

***The Influence of Transformational Leadership Style  
and Organizational Commitment on Employee  
Performance Moderated by Work Flexibility Culture  
at CV Bima Utama***

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan  
Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  
Dimoderasi oleh Budaya Fleksibilitas Kerja  
pada CV Bima Utama**

**Daniel Joana Cuaca<sup>1</sup>, Elfrida Viesta Napitupulu<sup>2</sup>**

Program Studi Manajemen, Institut Bisnis dan Informatika Indonesia

<sup>1</sup>danieljoanatjoa@gmail.com

**Abstract**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and organizational commitment on employee performance, with work flexibility culture as a moderating variable at CV Bima Utama. The research method employs a quantitative approach with a saturated sampling technique involving 51 respondents, and the data was processed using SmartPLS 4 software. The results indicate that transformational leadership style has a positive and significant effect on both employee performance and organizational commitment. However, organizational commitment was found to have no significant effect on employee performance. Furthermore, work flexibility culture was unable to moderate any of the inter-variable relationships within the model, including the influence of leadership and commitment on performance, as well as leadership on commitment. This phenomenon indicates that while the leader successfully builds loyalty, an overly permissive flexibility policy actually hinders the effectiveness of managerial control in improving staff productivity. Management is recommended to review flexibility limits and implement a stricter result-based monitoring system to reduce indiscipline and enhance sustainable work accountability.*

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Work Flexibility Culture, Employee Performance.

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan budaya fleksibilitas kerja sebagai variabel moderasi pada CV Bima Utama. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampel jenuh sebanyak 51 responden, di mana data diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasi. Namun, komitmen organisasi ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, budaya fleksibilitas kerja tidak mampu memoderasi seluruh hubungan antarvariabel dalam model, baik pengaruh kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja, maupun kepemimpinan terhadap komitmen. Fenomena ini mengindikasikan bahwa meskipun figur pemimpin berhasil membangun loyalitas, kebijakan fleksibilitas yang terlalu permisif justru menghambat efektivitas kontrol manajerial dalam meningkatkan produktivitas staf. Manajemen disarankan untuk meninjau ulang batasan fleksibilitas dan menerapkan sistem pengawasan berbasis hasil yang lebih ketat guna menekan angka indisipliner serta meningkatkan akuntabilitas kerja secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Budaya Fleksibilitas Kerja, Kinerja Karyawan.

## **1. Pendahuluan**

Indonesia merupakan salah satu negara dengan potensi ekonomi terbesar di Asia Tenggara, didukung oleh sumber daya alam yang melimpah, jumlah penduduk yang besar, serta pertumbuhan sektor industri dan jasa yang signifikan. Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintahan Indonesia aktif mendorong diversifikasi ekonomi untuk mengurangi ketergantungan pada ekspor bahan mentah, sekaligus memperkuat fondasi industri manufaktur dan digital. Pembangunan infrastruktur yang masif tidak hanya memperlancar distribusi barang dan jasa, tetapi juga menciptakan lapangan kerja baru serta mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif di berbagai daerah.

Meskipun sempat mengalami tekanan akibat pandemi, perekonomian Indonesia telah menunjukkan tren pemulihan yang signifikan, didorong oleh membaiknya konsumsi domestik dan meningkatnya aktivitas investasi di berbagai sektor. Pertumbuhan ekonomi Indonesia saat ini juga didukung oleh perkembangan sektor digital dan UMKM yang semakin berperan penting dalam menyerap tenaga kerja.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2025:2), perekonomian Indonesia tahun 2024 mencapai PDB Rp22.139,0 triliun dengan PDB per kapita Rp78,6 juta (USD4.960,3) dan tumbuh 5,03%, sedikit melambat dari 5,05% pada 2023. Pertumbuhan tertinggi berasal dari sektor Jasa Lainnya (9,80%) dan pengeluaran PK-LNPRT (12,48%), sementara pada triwulan IV-2024 ekonomi tumbuh 5,02% (y-on-y) dengan kontribusi tertinggi dari Jasa Lainnya (11,36%) dan ekspor barang dan jasa (7,63%).

