

**EFEK *LEVERS OF CONTROL* DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KREATIVITAS INDIVIDUAL
PERUSAHAAN
(Studi pada Perusahaan *Startup* di Indonesia)**



Oleh:

Nama: Sri Ambarwati Sunaryo

NIM: 18312323

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2022**

**EFEK *LEVERS OF CONTROL* DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KREATIVITAS INDIVIDUAL
PERUSAHAAN
(Studi pada Perusahaan *Start up* di Indonesia)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan sebagai pemenuhan salah satu syarat untuk mencapai derajat
Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama: Sri Ambarwati Sunaryo

No. Mahasiswa: 18312323

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 04 November 2022

Penulis,



(Sri Ambarwati Sunaryo)

HALAMAN PENGESAHAN

**EFEK *LEVERS OF CONTROL* DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KREATIVITAS INDIVIDUAL
PERUSAHAAN
(Studi pada Perusahaan *Start up* di Indonesia)**

SKRIPSI

Diajukan oleh:

Nama: Sri Ambarwati Sunaryo

No. Mahasiswa: 18312323

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 09 Desember 2022

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Chairina", with a stylized flourish at the end.

(Ayu Chairina Laksmi, SE., M.AppCom., M.Res., Ak., CA., Ph.D)

MOTTO

“Allah tidak akan membebani seseorang kecuali sepadan dengan kemampuannya.”

(QS. Al Baqarah: 286)

*“Iman tanpa ilmu bagaikan lentera di tangan bayi. Namun, ilmu tanpa iman
bagaikan lentera di tangan pencuri.”*

(Buya Hamka)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Ku persembahkan karya istimewa ini untuk:

Orangtuaku,

Hasma Djainuddin S.Pd,

Saudara/i tersayangku,

Raden Ayu Fujiastuti Sunaryo, S.Pd.

Raden Ayu Sundari Sunaryo, Amd.Kep.

Raden Tri Tejo Sunaryo,

Keluarga dan sahabat-sahabat terbaikku.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakaatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah mencurahkan segala rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir dengan judul **“Efek *Levers of Control* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Individual Perusahaan (Studi Pada Perusahaan *Start Up* di Indonesia)”**.

Penulisan tugas akhir ini dilakukan sebagai upaya pemenuhan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-1 Program Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan lancar dan terselesaikan dengan baik tanpa bantuan, bimbingan, kritik, saran, serta dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, dengan segenap ketulusan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. **Allah SWT** yang telah memberikan kesehatan, kekuatan dan kemudahan sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
2. **Nabi Muhammad SAW** sebagai sang revolusioner, dan suritauladan yang baik, yang selalu penulis jadikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. **Sri Ambarwati Sunaryo**, selaku penulis yang telah berjuang tanpa henti selama ini, hingga dapat menyelesaikan tugas akhir sesuai target.
4. **Ibu Hasma Djainuddin S.Pd.** selaku orang tua penulis yang tak hentinya selalu memberikan perhatian, kasih sayang, cinta, dukungan baik moril dan materil, serta mendoakan dan memotivasi penulis. Terimakasih Bu, sudah membantu penulis untuk bertahan dan mampu menyelesaikan tugas akhir ini.
5. **Raden Ayu Fujiastuti Sunaryo, S.Pd., Raden Ayu Sundari Sunaryo, Amd.Kep., Raden Tri Tejo Sunaryo**, selaku kakak kandung penulis yang

selalu memberikan doa, dukungan dan semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik dan lancar.

6. **Ibu Ayu Chairina Laksmi, SE., M.AppCom., M.Res., Ak., CA., Ph.D.,** selaku dosen pembimbing tugas akhir penulis yang telah memberikan waktu, arahan, kritik, dan saran yang sangat bermanfaat dengan penuh kesabaran.
7. **Bapak Fathul Wahid., S.T., M.Sc., Ph.D.** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan studi.
8. **Bapak Johan Arifin., S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan studi.
9. **Bapak Rifqi Muhammad, S.E., S.H., M.Sc., Ph.D.** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mendukung penulis dalam penyelesaian studi.
10. **Anggota “Calon Orang-Orang Sukses”,** (Fasya Hanna Zahda Idris, Apt. Sitti Qonita Ramadhaniah, S.Farm., Lisni Azra, A.Md.T., Rani Handayani, S.S.), yang selalu memberikan perhatian, dukungan, dan motivasi, serta kebersamaan penulis dikala suka maupun duka.
11. **Anggota “Anti Skip-Skip”,** (Ummi Atika, S.Ak., Nur Olivia Syaharani, S.Ak., Maulidya Nurkholifah, Novita Muspa Sari, Mei Sudarini, S.Ak., dan Wega Anggana Nareswari, S.Ak), yang selalu memberikan perhatian, dukungan, dan motivasi, serta kebersamaan penulis dikala suka maupun duka selama 4 tahun terakhir.
12. **Anggota HMI Komisariat FBE UII 2018** (Syafa Tasya Salsabila, Hasna Nabikha, Anti, Novia Kumala Dewi, Resti Novita Sari, S.Ak., Mega Nurwani, S.M., Bimantara Muhammad, Rizki Hendrawan, Ihya Sunnata Rosul, Muhammad Rayhan Al-Farizi, Nanda Anata Batubara, Yusril Bukhari, M. Dzaki, Famdan, S.M., Farel Jalu Fandanu, S.Ak., Brian Nur Hendriawan,

S.M., Irvan zaqi, S.Ak., Pandu Syalsa Ramadhan, S.E., Abi Hasan, S.M), yang selalu kebersamai penulis dan mengukir kenangan indah selama 4 tahun ini.

13. Teman-teman seperjuangan (Ofa, Meridha, Devi, Ria, Lila, Alma, Zahra, Faradila Zahra, Auliya, Ayu, Alya, Nabela, Salwa, Sasa, Shafa, Yasa, Zaida, Ghozy, Fauzan, Ojan, Ibnu, Faisal, Hafizh, Naufal, Yudha, Abdillah, Dwi).

14. Seluruh teman-teman dan bapak/ibu di seluruh Indonesia yang telah bersedia menjadi responden. Terimakasih banyak atas dukungan dan partisipasinya.

Penulis mengucapkan terimakasih banyak atas dukungan dan doa dari semua pihak tersebut. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dengan berlipat-lipat ganda. Harapannya, semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Penulis sangat menyadari skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis memohon maaf apabila masih terdapat banyak kekuarangan dalam tugas akhir ini.

Akhiirul Kalaam,

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Penulis

Sri Ambarwati Sunaryo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL..... i

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ii

HALAMAN PENGESAHAN..... iii

MOTTO iv

HALAMAN PERSEMBAHAN v

KATA PENGANTAR vi

DAFTAR ISI..... ix

DAFTAR TABEL xi

DAFTAR GAMBAR xi

DAFTAR LAMPIRAN..... xi

ABSTRAK xii

BAB I 13

PENDAHULUAN 13

1.1 Latar Belakang 13

1.2 Rumusan Masalah 16

1.3 Tujuan Penelitian..... 16

1.4 Manfaat Penelitian..... 16

1.5 Sistematika Penulisan..... 17

BAB II..... 18

KAJIAN PUSTAKA..... 18

2.1 Landasan Teori 18

2.1.1 Levers of Control 18

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional..... 19

2.1.3 Kreativitas Individual..... 21

2.2 Penelitian Terdahulu..... 22

2.3 Hipotesis Penelitian..... 24

2.3.1 Pengaruh *Levers of Control* terhadap Kreativitas Individual pada Perusahaan *Start up* di Indonesia..... 24

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Individual pada Perusahaan *Start up* di Indonesia..... 25

2.4 Kerangka Pemikiran 26

BAB III 27

METODOLOGI PENELITIAN..... 27

3.1 Metode Penelitian..... 27

3.2 Populasi dan Sampel 27

3.3 Definisi Operasional Variabel 28

3.3.1 Variabel Dependen..... 28

3.3.2	Variabel Independen	29
3.4	Jenis dan Metode Pengumpulan Data	31
3.5	Metode Analisis Data	31
3.5.1	<i>Pilot Study</i>	31
3.5.2	Uji Validitas	32
3.5.3	Uji Reliabilitas	33
3.6	Teknik Analisis Data	34
3.6.1	Uji Asumsi Klasik	34
3.6.2	Analisis Regresi Linier Berganda	35
BAB IV		38
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		38
4.1	<i>Pilot Study</i>	38
4.2	Hasil Pengumpulan Data	41
4.3	Deskripsi Responden	41
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian	44
4.5	Uji Kualitas Data	45
4.6	Uji Asumsi Klasik	47
4.7	Analisis Regresi Linier Berganda	49
4.8	Pembahasan Hasil Penelitian	52
BAB V		55
PENUTUP		55
5.1	Kesimpulan	55
5.2	Implikasi Penelitian	55
5.3	Keterbatasan Penelitian	56
5.4	Saran	56
DAFTAR PUSTAKA		57
DAFTAR LAMPIRAN		60

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 3.1 Item Pernyataan Variabel Kreativitas Individual	29
Tabel 3.2 Item Pernyataan Variabel Levers Of Control	30
Tabel 3.3 Item Pernyataan Variabel Kepemimpinan Transformasional	31
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas	32
Tabel 4.1 Hasil Penjelasan pada Item Pertanyaan	38
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Pilot Study	39
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Pilot Study	41
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Data Domisili	41
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Tabel 4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Data Usia.....	43
Tabel 4. 7 Deskripsi Responden Berdasarkan Data Masa Kerja	43
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Penelitian.....	44
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas	45
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	46
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas.....	47
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas.....	48
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	49
Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi Linier Berganda	49
Tabel 4.15 Hasil Uji T	50
Tabel 4.16 Hasil Uji Simultan (F)	51
Tabel 4.17 Hasil Koefisien Determina (R^2)	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	26
--------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	49
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	50
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	51
Lampiran 4 KUESIONER (<i>Google Form</i>).....	64
Lampiran 5 TABULASI DATA PENELITIAN.....	76
Lampiran 6 OUTPUT STATISTIK	77

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efek *Levers of Control* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap kreativitas individual perusahaan *start up* di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan *start up* di Indonesia. Pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dalam pengambilan sampel. Data pada penelitian ini diolah menggunakan bantuan *software* SPSS versi 22. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Levers of Control* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia. Namun, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia.

Kata kunci: *Levers of Control*, kepemimpinan transformasional, kreativitas individual.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of Levers of Control and Transformational Leadership on individual creativity of start-up companies in Indonesia. This study uses quantitative methods. The population in this study are employees who work at start-up companies in Indonesia. In this study using purposive sampling method in sampling. The data in this study were processed using SPSS version 22 software. The results of this study prove that Levers of Control has a significant effect on individual creativity in start-up companies in Indonesia. However, transformational leadership has no effect on individual creativity in start-up companies in Indonesia.

Keywords: *Levers of Control, transformational leadership, individual creativity*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Levers of Control (LOC) adalah sebuah kerangka kerja untuk mengimplementasikan dan mengendalikan strategi bisnis, Simons (1995) telah mengembangkan konsep pengendalian manajemen yang dikenal dengan *Levers of Control* (LOC) yang terdiri dari 4 jenis kontrol: kontrol sistem kepercayaan, sistem batas, kontrol diagnostik, dan kontrol interaktif. Keempat jenis kontrol tersebut, kontrol keyakinan suatu proses untuk mengomunikasikan nilai-nilai inti, dasar, tujuan dan arah organisasi, kontrol interaktif berfokus pada komunikasi antara atasan dan bawahan untuk merumuskan suatu strategi dalam kondisi ketidakpastian, kontrol batas merupakan semua risiko yang harus dihindari oleh karyawan, dan kontrol diagnostik memantau hasil organisasi dan penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang telah ditentukan. Keempat jenis kontrol ini diterapkan secara bersama-sama dan tepat serta diharapkan dapat memfasilitasi kreativitas individual atau karyawan sebagai bagian penting dari perilaku inovatif. Hal ini dapat diterapkan di berbagai lingkungan bisnis, khususnya pada perusahaan *start up* untuk memotivasi dan mempengaruhi karyawan dengan menyeimbangkan elemen positif dan negatif dalam kerangka *Levers of Control* (LOC).

Sistem kontrol yang berkolaborasi dengan kreativitas karyawan belum efektif tanpa dukungan organisasi. Keduanya membutuhkan dukungan dari pemimpin yang kompeten, karena pemimpin yang akan mengakomodasi proses berjalannya suatu organisasi dalam hal komunikasi, pemberdayaan karyawan, perencanaan strategi dan pengambilan keputusan bagi perusahaan tersebut. Kemampuan seorang pemimpin untuk mendukung dan memastikan bahwa sistem kontrol organisasi mereka bekerja selaras dengan kreativitas karyawan adalah salah satu faktor terpenting dalam menentukan perkembangan dan keberhasilan suatu bangsa maupun perusahaan.

