

**PENGARUH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT DAN
PARTICIPATIVE LEADERSHIP TERHADAP SERVICE
PERFORMANCE GENERASI Z: PERAN MEDIASI EMOTIONAL
ENGAGEMENT**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Aqila Qonita Rahmadina

Nomor Mahasiswa : 22311368

Jurusan : Manajemen S1

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

2025

**PENGARUH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT DAN
PARTICIPATIVE LEADERSHIP TERHADAP SERVICE
PERFORMANCE GENERASI Z: PERAN MEDIASI EMOTIONAL
ENGAGEMENT**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1
di jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia



Ditulis oleh:

Nama : Aqila Qonita Rahmadina
Nomor Mahasiswa : 22311368
Jurusan : Manajemen S1
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya, Aqila Qonita Rahmadina menyatakan dalam skripsi ini yang berjudul: Pengaruh Flexible Work Arrangement dan Participative Leadership terhadap Service Performance Generasi Z: Peran Mediasi Emotional Engagement tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dan diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi atau hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 5 Februari 2026



Handwritten signature of Aqila Qonita Rahmadina.

Aqila Qonita Rahmadina
22311368

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh *Flexible Work Arrangement* dan *Participative Leadership* terhadap
Service Performance Generasi Z: Peran Mediasi *Emotional Engagement*.

Diajukan oleh:

Nama : Aqila Qonita Rahmadina

Nomor Mahasiswa : 22311368

Jurusan : Manajemen S1

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 5 Februari 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Muafi, Prof., Dr., M.Si

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT DAN PARTICIPATIVE LEADERSHIP TERHADAP SERVICE PERFORMANCE GENERASI Z: PERAN MEDIASI EMOTIONAL ENGAGEMENT

Disusun oleh : Aqila Qonita Rahmadina

Nomor Mahasiswa : 22311368

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 02 Maret 2026

Pembimbing TA
Penguji

: Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

: Jaya Addin Linando, S.E., MBA., Dr.rer.soc.oec.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**Pengaruh *Flexible Work Arrangement* dan *Participative Leadership* terhadap
Service Performance Generasi Z: Peran Mediasi *Emotional Engagement*.**

ABSTRAK.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaturan kerja fleksibel dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja layanan dengan peran mediasi keterikatan emosional pada Generasi Z khususnya di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan Teknik *purposive sampling* dengan jumlah 237 responden yang dilakukan pada karyawan generasi Z di Yogyakarta. Alat uji analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SmartPLS dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel yang diajukan dalam model penelitian terbukti positif dan signifikan secara statistik, sehingga hipotesis dapat diterima. Secara langsung, *Flexible Work Arrangement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan emosional. Namun demikian, *Flexible Work Arrangement* tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja layanan secara langsung. Selanjutnya, kepemimpinan partisipatif terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap keterlibatan emosional maupun kinerja layanan. Pada pengaruh tidak langsung, hasil pengujian mediasi memperlihatkan bahwa keterlibatan emosional berperan signifikan dalam memediasi hubungan *Flexible Work Arrangement* terhadap kinerja layanan. serta memediasi hubungan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja layanan. menunjukkan bahwa keterlibatan emosional merupakan mekanisme kunci dalam menerjemahkan praktik fleksibilitas kerja dan kepemimpinan partisipatif menjadi kinerja layanan yang unggul.

Kata kunci: Pengaturan Kerja Fleksibel, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Keterikatan Emosional, Kinerja Layanan, Generasi Z

**Pengaruh *Flexible Work Arrangement* dan *Participative Leadership* terhadap
Service Performance Generasi Z: Peran Mediasi *Emotional Engagement*.**

ABSTRACT.

This study aims to examine and analyze the effect of flexible work arrangements and participatory leadership style on service performance with the mediating role of emotional attachment among Generation Z, particularly in Yogyakarta. The sampling technique used purposive sampling with 237 respondents consisting of Generation Z employees in Yogyakarta. The analysis tool used in this study was SmartPLS with the SEM (Structural Equation Modeling) analysis method.

The results showed that most of the relationships between the variables proposed in the research model were proven to be positive and statistically significant, so the hypothesis could be accepted. Directly, Flexible Work Arrangement was proven to have a positive and significant effect on emotional involvement. However, Flexible Work Arrangement was not proven to have a positive effect on service performance directly. Furthermore, participatory leadership was proven to have a positive and significant effect on both emotional involvement and service performance. In terms of indirect effects, the mediation test results show that emotional involvement plays a significant role in mediating the relationship between Flexible Work Arrangement and service performance, as well as mediating the relationship between participatory leadership and service performance. This indicates that emotional involvement is a key mechanism in translating flexible work practices and participatory leadership into superior service performance.

**Keywords: Flexible Work Arrangements, Participative Leadership Style,
Emotional Engagement, Service Performance, Generation Z.**

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan mendapat (siksa) Dari (kejahatan) yang diperbuatnya.”

(Q.S. Al-Baqarah:286)

“Allah tidak mengatakan hidup itu mudah. Tetapi Allah berjanji, bahwa
Sesungguhnya Bersama kesulitan ada kemudahan.”

(Q.S Al-Insyirah: 5-6)

Hatiku tenang karena mengetahui bahwa apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirku, dan apa yang ditakdirkan untukmu tidak akan pernah melewatkanmu.”

(Umar bin Khattab)

*“Life can be heavy especially if you try to carry it all at once. Part of growing up
and moving into new chapters of your life is about catch and release”*

(Taylor Swift)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk diri saya saat ini, masa lalu, dan masa depan.

Teruntuk Ayah, Bunda, dan kedua Adikku

Sebagai tanda bakti dan rasa terimakasih yang tiada terhingga, kuperssembahkan karya kecil ini kepada Ayah dan Bunda yang telah memberikan kasih sayang, secara dukungan, restu, dan cinta kasih yang tiada terhingga, yang mungkin tidak dapat penulis balas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat Ayah dan Bunda bahagia. Terimakasih karena selalu membuatku termotivasi dan selalu mengingatkan rasa syukur, selalu mendoakan, selalu menasehati, serta meridhoi setiap langkah yang penulis tempuh.

Sebagai tanda cinta dan sayang juga saya persembahkan karya kecil ini untuk kedua adikku yang senantiasa ikut serta dalam memberikan semangat dan dukungan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir zaman. Semoga di hari kebangkitan kelak kita termasuk umat yang mendapatkan syafaat beliau. Aamiin.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, kesehatan, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan dukungan, motivasi, serta masukan yang membangun guna mencapai kesempurnaan dalam penulisan skripsi, dan juga nasihat tentang kehidupan dalam perspektif agama islam.
3. Kepada kedua orang tua penulis, Ayah dan Bunda tercinta. Terimakasih atas segala pengorbanan dan ketulusan yang diberikan. Meskipun ayah dan bunda tidak sempat merasakan pendidikan dibangku perkuliahan, namun selalu

senantiasa memberikan yang terbaik, tak kenal lelah mendoakan, mengusahakan, memberikan dukungan baik secara moral maupun finansial, serta memprioritaskan pendidikan dan kebahagiaan untuk anak-anaknya. Besar harapan penulis semoga ayah dan bunda selalu sehat, Panjang umur, dan bisa menyaksikan keberhasilan yang akan penulis raih di masa yang akan datang.

4. Kepada kedua saudara kandungku yang tercinta, Nafa dan Raisya. Terimakasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis. Terimakasih sudah mendoakan dan mendukung penulis hingga penulis bisa sampai dititik ini.
5. Seluruh keluarga besar Bani Mas'udi dan Bani Sutaryo. Kakek, nenek, paman, tante dan saudara sepupu yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih karena telah memberi doa dan menyayangi penulis dengan tulus.
6. Kepada teman seperjuangan penulis, terkhusus Etana, Kansa, Ratih, Delina, Sani, Nisa, Bunga, Kristin yang membuat perjalanan perkuliahan menjadi lebih bermakna. Terimakasih atas kehadirannya yang selalu menemani penulis dalam keadaan suka maupun duka.
7. Kepada teman-teman penulis yang lain, Rachel, Nining, Kirun, dan semua yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih untuk tetap mendukung penulis.
8. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya, yang telah menjadi sosok rumah untuk pulang bagi diri penulis, Muhammad Rifdi. Terimakasih selalu ada kapanpun saat penulis membutuhkan pundak untuk bersandar, tempat untuk bercerita dan berkeluh kesah, dan tangan untuk menghapus air mata penulis selama proses penulisan skripsi ini. Terimakasih atas dukungan yang

tidak pernah terputus. Semoga semua kedepanya bersama untuk menjadi versi yang lebih baik.

9. Terakhir penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada seseorang yang mungkin sering terlupakan. Satu sosok gadis yang selama ini diam-diam berjuang tanpa henti, seorang perempuan sederhana dengan impian besar. Terimakasih kepada penulis yaitu diriku sendiri, Aqila Qonita Rahmadina. Anak perempuan pertama dan harapan orang tuanya. Terimakasih karena tidak menyerah dan berani melawan rasa takut, serta keraguan terbesar dalam diri. Terimakasih untuk memilih terus berjuang, melangkah walau kadang tak tau arah. Perjalanan ini belum selesai, masih banyak ketidakpastian yang akan datang, tapi semoga kamu mampu melewatinya. Teruslah hidup dengan hati yang jujur, dan melangkahlah dengan niat yang baik. Terimakasih Aqila kamu hebat.