Bisnis berperan penting dalam perekonomian karena menciptakan lapangan kerja, mendorong pertumbuhan, dan meningkatkan kesejahteraan (Panjaitan et al., 2023:143). Untuk mencapai tujuan bisnis seperti profitabilitas dan kepuasan konsumen, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci. Dalam era globalisasi, kualitas SDM lebih menentukan dibandingkan modal dan teknologi, sehingga pengelolaan kinerja karyawan menjadi prioritas utama perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan perilaku kerja yang menghasilkan output organisasi. Armstrong (2010:247) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang mencapai hasil dan membentuk budaya organisasi berprestasi. Hal ini diperkuat oleh Budiasa (2021:21) yang menegaskan bahwa kinerja adalah perilaku nyata sesuai peran karyawan. Untuk mencapainya, diperlukan kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan transformasional dianggap mampu meningkatkan kinerja karena dapat membangun kepercayaan, loyalitas, dan motivasi karyawan untuk bekerja melebihi ekspektasi (Yukl, 2013:322). Selain itu, faktor internal seperti komitmen organisasi juga berpengaruh besar, di mana karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan tanggung jawab moral terhadap organisasi (Yusuf & Syarif, 2017:21).

CV Bima Utama merupakan perusahaan dengan budaya kerja fleksibel yang menekankan kepercayaan (high-trust) melalui kelonggaran aturan seperti fleksibilitas waktu kerja dan izin (Kossek & Lautsch, 2012:2). Perusahaan juga sedang mengalami transisi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua, yang menimbulkan tantangan dalam menjaga konsistensi komitmen dan kinerja karyawan, sehingga kepemimpinan transformasional menjadi penting.

Kebijakan fleksibilitas tertuang dalam Peraturan Perusahaan, seperti toleransi keterlambatan tanpa sanksi jika izin sebelum pukul 09.00 (Pasal 10) dan izin sakit tanpa surat dokter selama dua hari (Pasal 11). Namun, kebijakan ini memunculkan "budaya pemakluman" yang berdampak pada penurunan disiplin. Data HRD Januari–Oktober 2025 menunjukkan 1.066 kasus keterlambatan pada 60 karyawan (rata-rata

17,7 kali per orang) yang setara dengan kehilangan 33 hari kerja, serta 307 hari izin sakit non-cuti yang menimbulkan inefisiensi. Pelanggaran ini sebagian besar dilakukan oleh kurang dari 10 karyawan, namun berdampak luas terhadap budaya kerja.

Fenomena ini bertentangan dengan visi, misi, dan core value perusahaan seperti disiplin dan tanggung jawab, yang belum terinternalisasi dengan baik. Budaya fleksibilitas justru memfasilitasi perilaku oportunistik karyawan.

Hasil pra survei Desember 2025 terhadap 30 karyawan menunjukkan bahwa penurunan kinerja lebih disebabkan faktor perilaku dan manajerial, bukan kesejahteraan atau lingkungan kerja. Masalah utama terletak pada budaya organisasi (67%), komitmen organisasi (60%), dan gaya kepemimpinan (57%), disertai motivasi kerja (53%) dan disiplin kerja (47%), sementara kepuasan kerja (17%) dan lingkungan kerja (13%) relatif baik.

Budaya organisasi yang permisif menjadi faktor utama penurunan kinerja, didukung oleh penelitian Aswadi & Prasojo (2025), Tamonob et al. (2024), dan Shalahuddin & Ikhrum (2024). Komitmen organisasi yang rendah tercermin dari penyalahgunaan izin sakit, sesuai temuan Baihaqi & Saifudin (2021), Tamonob et al. (2024), dan Tresnawati et al. (2024). Sementara itu, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dalam memotivasi dan mengontrol karyawan juga berkontribusi terhadap indisipliner, didukung oleh penelitian Baihaqi & Saifudin (2021), Tamonob et al. (2024), dan Tresnawati et al. (2024).