Definisi kepemimpinan menurut Sintani, dkk. (2022) dalam bukunya yang berjudul *Dasar Kepemimpinan* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok agar berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuan bersama. Dalam arti sempit, transformasi adalah suatu proses perubahan yang terjadi secara bertahap hingga mencapai pada tahap akhir. Kamus *Cambridge*, mendefinisikan transformasi sebagai peningkatan total dalam penampilan dan karakter seseorang. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan partisipatif yang terjadi ketika pemimpin dan pengikut bekerja sama untuk mencapai visi dan misi. Shafi, dkk. (2020) menjelaskan juga bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong kreativitas karyawan, karena kepemimpinan transformasional bisa memberikan motivasi intrinsik kepada karyawan dengan menginspirasi mereka untuk berpikir di luar kotak. Harbi, dkk. (2018) menjelaskan pemimpin transformasional mendukung upaya pengikut mereka untuk menemukan solusi atau ide baru terhadap masalah saat ini dengan strategi yang kreatif. Oleh karena itu, pemimpin transformasional bisa disebut pemimpin yang selalu terbuka terhadap perubahan, berpandangan luas, dan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif.

Mengelola sebuah perusahaan merupakan tantangan karena berbagai masalah yang dihadapi, terutama yang berkaitan dengan kreativitas karyawan. Lingkungan bisnis terus beradaptasi dengan kondisi terkini yang dikenal dengan Industri 4.0. Hal ini mendorong perusahaan untuk berkembang dan lebih kreatif dengan mengoptimalkan teknologi terutama pada perusahaan *start up*. Spender, dkk. (2017) menjelaskan bahwa *start up* adalah sebuah perusahaan, kemitraan atau organisasi sementara yang diselenggarakan untuk mencapai model bisnis yang tepat terukur dan berulang. Oleh karena itu, aspek esensial yang harus diperhatikan adalah menciptakan keunggulan bersaing agar perusahaan baru dapat bersaing dan mempertahankan dirinya. Kondisi tersebut dapat difasilitasi melalui inovasi perusahaan dalam kegiatan produksi barang dan jasa yang dihasilkan oleh karyawan

yang inovatif dan kreatif, kebebasan berkreasi bukan berarti karyawan berperilaku tanpa pengawasan. Imajinasi dan kreativitas memungkinkan karyawan membantu dalam menciptakan sesuatu serta penyesuaian yang diperlukan untuk berkembang dan bersaing di pasar yang selalu berubah (Speklé, dkk., 2017). Pertumbuhan perusahaan *start up* di Indonesia dalam 2 tahun terakhir telah mengalami penurunan sebesar 40% yaitu pada tahun 2018 (Hidayat dkk., 2020). Selain itu, tingkat kegagalan *start up* digital juga terjadi di Kota Bandung masih cukup tinggi. Salah satu inkubator di Kota Bandung melaporkan bahwa tingkat kegagalan *start up* mencapai 62% (Anggara, 2018). Kreativitas dan kontrol harus menjadi bagian yang menonjol dari setiap perusahaan (Speklé, dkk., 2017).

Penelitian tentang *levers of control* dan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas individual perusahaan telah dilakukan oleh sejumlah peneliti. Variabel yang sama digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Sukmawati (2020) dan Handayani dan Bastian (2017), yang menemukan bahwa *levers of control* berpengaruh terhadap kreativitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti dan Supartha (2019), Wikan dan Suharnomo (2021) dan Yulinda, dkk. (2019), telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas karyawan. Penelitian dengan variabel yang serupa dilakukan oleh (Sari, 2016), memperoleh hasil yang berbeda dimana kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kreativitas karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten, maka peneliti perlu melakukan penelitian kembali tentang hubungan *levers of control* dan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas individual perusahaan pada perusahaan *start up* di Indonesia. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Sukmawati (2020) dengan menambahkan variabel

kepemimpinan transformasional sebagai bentuk mewujudkan saran yang dibuat penulis dalam penelitian tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Peneliti dapat merumuskan hal-hal berikut berdasarkan latar belakang masalah:

1. Apakah *Levers of Control* berpengaruh terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji efek *Levers of Control* terhadap kreativitas individual perusahaan *start up* di Indonesia.
2. Untuk menguji efek Kepemimpinan Transformasional terhadap kreativitas individual perusahaan *start up* di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak berikut:

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dari penelitian ini dapat bermanfaat untuk memberikan informasi tambahan bagi pihak perusahaan *start up* mengenai efek *Levers of Control* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap kreativitas individual perusahaan.

2. Bagi Akademisi dan Peneliti

Diharapkan dari penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi peneliti lain mengenai efek *Levers of Control* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap kreativitas individual perusahaan, penelitian

ini juga dapat dijadikan pedoman, menambah wawasan dan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *Levers of Control* dan Kepemimpinan Transformasional.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, dan kerangka pemikiran.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan metode penelitian, populasi dan sampel, operasional variabel, jenis dan metode pengumpulan data, metode analisis data, dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil data dan hasil uji yang telah dilakukan, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji t, dan koefisien determinasi (R^2).

BAB V KESIMPULAN

Pada bab ini mencakup kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penulis, dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Levers of Control*

2.1.1.1 Pengertian *Levers of Control*

Levers of Control (LOC) adalah kerangka kerja, yang dikembangkan oleh Simons (1995), untuk menerapkan dan mengendalikan strategi bisnis. Terdapat empat jenis kontrol yaitu sistem kepercayaan (*Belief Systems*) yaitu nilai dasar yang menjadi pedoman organisasi, sistem batas (*Boundary Systems*) yaitu kode etik perilaku dalam organisasi, sistem kontrol diagnostik (*Diagnostic Control Systems*) yaitu sebagai sistem kontrol dalam evaluasi kinerja, dan sistem kontrol interaktif (*Interactive Control Systems*) sebagai partisipasi kepemimpinan. Secara bersamaan, keempat model kontrol digunakan sebagai mekanisme kontrol yang efektif serta bertindak sebagai mekanisme kontrol yang sesuai (Adhitama dan Aulia, 2017). Kerangka kerja ini dapat diterapkan di berbagai lingkungan bisnis, khususnya pada perusahaan *start up* untuk memotivasi dan mempengaruhi karyawan mereka dengan menyeimbangkan elemen positif dan negatif dalam kerangka *Levers of Control* (LOC). Dari penjelasan di atas, jika perusahaan khususnya pada perusahaan *start up* dapat menerapkan keempat jenis kontrol kerangka kerja *Levers of Control* secara bersamaan dengan tepat, maka perusahaan dapat mengetahui risiko yang harus dihindari, dapat berkontribusi pada pengembangan ide dan strategi baru, memantau dan menghargai pencapaian di bidang kerja perusahaan, serta mengendalikan nilai-nilai inti perusahaan dengan baik.

2.1.1.2 Jenis-jenis kontrol dalam *Levers of Control*

Menurut Simons (1995) terdapat empat jenis kontrol, yaitu:

- a. Sistem kepercayaan (*Belief Systems*) merupakan serangkaian definisi organisasi di mana manajer senior secara formal mengomunikasikan konsep organisasi

dengan jelas dan tidak ambigu, yang kemudian secara sistematis digunakan untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan, dan arah organisasi.

- b. Sistem batas (*Boundary Systems*) adalah sistem formal yang digunakan oleh atasan untuk menetapkan dan mengatur batasan dan peraturan.
- c. Sistem kontrol diagnostik (*Diagnostic Control Systems*) bertujuan mendorong motivasi karyawan dengan cara pemberian *reward* untuk bekerja dan menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi.
- d. Sistem kontrol interaktif (*Interactive Control Systems*) adalah sistem informasi formal digunakan oleh manajer secara teratur dan pribadi untuk fokus pada kebutuhan inovasi dan kreativitas yang dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan bawahan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan sebuah proses ketika seseorang yang memotivasi sekelompok individu untuk bekerja dalam mencapai tujuan bersama (Northouse, 2007). Kepemimpinan dibagi menjadi dua kategori berdasarkan jenisnya yaitu kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) yang memotivasi pengikut melalui penghargaan dan konsekuensi, dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang menginspirasi pengikut untuk bertransformasi melalui motivasi internal (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses ketika pemimpin dan pengikut bekerja sama untuk meningkatkan moral dan motivasi satu sama lain (Burns, 1978). Menurut Bass (1990), gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen berikut:

- a. *Idealized/charismatic influence*, yaitu seorang pemimpin yang memiliki sikap tegas, berkomitmen dan konsisten dalam setiap keputusan sehingga pengikut sukarela mengikuti pemimpin., dan memiliki visi dan misi yang selaras dengan organisasi.

- b. *Inspirational motivation*, yaitu menetapkan harapan yang tinggi dan mendukung pencapaiannya.
- c. *Intellectual stimulation*, yaitu mendorong pengikut untuk memiliki budaya belajar dan selalu berinovasi.
- d. *Individualized consideration*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memahami dan mendukung perbedaan antara setiap pengikut serta memfasilitasi dalam pengembangannya.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1993) menjelaskan faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. Menunjukkan perilaku karismatik (*idealized influence – charisma*)
 - 1) Mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya
 - 2) Kepercayaan kepada yang lain
 - 3) Menyampaikan kepada pengikut pemahaman yang kuat tentang misi
 - 4) Menampilkan standar moral yang tinggi
 - 5) Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya
 - 6) Menjadi panutan bagi pengikutnya
- b. Memunculkan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)
 - 1) Mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi
 - 2) Menginspirasi orang lain di sekitar mereka dengan mengomunikasikan visi secara efektif
 - 3) Percaya diri
 - 4) Meningkatkan optimisme
 - 5) Semangat kelompok
 - 6) Antusias
- c. Mendorong stimulasi intelektual (*Intellectual Simulation*)

- 1) Menunjukkan bagaimana pemimpin berusaha membuat pengikutnya menjadi inovatif dan kreatif
 - 2) Kepemimpinan yang kreatif mendorong pengikutnya untuk membuat asumsi
 - 3) Membuat kembali kerangka permasalahan
 - 4) Mendekati pengikut dengan cara baru
- d. Perlakukan pengikut dengan baik dan berfokus pada mereka secara individu (*individual consideration*)
- 1) Memberikan perhatian secara personal pada semua individu
 - 2) Membuat semua individu merasa dihargai
 - 3) Mendelegasikan tugas cara untuk mengembangkan pengikut

2.1.3 Kreativitas Individual

2.1.3.1 Pengertian Kreativitas Individual

Munandar (2017) menjelaskan kreativitas memiliki arti kemampuan untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang baru. (Li, dkk. (2018) menyebutkan bahwa sejauh mana kreativitas karyawan yang dapat memberikan solusi atas permasalahan yang ada dan biasanya dibutuhkan oleh perusahaan yang ingin berkembang serta dapat bersaing. Kreativitas karyawan dapat dilihat oleh organisasi sebagai salah satu aspek terpenting dalam organisasi dalam meningkatkan kreativitas di tempat kerja, salah satu cara yang paling efektif adalah memberikan umpan balik kepada karyawan (Hoever, Zou, dan Knippenberg, 2018).