Penulis sadar bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan, dukungan, dan motivasi dari semua pihak yang telah saya sebutkan di atas. Semua doa dan dukungan yang diberikan telah membantu penulis untuk terus mempertahankan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini. semoga segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan akan dibalas yang lebih baik dari Allah SWT. Aamiin. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak yang berkepentingan. Semoga tugas akhir ini dapat menjadi langkah kecil yang bermanfaat dalam perjalanan akademik dan professional penulis kedepanya.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Pertanyaan Penelitian	11
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.2 Flexible Work Arrangement	17
2.3 Participative Leadership.....	20

2.4	Emotional Engagement	23
2.5	Service Performance	26
2.6	Penelitian Terdahulu.....	31
2.7	Kerangka Penelitian.....	50
2.8	Formulasi Hipotesis.....	50
BAB III METODE PENELITIAN		57
3.1	Pendekatan Penelitian.....	57
3.2	Lokasi Penelitian	58
3.3	Desain Penelitian	58
3.4	Populasi	59
3.5	Sampel	60
3.6	Variabel Penelitian	60
3.7	Definisi Operasional	62
3.8	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	63
3.9	Metode Analisis Data	65
3.10	Uji Validitas.....	67
3.11	Uji Reliabilitas.....	67
3.12	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	68
3.13	Uji Hipotesis	69
3.14	Uji Efek Mediasi.....	70

BAB IV	72
4.1 Pengumpulan Data.....	72
4.2 Analisis Deskriptif.....	73
4.3 Analisis Statistik Inferensial.....	81
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	107
BAB V PENUTUP.....	130
5.1 Keterbatasan Penelitian.....	130
5.2 Kesimpulan	131
5.3 Implikasi Praktis	132
5.4 Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN.....	137

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional.....	62
Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	72
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Domisili	74
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	75
Tabel 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pekerjaan	76
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Deskriptif Per Pernyataan	79
Tabel 4. 7 Analisis Validitas Konvergen – Outer Loadings	83
Tabel 4. 8 Hasil Pengujian AVE	87
Tabel 4. 9 Analisis Fornell-Larcker.....	89
Tabel 4. 10 Hasil Analisis Cronbach’s Alpha	91
Tabel 4. 11 Hasil Analisis VIF.....	94
Tabel 4. 12 Nilai R-Square	96
Tabel 4. 13 Nilai f-Square.....	99
Tabel 4. 14 Pengujian Path Coefficients	103
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Mediasi	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	50
Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Bootstrapping.....	107

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian.....	149
Lampiran B Karakteristik Responden.....	158
Lampiran C Hasil Pengujian <i>Bootstrapping</i>	161
Lampiran D Dokumentasi Penelitian.....	162
Lampiran E Biodata Peneliti.....	163

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia modern ditandai dengan perubahan pola kerja yang semakin fleksibel dan partisipatif sebagai respons terhadap dinamika global yang disebabkan oleh beberapa faktor, beberapa di antaranya disebabkan oleh pandemi dan juga jumlah besar Generasi Z (Gen Z) yang mulai memasuki dunia kerja (Febriana & Mujib, 2024). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik yang ditulis oleh A'yun (2025), Gen Z (kelahiran 1995–2012) mencakup sekitar 27,94% dari total penduduk usia kerja di Indonesia. Data tersebut menunjukkan bahwa hampir sepertiga penduduk Indonesia berasal dari generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, mencakup preferensi terhadap fleksibilitas, apresiasi terhadap lingkungan kerja yang mendukung kreatifitas, serta kebutuhan akan otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* (Osorio & Madero, 2025; Utomo et al., 2025; Yilmaz et al., 2024). Karakteristik tersebut mempengaruhi cara mereka menanggapi struktur kerja, sistem kepemimpinan, serta tuntutan organisasi dalam bidang pelayanan (Mahmoud et al., 2021).

Singh & Dangmei (2016) menjelaskan bahwa dalam memilih tempat kerja Generasi Z mengutamakan transparansi, kemandirian, fleksibilitas, dan kebebasan pribadi sebagai aspek tak dapat dinegosiasikan. Generasi Z membutuhkan kebebasan dalam menetapkan tujuan dan aspirasi kerja serta fleksibilitas di tempat kerja, seperti kesempatan untuk bekerja dari rumah atau jam kerja yang lebih

fleksibel (Bragas et al., dalam Febriana & Mujib, 2024). Hal tersebut diperkuat oleh survei yang dilakukan IDN Research Institute dalam *Indonesian Gen Z Report 2024* yang menunjukkan presentase preferensi utama Generasi Z dalam memilih tempat kerja, hasilnya memperlihatkan bahwa 53% responden mempertimbangkan lingkungan kerja yang suportif, 40% mempertimbangkan lokasi kantor dan 32% mempertimbangkan pengaturan waktu kerja yang fleksibel (Hariyanto et al., 2024). Kondisi ini menuntut organisasi untuk merancang kebijakan manajemen yang mampu menyesuaikan diri dengan preferensi generasi tersebut agar dapat mempertahankan komitmen kerja dan kualitas layanan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Alfaryaby & Nawawi, 2021)

Perubahan pola kerja global tersebut menunjukkan peningkatan signifikan pada penggunaan *flexible work arrangement* sebagai respons terhadap karakteristik Generasi Z (Itam & Warriar, 2025). *Flexible work arrangement* dapat memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam pengaturan waktu (*flextime*), lokasi, dan pola kerja, sehingga dipandang mampu meningkatkan keseimbangan kerja (Febriana & Mujib, 2024). Penerapan kebijakan fleksibilitas tersebut didorong oleh perkembangan teknologi digital yang memungkinkan kolaborasi tanpa kehadiran fisik, serta tuntutan organisasi untuk mempertahankan produktivitas dalam situasi yang dinamis (Firdaus, 2024). Dalam konteks sektor jasa, FWA menjadi isu strategis karena aktivitas pelayanan bergantung pada kesiapan psikologis dan performa interaksi karyawan dengan pelanggan (Sasando et al., 2025).

Sejalan dengan itu, kinerja layanan atau *service performance* menjadi indikator kinerja utama yang menentukan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Menurut Khan et al. (2023), kinerja layanan atau *service performance* merujuk kepada kemampuan karyawan dalam memberikan layanan yang andal, cepat, empatik, dan mampu memperbaiki layanan ketika terjadi kesalahan atau komplain. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *service performance*, tanpa pemahaman yang tepat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *service performance*, organisasi akan kehilangan elemen layanan penting karena hanya fokus pada produktivitas semata (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Dalam penelitiannya, Çivilidağ & Durmaz (2024) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *service performance* meliputi desain sistem kerja seperti fleksibilitas kerja (*flexible work arrangement*), gaya kepemimpinan, dukungan organisasi (*organizational support*), kompetensi individu, beban kerja, dan budaya organisasi. *Flexible work arrangement* memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas kerja generasi muda melalui peningkatan otonomi, pengurangan tekanan psikologis, dan peningkatan kepuasan terhadap struktur kerja (Pradipta & Martdianty, 2023). Sejalan dengan temuan tersebut, *flexible work arrangement* berhubungan dengan peningkatan komitmen kerja, kreativitas, serta performa layanan dan memiliki kontribusi terhadap peningkatan keterikatan emosional karyawan melalui rasa dipercaya dan diberi ruang untuk mengatur ritme kerja secara mandiri (Anaya & Desiana, 2023). Hal ini disukung oleh pernyataan Pradipta & Martdianty (2023) bahwa efek FWA terhadap *service performance* signifikan apabila terdapat variabel mediator seperti *work engagement* atau keterlibatan emosional.

Selain sistem kerja, gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *service performance*. *Participative leadership* menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam mengelola pekerja generasi muda. Pahi et al. (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, yang ditandai oleh keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja layanan mereka. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2022) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan semangat kerja, kepercayaan terhadap atasan, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal itu menunjukkan bahwa *Participative leadership* sejalan dengan preferensi Generasi Z yang mengutamakan transparansi, kolaborasi, serta ruang aspirasi. Gaya kepemimpinan partisipatif sering dikaitkan dengan pemberdayaan karyawan, rasa keadilan dan *self-efficacy* yang lebih tinggi, yang penting dalam konteks pelayanan pelanggan (Khan et al., 2023). Namun, meskipun gaya kepemimpinan partisipatif umumnya dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan, penelitian oleh Khassawneh & Elrehail (2022) menemukan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan partisipatif tidak cukup tanpa dukungan organisasi yang memadai.

Meskipun *flexible work arrangement* dan *participative leadership* diyakini berpengaruh terhadap *service performance*, pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung dan membutuhkan mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Dalam penelitian ini, mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan antara *flexible work arrangement* dan *participative leadership* terhadap *service*

performance dapat dilihat melalui *emotional engagement* sebagai variabel mediasi. Keterlibatan emosional berperan sebagai variabel psikologis yang menghubungkan kondisi kerja dengan performa individual. Konsep *emotional engagement* menggambarkan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan, yang tercermin pada antusiasme, kebanggaan, dan energi positif ketika menjalankan tugas (Acosta-gonzaga & Ruiz-ledesma, 2022; Al-rabea & Aziz, 2025). Karyawan yang merasa dihargai, dipercaya, dan diberi ruang untuk berpartisipasi memiliki kecenderungan untuk menunjukkan keterikatan *emotional engagement* yang tinggi dan berdampak pada kemampuan dalam menyalurkan emosi mereka dengan cara konstruktif serta mempertahankan sikap profesional dibawah tekanan (Evans & Ventura, 2023). Lebih lanjut, (Calista & Nurhaningsih, 2023) menjelaskan bahwa keterikatan tersebut berkontribusi terhadap kualitas interaksi pelayanan, kehangatan emosional dalam berhadapan dengan pelanggan, serta konsistensi dalam memberikan pengalaman layanan yang optimal.