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara langsung. Studi ini juga bertujuan untuk mengukur dampak nyata komitmen organisasi terhadap kualitas hasil kerja para staf. Tujuan selanjutnya adalah menganalisis peran budaya fleksibilitas dalam memoderasi hubungan antar variabel-variabel utama tersebut. Hasil penelitian ini pada akhirnya dimaksudkan untuk memberikan rekomendasi strategis bagi pihak manajemen perusahaan CV Bima Utama. Seluruh tujuan tersebut dirancang untuk memecahkan paradoks kedisiplinan yang sedang dialami oleh organisasi saat ini.

## **2. Kajian Pustaka**

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins & Judge (2022), gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pola kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan dan kemajuan organisasi. Pemimpin tipe ini tidak hanya memberikan instruksi kerja, tetapi juga mampu memberikan dampak yang luar biasa terhadap pengikutnya dengan mengubah kesadaran mereka akan pentingnya hasil pekerjaan. Karakteristik utama dari pemimpin transformasional adalah kemampuan untuk memberikan visi dan rasa misi, menumbuhkan rasa bangga, serta mendapatkan penghormatan dan kepercayaan dari bawahan secara mendalam.

Dalam pandangan Yukl (2013), kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat yang kuat terhadap pemimpinnya. Melalui hubungan emosional tersebut, karyawan menjadi termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang awalnya mereka harapkan atau targetkan. Kepemimpinan ini dioperasionalkan melalui empat dimensi kunci, yaitu pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*)

### **Komitmen Organisasi**

Meyer & Allen (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang mengarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Dalam konteks penelitian ini, komitmen dipandang sebagai dorongan internal yang kuat yang membuat karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berkontribusi bagi kesuksesan perusahaan.

Berdasarkan teori multidimensi dari Meyer & Allen, komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen utama yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, komitmen kontinu didasarkan pada kesadaran akan biaya yang muncul jika meninggalkan organisasi, sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi. Ketiga dimensi ini bekerja secara bersamaan dalam membentuk loyalitas karyawan di CV Bima Utama, yang pada akhirnya diharapkan dapat memicu peningkatan kinerja secara signifikan.

### **Budaya Fleksibilitas Kerja**

Budaya fleksibilitas kerja menurut Hill et al. (2008) dipahami sebagai tingkat otonomi yang dimiliki oleh seorang pekerja untuk membuat pilihan mengenai kapan, di mana, dan berapa lama mereka melakukan tugas-tugas pekerjaan mereka. Fleksibilitas ini melampaui sekadar kebijakan jam kerja, melainkan sebuah budaya yang memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Di CV Bima Utama, budaya ini diimplementasikan untuk memberikan ruang bagi karyawan dalam mengatur ritme kerja mereka guna meningkatkan kenyamanan dan produktivitas harian.

Secara lebih mendalam, Hill et al menekankan bahwa fleksibilitas dalam waktu kerja dan lokasi kerja merupakan komponen inti yang dapat meningkatkan moral karyawan secara keseluruhan. Budaya ini dianggap sebagai alat strategis manajemen untuk membangun lingkungan kerja yang adaptif dan modern. budaya fleksibilitas kerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang diuji kemampuannya dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan serta komitmen terhadap kinerja nyata karyawan di lapangan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Kawaina (2020: 256), kinerja adalah serangkaian capaian hasil kerja dari seorang atau sekelompok orang dalam melakukan kegiatan usaha, baik dalam hal

mengembangkan produktivitas maupun kesuksesan pemasaran. Hasil kerja tersebut harus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan kepada individu tersebut. Pencapaian kinerja yang tinggi diukur melalui beberapa indikator penting seperti semangat kerja, kualitas kerja yang dihasilkan, produk unggulan, keberhasilan dalam mencapai target, serta akuntabilitas terhadap tugas yang diberikan.