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kreativitas Individual

Munandar (2017) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas individu sebagai berikut:

- a. Dorongan dari dalam diri sendiri (motivasi intrinsik)

Menurut Munandar (2017) setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan untuk berkreaitivitas, mewujudkan potensi, mengekspresikan diri, dan

menggunakan seluruh kemampuan yang dimilikinya. Ketika individu mencoba menjadi dirinya sendiri dengan membentuk hubungan baru dengan lingkungannya, dorongan ini menjadi inspirasi utama untuk kreativitas. Hal ini didukung oleh Munandar (2017) yang menyatakan bahwa individu harus memiliki motivasi intrinsik untuk melakukan sesuatu atas keinginan dari dirinya sendiri, selain bantuan dari lingkungan dalam bentuk perhatian, dorongan, dan pelatihan, juga mendukung hal ini.

b. Dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik)

Munandar (2017) mengemukakan bahwa lingkungan keluarga, guru, teman sebaya dan masyarakat semuanya dapat memengaruhi kreativitas individu. Lingkungan keluarga merupakan sumber pertama dan utama munculnya kreativitas individu dan juga sebagai faktor penting. Pada lingkungan sekolah, pendidikan di semua tingkatan dari pra sekolah hingga ke perguruan tinggi dapat berkontribusi dalam pengembangan peningkatan kreativitas individu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Variabel	Populasi, sampel & metode penelitian	Hasil Penelitian
1.	Adi & Sukmawati (2020)	Creativity, <i>Levers of Control</i> , Leadership Style	Populasi: Karyawan perusahaan <i>start up</i> Sampel: 109 Karyawan Metode Penelitian: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan Warp PLS	<i>Levers Of Control</i> berpengaruh positif terhadap kretivitas karyawan
2.	Handayani & Bastian (2017)	Kinerja Perusahaan, Fleksibilitas Budaya, Kerangka <i>Levers of Control</i>	Populasi: Seluruh perusahaan manufaktur di Banten Sampel: Manajer menengah (keuangan, produksi, HRD, penjualan dan pemasaran Metode Penelitian: Purposive sampling	1. Fleksibilitas budaya berpengaruh signifikan terhadap <i>belief system, diagnostic control system, interactive control system, company performance</i> 2. <i>Levers of control</i> berpengaruh

				terhadap kinerja perusahaan
3.	Wijayanti & Supartha (2019)	Kreativitas Karyawan, Kepemimpinan Transformasional	Populasi: Seluruh karyawan pada PT. Aura Bali Craft Sampel: 33 Karyawan Metode Penelitian: Pengukuran skala Likert serta data dianalisis dengan mempergunakan uji asumsi klasik serta teknik analisis jalur	Kepemimpinan transformasional dan efikasi diri kreatif secara positif berpengaruh signifikan kreativitas karyawan
4.	Praudia & Suharnomo (2021)	Kreativitas Karyawan, <i>Transformational Leadership, Intrinsic Motivation</i>	Populasi: Karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Wilayah Semarang Sampel: 100 Karyawan Metode Penelitian: Purposive Sampling	1. Kepemimpinan Transformasional dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan 2. <i>Intrinsic Motivation</i> dapat berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kreatifitas karyawan
5.	Sari (2016)	Kreativitas Melalui Motivasi Intrinsik, Gaya Kepemimpinan Transformasional	Populasi: Karyawan divisi produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya Persero Sampel: 123 Karyawan Metode Penelitian: Teknik simple random sampling dan dianalisis menggunakan metode analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik 2. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel motivasi intrinsik terhadap kreativitas 3. Tidak ada pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas
6.	Yulinda et al., (2019)	<i>Employee Individual Creativity, Transformational Leadership</i>	Populasi: Karyawan pada PT. Schneider, PT. Shimono, dan PT. Infineon Sampel: 150 karyawan Metode Penelitian: Teknik Purposive Sampling	1. Stimulasi intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu karyawan 2. Idealisasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu karyawan 3. Pertimbangan individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu karyawan

				4. Motivasi inspirasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu karyawan
--	--	--	--	---

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Levers of Control* terhadap Kreativitas Individual pada Perusahaan *Start up* di Indonesia

Dalam menjaga perusahaan agar tetap bertahan dengan segala kondisi yang akan terjadi kedepannya dan mampu untuk terus bersaing dengan memiliki karyawan yang selalu memiliki ide-ide baru. Dengan adanya kerangka kerja *Levers of Control* yang dapat diterapkan oleh perusahaan akan meningkatkan serta memfasilitasi kreativitas karyawan untuk selalu inovatif. Simons (1995) telah mendefinisikan keempat jenis kontrol tersebut, kontrol keyakinan suatu proses untuk mengomunikasikan nilai-nilai inti, dasar, tujuan dan arah organisasi, kontrol interaktif berfokus pada komunikasi antara atasan dan bawahan untuk merumuskan suatu strategi dalam kondisi ketidakpastian, kontrol batas merupakan semua risiko yang harus dihindari oleh karyawan, dan kontrol diagnostik memantau hasil organisasi dan penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Sukmawati (2020) dan Handayani dan Bastian (2017), menunjukkan bahwa *Levers of Control* berpengaruh positif terhadap kreativitas individual, artinya dengan menerapkan kerangka kerja *Levers of Control* pada perusahaan *sturt up* dapat mendorong kreativitas pada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H1: *Levers of Control* berpengaruh positif terhadap kreativitas individual pada perusahaan *Start up* di Indonesia

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Individual pada Perusahaan *Start up* di Indonesia

Kepemimpinan transformasional adalah proses ketika pemimpin dan pengikut bekerja sama dalam meningkatkan moral dan motivasi satu sama lain (Burns, 1978). Perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang bisa mengarahkan untuk mencapai tujuan bersama dan memotivasi bawahan untuk lebih semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Khususnya pada perusahaan *start up* yang membutuhkan pemimpin yang dapat menumbuhkan budaya, menghasilkan ide-ide baru dan memfasilitasi pengembangan setiap karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti dan Supartha (2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan efikasi diri kreatif secara positif berpengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan, artinya bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional diterapkan maka kreativitas karyawan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wikan dan Suharnomo (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara signifikan dan berpengaruh positif pada kreativitas karyawan, maksudnya bahwa karyawan akan lebih kreatif dalam pekerjaannya menandakan semakin baik karakteristik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin. Sebaliknya, apabila karakteristik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin lebih jarang atau tidak sama sekali, maka kreativitas karyawan akan lebih rendah dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016), menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas, maksudnya bahwa tanpa melibatkan variabel mediasi yaitu motivasi intrinsik maka variabel kepemimpinan transformasional tidak akan berpengaruh terhadap kreativitas.

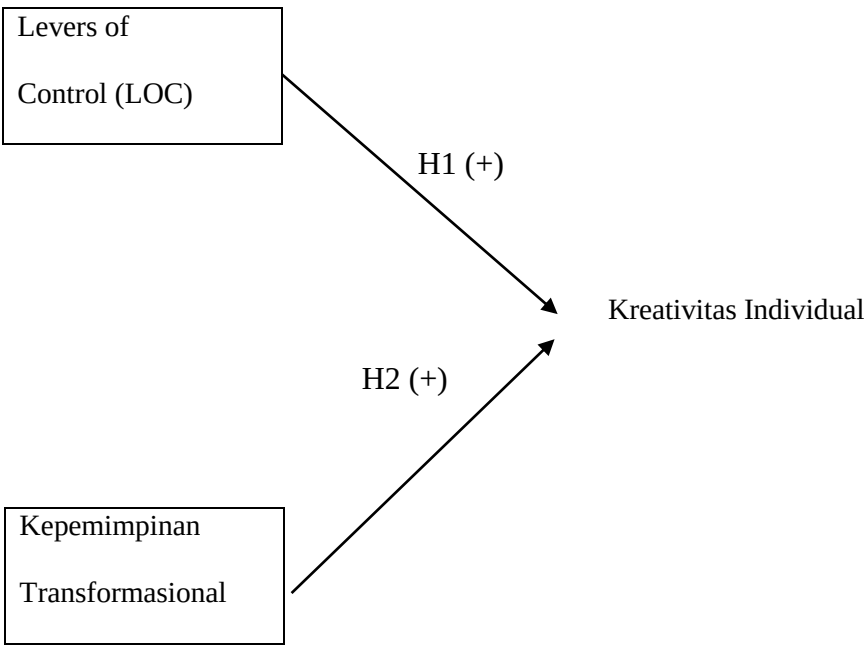
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulinda, dkk. (2019). Menunjukkan bahwa Idealisasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu karyawan, maksudnya bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh untuk mengembangkan kreativitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia

2.4 Kerangka Pemikiran

Terdapat dua hipotesis dalam penelitian ini, seperti yang dijelaskan dalam kerangka penelitian di Gambar 2.1. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa *Levers of Control* berpengaruh positif terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia. Hipotesis kedua (H2) penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Pendekatan kuantitatif dipilih sebagai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Data kuantitatif menurut Kuncoro (2018) adalah data yang diukur dengan menggunakan skala numerik (angka), yang dapat dibedakan menjadi data interval dan data rasio. Penelitian ini menggunakan data primer dari sumber yang diperoleh secara langsung melalui metode angket (kuesioner).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok item atau objek yang digunakan dalam penelitian dan berfungsi sebagai sumber informasi (Arikunto, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan *start up* di Indonesia. Sampel adalah suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi (Sugiyono, 2019). Sampel pada penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2019) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Dikarenakan jumlah populasi tidak dapat diketahui secara pasti, maka penentuan jumlah minimal sampel pada penelitian ini mengacu pada rumus Hair et al., (2019) yaitu $5 \times$ dari jumlah total indikator dan lebih baik jika ukuran sampel adalah $10 \times$ dari jumlah indikator. Berdasarkan rumus dari Hair et al., (2019) maka penelitian ini menggunakan minimum sampel 180 responden yang diperoleh dari 5 dikalikan 36 indikator.

Awalnya terdapat kriteria untuk sampling yang digunakan pada penelitian ini, tetapi sedikit terhambat dalam proses pengumpulan data yang sudah berbulan-bulan data belum terkumpul karena terbatasnya jumlah personil *start up*

yang bisa memenuhi kualifikasi. Oleh karena itu, sampel yang diinginkan dari penulis diganti menjadi seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan *start up*.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel dependen dan variabel independen yaitu dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Kreativitas individual berfungsi sebagai variabel dependen. Sedangkan untuk *Levers of control* dan kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai variabel independen.

3.3.1 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kreativitas individual serta variabel independen yang akan diteliti yaitu *levers of control* dan kepemimpinan transformasional. Penjelasan dari variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

3.3.1.1 Kreativitas Individual

Variabel kreativitas individual dalam penelitian ini termasuk ke dalam variabel dependen. Dalam suatu perusahaan khususnya pada perusahaan *start up* yang memiliki karyawan-karyawan kreatif. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari karyawan yang memiliki kreativitas dengan selalu mempunyai ide-ide baru untuk dikembangkan, sehingga perusahaan siap untuk bersaing dan berkembang dalam kondisi maupun situasi apapun.

Variabel ini terdiri dari tujuh (7) butir pertanyaan, mulai dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju, yang dimodifikasi dari penelitian Wijayanti dan Supartha (2019) dengan menggunakan skala *Likert* 1-5. Kreativitas karyawan akan meningkat jika nilai yang ditunjukkan semakin tinggi. Item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

Item Pertanyaan Variabel Kreativitas Individual

No.	Pertanyaan
1.	Saya menghasilkan ide yang termasuk orisinal
2.	Saya berani mengambil risiko terhadap ide baru yang diterapkan
3.	Saya mencoba mencari fungsi baru dari peralatan atau barang yang sudah ada
4.	Saya mudah dalam memecahkan setiap masalah
5.	Saya suka mencoba hal baru
6.	Saya mencoba mengidentifikasi peluang terhadap produk atau proses baru
7.	Saya selalu menghasilkan ide-ide yang unik

3.3.2 Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang dapat memengaruhi variabel dependen. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *levers of control* dan kepemimpinan transformasional. Penjelasm dari variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

3.3.2.1 *Levers of Control*

Levers of control dalam penelitian ini termasuk dalam variabel independen. *Levers of control* menurut Simons (2000) adalah manajemen menggunakan informasi formal berdasarkan rutinitas atau prosedur untuk mempertahankan pola perilaku organisasi. Menurut Simons (1995) terdapat empat jenis kontrol yaitu *belief systems* (nilai inti yang berfungsi sebagai prinsip pedoman organisasi), *boundary systems* (kode etik perilaku), *diagnostic control systems* (evaluasi kinerja), dan *interactive control systems* (partisipasi kepemimpinan). Jenis kontrol ini digunakan secara bersama-sama.

Variabel ini terdiri dari delapan belas (18) butir pertanyaan, mulai dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju, yang dimodifikasi dari penelitian Adi dan Sukmawati (2020) dengan menggunakan skala *Likert* 1-5. *Levers of Control* telah diterapkan dengan baik dan benar pada perusahaan jika nilai yang ditunjukkan semakin tinggi. Item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2

Item Pertanyaan Variabel Levers Of Control

No.	Pertanyaan
Beliefs Control	
1.	Misi organisasi telah dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan
2.	Pimpinan telah mengomunikasikan nilai-nilai inti organisasi kepada karyawan
3.	Karyawan menyadari nilai-nilai inti organisasi
4.	Pernyataan misi organisasi menginspirasi karyawan perusahaan
Interactive Control	
5.	Pimpinan mengadakan diskusi aktif tentang tantangan yang dihadapi berdasarkan data terbaru, dalam menentukan tindakan lebih lanjut antara atasan dan bawahan
6.	Ada keterikatan antara anggota organisasi dan organisasi
7.	Organisasi berfokus pada penanganan masalah umum yang terjadi
8.	Anggota organisasi memahami faktor penentu keberhasilan bisnis
9.	Manajemen yang lebih tinggi memperhatikan kinerja harian karyawan
10.	Manajemen yang lebih tinggi mengkomunikasikan strategi kunci untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis
Boundary Control	
11.	Karyawan mengetahui kode etik organisasi
12.	Kode etik organisasi telah menjelaskan perilaku yang dituntut dari karyawan
13.	Kode etik organisasi memberi tahu karyawan tentang toleransi kesalahan
14.	Organisasi memiliki sistem untuk mengkomunikasikan risiko yang harus dihindari karyawan
Diagnostic Control	
15.	Pimpinan mengikuti perkembangan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan
16.	Pimpinan selalu memantau hasil kinerja karyawan
17.	Pimpinan yang selalu membandingkan hasil dengan harapan (ekspektasi)
18.	Pimpinan selalu mengevaluasi kinerja bawahannya

3.3.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional termasuk bagian dari variabel independen. Perusahaan dengan memiliki gaya kepemimpinan yang baik, bisa mengarahkan bawahan (karyawan) untuk mencapai tujuan bersama serta bisa memotivasi bawahan (karyawan) maka perusahaan akan terus berkembang dengan baik. Burns (1978) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah mereka yang dapat memotivasi pengikut mereka dengan meningkatkan tujuan konvensional dan membantu mereka dalam meningkatkan kepercayaan diri di tempat kerja. Menurut Bass (1985) pemimpin transformasional

memotivasi bawahan untuk bekerja lebih lama dan memberikan hasil yang lebih dari yang diharapkan.

