (Constant), RATA2X2, RATA2X1

b. Dependent Variable: RATA2Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.678	2	2.839	38.092	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.751	104	.075		
	Total	13.429	106			

a. Dependent Variable: RATA2Y

b. Predictors: (Constant), RATA2X2, RATA2X1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.204	.245		9.008	.000
	RATA2X1	.239	.064	.322	3.708	.000
	RATA2X2	.267	.055	.422	4.856	.000

a. Dependent Variable: RATA2Y

### 3. Analisis Keterikatan Kerja terhadap Kinerja

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 <sup>a</sup>	.403	.397	.276282956084208

a. Predictors: (Constant), RATA2Z

b. Dependent Variable: RATA2Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.414	1	5.414	70.927	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.015	105	.076		
	Total	13.429	106			

a. Dependent Variable: RATA2Y

b. Predictors: (Constant), RATA2Z

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.468	.217		11.354	.000
	RATA2Z	.428	.051	.635		

a. Dependent Variable: RATA2Y

**LAMPIRAN 9:**  
**Hasil Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji Normalitas**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.880	.238		7.894	.000
RATA2X1	.136	.064	.184	2.123	.036
RATA2X2	.184	.054	.291	3.392	.001
RATA2Z	.256	.059	.380	4.333	.000

a. Dependent Variable: RATA2Y

**2. Uji Multikoloneritas**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.880	.238		7.894	.000		
RATA2X1	.136	.064	.184	2.123	.036	.633	1.579
RATA2X2	.184	.054	.291	3.392	.001	.643	1.556
RATA2Z	.256	.059	.380	4.333	.000	.617	1.620

a. Dependent Variable: RATA2Y

### 3. Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.528	6.345		-.398	.691
RATA2X1	1.191	1.705	.086	.699	.486
RATA2X2	-1.011	1.445	-.086	-.699	.486
RATA2Z	-.634	1.575	-.050	-.402	.688

a. Dependent Variable: LnRes2



**LAMPIRAN 10:**  
**Analisis Deskriptif**

No.	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	52
		Perempuan	54
	<b>Jumlah</b>		<b>106</b>
2	Usia	19-21 Tahun	35
		22-24 Tahun	66
		25-30 Tahun	5
	<b>Jumlah</b>		<b>106</b>
3	Posisi Bekerja	Barista	52
		Cook	12
		Server/Admin	36
		Supervisor/Owner	6
	<b>Jumlah</b>		<b>106</b>
4	Lama Mengabdikan	6 bulan	64
		6 bulan – 1 tahun	31
		> 1 tahun	11
	<b>Jumlah</b>		<b>106</b>

5	Penghasilan per Bulan	< Rp1.500.000	58
		Rp1.600.000 – Rp2.500.000	37
		Rp2.600.000 – Rp3.500.000	5
		> Rp3.500.000	6
<b>Jumlah</b>			106