Sejalan dengan itu, Robbins & Judge (2018) memandang kinerja sebagai hasil dari perilaku kerja yang dinilai secara periodik untuk melihat efektivitas individu dalam organisasi. Kinerja bukan hanya sekadar hadir di tempat kerja, melainkan mengenai nilai tambah dan kontribusi nyata yang diberikan karyawan terhadap pencapaian visi perusahaan. Dalam konteks masalah yang terjadi di CV Bima Utama, kinerja ditekankan pada konsistensi hasil kerja dan kedisiplinan, di mana efektivitasnya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pimpinan serta tingkat komitmen yang dimiliki oleh para karyawan itu sendiri.

### **3. Metode**

#### **Penelitian Objek**

#### **Penelitian**

Objek penelitian adalah karyawan CV Bima Utama dengan fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi yang dimoderasi oleh budaya fleksibilitas kerja. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada karyawan.

#### **Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan rencana pemilihan sumber daya dan data untuk menjawab pertanyaan penelitian (Abdullah, 2015:28). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya fleksibilitas kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian kuantitatif menggunakan data angka, sedangkan deskriptif menganalisis variabel tanpa perbandingan (Abdullah, 2015:220).

Metode deskriptif memiliki beberapa pendekatan, yaitu:

1. Studi kasus: penelitian mendalam pada objek tertentu, namun sulit digeneralisasi.
2. Survei: mengukur gejala tanpa menganalisis hubungan variabel.
3. Pengembangan: melihat perkembangan objek (longitudinal dan cross-sectional).
4. Lanjutan (follow-up): menilai perkembangan setelah perlakuan tertentu.
5. Dokumen (content analysis): analisis arsip/dokumen.
6. Kecenderungan (trend analysis): proyeksi kondisi masa depan.
7. Korelasi: mengukur hubungan antar variabel.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus karena berfokus pada CV Bima Utama untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

### **Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Penelitian dilakukan di CV Bima Utama, Jakarta Pusat, dengan pertimbangan akses data yang mudah karena peneliti merupakan bagian dari perusahaan. Penelitian berlangsung sekitar dua bulan, dimulai dari penyusunan instrumen kuesioner, pengumpulan data, pengolahan data secara statistik, hingga interpretasi hasil dan penyusunan laporan tesis.

### **Populasi**

Populasi adalah keseluruhan unit yang diteliti karakteristiknya (Abdullah, 2015:226). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Bima Utama sebanyak 60 orang berdasarkan data HRD.

### **Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili karakteristiknya (Abdullah, 2015:227). Penentuan sampel mempertimbangkan ukuran dan teknik sampling. Penelitian ini menggunakan metode *Nonprobability Sampling* (Sugiyono, 2013:84), dengan berbagai jenis seperti sistematis, kuota, insidental, purposive, jenuh, dan snowball.

Teknik yang digunakan adalah Sampling Jenuh atau sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2013:85). Dengan demikian, semua 60 karyawan CV Bima Utama menjadi responden. Teknik ini dipilih karena populasi relatif kecil sehingga memungkinkan pengambilan data secara menyeluruh dan meningkatkan validitas serta mengurangi kesalahan generalisasi.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan proses penting dalam penelitian (Sahir, 2021:28). Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan instrumen kuesioner terstruktur untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang efisien (Sahir, 2021:29), disebarikan melalui Google Form dengan pertanyaan tertutup menggunakan skala Likert. Dari 60 kuesioner yang disebarikan, sebanyak 51 kembali (85%), dan data tersebut dinyatakan valid serta layak untuk analisis statistik.

Kuesioner penelitian ini disebarikan kepada seluruh populasi karyawan CV Bima Utama yang berjumlah 60 orang. Namun, dari total penyebaran tersebut, hanya 51 kuesioner yang berhasil dikumpulkan dengan rasio pengembalian kuesioner =  $(\text{jumlah kuesioner yang kembali}) / (\text{jumlah kuesioner yang dikirim}) \times 100 = (51/60) \times 100 = 85\%$ . Meskipun jumlah ini kurang dari total populasi (60 responden), data dari 51 responden tetap dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis statistik.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### Uji Reliabilitas Konsistensi Internal (*Internal Consistency Reliability*)