Variabel ini terdiri dari sebelas (11) butir pertanyaan, mulai dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju, yang dimodifikasi dari penelitian Wijayanti dan Supartha (2019) dengan menggunakan skala *Likert* 1-5. Karyawan akan merasakan nilai kepemimpinan transformasional ketika sedang bekerja jika nilai yang ditunjukkan semakin tinggi. Item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3

Item Pertanyaan Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Pertanyaan
1.	Pimpinan yang memiliki rasa bangga terhadap karyawannya
2.	Pimpinan selalu mengutamakan kepentingan perusahaan
3.	Pimpinan yang terlihat selalu percaya diri
4.	Pemimpin yang berprinsip
5.	Pimpinan yang mempunyai tujuan dan sejalan dengan tujuan perusahaan
6.	Pimpinan yang menciptakan rasa kebersamaan dengan karyawannya
7.	Pimpinan yang menyediakan wadah untuk mengadakan pelatihan terhadap karyawan dalam mengembangkan kemampuan karyawannya
8.	Pimpinan yang bisa mengetahui kemampuan karyawannya
9.	Pimpinan yang memiliki sikap antusias, keyakinan yang tinggi, serta optimis
10.	Pimpinan yang sangat teliti dalam segala hal
11.	Pimpinan yang selalu berpikiran terbuka dan inovatif

3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh secara langsung dan diberikan kepada peneliti melalui metode angket (Sugiyono, 2019). Kuesioner, khususnya untuk data primer merupakan salah satu teknik dalam pengumpulan data penelitian secara cepat dan efektif. Dimana, terdapat daftar pertanyaan tertutup dan harus diisi oleh responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan tetap perusahaan *start up* di Indonesia dan tersebar di beberapa perusahaan *start up* yang ada di Indonesia.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Pilot Study

Tahap awal sebelum penelitian dilakukan, kuesioner yang telah dibuat akan diuji cobakan terlebih dahulu dengan menyebarkan kepada beberapa responden untuk mengetahui apakah kuesioner sudah layak atau tidak sebelum disebarkan pada seluruh sampel penelitian. Penyebaran kuesioner tersebut sebagai uji coba yang disebut dengan *pilot study*. Tujuan utama dari *pilot study* bukan untuk menjawab pertanyaan penelitian tertentu tetapi untuk mencegah peneliti meluncurkan studi skala besar tanpa pengetahuan yang memadai tentang metode yang diusulkan, sehingga *pilot study* dilakukan untuk mencegah terjadinya kesalahan fatal dalam studi yang memakan biaya, waktu dan uang (Polit dan Beck, 2017).

3.5.2 Uji Validitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana data yang didapatkan melalui instrumen penelitian (kuesioner) yang akan mengukur apa yang ingin diukur (Juhro, 2020). Selain itu, untuk mengukur suatu kuesioner untuk diuji validitasnya. Kuesioner dianggap valid, jika kuesioner dapat mengungkapkan hasil yang dapat diukur. Uji validitas menggunakan *corelational study*, yaitu untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Jika tingkat signifikansi $< 0,05$ maka dikatakan valid (Sugiyono, 2019).

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan terhadap 13 responden yaitu mahasiswa. Adapun hasil uji validitasnya dilihat pada tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Sig.(2-tailed)	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	Y _{1.1}	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,001	Valid
	Y _{1.3}	0,044	Valid
	Y _{1.4}	0,005	Valid
	Y _{1.5}	0,119	Tidak Valid
	Y _{1.6}	0,026	Valid

	$Y_{1.7}$	0,000	Valid
<i>Levers of Control (X_1)</i>	$X_{1.1}$	0,002	Valid
	$X_{1.2}$	0,000	Valid
	$X_{1.3}$	0,174	Tidak Valid
	$X_{1.4}$	0,000	Valid
	$X_{1.5}$	0,105	Tidak Valid
	$X_{1.6}$	0,053	Tidak Valid
	$X_{1.7}$	0,000	Valid
	$X_{1.8}$	0,001	Valid
	$X_{1.9}$	0,000	Valid
	$X_{1.10}$	0,001	Valid
	$X_{1.11}$	0,018	Valid
	$X_{1.12}$	0,000	Valid
	$X_{1.13}$	0,003	Valid
	$X_{1.14}$	0,001	Valid
	$X_{1.15}$	0,120	Tidak Valid
	$X_{1.16}$	0,002	Valid
	$X_{1.17}$	0,006	Valid
	$X_{1.18}$	0,001	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	$X_{2.1}$	0,043	Valid
	$X_{2.2}$	0,023	Valid
	$X_{2.3}$	0,004	Valid
	$X_{2.4}$	0,002	Valid
	$X_{2.5}$	0,004	Valid
	$X_{2.6}$	0,002	Valid
	$X_{2.7}$	0,000	Valid
	$X_{2.8}$	0,000	Valid
	$X_{2.9}$	0,017	Valid
	$X_{2.10}$	0,005	Valid
	$X_{2.11}$	0,021	Valid

Data di atas merupakan hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS versi 22. Menunjukkan bahwa dari tiga puluh enam butir pertanyaan, yang dinyatakan tidak valid sebanyak lima butir dan yang dinyatakan valid sebanyak tiga puluh satu butir. Sehingga hanya ada tiga puluh satu butir pertanyaan yang valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

3.5.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama, setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Juhro, 2020). Pengujian ini digunakan untuk mengetahui seberapa konsisten suatu

pengukuran ketika alat ukur yang sama digunakan berulang kali. Pengukuran reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, kuesioner akan dikatakan reliabel jika *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Sugiyono, 2019).

Perhitungan *Cronbach's Alpha* dengan menggunakan program SPSS dapat diketahui hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel *levers of control*, kepemimpinan transformasional, dan kreativitas individual, diperoleh dengan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing sebesar 0,939; 0,905; 0,810, yang artinya > 0,60. Sehingga seluruh butir pertanyaan dapat dikatakan reliabel sebagai instrumen penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. *Software* SPSS versi 22 digunakan untuk mengolah data pada penelitian ini. Pada penelitian ini, menggunakan data primer yang didapatkan dari kuesioner yang disebarkan dengan menggunakan skala pengukuran. Skala pengukuran adalah kesepakatan dalam menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur agar dapat digunakan untuk pengukuran dan untuk menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2019). *Likert* adalah skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

Sikap Responden	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3.6.1 Uji Asumsi Klasik

Tujuan dari uji asumsi klasik ini adalah untuk menguji apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. Hal ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidak gejala multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

3.6.1.1 Uji Normalitas

Ghozali (2018) menyatakan bahwa tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah residual atau variabel pengganggu dalam model regresi terdistribusi secara normal. Data yang relevan akan dihasilkan oleh data yang terdistribusi secara normal. Jika uji normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov Test* dengan memiliki nilai signifikansi $> 5\%$ atau $0,05$ maka dapat dikatakan data terdistribusi normal. Sebaliknya, data dapat dikatakan tidak terdistribusi normal jika nilai signifikansi $< 5\%$ atau $0,05$.

3.6.1.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi mendeteksi adanya keterkaitan antar variabel independen (Ghozali, 2020). Model regresi dapat dikatakan baik jika tidak terdapat gejala multikolinieritas, dilihat dari *Tolerance Value* serta *Variance Inflation Factor (VIF)*. Model regresi dapat dinyatakan bebas dari aspek multikolinieritas, jika angka *Tolerance Value* $> 0,10$ atau nilai *VIF* < 10 (Wijayanti dan Supartha, 2019).

3.6.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2020) menyatakan bahwa uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada semua pengamatan model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Jika terjadi heteroskedastisitas menandakan bahwa regresi tidak baik. Dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas jika nilai signifikansi $> 0,05$ (Sugiyono, 2019).

3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Menurut Ghozali (2020) analisis regresi linier berganda adalah alat untuk menganalisis pengaruh dari perubahan variabel independen terhadap

variabel dependen baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Berikut ini rumus persamaan regresi berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kreativitas Individual

a = Nilai konstanta

$b_{1,2}$ = Nilai koefisien regresi

X_1 = Variabel *Levers of Control*

X_2 = Variabel Kepemimpinan Transformasional

e = *Error terms*

3.6.2.1 Uji T

Uji T dalam penelitian ini untuk menguji seberapa pengaruhnya yang dimiliki setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai probabilitas. Jika menggunakan tingkat nilai signifikansi 0,05, hipotesis yang diajukan diterima atau tingkat nilai signifikansi $< 0,05$ dapat dikatakan signifikan. Sebaliknya, jika tingkat nilai signifikansi $> 0,05$, maka hipotesis yang diajukan ditolak atau dapat dikatakan tidak signifikan (Ghozali, 2020).

3.6.2.2 Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2020) Uji F pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa pengaruhnya seluruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) dalam model pengaruh yang sama. Pengujian dilakukan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika tingkat nilai signifikansi $F < 0,05$ dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam pengujian hipotesis menggunakan statistik F dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika diketahui uji F signifikansi $< (\alpha)$ dengan tingkat signifikansi 0,05 atau 5%, artinya model regresi mempunyai tingkat kesesuaian baik.
- b. Jika diketahui uji F signifikansi $> (\alpha)$ dengan tingkat signifikansi 0,05 atau 5%, artinya model regresi memiliki tingkat kesesuaian tidak baik.

3.6.2.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi memiliki nilai antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen memiliki keterbatasan untuk menjelaskan variasi variabel dependen, namun nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel-variabel independen hampir seluruhnya memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil dari uji koefisien determinasi yaitu dapat dilihat melalui nilai *Adjusted R Square* (*Adjusted R^2*). Nilai *Adjusted R^2* yang mendekati satu adalah nilai yang dianggap baik. (Ghozali, 2020).

BAB IV
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pilot Study

Pilot study digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian. Sebelum kuesioner disebarikan pada responden sesungguhnya, kuesioner akan diuji coba terlebih dahulu pada Mahasiswa Strata Satu (S1) angkatan tahun 2018 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta. Kuesioner disebarikan secara daring menggunakan *Google Form*, dengan total responden yang telah berpartisipasi dalam mengisi kuesioner berjumlah 13 responden. Hasil dari uji *pilot study* yang sudah dilakukan adalah terdapat masukan tentang beberapa pertanyaan yang *typo*, masih kurang jelas untuk dipahami oleh responden. Sehingga, terdapat beberapa pertanyaan yang harus diubah. Berikut penjelasan pertanyaan yang sebelum dan sesudah dilakukan perubahan dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Hasil Penjelasan pada Item Pernyataan

No	Pertanyaan	
	Sebelum diubah	Sesudah diubah
Variabel Kreativitas Individual		
1	Orisinalitas ide	Saya menghasilkan ide yang termasuk orisinal
2	Saya suka dalam mencoba hal baru	Saya suka mencoba hal baru
3	Saya selalu menghasilkan ide-ide yang unik	Saya selalu menghasilkan ide-ide yang unik
Variabel Levers Of Control		
Interactive Control		
1	Diskusi aktif yang sedang berlangsung tentang tantangan yang dihadapi, berdasarkan data terbaru, yang menentukan tindakan lebih	Pimpinan mengadakan diskusi aktif tentang tantangan yang dihadapi berdasarkan data terbaru, dalam menentukan tindakan lebih lanjut antara

	lanjut antara atasan, bawahan dan rekan-rekan	atasan dan bawahan
Diagnostic Control		
1	Mengikuti perkembangan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan	Pimpinan mengikuti perkembangan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan
2	Memantau hasil kinerja	Pimpinan selalu memantau hasil kinerja karyawan
3	Membandingkan hasil dengan harapan (ekspektasi)	Pimpinan yang selalu membandingkan hasil dengan harapan (ekspektasi)
4	Mengevaluasi kinerja	Pimpinan selalu mengevaluasi kinerja bawahannya
Variabel Kepemimpinan Transformasional		
1	Pimpinan memunculkan rasa bangga terhadap karyawannya	Pimpinan yang memiliki rasa bangga terhadap karyawannya
2	Kebersamaan	Pimpinan yang menciptakan rasa kebersamaan dengan karyawannya

Pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa terdapat 10 item pertanyaan dari 36 item pertanyaan yang diubah karena terdapat *typo* dan kata yang masih kurang jelas. Sehingga, menyebabkan banyak data tidak valid. Hasil dari dilakukan perubahan kata pada pertanyaan tersebut dapat mengurangi jumlah data yang tidak valid menjadi valid.