Pada organisasi jasa yang mempekerjakan banyak pekerja Generasi Z, integrasi antara *flexible work arrangement* dan *participative leadership* memiliki potensi untuk memperkuat keterlibatan emosional karyawan. Berdasarkan *Job Demands-Resources Model*, *flexible work arrangement* sebagai sumber daya akan meningkatkan *emotional engagement* yang selanjutnya memperbaiki performa layanan, sedangkan berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika karyawan merasakan dukungan organisasi melalui fleksibilitas kerja dan kepemimpinan yang partisipatif, mereka cenderung membalasnya dengan sikap positif dan peningkatan kinerja layanan (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Keterikatan emosional yang kuat

mendorong karyawan untuk terlibat penuh dalam proses pelayanan, memperlihatkan empati, serta memberikan nilai lebih kepada pelanggan (Damayanti & Khatimah, 2025).

Penelitian ini difokuskan pada tenaga kerja Generasi Z di Yogyakarta. Pemilihan Yogyakarta sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Yogyakarta dikenal sebagai salah satu kota pendidikan terbesar di Indonesia yang memiliki populasi generasi muda yang sangat tinggi karena menjadi tujuan utama pendidikan tinggi (BPS DI Yogyakarta, 2024). Kondisi tersebut menyebabkan komposisi tenaga kerja muda, khususnya Generasi Z, relatif dominan di berbagai sektor pekerjaan. Selain itu, struktur ekonomi Yogyakarta juga didominasi oleh sektor jasa seperti pariwisata, pendidikan, perhotelan, kuliner, serta berbagai layanan kreatif yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan sumber daya manusia (BPS DIY, 2025). Karakteristik tersebut menjadikan Yogyakarta sebagai lokasi yang relevan dalam penelitian ini.

Terdapat berbagai penelitian yang telah mengkaji *flexible work arrangement*, *participative leadership*, dan *employee engagement*, misalnya penelitian yang dilakukan oleh (S. Darmawan & Alawiyah, 2024) yang mengeksplorasi pengaruh *flexible work arrangement* terhadap kinerja karyawan secara umum dan studi (Febriana & Mujib, 2024) yang menguji pengaruh *flexible work arrangement* dan *participative leadership* terhadap produktivitas karyawan. Namun, penelitian yang secara simultan menguji kombinasi *flexible work arrangement* dan *participative leadership* terhadap *service performance* melalui

peran mediasi *emotional engagement* dalam konteks tenaga kerja Generasi Z di Indonesia masih sangat terbatas.

Selain itu, temuan penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya konsisten. Di satu sisi, literatur terdahulu seperti Febriana & Mujib (2024) dan Itam & Warriar (2025) menyatakan bahwa perubahan pola kerja global mendorong peningkatan fleksibilitas waktu sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap tuntutan Generasi Z yang memiliki preferensi kuat terhadap fleksibilitas jam kerja karena dinilai mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Di sisi lain, data Badan Pusat Statistik DIY (2025) menunjukkan bahwa berdasarkan proporsi penduduk bekerja menurut jam kerja, mayoritas penduduk bekerja masih tergolong sebagai pekerja penuh dengan presentase sebesar 67,17 persen pada Februari 2025 atau meningkat 2,92 persen dibandingkan Februari 2024. Sementara itu pekerja tidak penuh tercatat hanya sebesar 32,83. Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap* (kesenjangan) antara ekspektasi teoritis mengenai fleksibilitas kerja Generasi Z dan realitas struktur jam kerja yang masih di dominasi oleh pola kerja penuh.

Selain perubahan preferensi kerja generasi muda, konteks penelitian ini juga penting dilihat dari karakteristik struktur ekonomi daerah, khususnya pada sektor jasa. Berdasarkan data BPS DIY (2025) Daerah Istimewa Yogyakarta, perekonomian daerah ini didominasi oleh sektor jasa yang memberikan kontribusi besar terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Pada tahun 2024, sektor perdagangan menyumbang 13 persen terhadap PDRB DIY, diikuti oleh sektor penyediaan akomodasi dan makan minum sebesar 10-11 persen serta sektor jasa

pendidikan sekitar 10 persen (BPS DIY, 2025) Dominasi sektor jasa tersebut menunjukkan bahwa aktivitas ekonomi di Yogyakarta sangat bergantung pada kualitas interaksi pelayanan antara karyawan dan pelanggan. Perkembangan sektor jasa di Yogyakarta juga didorong oleh pertumbuhan sektor pariwisata yang cukup signifikan. Data BPS menunjukkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan ke Yogyakarta mencapai lebih dari 7 juta kunjungan pada periode 2023-2024 yang berdampak langsung pada meningkatnya aktivitas industri perhotelan, restoran, transportasi wisata, serta berbagai layanan pendukung lainnya (BPS D.I. Yogyakarta, 2024). Kondisi ini menyebabkan organisasi jasa di Yogyakarta semakin membutuhkan sumber daya manusia yang mampu memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada pelanggan. Selain itu, struktur ketenagakerjaan di Yogyakarta juga menunjukkan dominasi sektor jasa sebagai penyerap tenaga kerja utama. berdasarkan data Survei Angkatan Kerja Nasional (BPS DIY, 2025a), sektor jasa yang mencakup perdagangan, transportasi, akomodasi, makan minum, informasi/komunikasi, keuangan, Pendidikan, dan Kesehatan mendominasi lapangan pekerjaan utama di Yogyakarta. Secara akumulatif sektor jasa di Yogyakarta menyerap sebesar 65 persen dari total 2,20 juta penduduk bekerja (BPS DIY, 2025). Tingginya proporsi tenaga kerja pada sektor jasa tersebut menunjukkan bahwa kualitas *service performance* sangat diperlukan sebagai faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi jasa.

Keterbatasan tersebut menunjukkan bahwa dibutuhkan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana konfigurasi praktik manajerial seperti *flexible work arrangement* dan *participative leadership* dapat mempengaruhi

service performance pada generasi pekerja yang memiliki karakteristik berbeda dari generasi sebelumnya, serta mengkaji relevansi dan efektivitas *flexible work arrangement* dalam konteks nyata ketenagakerjaan.

Penelitian ini memiliki keunikan kontekstual karena secara khusus meneliti Generasi Z yang memiliki karakteristik preferensi kerja berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti kebutuhan akan fleksibilitas tempat kerja, otonomi, dan lingkungan kerja yang kolaboratif (nugrohojati & linando, 2025). Generasi ini juga dikenal memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan di tempat kerja. Keunikan lain dari penelitian ini terletak pada konteks empiris penelitian, yaitu pada karyawan Generasi Z di sektor jasa di Yogyakarta dimana penelitian ini masih sangat terbatas. Penelitian ini diharapkan dapat menyumbang kebaruan (*novelty*) dalam literatur sumber daya manusia dengan pengembangan model penelitian yang mengintegrasikan *flexible work arrangement* dan *participative leadership* dalam menjelaskan *service performance* melalui peran mediasi *emotional engagement* pada karyawan Generasi Z di Yogyakarta. Dengan mengintegrasikan *Social Exchange Theory* dan *Job Demands-Resources Theory*, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan empiris dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih kontekstual.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, terdapat beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Terdapat perubahan preferensi kerja Generasi Z yang menuntut fleksibilitas waktu, tempat, dan cara kerja, sedangkan sebagian organisasi jasa masih menerapkan pola kerja konvensional yang berorientasi pada kehadiran fisik dan jam kerja kaku.
2. Flexible work arrangement dipromosikan sebagai kebijakan yang mampu meningkatkan kenyamanan dan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi pengaruhnya terhadap service performance karyawan Generasi Z pada sektor jasa belum terpetakan secara sistematis.
3. Participative leadership sering direkomendasikan sebagai gaya kepemimpinan yang sesuai bagi Generasi Z karena menekankan keterlibatan, komunikasi terbuka, serta penghargaan terhadap aspirasi bawahan, tetapi bukti empiris yang mengaitkannya secara langsung dengan kualitas layanan masih terbatas pada konteks tertentu.
4. Emotional engagement sebagai bentuk keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan berpotensi menjadi penghubung penting antara kondisi kerja yang fleksibel dan pola kepemimpinan partisipatif dengan service performance, tetapi peran mediasi variabel ini dalam hubungan tersebut belum banyak dikaji pada kelompok pekerja Generasi Z.
5. Penelitian yang mengintegrasikan flexible work arrangement, participative leadership, emotional engagement, dan service performance dalam satu model

komprehensif pada konteks generasi pekerja muda di sektor jasa masih jarang dilakukan, terutama dalam konteks organisasi di Indonesia.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat dihasilkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *flexible work arrangement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan emosional?
2. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan emosional?
3. Apakah *flexible work arrangement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan Generasi Z?
4. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan Generasi Z ?
5. Apakah *emotional engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan Generasi Z?
6. Apakah *flexible work arrangement* yang dimediasi oleh *emotional engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan Generasi Z?
7. Apakah *flexible work arrangement* yang dimediasi oleh *emotional engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan Generasi Z?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *flexible work arrangement* terhadap keterlibatan emosional karyawan Generasi Z.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap keterlibatan emosional karyawan Generasi Z.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *flexible work arrangement* terhadap kinerja layanan karyawan Generasi Z.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja layanan Generasi Z.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *flexible work arrangement* yang dimediasi oleh keterlibatan emosional terhadap kinerja layanan Generasi Z.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *flexible work arrangement* yang dimediasi oleh keterlibatan emosional terhadap kinerja layanan Generasi Z.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan informasi dan referensi dalam penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam peningkatan kinerja layanan generasi Z berbasis pada fleksibilitas pengaturan kerja dan penguatan kepemimpinan partisipatif. Selain itu, dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi dan Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi penanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia di organisasi dan instansi yang membutuhkan, utamanya yang berhubungan erat dengan kinerja layanan, demi tercapainya kepuasan dan loyalitas pelanggan serta peningkatan reputasi organisasi.

b. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis khususnya mengenai Pengaruh *flexible work arrangement* dan kepemimpinan partisipatif dengan kinerja layanan generasi Z.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi yang bermanfaat dan dapat menjadi bahan kajian yang lebih mendalam bagi para peneliti lainnya khususnya bagi para mahasiswa perguruan tinggi yang akan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada level *grand theory*, penelitian ini bertumpu pada dua pilar utama, yaitu *Social Exchange Theory* dan *Job Demands–Resources (JD-R) Model*. Kedua teori ini memberikan kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, serta keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja yang menjadi dasar munculnya keterlibatan emosional dan kinerja layanan.