**Tabel 1.** Uji Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.917	0.930	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.955	0.960	Reliabel
Budaya Fleksibilitas Kerja	0.941	0.947	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.962	0.965	Reliabel

Berdasarkan Tabel 1, menunjukkan hasil Analisis *Consistency Reliability* yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai Composite Reliability ( $\rho_c$ ) sebesar 0,917, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik dan telah melampaui batas minimum 0,70 (Hair et al., 2022), sehingga seluruh indikator dinyatakan reliabel.
2. Komitmen Organisasi memperoleh nilai Composite Reliability ( $\rho_c$ ) sebesar 0,955, yang menandakan reliabilitas konstruk sangat kuat dan instrumen mampu mengukur komitmen karyawan secara andal (Hair et al., 2022).
3. Budaya Fleksibilitas Kerja memiliki nilai Composite Reliability ( $\rho_c$ ) sebesar 0,941, mencerminkan stabilitas dan keterkaitan internal yang sangat baik, sehingga layak digunakan sebagai variabel moderasi (Hair et al., 2022).
4. Kinerja Karyawan menunjukkan nilai Composite Reliability ( $\rho_c$ ) sebesar 0,962, yang mengindikasikan reliabilitas sangat tinggi dan kemampuan instrumen dalam mengukur kinerja secara konsisten (Hair et al., 2022).

##### Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

**Tabel 2.** Uji *Discriminant Validity* (*Heterotrait-monotrait ratio - HTMT*)

Variabel	Budaya Fleksibilitas Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Budaya Fleksibilitas Kerja X Komitmen Organisasi	Budaya Fleksibilitas Kerja X Gaya Kepemimpinan Transformasional
Budaya Fleksibilitas Kerja						
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.734					
Kinerja Karyawan	0.843	0.898				
Komitmen Organisasi	0.863	0.897	0.829			
Budaya Fleksibilitas Kerja X Komitmen Organisasi	0.141	0.153	0.159	0.156		

Budaya Fleksibilitas Kerja X Gaya Kepemimpinan Transformasion al	0.087	0.177	0.163	0.148	0.846	
---	-------	-------	-------	-------	-------	--

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2, pengujian validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai di bawah ambang batas 0,90 sehingga dinyatakan valid (Hair et al., 2022).

Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional, hasil HTMT membuktikan bahwa variabel ini terpisah secara konseptual dari komitmen organisasi dan budaya fleksibilitas kerja, sehingga dapat dianalisis secara independen terhadap kinerja.

Pada Komitmen Organisasi, nilai HTMT yang konsisten di bawah 0,90 menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki identitas kuat sebagai faktor internal yang berbeda dari pengaruh eksternal, sehingga valid dalam memprediksi perilaku kerja karyawan.

Untuk Budaya Fleksibilitas Kerja, hasil HTMT menegaskan bahwa variabel ini berdiri sebagai faktor lingkungan yang berbeda dari gaya kepemimpinan dan berperan sebagai variabel moderasi yang kredibel dalam menjelaskan fenomena kerja (Hair et al., 2022).

Sementara itu, Kinerja Karyawan juga memenuhi kriteria HTMT di bawah 0,90, yang menunjukkan bahwa variabel ini mencerminkan hasil kerja secara objektif dan terpisah dari variabel lain.

Secara keseluruhan, hasil ini memastikan seluruh konstruk dalam penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis (Hair et al., 2022).

### Uji Multikolinearitas

**Tabel 3. Uji Multikolinearitas (VIF)**

Variabel	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	3.46	Masih dapat diterima
Komitmen Organisasi	6.78	Masih dapat diterima (Indikasi multikolinearitas tinggi)
Budaya Fleksibilitas Kerja	8.28	Masih dapat diterima (Indikasi multikolinearitas tinggi)
Kinerja Karyawan	8.51	Masih dapat diterima (Indikasi multikolinearitas tinggi)

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 3, evaluasi multikolinearitas menunjukkan variasi tingkat VIF pada setiap variabel.

Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional, nilai VIF sebesar 3,46 sedikit di atas batas ideal 3, namun masih di bawah 5 sehingga masih dapat ditoleransi dan tidak memerlukan penghapusan variabel (Hair et al., 2022). Hal ini menunjukkan variabel tetap memiliki identitas yang cukup unik dalam model.

Pada Komitmen Organisasi, nilai VIF sebesar 6,78 mengindikasikan kolinearitas

yang cukup serius karena melebihi batas 5. Menurut Hair et al. (2022), kondisi ini berpotensi menimbulkan bias dan menunjukkan adanya korelasi kuat dengan variabel lain, sehingga perlu evaluasi lebih lanjut.

Pada Budaya Fleksibilitas Kerja, nilai VIF sebesar 8,28 menunjukkan kolinearitas tinggi, meskipun masih di bawah batas ekstrem 10. Hal ini berisiko mengaburkan peran variabel sebagai moderasi karena keterkaitannya yang erat dengan variabel lain (Hair et al., 2022).

Pada Kinerja Karyawan, nilai VIF sebesar 8,51 juga menunjukkan tumpang tindih informasi yang tinggi. Meskipun demikian, model tetap digunakan dengan kehati-hatian dalam interpretasi karena mencerminkan keterkaitan erat antara kinerja, komitmen, dan budaya fleksibilitas di CV Bima Utama (Hair et al., 2022).

### Uji Model Struktural (*Inner Model*) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.825	0.805
Komitmen Organisasi	0.838	0.827

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada Kinerja Karyawan sebesar 0,825 menunjukkan kekuatan prediksi yang sangat kuat, di mana 82,5% variasi kinerja dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya fleksibilitas kerja, sedangkan 17,5% dipengaruhi variabel lain di luar model (Hair et al., 2022). Nilai ini menegaskan bahwa model memiliki akurasi tinggi dan relevan dalam menjelaskan masalah produktivitas dan kedisiplinan di CV Bima Utama.

Tingginya  $R^2$  juga menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, sehingga perbaikan pada gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dan pengurangan indisipliner. Model ini dinilai mampu memprediksi perubahan kinerja karyawan secara efektif.

Pada Komitmen Organisasi, nilai  $R^2$  sebesar 0,838 menunjukkan kekuatan prediksi yang kuat, di mana 83,8% komitmen karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional (Hair et al., 2022). Hal ini menegaskan bahwa peran pemimpin sebagai inspirator sangat penting dalam membangun loyalitas dan ikatan emosional karyawan.

**Ukuran Efek (F<sup>2</sup>)**

**Tabel 5. Uji Ukuran Efek (F<sup>2</sup>)**

Variabel	Budaya Fleksibilitas Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Budaya Fleksibilitas Kerja X Komitmen Organisasi	Budaya Fleksibilitas Kerja X Gaya Kepemimpinan Transformasional
Budaya Fleksibilitas Kerja			0.43	0.805		
Gaya Kepemimpinan Transformasional			0.574			
Kinerja Karyawan						
Komitmen Organisasi			0.022			
Budaya Fleksibilitas Kerja X Komitmen Organisasi			0.006			
Budaya Fleksibilitas Kerja X Gaya Kepemimpinan Transformasional			0.003			

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 5, berikut hasil analisis ukuran efek (F<sup>2</sup>):

1. Pengaruh Budaya Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
 Nilai F<sup>2</sup> sebesar 0,430 menunjukkan pengaruh besar (>0,35), artinya budaya fleksibilitas kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja. Jika variabel ini dihilangkan, kemampuan prediksi model akan menurun drastis.
2. Pengaruh Budaya Fleksibilitas Kerja terhadap Komitmen Organisasi  
 Nilai F<sup>2</sup> sebesar 0,805 termasuk sangat besar, menandakan fleksibilitas kerja menjadi faktor paling dominan dalam membentuk komitmen dan loyalitas karyawan.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan  
 Nilai F<sup>2</sup> sebesar 0,574 tergolong besar, menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan  
 Nilai F<sup>2</sup> sebesar 0,022 termasuk kecil (>0,02), yang berarti komitmen organisasi saja belum cukup kuat mendorong peningkatan kinerja secara signifikan.
5. Interaksi Budaya Fleksibilitas Kerja × Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan  
 Nilai F<sup>2</sup> sebesar 0,006 menunjukkan pengaruh sangat kecil, sehingga fleksibilitas kerja belum efektif memperkuat hubungan komitmen terhadap kinerja.