4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrumen penelitian (kuesioner). Dapat dikatakan valid jika tingkat signifikansi < 0,05. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas *Pilot Study*

Variabel	Item	Sig.(2-tailed)	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	Y _{1.1}	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,001	Valid
	Y _{1.3}	0,044	Valid
	Y _{1.4}	0,005	Valid
	Y _{1.5}	0,119	Tidak Valid

	$Y_{1.6}$	0,026	Valid
	$Y_{1.7}$	0,000	Valid
<i>Levers of Control</i> (X_1)	$X_{1.1}$	0,002	Valid
	$X_{1.2}$	0,000	Valid
	$X_{1.3}$	0,174	Tidak Valid
	$X_{1.4}$	0,000	Valid
	$X_{1.5}$	0,105	Tidak Valid
	$X_{1.6}$	0,053	Tidak Valid
	$X_{1.7}$	0,000	Valid
	$X_{1.8}$	0,001	Valid
	$X_{1.9}$	0,000	Valid
	$X_{1.10}$	0,001	Valid
	$X_{1.11}$	0,018	Valid
	$X_{1.12}$	0,000	Valid
	$X_{1.13}$	0,003	Valid
	$X_{1.14}$	0,001	Valid
	$X_{1.15}$	0,120	Tidak Valid
	$X_{1.16}$	0,002	Valid
	$X_{1.17}$	0,006	Valid
	$X_{1.18}$	0,001	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	$X_{2.1}$	0,043	Valid
	$X_{2.2}$	0,023	Valid
	$X_{2.3}$	0,004	Valid
	$X_{2.4}$	0,002	Valid
	$X_{2.5}$	0,004	Valid
	$X_{2.6}$	0,002	Valid
	$X_{2.7}$	0,000	Valid
	$X_{2.8}$	0,000	Valid
	$X_{2.9}$	0,017	Valid
	$X_{2.10}$	0,005	Valid
	$X_{2.11}$	0,021	Valid

Sumber: Data diolah, 2022

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari tiga puluh enam butir pertanyaan terdapat tiga puluh satu butir pertanyaan yang dinyatakan valid dengan tingkat signifikansi < 0,05 dan yang dinyatakan tidak valid sebanyak lima butir pertanyaan dengan tingkat signifikansi > 0,05. Pada item pertanyaan yang tidak valid tidak dimasukkan ke analisis (dikeluarkan).

4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan secara berulang. Pengukuran reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Dapat dikatakan reliabel jika *Cronbach's*

$Alpha > 0,60$. Tabel 4.3 di bawah ini menunjukkan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini:

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas *Pilot Study*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	0,810	Reliabel
<i>Levers of Control</i> (X_1)	0,939	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	0,905	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2022

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh variabel pada uji reliabilitas dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$. Sehingga, seluruh butir pertanyaan pada setiap variabel dianggap reliabel berdasarkan hasil uji reliabilitas.

4.2 Hasil Pengumpulan Data

Objek pada penelitian ini telah ditentukan yaitu seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan *start up* di Indonesia. Kuesioner telah disebarakan secara *online* menggunakan *Google Form* yang telah memuat pernyataan-pernyataan yang akan diisi oleh responden. Untuk penelitian ini dibutuhkan sampel minimal 5 kali dari jumlah indikator yaitu 5×36 indikator atau 180 responden yang akan dibutuhkan pada penelitian ini. Total responden yang telah berpartisipasi dalam mengisi kuesioner berjumlah 185 responden. Dari 185 kuesioner yang masuk, hanya 182 kuesioner yang dapat digunakan, sedangkan sisanya 3 kuesioner tidak dapat digunakan karena tidak memenuhi kriteria untuk dianalisis.

4.3 Deskripsi Responden

4.3.1 Data Domisili

Deskripsi responden berdasarkan data domisili dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4

Deskripsi Responden Berdasarkan Data Domisili

Provinsi	Jumlah Responden	Presentase
DI. Yogyakarta	129	70,9%
Jawa Tengah	7	3,8%
Jawa Barat	5	2,7%
Jawa Timur	4	2,2%
Sumatra Utara	4	2,2%
Jambi	3	1,6%
Aceh	3	1,6%
DKI Jakarta	18	9,9%
Riau	2	1,1%
Banten	2	1,1%
Kepulauan Riau	1	0,5%
Sulawesi Tenggara	1	0,5%
Sulawesi Tengah	1	0,5%
Papua	1	0,5%
Nusa Tenggara Barat	1	0,5%
Total	182	100%

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.4, dapat dilihat bahwa responden terbanyak berdomisili di DI. Yogyakarta yaitu 129 orang (70,9%), dan yang lainnya berdomisili di luar Yogyakarta seperti: Jawa Tengah 7 orang (3,8%), Jawa Barat 5 orang (2,7%), (Jawa Timur, Sumatra Utara) masing-masing 4 orang (2,2%), (Jambi, Aceh) masing-masing 3 orang (1,6%), DKI Jakarta 18 orang (9,9%), (Riau, Banten) masing-masing 2 orang (1,1%), (Kepulauan Riau, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Papua, Nusa Tenggara Barat) masing-masing 1 orang (0,5%).

4.3.2 Jenis Kelamin

Tabel 4.5

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	94	51,6%
Perempuan	88	48,4%
Total	182	100%

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.5, dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 94 (51,6%), dan responden yang berjenis kelamin perempuan

berjumlah 88 orang (48,4%). Hal ini menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih dominan.

4.3.3 Usia

Tabel 4.6

Deskripsi Responden Berdasarkan Data Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
< 30 Tahun	152	83,5%
30 – 40 Tahun	27	14,8%
40 – 50 Tahun	3	1,6%
Total	182	100%

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.6, dapat dilihat bahwa responden dengan rentang usia < 30 tahun berjumlah 152 orang (83,5%), responden dengan rentang usia 30 – 40 tahun berjumlah 27 orang (14,8%), dan responden dengan rentang usia 40 – 50 tahun berjumlah 3 orang (1,6%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki rentang usia < 30 tahun.

4.3.4 Masa Kerja

Tabel 4. 7

Deskripsi Responden Berdasarkan Data Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase
< 1 Tahun	34	18,7%
1 – 5 Tahun	114	62,6%
5 – 10 Tahun	32	17,6%
> 10 Tahun	2	1,1%
Total	182	100%

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.7, dapat dilihat bahwa responden yang memiliki masa kerja < 1 tahun berjumlah 34 orang (18,7%), masa kerja 1 – 5 tahun berjumlah 114 orang (62,6%), masa kerja 5 – 10 tahun berjumlah 32 orang (17,6%), dan masa kerja > 10 tahun berjumlah 2 orang (1,1%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang memiliki masa kerja 1 – 5 tahun.

4.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, menggunakan uji statistik deskriptif yang terdiri dari jumlah data, nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata, dan standar deviasi untuk mengetahui jumlah dari setiap variabel. Hasil uji statistik deskriptif pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8

Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Levers of Control</i> (X_1)	182	48	90	73,43	9,054
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	182	31	55	47,15	5,966
Kreativitas Individual (Y)	182	21	35	28,41	3,646

Sumber: Data diolah, 2022

Pada tabel 4.8 memuat informasi tentang deskripsi variabel pada penelitian ini. Berdasarkan informasi dari tabel tersebut, kesimpulan yang didapatkan dari hasil analisis untuk setiap variabel yaitu:

a. Variabel *Levers of Control* (X_1)

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, nilai variabel *Levers of Control* sebesar 182, dengan nilai minimum 48 dan nilai maksimum 90. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 73,43 dengan standar deviasi sebesar 9,054.

b. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2)

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, nilai variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 182, dengan nilai minimum sebesar 31 dan nilai maksimum sebesar 55. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 47,15 dengan standar deviasi sebesar 5,966.

c. Variabel Kreativitas Individual (Y)

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, nilai variabel Kreativitas Individual sebesar 182, dengan nilai minimum sebesar 21 dan nilai maksimum sebesar 35. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 28,41 dengan standar deviasi sebesar 3,646.

4.5 Uji Kualitas Data

4.5.1 Uji Validitas

Tujuan dari uji validitas adalah untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid atau tidak. Validitas suatu kuesioner ditentukan oleh dapat tidaknya mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur. Uji validitas menggunakan *corelational study*, yaitu untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Jika tingkat signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan valid. Tabel 4.9 berikut menunjukkan hasil uji validitas penelitian ini:

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Sig.(2-tailed)	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	Y _{1.1}	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,000	Valid
	Y _{1.3}	0,000	Valid
	Y _{1.4}	0,000	Valid
	Y _{1.5}	0,000	Valid
	Y _{1.6}	0,000	Valid
	Y _{1.7}	0,000	Valid
Levers of Control (X ₁)	X _{1.1}	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,000	Valid
	X _{1.5}	0,000	Valid
	X _{1.6}	0,000	Valid
	X _{1.7}	0,000	Valid
	X _{1.8}	0,000	Valid
	X _{1.9}	0,000	Valid
	X _{1.10}	0,000	Valid
	X _{1.11}	0,000	Valid
	X _{1.12}	0,000	Valid
	X _{1.13}	0,000	Valid

Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	X _{1.14}	0,000	Valid
	X _{1.15}	0,000	Valid
	X _{1.16}	0,000	Valid
	X _{1.17}	0,000	Valid
	X _{1.18}	0,000	Valid
	X _{2.1}	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,000	Valid
	X _{2.5}	0,000	Valid
	X _{2.6}	0,000	Valid
	X _{2.7}	0,000	Valid
	X _{2.8}	0,000	Valid
	X _{2.9}	0,000	Valid
	X _{2.10}	0,000	Valid
	X _{2.11}	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 4.9 menunjukkan nilai *sig.(2-tailed)* untuk setiap pertanyaan pada tiga variabel utama yaitu variabel Kreativitas Individual (Y), *Levers of Control* (X₁), dan Kepemimpinan Transformasional (X₂). Masing-masing nilainya sebesar 0,000, maka secara keseluruhan data telah diuji dan memiliki nilai *sig.(2-tailed)* < α (0,05) yang mengindikasikan bahwa seluruh variabel penelitian ini telah dianggap valid.

4.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan secara berulang kali. Pengukuran reliabilitas menggunakan metode *Cronbach’s Alpha*, dan kuesioner akan dikatakan reliabel jika *Cronbach’s Alpha* > 0,60. Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach’s Alpha</i>	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	0,833	Reliabel
<i>Levers of Control</i> (X ₁)	0,923	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,911	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2022

Seluruh variabel dari hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60, seperti yang terlihat pada Tabel 4.10. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seluruh variabel dianggap reliabel dan dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data untuk penelitian yang dapat diukur berulang kali berdasarkan hasil uji reliabilitas.

4.6 Uji Asumsi Klasik

4.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang digunakan pada penelitian ini terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan *Kolmogorov Smirnov Test*, dengan memiliki nilai signifikansi > 5% atau 0,05 dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi < 5% atau 0,05 dapat disimpulkan bahwa data tidak terdistribusi normal. Tabel 4.11 di bawah ini menunjukkan hasil uji normalitas penelitian:

Tabel 4.11

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
n		182
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,79448549
Most Extreme Differences	Absolute	0,044
	Positive	0,044
	Negative	-0,031
Test Statistic		0,044
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal		
b. Calculated from data		
c. Lilliefors Significance Correction		
d. This is a lower bound of the true significance		

Sumber: Data diolah, 2022

Pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa hasil dari uji normalitas menghasilkan nilai sebesar 0,200 yang artinya nilai 0,200 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada penelitian ini terdistribusi normal.