2.1.1 Social Exchange Theory

Social Exchange Theory memandang hubungan antara individu dan organisasi sebagai suatu proses pertukaran sosial yang berlandaskan asas timbal balik. Dalam perspektif ini, karyawan dan organisasi saling memberikan sumber daya, baik yang bersifat material maupun nonmaterial, seperti dukungan, kepercayaan, kesempatan, dan penghargaan. Ketika karyawan memersepsikan bahwa organisasi memberikan perlakuan yang adil, dukungan yang memadai, dan kepercayaan berupa fleksibilitas kerja serta pelibatan dalam pengambilan keputusan, karyawan terdorong untuk membalasnya melalui sikap dan perilaku positif (Darmawan et al., 2025).

Pada konteks penelitian, *flexible work arrangement* dapat dipandang sebagai bentuk dukungan dan kepercayaan organisasi kepada karyawan Generasi Z. Kepercayaan tersebut terwujud dalam pemberian otonomi pengaturan waktu, tempat, dan cara kerja. *Participative leadership* juga merupakan bentuk pertukaran

sosial, karena atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat, menyampaikan gagasan, dan berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Ketika karyawan menerima perlakuan ini secara positif, mereka merasakan adanya kewajiban moral untuk memberikan balasan yang menguntungkan organisasi, misalnya berupa keterlibatan emosional yang lebih tinggi dan kinerja layanan yang lebih optimal.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, *emotional engagement* muncul sebagai respon psikologis atas pengalaman pertukaran yang positif. Karyawan yang memperoleh fleksibilitas kerja dan kepemimpinan partisipatif cenderung mengembangkan rasa memiliki, kebanggaan, dan komitmen yang kuat. Kondisi ini kemudian terwujud dalam perilaku pelayanan yang berkualitas, seperti kesediaan memberikan layanan ekstra, sikap ramah, dan orientasi kuat pada kepuasan pelanggan. Teori ini menjelaskan struktur logis bahwa FWA dan kepemimpinan partisipatif tidak sekadar membentuk perilaku secara langsung, tetapi terlebih dahulu memengaruhi evaluasi subjektif karyawan terhadap perlakuan organisasi yang kemudian mendorong keterikatan emosional dan perilaku layanan (Fairuz, n.d.).

2.1.2 Job Demands-Resources (JD-R) Model

Job Demands–Resources (JD-R) Model menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama, yaitu tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Tuntutan kerja mencakup aspek pekerjaan yang memerlukan upaya fisik, kognitif, atau emosional yang berkelanjutan, seperti

tekanan waktu, tuntutan pelayanan, dan intensitas interaksi dengan pelanggan. Sumber daya kerja berkaitan dengan aspek yang membantu karyawan mengurangi tuntutan, mencapai tujuan kerja, dan meningkatkan pertumbuhan pribadi, seperti otonomi, dukungan pimpinan, kejelasan peran, dan peluang pengembangan (Insyra, 2022)

FWA dan kepemimpinan partisipatif dapat dipandang sebagai bentuk sumber daya kerja yang signifikan. FWA menyediakan fleksibilitas yang memungkinkan karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan nonpekerjaan secara lebih seimbang. Kepemimpinan partisipatif menyediakan dukungan sosial, partisipasi, dan pengakuan yang memperkuat kapasitas psikologis karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan layanan. Dalam kerangka JD-R, ketersediaan sumber daya kerja berperan penting dalam memunculkan *work engagement*, termasuk keterlibatan emosional (Is et al., 2023).

Teori Job Demands–Resources (JD-R) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja bertindak sebagai job resource yang membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal. Fleksibilitas tersebut terbukti dapat meningkatkan keseimbangan kerja–kehidupan, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan. Selain itu, pengaturan kerja fleksibel menurunkan konflik peran, mengurangi stres, meningkatkan energi positif (*vigor*), serta memperkuat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (Bakker & Demerouti, 2016).

2.2 Flexible Work Arrangement

2.2.1 Pengertian Flexible Work Arrangement

Flexible Work Arrangement (FWA) merupakan kebijakan kerja yang memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan waktu, tempat, maupun cara kerja mereka untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (T. D. Allen, 2013). Febriana & Mujib (2024) menjelaskan bahwa kebijakan ini sering diinterpretasikan sebagai tingkat kebebasan yang memungkinkan karyawan untuk untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa batasan waktu dan tempat yang ketat. Mendukung pernyataan itu, Çivilidağ & Durmaz (2024) menerangkan kebijakan *flexible work arrangement* ini bermanfaat bagi karyawan dalam hal mengurangi stress kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan hidup, serta memberikan keseimbangan mental dan fisik. Selain karyawan, organisasi juga akan merasakan dampak dalam hal meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Contoh *flexible work arrangement* meliputi flexi-time, job sharing, paruh waktu, work from home, dan jam kerja kompresif (Eaton, 2003; Kossek et al., 2006 dalam Febriana & Mujib, 2024). Konsep FWA berakar dari Work–Life Balance Theory dan Job Demands–Resources (JD-R) Model. Dalam JD-R Model (Bakker & Demerouti, 2016), fleksibilitas kerja berfungsi sebagai job resource yang dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kinerja.

2.2.2 Manfaat Flexible Work Arrangement

Flexible work arrangement (FWA) semakin diadopsi oleh berbagai organisasi karena terbukti memberikan sejumlah manfaat signifikan bagi kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Salah satu manfaat utama FWA adalah peningkatan *worklife balance*, karena karyawan memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja sesuai kebutuhan pribadi. Dengan fleksibilitas tersebut, pekerja dapat menyesuaikan ritme kerja dengan tanggungjawab keluarga atau aktivitas personal sehingga mengurangi ketegangan dan meningkatkan kesejahteraan psikologis. Hal ini ditunjukkan dalam studi (Siana et al., n.d.) yang menemukan bahwa fleksibilitas jam dan tempat kerja memberikan kontribusi nyata terhadap harmonisasi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu, penelitian oleh (Yussa et al., 2024) membuktikan bahwa FWA berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan peran *worklife balance* sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Artinya FWA memungkinkan individu bekerja dalam kondisi yang optimal sehingga dapat meningkatkan fokus dan efektivitas kerja.

Dari perspektif organisasi, FWA juga meningkatkan komitmen dan keterikatan emosional karyawan (*employee engagement*). Ketika perusahaan memberikan fleksibilitas, karyawan merasa lebih dipercaya dan dihargai, sehingga muncul rasa keterhubungan yang lebih kuat dengan organisasi. Hal ini dibuktikan oleh (Parajuli, 2023) dalam tinjauan sistematisnya yang menegaskan bahwa FWA memperkuat keterlibatan dan komitmen karena menciptakan rasa otonomi dan dukungan yang lebih besar bagi pekerja.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Flexible Work Arrangement

Penerapan *flexible work arrangement* (FWA) dalam sebuah organisasi tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural, individual, dan organisasional. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi FWA adalah dukungan organisasi, khususnya kebijakan manajemen yang memberikan legitimasi atas fleksibilitas kerja (Siana et al., n.d.).

Selain itu, kesiapan teknologi juga berperan besar dalam mempengaruhi efektivitas FWA. Lingkungan kerja modern membutuhkan sistem digital yang memungkinkan koordinasi, kolaborasi, serta pemantauan kerja jarak jauh. Organisasi dengan infrastruktur teknologi yang kuat cenderung lebih berhasil menerapkan FWA karena dapat memastikan proses kerja tetap efisien meskipun dilakukan secara fleksibel (Parajuli, 2023).

Faktor lain yang turut menentukan adalah karakteristik pekerjaan, dimana jenis pekerjaan berbasis pengetahuan dan berorientasi output lebih kompatibel dengan FWA dibandingkan pekerjaan yang menuntut kehadiran fisik (Rajaram & Jha, 2024). Kombinasi faktor tersebut menentukan apakah FWA dapat dijalankan dengan efektif dan memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi.