z

#### 6. Interaksi Budaya Fleksibilitas Kerja × Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Nilai  $F^2$  sebesar 0,003 (sangat kecil), mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja tidak banyak memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, sehingga fokus sebaiknya pada penguatan kepemimpinan secara langsung.

### Pengujian Hipotesis

**Tabel 6.** Uji Hipotesis

<b>Instrumen Penelitian</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>T - statistics</b>	<b>P - values</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan <b>(Direct Effect)</b>	0.596	4.888	0
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan <b>(Direct Effect)</b>	-0.155	0.754	0.451
Budaya Fleksibilitas Kerja x Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan <b>(Indirect Effect)</b>	-0.056	0.407	0.684
Budaya Fleksibilitas Kerja x Komitmen Karyawan -> Kinerja Karyawan <b>(Indirect Effect)</b>	0.076	0.497	0.619

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 6, pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping (5.000 subsampel). Hipotesis diterima jika T-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 (Hair et al., 2022).

#### 1. H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Karyawan (Y)

Hasil menunjukkan **pengaruh positif dan signifikan** dengan koefisien 0,596; T-statistik 4,888; p-value 0,000, sehingga **H1 diterima**. Artinya, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi dan inspirasi. Temuan ini selaras dengan teori **Bass & Riggio (2006)** serta **Robbins & Judge (2013)**, dan didukung penelitian **Setiadi & Lutfi (2021)**, **Tresnawati et al. (2024)**, dan **Tamonob et al. (2024)**. Implikasinya, perusahaan perlu memprioritaskan penguatan kepemimpinan transformasional untuk menjaga produktivitas dan menekan indisipliner.

#### 2. H2: Komitmen Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)

Hasil menunjukkan **pengaruh negatif dan tidak signifikan** dengan koefisien -0,155; T-statistik 0,754; p-value 0,451, sehingga **H2 ditolak**. Artinya, komitmen organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Fenomena ini menunjukkan adanya **paradoks**, di mana loyalitas tidak otomatis menghasilkan produktivitas. Secara teori (Meyer & Allen, 1990; Robbins & Judge, 2013), komitmen seharusnya berdampak positif, namun dalam konteks ini komitmen belum diikuti kedisiplinan.

Hasil ini berbeda dengan penelitian **Tamonob et al. (2024)**, **Tresnawati et al. (2024)**, dan **Setiadi & Lutfi (2021)**, kemungkinan karena budaya kerja yang permisif. Implikasinya, perusahaan perlu menyelaraskan komitmen dengan disiplin dan penegakan aturan agar loyalitas berubah menjadi kinerja nyata.

### **3. H3: Budaya Fleksibilitas Kerja (Z) sebagai Moderasi X1 → Y**

Hasil menunjukkan **tidak signifikan** dengan koefisien -0,056; T-statistik 0,407; p-value 0,684, sehingga **H3 ditolak**. Artinya, budaya fleksibilitas kerja tidak mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas yang terlalu longgar justru melemahkan fungsi kontrol pimpinan dan memicu indisipliner. Temuan ini selaras dengan **Robbins & Judge (2013)** serta **Budiasa (2021)** bahwa budaya yang lemah tidak efektif sebagai kontrol perilaku.

Didukung oleh **Siskayanti & Sanica (2022)**, namun berbeda dengan **Aswadi & Prasojo (2024)**. Implikasinya, perusahaan perlu mengevaluasi batas fleksibilitas agar mendukung, bukan menghambat, efektivitas kepemimpinan.