4.6.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi atau tidak model regresi dengan antar variabel independen. Model regresi dapat dikatakan baik jika tidak terdapat gejala multikolinieritas yang dapat dilihat dari *Tolerance Value* serta *Variance Invlation Factor (VIF)*. Model regresi dapat dinyatakan bebas dari aspek multikolinieritas, jika angka *Tolerance Value* > 0,10 atau nilai *VIF* < 10. Hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,709	1,790		4,867	0,000		
	<i>Levers of Control (X₁)</i>	0,206	0,036	0,513	5,675	0,000	0,402	2,487
	Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,096	0,055	0,157	1,743	0,083	0,402	2,487
a. Dependent Variable: Kreativitas Individual								

Sumber: Data diolah, 2022

Pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa dari hasil uji multikolinieritas menghasilkan angka *Tolerance Value* > 0,10 dan nilai *VIF* < 10, maka dapat disimpulkan model regresi pengaruh *Levers of Control* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Individual tidak terjadi gejala multikolinieritas.

4.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah untuk mendeteksi adanya ketidaksamaan *variance* dan residual di semua pengamatan model regresi. Jika terjadi heteroskedastisitas, menandakan adanya regresi tidak baik. Jika tidak terjadi

heteroskedastisitas ditandai dengan nilai signifikansi $> 0,05$. Tabel 4.13 di bawah ini menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini:

Tabel 4.13

Hasil Uji Heteroskedastisitas

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	23,153	2	11,576	4,144	0,17 ^b
	Residual	500,035	179	2,793		
	Total	523,188	181			
a. Dependent Variable: RES2						
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, <i>Levers of Control</i>						

Sumber: Data diolah, 2022

Pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dapat diketahui nilai signifikansinya $> 0,05$ yaitu sebesar 0,17. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.7 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh perubahan variabel independen terhadap variabel dependen baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Analisis yang akan digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi linier berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,709	1,790		4,867	0,000
	Levers of Control	0,206	0,036	0,513	5,675	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,096	0,055	0,157	1,743	0,083
a. Dependent Variable: Kreativitas Individual						

Sumber: Data diolah, 2022

Persamaan regresi dalam penelitian ini disimpulkan dari hasil uji regresi linier berganda pada tabel 4.14 sebagai berikut:

$$Y = 8,709 + 0,206 X_1 + 0,096 X_2 + 1,790$$

4.7.1 Uji T

Uji T bertujuan untuk memastikan bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Tingkat signifikansi 0,05 digunakan sebagai pengambilan keputusan pada uji T ini. Hipotesis yang diajukan didukung oleh data jika nilai nilai signifikansi variabel independen < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi > 0,05, maka hipotesis tidak didukung oleh data dan dapat dikatakan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Tabel 4.15 di bawah ini menunjukkan hasil uji T yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,709	1,790		4,867	0,000
	Levers of Control	0,206	0,036	0,513	5,675	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,096	0,055	0,157	1,743	0,083
a. Dependent Variable: Kreativitas Individual						

Sumber: Data diolah, 2022

Peneliti dapat memberikan analisis hasil pengujian hipotesis berikut berdasarkan hasil dari uji T:

- a. Hasil uji T pada tabel di atas memiliki nilai konstanta sebesar 8,709, yang artinya jika nilai dari variabel independen (*Levers of Control* dan Kepemimpinan Transformasional) bernilai nol atau tidak mengalami perubahan, maka nilai konstanta 8,709 merupakan nilai variabel dependen (Kreativitas Individual).

- b. *Levers of Control* (X_1) memiliki hasil uji t sebesar 5,675 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Yang berarti nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_1 didukung oleh data, sehingga dapat diartikan bahwa variabel *Levers of Control* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kreativitas Individual (Y).
- c. Kepemimpinan Transformasional (X_2) memiliki hasil uji t sebesar 1,743 dengan nilai signifikansi sebesar 0,083. Yang berarti nilai signifikansi $0,083 > 0,05$, maka H_2 tidak didukung oleh data, sehingga dapat diartikan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Kreativitas Individual (Y).

4.7.2 Uji Simultan (F)

Uji Simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh simultan (bersama-sama) semua variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4. 16
Hasil Uji Simultan (F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	992,456	2	496,228	62,842	0,000 ^b
	Residual	1413,456	179	7,896		
	Total	2405,912	181			
a. Dependent Variable: Kreativitas Individual						
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, <i>Levers of Control</i>						

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.16, dapat diketahui nilai F hitung sebesar 62,842 dengan nilai signifikansi atau *sig.* sebesar 0,000. Artinya nilai signifikansi $< 0,05$, maka terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama-sama).

4.7.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai seberapa baik model dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Untuk mengetahui hasil dari uji koefisien determinasi yaitu dapat dilihat melalui nilai *Adjusted R Square* (*Adjusted R^2*). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu, jadi nilai yang baik adalah nilai *Adjusted R^2* yang mendekati satu. Hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4. 17
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Squared	Adjusted R Squared	Std. Error of the Estimate
1	0,642 ^a	0,413	0,406	2,810
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Levers of Control				

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat diketahui nilai dari *Adjusted R Square* (*Adjusted R^2*) pada penelitian ini adalah sebesar 0,406. Artinya 40,6% perubahan variabel dependen (Y) Kreativitas Individual dapat dijelaskan oleh variabel independen (*Levers of Control* (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_2)).

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

4.8.1 Pengaruh *Levers of Control* Terhadap Kreativitas Individual Pada Perusahaan *Start Up* di Indonesia

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini mampu membuktikan bahwa *Levers of Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individual. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan kerangka kerja *Levers of Control* dengan tepat dapat membantu perusahaan dalam menghindari risiko yang akan terjadi, perusahaan lebih berkontribusi pada pengembangan ide dan strategi baru, memantau dan menghargai pencapaian di bidang kerja perusahaan, serta dapat mengendalikan

nilai-nilai inti perusahaan dengan baik. Semakin baik dan tepat penerapan kerangka kerja *Levers of Control*, perusahaan semakin mampu untuk bertahan dan terus bersaing serta mampu juga dalam meningkatkan kreativitas karyawan. Seperti halnya juga dalam teori Tessier dan Otley (2012) yang menjelaskan empat jenis kontrol ini dalam kerangka kerja LOC. Kontrol keyakinan adalah proses untuk mengkomunikasikan nilai-nilai inti, nilai-nilai dasar, tujuan dan arah organisasi. Kontrol interaktif fokus pada komunikasi antara atasan dan bawahan, untuk merumuskan strategi dalam kondisi ketidakpastian. Kontrol batas menjelaskan semua risiko yang harus dihindari oleh karyawan, dan kontrol diagnostik memantau hasil organisasi dan penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang telah ditentukan (Simons, 1995). Keempat jenis kontrol ini bertindak sebagai mekanisme kontrol yang tepat. Sehingga dapat diterapkan di berbagai lingkungan bisnis, khususnya di perusahaan start up, untuk memotivasi dan mempengaruhi karyawan dengan menyeimbangkan elemen positif dan negatif dalam kerangka LOC.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Sukmawati (2020) dan penelitian Handayani dan Bastian (2017) serta membuktikan bahwa kerangka kerja *Levers of Control* yang diterapkan pada perusahaan *sturt up* dapat meningkatkan kreativitas karyawan pada perusahaan.

4.8.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas

Individual Pada Perusahaan Start Up di Indonesia

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini mampu membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kreativitas individual. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional tidak akan berpengaruh terhadap kreativitas individual dalam melakukan pekerjaannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan agar tetap bertahan dan berkembang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016), menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas, maksudnya bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak akan berpengaruh terhadap kreativitas tanpa melibatkan variabel mediasi yaitu motivasi intrinsik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Levers of Control* dan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia. 182 responden digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil dari pengujian dan pembahasan yang dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan yaitu:

1. Hasil analisis membuktikan bahwa *Levers of Control* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia.
2. Hasil analisis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia.

5.2 Implikasi Penelitian

1. *Levers of Control* merupakan kerangka kerja untuk mengendalikan strategi bisnis dengan dapat memotivasi dan mempengaruhi karyawan untuk selalu bekerja dengan mempertahankan dan mengembangkan ide-ide yang kreatif dan inovatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Levers of Control* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas individual pada perusahaan *start up* di Indonesia. Hal ini mengandung implikasi bahwa perusahaan *start up* di Indonesia telah menerapkan kerangka kerja *Levers of Control* dengan baik dan tepat guna untuk mengembangkan tingkat kreativitas pada karyawan.
2. Sebaiknya perusahaan tetap menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tetapi dengan melibatkan motivasi intrinsik didalamnya. Agar karyawan mendapatkan dorongan motivasi untuk bekerja lebih baik secara kreatif dan inovatif.

3. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat berpengaruh terhadap pihak Perusahaan dan pihak Akademisi serta Peneliti, yaitu dapat menjadi acuan, pedoman, referensi baru, menambah wawasan serta sebagai pertimbangan khususnya bagi pihak perusahaan dalam penerapan *levers of control* dan Kepemimpinan Transformasional untuk meningkatkan kreativitas karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Responden pada penelitian ini terbatas pada 15 provinsi dari total 37 provinsi yang memiliki perusahaan *start up* di Indonesia dan responden didominasi oleh karyawan yang bekerja di *start up* di Yogyakarta.
2. Banyak perusahaan *start up* yang telah vakum atau tidak beroperasi lagi, dikarenakan terkena dampak dari pandemi Covid-19.

5.4 Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya bergantung pada perusahaan *start up* yang berdomisili di tempat yang sama dengan peneliti, serta komunikasi secara *online* melalui media sosial, tetapi perlu mempertimbangkan minimal memiliki kenalan, kerabat, maupun keluarga untuk bisa akses pada beberapa perusahaan *start up* agar lebih mudah dan tidak membutuhkan waktu lama bagi peneliti dalam mengumpulkan sampel penelitian.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih luas lagi dalam cakupan sampel penelitian misalnya dari seluruh provinsi yang ada di Indonesia masuk sebagai sampel penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, S., & Aulia, D. R. R. (2017). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers of Control Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Bea Dan Cukai. *Info Artha*, 1(1), 35–46. <https://doi.org/10.31092/jia.v1i1.16>
- Adi, M. P. H., & Sukmawati, A. (2020). The Effect of Levers of Control and Leadership Style on Creativity. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 35(3), 236. <https://doi.org/10.22146/jieb.55466>
- Anggara, S. (2018). *Kebikan Publik*. CV Pustaka Setia.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly.
- Bass, B. . (1990). *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics* (Sixth). The McGraw-Hill companies.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Dewi Wijayanti, I. A., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Dimediasi Efikasi Diri Kreatif Pada Pt. Aura Bali Craft. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1230. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p03>
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 Update PLS Regresi*. Alfabeta.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Eighth).
- Handayani, A., & Bastian, E. (2017). *Pengaruh Fleksibilitas Budaya Dan Kerangka Levers of Control Terhadap Kinerja Perusahaan*.
- Harbi, J.A.A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2018). Transformational Leadership and Creativity:Effect of Employee Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 35(3), 1082–1099.
- Hidayat, T., Sari, D. Y., & Azzery, Y. (2020). Analisa Prediksi Pertumbuhan Start-Up Di Era Industri 4.0 Menggunakan Metode Markov Chain. *Teknokom*, 3(2), 1–7. <https://doi.org/10.31943/teknokom.v3i2.45>
- Hoeffer, Inga. J, Z. J. and K. D. Van. (2018). Different Strokes For Different Teams: The Contingent Effects Of Positive And Negative Feedback On The

- Creativity Of Informationally Homogeneous And Diverse Teams. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2159–2181.
- Juhro, S. M. (Ed.). (2020). *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, Dan Implikasi Pada Pembangunan* (Dua, Vol. 2, Issue 2). Bank Indonesia Institute.
- Kuncoro, H. (2018). *Statistika Deskriptif*. Bumi Aksara.
- Li Yuan, Li Ning, Jingzhou Guo, L. J. (2018). A Network View of Advice-Giving and Individual Creativity in Teams: A Brokerage-Driven, Socially Perpetuated Phenomenon. *The Academy of Management Journal*, 61(6), 2210–2229.
- Munandar, S. C. U. (2017). *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah*. Gramedia Pustaka Utama.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice* (three). Sage Publications, Inc.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2017). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*.
<https://www.jognn.org/action/showPdf?pii=S0884-2175%2819%2930006-1>
- Sari, R. C. W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Melalui Motivasi Intrinsik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–10.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. A. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Sintani Lelo, Fachrurazi, H., Mulyadi, dkk. (2022). *Dasar Kepemimpinan* (Cahyono Paput Tri (Ed.)). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox— Evidence From The Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73–96.
- Spender, D. (2017). Startups and Open Innovation: a Review of the Literature. *European Journal of Innovation Management*.
- Sugiyono. (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Tarigan, Y., Silangit, T, A, Z., Fawwaz, A, P., Syafrina, M., Kindler, M. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employee Individual Creativity,

- Advances in Social Science. *Education and Humanities Research*, 354.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185.
- Wikan, P. F., & Suharnomo. (2021). Analisis Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kreativitas Karyawan dengan Intrinsic Motivation Sebagai Variabel Moderasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–14.