2.2.4 Indikator Flexible Work Arrangement.

Mengacu pada (T. D. Allen, 2013; Febriana & Mujib, 2024), FWA dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. *Time Flexibility*: Merujuk pada kebebasan karyawan dalam menentukan jam kerja, termasuk kapan memulai dan mengakhiri pekerjaan, selama target dan tanggung jawab pekerjaan tetap terpenuhi oleh organisasi.
2. *Timing Flexibility*: Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan atau mengubah jadwal kerja, seperti pengaturan shift, pertukaran jadwal, atau pengambilan waktu libur (*change off dan change shift*) sesuai kebutuhan pribadi maupun pekerjaan.
3. *Place Flexibility*: Mengacu pada kebebasan karyawan untuk menentukan tempat kerja, baik bekerja di kantor, rumah, maupun lokasi lain di luar kantor, selama pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar organisasi.

2.3 Participative Leadership

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan proses ketika manajer melibatkan karyawan dalam memecahkan suatu masalah, merencanakan jalan keluar dan mengambil keputusan. (Febriana & Mujib, 2024). Demikian pula (Somech, 2003) mendefinisikan kepemimpinan partisipatif sebagai pendekatan di mana pemimpin mendorong keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, proses pengambilan keputusan ini menunjukkan penggabungan perspektif oleh supervisor Mwaisaka dkk., (2019); Vance, (2016); dalam (Khasawneh & Elrehail, 2022).

Sistem kepemimpinan partisipatif melibatkan mental dan emosional karyawan yang bertujuan mendorong karyawan untuk berkontribusi pada tujuan di dalam organisasi dan berbagi tanggungjawab atas organisasi George & Wilper (2016) (dalam Febriana & Mujib, 2024). Pemimpin partisipatif memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk menyampaikan pendapat, menumbuhkan rasa memiliki terhadap keputusan, serta meningkatkan tanggung jawab individu terhadap hasil kerja (Yukl, 2013). Ketika manajer mengadopsi gaya kepemimpinan konsultatif atau partisipatif, karyawan cenderung memperlihatkan peningkatan dalam komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja serta performa kerja mereka (Khassawneh & Elrehail, 2022). Karyawan lebih berkomitmen terhadap keputusan yang mereka terlibat didalamnya karena dalam perusahaan berorientasi jasa, para karyawan lebih menyadari kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan para manajer (Khassawneh & Elrehail, 2022). Hal ini menegaskan bahwa partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan merupakan aspek yang krusial bagi organisasi.

2.3.2 Manfaat Participative Leadership

Gaya kepemimpinan partisipatif menyatakan bahwa pemimpin yang partisipatif cenderung berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan bawahan, yang dapat dikaitkan dengan kepekaan mereka terhadap kebutuhan bawahan (Khassawneh & Elrehail, 2022). Gaya kepemimpinan partisipatif membawa manfaat bagi organisasi dan karyawan. Bagi organisasi, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan memperkaya kualitas informasi yang digunakan pimpinan, meningkatkan akurasi

keputusan, dan memperkuat komitmen implementasi karena karyawan merasa memiliki keputusan yang diambil. Bagi karyawan, *participative leadership* menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan persepsi keadilan prosedural, serta memperkuat rasa percaya terhadap atasan (Febriana & Mujib, 2024).

2.3.3 Indikator Partisipative Leadership

Mengacu pada (Riza et al., 2025; Valmohammadi, 2011), *Participative Leadership* dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. *Consulting with subordinates*: Keterlibatan pemimpin dalam berkonsultasi dengan bawahan sebelum mengambil keputusan, terutama terkait pekerjaan yang berdampak langsung pada mereka, guna memperoleh masukan dan pertimbangan yang relevan.
2. *Seeking ideas and suggestions from subordinates*: Upaya aktif pemimpin untuk mendorong bawahan menyampaikan ide, saran, dan solusi, sebagai bentuk pengakuan atas pengetahuan dan pengalaman mereka dalam meningkatkan kinerja dan kualitas layanan.
3. *Openness to criticism*: Sikap pemimpin yang terbuka terhadap kritik, umpan balik, dan perbedaan pendapat dari bawahan, serta kesediaan untuk mengevaluasi dan memperbaiki keputusan atau perilaku kepemimpinannya.
4. *Democratic in decision making*: Gaya kepemimpinan dimana keputusan dibuat secara kolektif atau melalui musyawarah, dengan mempertimbangkan suara dan kepentingan bawahan, bukan secara sepihak oleh pemimpin.

5. *Delegation of authority*: Pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengambil keputusan atau mengelola tugas tertentu, disertai kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan dan kompetensi mereka.

2.4 Emotional Engagement

2.4.1 Definisi Emotional Engagement

Emotional engagement (keterlibatan emosional) adalah kesediaan individu dalam memberikan upaya melebihi yang diharapkan (Leiter and Baker, 2010 dalam Febriana & Mujib, 2024). *Emotional engagement* sendiri merupakan salah satu aspek utama dari *work engagement* (keterlibatan kerja) yang menggambarkan ikatan afektif seorang pekerja terhadap tugas, tujuan atau aktivitas organisasi sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh (Kahn, 1990) dalam teori personal engagement yang menyatakan bahwa *engagement* terjadi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan peran kerja (Kahn, 1990). Dalam konteks tersebut, *emotional engagement* mengacu pada tingkat dimana karyawan merasakan antusiasme, makna, dan kepedulian emosional terhadap pekerjaan yang dilakukan.

(Schaufeli et al., 2002) secara implisit mendefinisikan *emotional engagement* melalui dimensi “dedikasi” dalam model Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang mencakup rasa inspirasi, kebanggaan, dan semangat tinggi dalam bekerja. Aspek emosional ini menjadi pembeda utama antara karyawan yang hanya hadir secara

fisik dengan mereka yang benar-benar terlibat secara emosional. Lebih lanjut, teori *Job Demands-Resource (JD-R)* menjelaskan bahwa *emotional engagement* muncul ketika karyawan memperoleh sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, fleksibilitas kerja, dan gaya kepemimpinan partisipatif (Bakker & Demerouti, 2016).

Emotional engagement terjadi saat seorang karyawan sepenuhnya terikat secara fisik, kognitif, dan emosional dengan peran kerjanya Argawal, 2019 dalam (Febriana & Mujib, 2024). Karyawan yang memiliki *emotional engagement* tinggi mampu menyalurkan emosi mereka dengan cara konstruktif serta mempertahankan sikap profesional dibawah tekanan (Evans & Ventura, 2023).

2.4.2 Faktor Pendorong Emotional Engagement

Studi menunjukkan bahwa salah satu faktor pendorong keterlibatan emosional adalah motivasi intrinsik, yang meliputi perasaan makna, perasaan pilihan, perasaan kompetensi, dan perasaan kemajuan. Perasaan makna adalah kekuatan dasar, gairah, atau gairah yang mendorong emosi terkuat kita (Knight dkk.,2016). Sementara itu, penelitian lain menunjukkan beberapa faktor yang mendorong keterlibatan emosional, termasuk budaya, indikator kesuksesan, penetapan prioritas, komunikasi, inovasi, perekrutan talenta, pengembangan talenta, dan siklus bisnis (Febriana & Mujib, 2024).

2.4.3 Indikator Emotional Engagement

Mengacu pada (Febriana & Mujib, 2024), FWA dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. *Vigour*: Menunjukkan tingkat energi, semangat, dan ketahanan mental karyawan dalam bekerja, yang tercermin dari antusiasme dan kesediaan mengerahkan usaha ekstra dalam menyelesaikan tugas.
2. *Dedication*: Merujuk pada rasa keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, ditandai dengan perasaan bermakna, antusias dan komitmen tinggi untuk memberikan kinerja terbaik.
3. *Sense of belonging*: Perasaan menjadi bagian dari organisasi, dimana karyawan merasa diterima, terhubung, dan memiliki ikatan emosional dengan pekerjaan serta organisasinya.
4. *Pride*: Menggambarkan rasa bangga karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya, yang mendorong sikap positif, loyalitas, serta keinginan untuk berkontribusi bagi keberhasilan organisasi.
5. *Trust*: Tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan pimpinan, termasuk keyakinan bahwa organisasi bersikap adil, mendukung, dan dapat diandalkan.

2.5 Service Performance

2.5.1 Definisi Service Performance

Service Performance (kinerja layanan) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam menghasilkan layanan yang efektif, responsive, dan konsisten dengan standar kualitas yang diharapkan pelanggan (Liao & Chuang, 2004). Pernyataan tersebut diperkuat oleh (Saladin, 2023 dalam (Paputungan et al., 2025) yang menjelaskan bahwa *Service Performance* merujuk pada kemampuan organisasi dalam menyediakan layanan yang mampu memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan secara konsisten. Definisi ini menempatkan *Service Performance* sebagai hasil dari interaksi kompleks antara sumber daya manusia, sistem manajerial, serta kualitas proses pelayanan itu sendiri. (Knox et al., 2020 dalam Paputungan et al., 2025). Teori dasar mengenai *service performance* seperti SERVQUAL menguraikan berbagai aspek kualitas layanan yang mencakup ralibilitas, responsivitas, jaminan, empati, serta unsur aspek fisik (Knox et al., 2020 dalam (Paputungan et al., 2025).

(Liao & Chuang, 2004) menegaskan bahwa *Service Performance* di tingkat unit akan meningkat ketika karyawan memiliki kemampuan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dan difasilitasi oleh praktik SDM yang mendukung seperti pelatihan dan pemberdayaan karyawan. Dengan demikian, kinerja layanan bukan hanya ditentukan oleh individu, tetapi juga praktik SDM yang terdapat di sebuah organisasi. Faktor internal seperti keterampilan, motivasi, dan kompetensi karyawan serta factor eksternal seperti teknologi dan kondisi pasar juga mempengaruhi *service performance*.