### **4. H4: Budaya Fleksibilitas Kerja (Z) sebagai Moderasi X2 → Y**

Hasil menunjukkan **tidak signifikan** dengan koefisien 0,076; T-statistik 0,497; p-value 0,619, sehingga **H4 ditolak**. Artinya, fleksibilitas kerja tidak mampu memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak otomatis menjadi produktivitas dalam lingkungan yang permisif. Secara teori **Meyer & Allen (1990)** dan **Luthans (2011)**, komitmen memerlukan disiplin agar berdampak pada kinerja.

Hasil ini sejalan dengan **Shalahuddin & Ikhrum (2024)** dan **Huda & Ekhsan (2023)**. Implikasinya, perusahaan perlu mengaitkan fleksibilitas dengan target kinerja yang jelas agar komitmen dapat terkonversi menjadi hasil kerja nyata.

## **5. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Fleksibilitas Kerja Sebagai Variabel Moderasi Di CV Bima Utama”, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.** Hal ini membuktikan bahwa figur pimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan berperan sebagai mentor menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan.
- 2. Komitmen Organisasi Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja Karyawan.** Temuan ini menunjukkan adanya paradoks di mana rasa loyalitas dan hutang budi karyawan terhadap perusahaan tidak secara otomatis bertransformasi menjadi disiplin kerja atau pencapaian target yang lebih tinggi.

3. **Budaya Fleksibilitas Kerja Tidak Mampu Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.** Kelonggaran aturan jam kerja yang ada saat ini justru cenderung menumpulkan efektivitas kontrol pimpinan, sehingga fleksibilitas tidak memberikan dampak penguat bagi arahan pimpinan dalam memacu prestasi kerja.
4. **Budaya Fleksibilitas Kerja Tidak Mampu Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.** Kenyamanan waktu yang berlebihan membuat karyawan yang berkomitmen sekalipun tetap sulit meningkatkan kinerjanya, karena lingkungan kerja dirasakan terlalu permisif terhadap fenomena keterlambatan.

## 6. Daftar Pustaka

- Abdullah, M. (2015). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Aswaja Pressindo.
- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.
- Armstrong, M. (2010a). *Armstrong's essential human resource management practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010b). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*.
- Aswadi, & Prasojo, E. (2025). Pengaruh fleksibilitas kerja, fasilitas kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel mediasi pada Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal Competency of Business*, 9(1).
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan IV-2024*.
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. *JIMEBIS*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia*. CV Pena Persada.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hill, J. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Jaspin, S. W., Edowai, R., & Haidar, A. M. D. (2021). *Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam pelayanan publik*. Pusaka Almada.
- Kawaina, I. G. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (MSDM) perusahaan*.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>

- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Information Age Publishing.
- Maria, A., Setiawan, A., et al. (2022). *Perilaku dan budaya organisasi*. Seval Literindo Kreasi.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. Thomson.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). *Commitment in the workplace: Theory and research*. Sage Publications.
- Nyoman, I., Widiyana, W., Fauzan, R., et al. (2023). *Perilaku dan budaya organisasi*. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Panjaitan, I., Utami, C. F. N., Rahma, M. S., et al. (2023). *Pengantar ekonomi dan bisnis* (1st ed.). PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Lentera Ilmu Madani.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi penelitian* (1st ed.). Penerbit KBM Indonesia.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Shalahuddin, F. F., & Ikhrum, M. A. D. (2024). Pengaruh fleksibilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan work-life balance sebagai variabel mediasi selama pandemi COVID-19. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(3), 903–917. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.3.24>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif*.
- Syafrida Hafni Sahir, et al. (2022). *Kepemimpinan dan budaya organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Tamonob, S. Y., Agustina, T. S., Ekowati, D., et al. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bangun Nusantara Bersama Sahabat. *Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis*, 3(1).
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.
- Tresnawati, R., Handayani, M., Wijayaningsih, R., et al. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggota Polri di era revolusi 4.0. *Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 2(3).
- Yakin, I. H. (2023). *Metodologi penelitian (kuantitatif dan kualitatif)*. CV Aksara Global Akademia.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.