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, saya Sri Ambarwati Sunaryo (18312323), saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul **“Efek *Levers of Control* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Individual Perusahaan (Studi pada Perusahaan *Start Up* di Indonesia)”**.

Penelitian ini merupakan syarat untuk kelulusan dijenjang pendidikan Strata Satu (S1). Maka dari itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian saya dengan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner berikut. Seluruh data dan informasi terkait responden akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Partisipasi Bapak/Ibu sangat saya harapkan demi terselesaikannya penelitian ini.

Atas bantuan dan kesediaanya, saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Pembimbing

Penulis

Ayu Chairina Laksmi, SE., M.AppCom.,
M.Res., Ak., CA., Ph.D

Sri Ambarwati Sunaryo

LAMPIRAN 2

Kuesioner Penelitian

A. IDENTITAS RESPONDEN

INTRUKSI:

Bacalah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan seksama, kemudian isi atau berilah tanda centang (✓) pada jawaban yang dirasa paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

1. Nama :
2. Domisili :
3. Nama Perusahaan :
4. Jabatan :
5. No Handphone (insentif) :
6. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
7. Masa Kerja : ☐ < 1 tahun
☐ 1 – 5 tahun
☐ 5 – 10 tahun
☐ > 10 tahun
8. Umur : ☐ < 30 tahun
☐ 30 – 40 tahun
☐ 40 – 50 tahun
☐ > 50 tahun

LAMPIRAN 3

Kuesioner Penelitian

B. VARIABEL

INTRUKSI PENGISIAN:

Berikan jawaban terhadap semua pertanyaan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai persepsi Bapak/Ibu. Skor jawaban dibagi dalam 5 (lima) kriteria:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

ITEM PERTANYAAN:

No	Kreativitas Individual	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya menghasilkan ide yang termasuk orisinal					
2.	Saya berani mengambil risiko terhadap ide baru yang diterapkan					
3.	Saya mencoba mencari fungsi baru dari peralatan atau barang yang sudah ada					
4.	Saya mudah dalam memecahkan setiap masalah					
5.	Saya suka mencoba hal baru					
6.	Saya mencoba mengidentifikasi peluang terhadap produk atau proses baru					
7.	Saya selalu menghasilkan ide-ide yang unik					

No	Levers of Control	STS	TS	N	S	SS
1.	Misi organisasi telah dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan					
2.	Pimpinan telah mengomunikasikan nilai-nilai inti organisasi kepada karyawan					
3.	Karyawan menyadari nilai-nilai inti organisasi					
4.	Pernyataan misi organisasi menginspirasi karyawan perusahaan					
5.	Pimpinan mengadakan diskusi aktif tentang tantangan yang dihadapi berdasarkan data terbaru, dalam menentukan tindakan lebih lanjut antara atasan dan bawahan					
6.	Ada keterikatan antara anggota organisasi dan organisasi					
7.	Organisasi berfokus pada penanganan masalah umum yang terjadi					

8.	Anggota organisasi memahami faktor penentu keberhasilan bisnis					
9.	Manajemen yang lebih tinggi memperhatikan kinerja harian karyawan					
10.	Manajemen yang lebih tinggi mengkomunikasikan strategi kunci untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis					
11.	Karyawan mengetahui kode etik organisasi					
12.	Kode etik organisasi telah menjelaskan perilaku yang dituntut dari karyawan					
13.	Kode etik organisasi memberi tahu karyawan tentang toleransi kesalahan					
14.	Organisasi memiliki sistem untuk mengkomunikasikan risiko yang harus dihindari karyawan					
15.	Pimpinan mengikuti perkembangan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan					
16.	Pimpinan selalu memantau hasil kinerja karyawan					
17.	Pimpinan yang selalu membandingkan hasil dengan harapan (ekspektasi)					
18.	Pimpinan selalu mengevaluasi kinerja bawahannya					

No	Kepemimpinan Transformasional	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan yang memiliki rasa bangga terhadap karyawannya					
2.	Pimpinan selalu mengutamakan kepentingan perusahaan					
3.	Pimpinan yang terlihat selalu percaya diri					
4.	Pemimpin yang berprinsip					
5.	Pimpinan yang mempunyai tujuan dan sejalan dengan tujuan perusahaan					
6.	Pimpinan yang menciptakan rasa kebersamaan dengan karyawannya					
7.	Pimpinan yang menyediakan wadah untuk mengadakan pelatihan terhadap karyawan dalam mengembangkan kemampuan karyawannya					
8.	Pimpinan yang bisa mengetahui kemampuan karyawannya					
9.	Pimpinan yang memiliki sikap antusias, keyakinan yang tinggi, serta optimis					
10.	Pimpinan yang sangat teliti dalam segala hal					
11.	Pimpinan yang selalu berpikiran terbuka dan inovatif					

LAMPIRAN 4
KUESIONER (*Google Form*)

EFEK LEVERS OF CONTROL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KREATIVITAS INDIVIDUAL PERUSAHAAN

Bismillahirrahmanirrahim,
Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Perkenalkan saya Sri Ambarwati Sunaryo (18312323), Mahasiswa Akuntansi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir skripsi dengan judul "EFEK LEVERS OF CONTROL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KREATIVITAS INDIVIDUAL PERUSAHAAN" (Studi pada Perusahaan Start up di Indonesia).

Sehubung dengan hal tersebut, dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui Efek Levers of Control dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Individual dalam meningkatkan perusahaan dengan gaya kepemimpinan yang kreatif serta dapat memotivasi karyawan dan penerapan levers of control agar komunikasi mudah dipahami tentang misi organisasi dan nilai-nilai inti perusahaan pada karyawan start up di Indonesia.

Kriteria responden:

1. Karyawan yang bekerja diperusahaan Start Up Indonesia

Seluruh data dan informasi akan saya jaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Sebagai bentuk apresiasi, peneliti akan memberikan reward berupa E-Wallet dalam bentuk Go-Pay, OVO, atau Shopee Pay dengan nilai total sebesar Rp 300.000,- kepada 6 (enam) responden yang beruntung. (akan diundi setelah data terkumpul).

Terimakasih atas partisipasinya,

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

Sri Ambarwati Sunaryo
18312323@students.uii.ac.id

Email *

Email Anda

Nama *

Jawaban Anda

Jenis Kelamin *

☐ Laki-Laki

☐ Perempuan

Domisili *

Jawaban Anda

Nama Perusahaan *

Jawaban Anda

Jabatan *

Jawaban Anda

Masa Kerja *

- ☐ < 1 tahun
- ☐ 1 - 5 tahun
- ☐ 5 - 10 tahun
- ☐ > 10 tahun

Umur *

- ☐ < 30
- ☐ 30 - 40
- ☐ 40 - 50
- ☐ > 50

Bila berkenan, mohon dapat mencantumkan nomor HP Bapak/Ibu guna pengiriman reward bagi yang beruntung

*

Jawaban Anda

Kreativitas Individual



Berikan jawaban terhadap semua pertanyaan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai persepsi Bapak/Ibu mengenai kreativitas individual. Skor jawaban dibagi dalam 5 kriteria:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Saya menghasilkan ide yang termasuk orisinal *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Saya berani mengambil risiko terhadap ide baru yang diterapkan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Saya mencoba mencari fungsi baru dari peralatan atau barang yang sudah ada *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Saya mudah dalam memecahkan setiap masalah *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Saya suka mencoba hal baru *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Saya mencoba mengidentifikasi peluang terhadap produk atau proses baru *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Saya selalu menghasilkan ide-ide yang unik *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Levers Of Control



Berikan jawaban terhadap semua pertanyaan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai persepsi Bapak/Ibu mengenai levers of control. Skor jawaban dibagi dalam 5 kriteria:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Misi organisasi telah dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan telah mengomunikasikan nilai-nilai inti organisasi kepada karyawan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Karyawan menyadari nilai-nilai inti organisasi *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pernyataan misi organisasi menginspirasi karyawan perusahaan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan mengadakan diskusi aktif tentang tantangan yang dihadapi berdasarkan data terbaru, dalam menentukan tindakan lebih lanjut antara atasan dan bawahan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Ada keterikatan antara anggota organisasi dan organisasi *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Organisasi berfokus pada penanganan masalah umum yang terjadi *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Anggota organisasi memahami faktor penentu keberhasilan bisnis *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Manajemen yang lebih tinggi memperhatikan kinerja harian karyawan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Manajemen yang lebih tinggi mengkomunikasikan strategi kunci untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

...

Karyawan mengetahui kode etik organisasi *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Kode etik organisasi telah menjelaskan perilaku yang dituntut dari karyawan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Kode etik organisasi memberi tahu karyawan tentang toleransi kesalahan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Organisasi memiliki sistem untuk mengkomunikasikan risiko yang harus dihindari karyawan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan mengikuti perkembangan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan selalu memantau hasil kinerja karyawan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang selalu membandingkan hasil dengan harapan (ekspektasi) *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan selalu mengevaluasi kinerja bawahannya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Kepemimpinan Transformatif



Berikan jawaban terhadap semua pertanyaan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai persepsi Bapak/Ibu mengenai pemimpin yang transformatif. Skor jawaban dibagi dalam 5 kriteria:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Pimpinan yang memiliki rasa bangga terhadap karyawannya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan selalu mengutamakan kepentingan perusahaan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang terlihat selalu percaya diri *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pemimpin yang berprinsip *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang mempunyai tujuan dan sejalan dengan tujuan perusahaan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang menciptakan rasa kebersamaan dengan karyawannya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang menyediakan wadah untuk mengadakan pelatihan terhadap karyawan dalam mengembangkan kemampuan karyawannya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang bisa mengetahui kemampuan karyawannya *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang memiliki sikap antusias, keyakinan yang tinggi, serta optimis *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang sangat teliti dalam segala hal *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Pimpinan yang selalu berpikiran terbuka dan inovatif *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

LAMPIRAN 5
TABULASI DATA PENELITIAN

Sampel	Kreativitas Individual						
	KI1	KI2	KI3	KI4	KI5	KI6	KI7
1	4	4	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	3
3	5	4	3	2	4	5	2
4	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	5	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	4	4
9	3	3	4	4	4	3	4
10	5	3	4	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	4	4	5	5	3
13	3	4	5	5	3	3	3
14	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5
16	4	5	4	4	5	5	5
17	5	5	5	5	4	5	5
18	5	4	4	5	5	5	4
19	4	4	4	4	4	3	3
20	5	4	4	1	5	4	1
21	5	5	5	5	5	5	5
22	5	3	5	5	5	5	5
23	4	5	5	5	5	1	1
24	4	5	2	5	4	5	4
25	5	5	4	5	5	5	5
26	4	3	3	5	4	5	4
27	3	3	3	3	3	3	3
28	5	5	5	5	5	5	4
29	4	3	3	5	5	5	5
30	5	5	3	3	4	4	3
31	4	5	4	5	5	5	5
32	4	5	5	5	4	4	3
33	5	5	5	5	5	5	4
34	5	3	5	5	5	4	4
35	5	5	4	5	5	5	3
36	5	4	4	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	5	5	5	5	5
39	4	5	5	4	5	3	4
40	5	2	4	5	5	5	5
41	4	3	4	4	4	5	4
42	4	3	3	4	4	4	3

43	5	4	5	3	3	5	4
44	3	3	3	3	3	2	2
45	4	4	4	4	4	4	3
46	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	4	4	4	4
48	5	2	3	4	4	4	4
49	5	4	5	5	5	3	5
50	5	5	4	5	5	5	5
51	4	3	4	4	5	4	4
52	3	5	5	5	5	5	3
53	4	5	5	4	4	5	2
54	4	3	4	3	3	4	3
55	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4
57	4	3	4	4	4	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5
61	4	5	4	4	5	4	4
62	4	5	4	5	5	4	4
63	5	4	5	4	5	4	5
64	5	4	4	5	4	4	5
65	4	4	5	5	4	4	4
66	4	4	3	4	4	4	3
67	4	5	4	3	4	3	5
68	5	5	5	4	5	4	5
69	5	4	5	5	5	5	5
70	4	4	5	5	5	5	5
71	3	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	5	5	4
73	4	4	4	4	4	4	4
74	4	3	3	3	4	3	3
75	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	3	3	4	4	4
77	4	4	3	4	4	4	3
78	5	5	5	5	5	5	5
79	4	4	5	4	4	4	5
80	5	4	4	3	4	3	4
81	5	5	4	5	4	5	4
82	3	4	5	3	4	3	5
83	4	4	4	3	3	4	4
84	4	4	5	4	4	3	4
85	5	5	5	5	5	5	5
86	3	4	3	4	3	4	3
87	4	5	3	4	5	4	5
88	4	4	4	4	4	4	4
89	5	5	5	5	5	5	5