2.5.2 Faktor yang mempengaruhi *Service Performance*

Service Performance terkait erat dengan berbagai faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal. Yang pertama adalah kompetensi dan perilaku karyawan, (Liao & Chuang, 2004) menjelaskan bahwa pelayanan berkualitas tinggi membutuhkan keterlibatan karyawan yang didukung oleh pelatihan, pemerdayaan, dan praktik SDM yang efektif, yang meningkatkan kemampuan karyawan dalam merespons kebutuhan pelanggan secara fleksibel dan akurat.

Faktor kedua adalah beban kerja dan kemampuan kerja. Studi (Paputungan et al., 2025) menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kapabilitas karyawan yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja layanan.

Faktor ketiga adalah manajemen organisasi, yang termasuk perencanaan, sistem penilaian, dan koordinasi internal. (Sukmara et al., 2024) menemukan bahwa kualitas pelayanan seringkali menurun akibat kurangnya koordinasi, lambatnya respons pegawai, serta ketidaktepatan dalam penyelesaian layanan, yang semuanya merupakan refleksi langsung dari manajemen internal yang belum optimal.

Faktor yang keempat adalah teknologi dan sistem informasi, Chen et al 2020 dalam (Paputungan et al., 2025) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi seperti CRM dan sistem otomatisasi dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi layanan. Teknologi memungkinkan organisasi merespons permintaan pelanggan secara lebih cepat, meminimalisir kesalahan, dan memperbaiki pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

2.5.3 Manfaat Service Performance

Literatur dari (Altaweel & Al-hawary, 2021; Barbu et al., 2021; Khalid et al., 2021) menunjukkan bahwa peningkatan *service performance* memberikan kontribusi strategis bagi keberlangsungan dan efektivitas organisasi, khususnya pada organisasi berbasis layanan. Peningkatan kinerja layanan tidak hanya berdampak pada aspek operasional jangka pendek, tetapi juga memperkuat posisi organisasi dalam jangka Panjang, diantaranya:

Pertama, meningkatkan keberlanjutan dan keunggulan bersaing. Organisasi dengan budaya yang positif, orientasi inovasi, serta kualitas layanan yang konsisten cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kinerja layanan yang tinggi memungkinkan organisasi mempertahankan nilai ekonomi secara berkelanjutan sekaligus membangun keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing, terutama pada sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi layanan

Kedua, peningkatan produktivitas dan efisiensi proses organisasi. Pemanfaatan teknologi, *Knowledge sharing*, dan proses otomatisasi proses kerja terbukti mampu mengurangi redundansi pekerjaan, mempercepat penyelesaian layanan, dan meningkatkan akurasi operasional. Kondisi ini pada akhirnya mendorong organisasi untuk mencapai *output* yang lebih optimal dengan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

Ketiga, peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pemangku kepentingan. Penerapan sistem kerja berkinerja tinggi, tingkat kepuasan kerja yang baik, serta komitmen organisasi yang kuat berkontribusi pada peningkatan *service*

performance karyawan. *Service performance* yang optimal tersebut berdampak positif pada kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan dan loyalitas pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, *service performance* yang tinggi berperan sebagai fondasi penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, serta mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

2.5.4 Indikator Service Performance

Berdasarkan (Riza et al., 2025; Valmohammadi, 2011), indikator *service performance* mencakup:

1. *Customer satisfaction*: Tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas produk atau layanan yang tercermin dari umpan balik positif, penilaian pelanggan, serta pengalaman layanan yang memenuhi atau melampaui harapan.
2. *Employee moral*: Kondisi semangat, motivasi, dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui kebahagiaan kerja, rasa dihargai, dan lingkungan kerja yang mendukung.
3. *Market share*: Mencerminkan kekuatan kompetitif dan kemampuan organisasi mempertahankan atau meningkatkan posisinya di industry.
4. *Sales growth*: Tingkat pertumbuhan penjualan organisasi dari waktu ke waktu, yang menunjukkan keberhasilan strategi bisnis, penerimaan pasar, dan keberlanjutan kinerja operasional.

5. *Profitability*: Kemampuan dalam menghasilkan laba yang stabil dan berkelanjutan, termasuk margin keuntungan yang sehat serta kapasitas untuk melakukan reinvestasi dan ekspansi.

Indikator *service performance* dalam penelitian ini mencakup indikator yang secara konseptual merupakan indikator kinerja pada level organisasi. Namun dalam penelitian ini, indikator tersebut diukur berdasarkan persepsi individu terhadap kecenderungan kinerja organisasi tempat mereka bekerja. Meskipun karyawan, khususnya pada tingkat *frontliner* tidak selalu memiliki akses terhadap akses terhadap angka finansial secara rinci seperti profit atau margin perusahaan, mereka tetap dapat mengamati secara tidak langsung melalui dinamika aktivitas kerja sehari-hari, seperti peningkatan jumlah pelanggan, volume transaksi, pertumbuhan penjualan, produk atau layanan, serta komunikasi internal organisasi mengenai pencapaian target kinerja. Dengan demikian, pengukuran dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk merepresentasikan kinerja finansial organisasi secara objektif, melainkan untuk menangkap persepsi individu terhadap kecenderungan performa layanan organisasi sebagaimana yang mereka amati dalam konteks pekerjaan mereka.

2.5.5 Pengukuran Service Performance

Pengukuran *Service Performance* atau pengukuran kinerja layanan dapat dilakukan dengan menggunakan metrik, terdapat beberapa metrik yang dapat digunakan yaitu *Net Promoter Score* (NPS), Kepuasan Pelanggan (CSAT), dan waktu respon. Menurut Reichheld dalam (Paputungan et al., 2025), NPS digunakan untuk menilai

tingkat kemauan pelanggan dalam merekomendasikan layanan yang ada, CSAT merupakan metrik yang digunakan untuk menilai atau mengukur tingkat kepuasan dari pelanggan terhadap layanan yang ada, serta metrik waktu respon yang digunakan untuk mengevaluasi dan menilai cepat atau lambatnya layanan diberikan kepada pelanggan (Paputungan et al., 2025).

2.6 Penelitian Terdahulu

Studi ini dilaksanakan berdasarkan kerangka penelitian yang telah diterapkan sebelumnya terkait variable *Flexible Work Arrangement*, *Participative Leadership*, *Emotional Engagement*, dan *Service Performance*. Hal ini bertujuan untuk menganalisis temuan-temuan sebelumnya yang sudah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Informasi ini menjadi bahan perbandingan yang mendukung arah dan pemahaman penelitian yang sedang berlangsung. Berikut ini adalah beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian saat ini.

2.6.1 Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Emotional Engagement

1. (Febriana & Mujib, 2024)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Flexible Work Arrangement* (FWA) dan *Participative Leadership* terhadap produktivitas karyawan Generasi Z dengan *Emotional Engagement* sebagai variabel mediasi (Febriana & Mujib, 2024). Penelitian ini dilakukan pada sektor swasta di Indonesia dengan responden sebanyak 237 karyawan muda yang bekerja di perusahaan teknologi dan jasa yang

menerapkan sistem kerja fleksibel. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa FWA memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional engagement*, serta berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga memperkuat hubungan tersebut dengan meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi.

2. (Pradipta & Martdianty, 2023)

Penelitian yang dilakukan oleh (Pradipta & Martdianty, 2023) berjudul *Effect of Flexible Working Arrangement on Employee Performance: Mediating Role of Work Engagement and Supervisor Support in Indonesia Digital Startup*. Studi ini meneliti bagaimana Flexible Working Arrangement (FWA) memengaruhi kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran mediasi work engagement dan supervisor support. Tujuan utama penelitian ini adalah menguji pengaruh langsung dan tidak langsung FWA terhadap employee performance, serta memastikan apakah dukungan atasan dan keterlibatan kerja dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut.

Data dikumpulkan melalui survei online menggunakan Google Form. Dari total 332 orang yang mengakses kuesioner, 316 responden memenuhi kriteria penelitian, yakni bekerja setidaknya satu tahun, aktif menggunakan FWA (WFH, remote, atau WFA), dan menerapkan

fleksibilitas kerja minimal sekali seminggu. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam konteks kerja fleksibel tidak meningkat hanya dengan adanya FWA, tetapi membutuhkan dukungan atasan serta keterlibatan kerja sebagai pemantik psikologis. Dengan kata lain, fleksibilitas kerja harus dibarengi dengan hubungan interpersonal yang kuat dan engagement agar mampu menghasilkan performa yang optimal di sektor digital startup Indonesia.

3. (Lubis et al., 2023)

Penelitian yang dilakukan oleh (Lubis et al., 2023) dengan judul *The Effect of Flexible Working Arrangement on Employee Engagement in Early Adult Workers* bertujuan untuk menguji secara empiris bagaimana pengaturan kerja fleksibel (Flexible Working Arrangement/FWA) memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan pada pekerja usia dewasa awal. Fokus utama penelitian ini adalah untuk melihat sejauh mana fleksibilitas dalam jam, lokasi, dan pengelolaan kerja dapat meningkatkan kondisi psikologis berupa keterlibatan karyawan, yang dalam banyak teori merupakan fondasi bagi komponen keterikatan emosional dalam bekerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini melibatkan 218 responden, yang menjadi dasar bagi analisis hubungan antara FWA dan employee engagement. Jumlah responden tersebut memberikan gambaran awal mengenai bagaimana pekerja usia dewasa awal memaknai fleksibilitas kerja dalam konteks pasar tenaga kerja modern di Indonesia.

Dalam mengevaluasi hipotesisnya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik regresi linier berganda, yang memungkinkan peneliti melihat kontribusi langsung FWA terhadap employee engagement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Flexible Working Arrangement memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap employee engagement.

2.6.2 Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Service Performance

1. (Petitta & Ghezzi, 2025)

Penelitian ini menyelidiki dampak pengaturan kerja fleksible terhadap berbagai hasil individu dan organisasi seperti kepuasan kerja, work life balance, stress, kinerja, dukungan organisasi, dan komitmen afektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak positif dan negative dari sikap karyawan terhadap pengaturan ini dan memahami apakah dampak tersebut berbeda berdasarkan jenis pengaturannya.

Penelitian ini dilakukan di Italia dengan jumlah sampel yang cukup besar, yaitu 1.061 partisipan. Responden ini merupakan karyawan dari 100 organisasi berbeda yang mewakili pengaturan kerja tatap muka dan fleksibel. Hasilnya menunjukkan bahwa flexible work arrangement dapat meningkatkan kinerja layanan melalui peningkatan kepuasan kerja, pengurangan stress, dan *work life balance*. Orientasi positif terhadap flexible work arrangement berkontribusi pada tingkat produktivitas yang lebih tinggi di antara karyawan, sejalan dengan

literatur yang mendukung manfaat sistem flexible work arrangement terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan (Petitta & Ghezzi, 2025).

2. (Rahmawati & Pusparini, 2023)

Penelitian yang berjudul Pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *Perceived Supervisor Support* terhadap *Work Engagement* dan *Employee Performance*: Studi Empiris pada Organisasi Keuangan Pemerintah di Indonesia mengkaji hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dan kinerja pegawai pada organisasi sektor jasa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel tidak hanya berkontribusi pada peningkatan motivasi dan konsentrasi kerja, tetapi juga berdampak langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Ketika karyawan memperoleh kesempatan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara optimal, mereka cenderung menghasilkan interaksi pelayanan yang lebih responsive, sopan, dan sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan. Penelitian ini menekankan bahwa *flexible work engagement* meningkatkan rasa tanggung jawab personal dalam penyelesaian tugas sehingga kinerja layanan menjadi lebih konsisten. Dengan hal ini, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan fleksibilitas kerja merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan menjaga kinerja pegawai pada tingkat optimal.

3. (Farha et al., n.d.)

Penelitian yang berjudul *Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat Ditjen Pajak* mengonfirmasi bahwa fleksibilitas dalam waktu kerja secara signifikan mendorong produktivitas pegawai. *Flexible work engagement* memberi ruang bagi pegawai untuk mengurangi tekanan kerja, memperbaiki stabilitas emosional, dan meningkatkan focus dalam menjalankan tugas pelayanan. Kondisi psikologis yang lebih stabil membuat pegawai memiliki kesiapan lebih baik dalam menghadapi pelanggan, sehingga kualitas layanan meningkat. Penelitian ini mendukung teori bahwa *flexible work engagement* berorientasi pada peningkatan performa karena karyawan merasa lebih dipercaya dan memiliki keleluasaan dalam mengatur ritme kerja. Sebagai hasilnya, *flexible work engagement* terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja layanan secara langsung ataupun tidak langsung melalui peningkatan kesejahteraan psikologis.

2.6.3 Pengaruh Partisipative Leadership terhadap Emotional Engagement

1. (Febriana & Mujib, 2024)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Flexible Work Arrangement* (FWA) dan *Participative Leadership* terhadap produktivitas karyawan Generasi Z dengan *Emotional Engagement* sebagai variabel mediasi (Febriana & Mujib, 2024). Penelitian ini

dilakukan pada sektor swasta di Indonesia dengan responden sebanyak 237 karyawan muda yang bekerja di perusahaan teknologi dan jasa yang menerapkan sistem kerja fleksibel. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa FWA memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional engagement*, serta berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga memperkuat hubungan tersebut dengan meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi (Febriana & Mujib, 2024).

2. Khan et al. (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2023) dengan judul *Participative Leadership and Service Recovery Performance: A Moderated Mediation Model* bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pemulihan layanan (service recovery performance) di kalangan karyawan frontline, serta menilai peran mediasi dari Role Breadth Self-Efficacy (RBSE) dan moderasi trait mindfulness karyawan. Penelitian ini diterbitkan dalam *Journal of Service Theory and Practice* dan mengumpulkan data dari karyawan frontline serta pelanggan yang mengalami kegagalan layanan, tanpa menyebut lokasi perusahaan spesifik, sehingga memberikan gambaran

konteks layanan yang lebih luas. Sampel penelitian mencakup 193 karyawan frontline dan 772 pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pemulihan layanan karyawan frontline. Selain itu, RBSE terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja layanan, yang menandakan bahwa pemberdayaan dan keyakinan diri karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas pemulihan layanan. Trait mindfulness karyawan juga memoderasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan RBSE, sehingga efek positif kepemimpinan terhadap keyakinan diri lebih kuat pada karyawan dengan mindfulness tinggi. Dengan demikian, jalur mediasi antara kepemimpinan partisipatif → RBSE → kinerja pemulihan layanan lebih kuat pada individu dengan tingkat mindfulness tinggi (Khan et al., 2023).

3. (Wang et al., 2022)

Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research merupakan sebuah studi tinjauan pustaka komprehensif yang bertujuan merangkum seluruh perkembangan konseptual, pengukuran, mekanisme, serta konsekuensi dari gaya kepemimpinan partisipatif. Studi ini berfungsi sebagai andasan konseptual dengan mengintegrasikan berbagai teori kepemimpinan, seperti *self-*

determination theory, social exchange theory, dan job-demands-resources theory.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *participative leadership* memberikan dampak positif terhadap berbagai bentuk *engagement*, seperti *work engagement, emotional engagement*, maupun *organizational commitment*. Selain itu, kepemimpinan partisipatif terbukti mendorong keterlibatan karyawan, baik secara kognitif maupun emosional, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun tim.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengakui bahwa *participative leadership* memiliki dampak signifikan terhadap kondisi psikologis karyawan yang berperan sebagai mekanisme mediasi menuju performa kerja.

2.6.4 Pengaruh Partisipative Leadership terhadap Service Performance

1. (Ali et al., 2022)

Penelitian yang dilakukan oleh (Ali et al., 2022) dengan judul “*Motivational Approach to team service performance: Role of Participative Leadership and team inclusive climate*” berfokus pada pendekatan motivasional terhadap kinerja layanan tim khususnya mengkaji peran kepemimpinan partisipatif dan iklim tim yang inklusif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan

antara kepemimpinan partisipatif, pembentukan tujuan tim, dan hasil kinerja layanan secara keseluruhan.

Untuk mengevaluasi hipotesis, penelitian ini menggunakan pendekatan analitis dua tahap. Pada tahap awal, (Ali et al., 2022) menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM) untuk menilai hubungan langsung antar variabel. Ini mencakup analisis bagaimana kepemimpinan partisipatif berkorelasi dengan pembentukan tujuan layanan tim dan orientasi tujuan. Pada tahap selanjutnya, (Ali et al., 2022) menguji hipotesis moderasi dan mediasi menggunakan makro proses di SPSS, memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang interaksi antara gaya kepemimpinan dan hasil kinerja tim.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif secara signifikan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja layanan tim melalui pembentukan tujuan dan orientasi, sehingga memperkuat pentingnya gaya kepemimpinan inklusif dalam memfasilitasi dinamika tim yang efektif (Ali et al., 2022).

2. (Khasawneh & Elrehail, 2022)

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif secara signifikan berkontribusi pada kinerja pegawai, terutama pada bidang layanan yang menuntut efektivitas interaksi manusia. Pegawai yang dilibatkan dalam perumusan strategi layanan merasa lebih bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan. Hal tersebut mendorong peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan melalui

sikap proaktif dan orientasi pelayanan yang lebih tinggi. Penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan kinerja layanan dapat dicapai melalui pemberdayaan pegawai dalam setiap proses kerja sehingga loyalitas dan komitmen terhadap kualitas pelayanan meningkat.

3. Khan et al. (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2023) dengan judul *Participative Leadership and Service Recovery Performance: A Moderated Mediation Model* bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pemulihan layanan (service recovery performance) di kalangan karyawan frontline, serta menilai peran mediasi dari Role Breadth Self-Efficacy (RBSE) dan moderasi trait mindfulness karyawan.

Penelitian ini diterbitkan dalam *Journal of Service Theory and Practice* dan mengumpulkan data dari karyawan frontline serta pelanggan yang mengalami kegagalan layanan, tanpa menyebut lokasi perusahaan spesifik, sehingga memberikan gambaran konteks layanan yang lebih luas. Sampel penelitian mencakup 193 karyawan frontline dan 772 pelanggan, yang diambil melalui survei time-lagged dalam tiga gelombang dengan jeda dua minggu antar-gelombang. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji jalur langsung, mediasi, dan moderasi secara simultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pemulihan

layanan karyawan frontline. Selain itu, RBSE terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja layanan, yang menandakan bahwa pemberdayaan dan keyakinan diri karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas pemulihan layanan (Khan et al., 2023).

2.6.5 Pengaruh Emotional Engagement terhadap Service Performance

1. (Zheng, 2019)

Service Leadership, Work Engagement, and Service Performance: The Moderating Role of Leader Skills (Zheng, 2019) mengkaji hubungan antara kinerja layanan dan keterlibatan kerja karyawan, khususnya apasaja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja layanan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pemimpin dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterlibatan mereka. Studi ini menggabungkan teori pembelajaran social dengan mode Job Demands-Resource (JD-R) untuk mengkaji hubungan secara empiris.