90	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	5	5	5	5
92	5	4	5	5	5	5	4
93	4	3	4	3	4	3	4
94	4	5	5	5	5	5	5
95	3	4	5	4	4	4	4
96	4	3	4	3	4	5	5
97	4	4	3	3	4	3	4
98	4	4	4	4	4	4	4
99	3	4	4	3	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	4	4	4	4	4
102	3	3	3	3	3	3	3
103	4	4	5	5	4	4	4
104	3	3	4	3	4	4	3
105	5	5	4	4	4	4	5
106	4	3	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4
108	3	4	5	5	5	3	3
109	3	3	3	3	3	3	3
110	3	4	3	5	4	5	3
111	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4
113	3	4	4	4	4	4	3
114	3	4	4	4	4	3	4
115	4	5	5	4	4	5	4
116	5	5	5	4	4	4	5
117	5	4	4	5	5	5	3
118	4	3	4	4	4	4	3
119	5	5	4	4	4	4	5
120	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	4	3	4	4	4
122	3	3	3	3	3	3	3
123	5	5	5	5	5	5	5
124	4	4	5	4	4	4	5
125	4	3	4	4	4	4	4
126	4	3	4	3	4	3	4
127	3	4	4	3	3	3	4
128	5	5	4	5	5	4	4
129	5	5	5	5	5	5	5
130	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5	4	5
132	3	3	4	3	4	3	4
133	4	5	4	4	3	4	5
134	3	3	4	4	4	3	4
135	5	5	5	5	5	5	5
136	5	5	5	5	5	5	5

137	5	3	5	5	5	5	5
138	4	3	4	4	5	5	4
139	4	4	4	4	4	4	4
140	5	3	4	5	4	5	5
141	3	4	2	4	4	3	4
142	3	4	4	3	4	3	3
143	5	5	5	5	5	5	5
144	5	5	5	5	5	5	5
145	4	4	5	5	5	5	5
146	4	5	5	5	5	5	4
147	5	5	5	5	5	5	5
148	5	4	4	5	5	5	5
149	5	5	5	5	5	5	5
150	5	4	4	5	4	5	4
151	5	3	4	5	5	5	4
152	3	5	5	5	5	5	5
153	5	3	4	5	5	5	5
154	4	3	4	5	5	5	5
155	4	5	4	5	5	5	5
156	4	5	4	5	5	4	4
157	4	4	4	5	5	5	5
158	4	5	5	5	5	5	4
159	4	4	4	4	4	4	4
160	4	5	4	5	5	5	5
161	5	4	2	4	4	3	4
162	5	5	5	5	5	5	5
163	4	4	4	4	5	4	5
164	4	4	5	4	4	4	4
165	5	5	4	4	4	5	4
166	5	5	5	5	5	5	5
167	5	3	5	5	5	5	4
168	4	4	4	5	5	5	5
169	4	5	5	5	5	5	5
170	4	4	4	4	4	4	4
171	5	5	5	5	5	5	5
172	4	4	5	4	5	4	5
173	4	4	4	5	4	5	4
174	4	4	4	4	4	5	4
175	4	4	4	4	4	4	5
176	5	5	5	5	5	5	4
177	4	4	5	5	4	4	5
178	4	4	5	5	5	4	4
179	4	4	4	5	5	5	5
180	5	4	4	5	5	5	5
181	5	5	5	4	4	5	5
182	5	5	5	5	5	5	5

Sampel	Levers of Control																	
	LOC1	LOC2	LOC3	LOC4	LOC5	LOC6	LOC7	LOC8	LOC9	LOC10	LOC11	LOC12	LOC13	LOC14	LOC15	LOC16	LOC17	LOC18
1	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4
2	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	2	3	2	3	2	2	3	5	4	3	3	3	2	4	5	4	5
4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	2	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5
6	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
10	4	4	5	5	4	3	4	4	1	5	5	5	5	4	5	1	2	1
11	4	4	3	5	5	3	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	2	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5
13	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	2	3	3	4	5	5	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	5
16	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
17	3	5	3	4	5	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4
18	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
19	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	2	2	1	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5
21	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5
22	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	1	1
23	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
24	2	2	5	3	4	1	2	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	3
25	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
26	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
29	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
30	5	5	4	4	4	3	3	5	1	3	5	3	3	3	3	3	3	3
31	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	3
32	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	4	3	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
35	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	2	5	5	5	3
36	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4
39	2	3	3	2	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4
40	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
41	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
42	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
43	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4

44	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3
45	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	4	4	4	3	4
46	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
49	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
50	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4
51	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
52	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
53	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
54	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
57	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	4	5	5	4
63	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
64	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
65	3	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4
66	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5
67	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4
68	5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
70	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
71	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
72	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5
73	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5
76	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
80	3	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4
81	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
82	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	4	3
83	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4
84	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
87	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4
88	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5

91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
92	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
93	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
94	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5
95	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
96	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3
97	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
98	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
100	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
105	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4
106	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3
109	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
110	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
111	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
114	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4
115	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	5
116	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
117	5	4	3	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	2	4	3	2	5
118	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
119	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
125	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
126	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4
127	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	5	4
128	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	2	3	4
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
130	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
131	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4
132	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
133	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	3	5
134	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5

138	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
140	2	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4
141	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3
142	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
145	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
146	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5
149	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	3	5
150	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4
151	5	4	1	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5
152	4	5	4	3	3	2	3	3	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5
153	5	5	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	5
154	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
155	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	3	4
156	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
157	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
158	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
159	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
160	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	2	4
161	5	4	3	3	5	2	5	1	5	3	4	3	1	2	5	3	4	2
162	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
164	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
165	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
166	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
167	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5
168	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
169	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
170	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
172	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4
173	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
174	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
175	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4
176	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	5
177	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
178	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
179	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
180	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Sampe l	Kepemimpinan Transformasional										
	KT 1	KT 2	KT 3	KT 4	KT 5	KT 6	KT 7	KT 8	KT 9	KT1 0	KT1 1
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	5	4	3	2	4	5	2	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
8	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
9	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
10	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5
13	3	4	5	5	3	3	3	5	5	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
18	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
19	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
20	5	4	4	1	5	4	1	4	4	1	2
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
22	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5
23	4	5	5	5	5	1	1	1	1	2	2
24	4	5	2	5	4	5	4	2	3	5	5
25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
26	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
29	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	5
31	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5
33	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
34	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4
35	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5
36	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	5	5	4	5	3	4	3	5	5	5
40	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5
41	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4
42	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
43	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	4
44	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3

45	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5
49	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5
50	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
51	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5
52	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4
53	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4
54	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
61	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
62	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
63	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
64	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
65	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
66	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
67	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4
68	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
69	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
71	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
72	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
74	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
80	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4
81	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
82	3	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3
83	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3
84	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
87	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

92	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
93	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
94	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4
97	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
104	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4
105	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
106	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	3	4	5	5	5	3	3	3	4	5	4
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
110	3	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
114	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
115	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
116	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
117	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5
118	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
119	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
124	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
125	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
126	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
127	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
128	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
132	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
133	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	5
134	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
138	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5

139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	5	3	4	5	4	5	5	3	4	3	5
141	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	4
142	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
146	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
149	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
150	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
151	5	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5
152	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
153	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5
154	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
155	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
156	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
157	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
158	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
159	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4
160	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
161	5	4	2	4	4	3	4	2	4	5	3
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
164	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
165	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
166	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
167	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5
168	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
169	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
170	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
172	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4
173	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
174	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
175	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4
176	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
177	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
178	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
179	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
180	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
181	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
182	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

LAMPIRAN 6
OUTPUT STATISTIK

1. Hasil Uji *Pilot Study*
- a. Uji Validitas

Hasil Uji Validitas *Pilot Study*

Variabel	Item	Sig.(2-tailed)	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	Y _{1.1}	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,001	Valid
	Y _{1.3}	0,044	Valid
	Y _{1.4}	0,005	Valid
	Y _{1.5}	0,119	Tidak Valid
	Y _{1.6}	0,026	Valid
	Y _{1.7}	0,000	Valid
<i>Levers of Control</i> (X ₁)	X _{1.1}	0,002	Valid
	X _{1.2}	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,174	Tidak Valid
	X _{1.4}	0,000	Valid
	X _{1.5}	0,105	Tidak Valid
	X _{1.6}	0,053	Tidak Valid
	X _{1.7}	0,000	Valid
	X _{1.8}	0,001	Valid
	X _{1.9}	0,000	Valid
	X _{1.10}	0,001	Valid
	X _{1.11}	0,018	Valid
	X _{1.12}	0,000	Valid
	X _{1.13}	0,003	Valid
	X _{1.14}	0,001	Valid
	X _{1.15}	0,120	Tidak Valid
	X _{1.16}	0,002	Valid
	X _{1.17}	0,006	Valid
	X _{1.18}	0,001	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	X _{2.1}	0,043	Valid
	X _{2.2}	0,023	Valid
	X _{2.3}	0,004	Valid
	X _{2.4}	0,002	Valid
	X _{2.5}	0,004	Valid
	X _{2.6}	0,002	Valid
	X _{2.7}	0,000	Valid
	X _{2.8}	0,000	Valid
	X _{2.9}	0,017	Valid
	X _{2.10}	0,005	Valid
	X _{2.11}	0,021	Valid

b. Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas *Pilot Study*

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	0,810	Reliabel
Levers of Control (X ₁)	0,939	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,905	Reliabel

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Levers of Control (X ₁)	182	48	90	73,43	9,054
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	182	31	55	47,15	5,966
Kreativitas Individual (Y)	182	21	35	28,41	3,646

3. Hasil Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Sig.(2-tailed)	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	Y _{1.1}	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,000	Valid
	Y _{1.3}	0,000	Valid
	Y _{1.4}	0,000	Valid
	Y _{1.5}	0,000	Valid
	Y _{1.6}	0,000	Valid
	Y _{1.7}	0,000	Valid
Levers of Control (X ₁)	X _{1.1}	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,000	Valid
	X _{1.5}	0,000	Valid
	X _{1.6}	0,000	Valid
	X _{1.7}	0,000	Valid
	X _{1.8}	0,000	Valid

	$X_{1,9}$	0,000	Valid
	$X_{1,10}$	0,000	Valid
	$X_{1,11}$	0,000	Valid
	$X_{1,12}$	0,000	Valid
	$X_{1,13}$	0,000	Valid
	$X_{1,14}$	0,000	Valid
	$X_{1,15}$	0,000	Valid
	$X_{1,16}$	0,000	Valid
	$X_{1,17}$	0,000	Valid
	$X_{1,18}$	0,000	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	$X_{2,1}$	0,000	Valid
	$X_{2,2}$	0,000	Valid
	$X_{2,3}$	0,000	Valid
	$X_{2,4}$	0,000	Valid
	$X_{2,5}$	0,000	Valid
	$X_{2,6}$	0,000	Valid
	$X_{2,7}$	0,000	Valid
	$X_{2,8}$	0,000	Valid
	$X_{2,9}$	0,000	Valid
	$X_{2,10}$	0,000	Valid
	$X_{2,11}$	0,000	Valid

b. Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kreativitas Individual (Y)	0,833	Reliabel
Levers of Control (X_1)	0,923	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	0,911	Reliabel

4. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
n		182
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,79448549
Most Extreme Differences	Absolute	0,044
	Positive	0,044

	Negative	-0,031
Test Statistic		0,044
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal		
b. Calculated from data		
c. Lilliefors Significance Correction		
d. This is a lower bound of the true significance		

b. Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,709	1,790		4,867	0,000		
	<i>Levers of Control (X₁)</i>	0,206	0,036	0,513	5,675	0,000	0,402	2,487
	Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,096	0,055	0,157	1,743	0,083	0,402	2,487
a. Dependent Variable: Kreativitas Individual								

c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil Uji Heteroskedastisitas

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	23,153	2	11,576	4,144	0,17 ^b
	Residual	500,035	179	2,793		
	Total	523,188	181			
a. Dependent Variable: RES2						
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, <i>Levers of Control</i>						

5. Analisis Regresi Linier Berganda

a. Uji T

Hasil Uji T

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized	Standardized	t	Sig.

		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,709	1,790		4,867	0,000
	Levers of Control	0,206	0,036	0,513	5,675	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,096	0,055	0,157	1,743	0,083
a. Dependent Variable: Kreativitas Individual						

b. Uji Simultan (F)

Hasil Uji Simultan (F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	992,456	2	496,228	62,842	0,000 ^b
	Residual	1413,456	179	7,896		
	Total	2405,912	181			
a. Dependent Variable: Kreativitas Individual						
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, <i>Levers of Control</i>						

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Squared	Adjusted R Squared	Std. Error of the Estimate
1	0,642 ^a	0,413	0,406	2,810
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Levers of Control				