Penelitian dilakukan di lingkungan industri layanan, dan melibatkan karyawan layanan. Penelitian ini menyoroti peran kritis keterlibatan emosional dalam mendorong kinerja layanan. Keterlibatan emosional merujuk pada investasi emosional dan motivasional karyawan dalam pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh perilaku dan sikap pemimpin. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi, pemimpin layanan dapat meningkatkan keterlibatan emosional, yang

pada gilirannya meningkatkan hasil kinerja dalam peran yang berorientasi pada layanan.

2. (Qi et al., 2023)

Jurnal berjudul *Bridging Employee Engagement And Customer Engagement In A Service Context* meneliti bagaimana *employee engagement* pada karyawan layanan depan (*front-line*) memengaruhi *customer engagement* melalui mekanisme interaksi layanan. Tujuan utamanya adalah menjelaskan jalur mekanisme (*mediator*) yang menghubungkan kondisi *engagement internal* karyawan dengan hasil eksternal bagi pelanggan.

Penelitian dilakukan di konteks layanan nyata dengan mengumpulkan data *dyadic* (berpasangan) dari 423 pasangan karyawan-pelanggan diberbagai sektor jasa yang dianalisis untuk menguji bagaimana *employee engagement* meningkatkan *customer perceived value* dan *employee-customer raport*. Selanjutnya, kedua mekanisme ini memengaruhi *customer gratitude toward the firm*, yang pada akhirnya mendorong *customer engagement* secara signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dengan *Customer Engagement* tetapi efeknya terjadi secara langsung, melainkan melalui proses interaksi layanan. Karyawan yang terikat secara emosional memberikan layanan yang dirasakan bernilai oleh pelanggan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menyantumkan variabel mediasi psikologis yang

penting dalam menjelaskan bagaimana faktor organisasi menghasilkan *outcome kinerja*.

3. (Khwaja & Yang, 2022)

Penelitian ini menginvestigasi apakah *employee engagement* pada tingkat lokasi layanan (bukan individu tunggal) berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan retensi pelanggan (*customer retention* / loyalitas) dalam industri jasa persewaan mobil. Tujuan utama adalah menguji empiris bahwa investasi dalam emosional karyawan benar-benar membawa hasil nyata dalam CRM (*customer relationship management*), bukan sekadar korelasi.

Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan rental mobil besar yang beroperasi di banyak lokasi (*airport locations*) di Amerika Serikat dan Kanada. Data meliputi lebih dari 150.000 transaksi pelanggan dan agregat hasil survei dari 33.000+ pengisian survei karyawan selama beberapa periode (*survey period*) sehingga membentuk panel lokasi-waktu.

Hasil menunjukkan bahwa peningkatan *employee engagement* secara signifikan meningkatkan probabilitas pelanggan puas melalui *Net Promoter Score* (NPS) dan kemungkinan pelanggan kembali. Bahkan ketika terjadi gangguan, efek positif *employee engagement* tetap ada, meskipun sedikit meredam. Ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak hanya meningkatkan layanan di situasi normal tetapi juga membantu “resiliensi layanan” ketika ada gangguan.

2.6.6 Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Emotional Engagement

1. (S. Darmawan & Alawiyah, 2024)

Penelitian berjudul *The Impact of Flexible Work Arrangement and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement* bertujuan untuk menganalisis bagaimana *flexible work arrangement* dan dukungan supervisor berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mekanisme mediasi *work engagement*. Penelitian ini berangkat dari persepektif *human resource management (HRM)* dan *social exchange theory* yang menekankan bahwa kebijakan kerja fleksibel tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan tapi juga bekerja melalui peningkatan keterlibatan psikologis.

Penelitian ini dilaksanakan pada 200 karyawan Perfetti Van Melle Indonesia yang berada di Bogor. Hasilnya menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, dan *work engagement* juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. selain itu, *work engagement* memediasi hubungan antara *flexible work arrangement* dan *employee performance* secara signifikan. Hal ini berarti pengaruh *flexible work arrangement* bekerja melalui peningkatan keterlibatan kerja sebagai mekanisme psikologis.

Persamaan dengan penelitian ini terletak pada focus hubungan antara *flexible work arrangement* dengan hasil kerja melalui mekanisme keterlibatan psikologis.

2. (Bett et al., 2022)

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa penerapan *flexible work engagement* termasuk *tele – working* dan fleksibilitas jadwal secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja pegawai di sektor pekerjaan yang mengutamakan *work-life balance*. Hasil ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya berdampak pada kesejahteraan dan kepuasan pekerja, tetapi juga nyata pada *output* kerja. Meskipun penelitian ini tidak secara eksplisit mengukur *emotional engagement*, hasil kinerja yang meningkat dapat dimaknai sebagai indikasi bahwa kebijakan fleksibel memungkinkan pegawai bekerja lebih optimal, yang dalam kerangka teoritis dapat diasumsikan terjadi peningkatan keterikatan dan komitmen emosional terlebih dahulu.

3. (Zheng, 2019)

Service Leadership, Work Engagement, and Service Performance: The Moderating Role of Leader Skills (Zheng, 2019) bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan berbasis layanan (*service leadership*) memengaruhi kinerja layanan karyawan melalui mekanisme psikolog berupa *work engagement*. Penelitian ini dilaksanakan pada 903 orang karyawan *hairstylist* yang bekerja dalam 187 tim, dimana masing-masing dinilai oleh manajer salon sebagai atasan langsung. Desain ini

memungkinkan peneliti menggabungkan data dua sumber sehingga meningkatkan validitas pengukuran. Teknik statistic yang digunakan mencakup *multilevel regression*, *confirmatory factor analysis*, serta *Monte Carlo method* untuk menguji mediasi dan moderated mediation.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi sepenuhnya pengaruh *service leadership* terhadap *service performance*, sehingga keterlibatan psikologis menjadi mekanisme kunci yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan layanan mendorong kualitas pelayanan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *service leadership* bekerja melalui jalur psikologis berupa *engagement* dan bahwa keterampilan teknis pemimpin merupakan faktor penting yang memperkuat efek tersebut (Zheng, 2019).

2.6.7 Pengaruh Participative Leadership terhadap Service Performance Dimediasi Emotional Engagement

1. (Ali et al., 2022)

Penelitian yang berjudul *Motivational Approach to Team Service Performance: Role of Participative Leadership and Team-Inclusive Cimate* bertujuan untuk menganalisis bagaimana *participative leadership* memengaruhi *service performance* tim melalui mekanisme psikologis berbasis motivasi dan keterlibatan kolektif karyawan. Studi ini berangkat dari *team motivation theory* yang menekankan bahwa kinerja layanan tidak hanya dipengaruhi langsung oleh gaya

kepemimpinan, tetapi bekerja melalui proses psikologis internal saah satunya keterlibatan emosional. Penelitian ini dilaksanakan pada 72 tim *frontliner* di industry perhotelan dengan total 349 karyawan layanan dan 72 pemimpin tim sebagai penilai kinerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *participative leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service performance*, namun pengaruh tersebut tidak bekerja secara langsung melaikan melalui proses psikologis tim yang bersifat *motivational* dan *engagement-based*. Mekanisme psikologis dalam konteks ini dapat dipahami sebagai bentuk *work engagement* atau *emotional engagement*.

2. (Fatoki, 2023)

Penelitian yang berjudul *Participative Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement* bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap sikap dan hasil kerja karyawan, dengan *work engagement* dan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan sektor organisasi formal dengan pendekatan kuantitative survei, dan data dianalisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) untuk menguji hubungan mediasi antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahawa *participative leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, dan *work engagement* secar signifikan memediasi hubungan antara

kepemimpinan partisipatif dan *job satisfaction*. Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada engagement sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan partisipatif dan *outcome* kinerja.

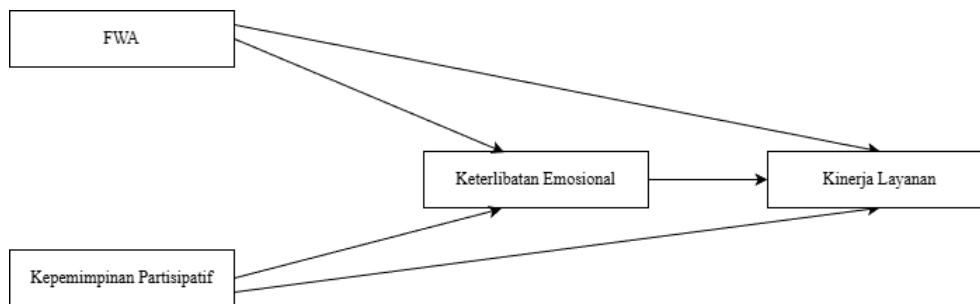
3. (Chiu et al., 2023)

Penelitian berjudul *Spiritual Leadership Influence on Employee Creative Service Performance: A Moderated Mediation Analysis* bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *service performance* melalui mekanisme psikologis internal karyawan. Penelitian ini berangkat dari perspektif *leadership theory* dan *service management*, yang menekankan pentingnya kondisi psikologis karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan sektor layanan dengan intensitas interaksi tinggi dengan pelanggan. *Service performance* diukur berdasarkan kemampuan karyawan dalam memberikan solusi layanan yang kreatif dan bernilai bagi pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *service performance*, dan pengaruh tersebut bekerja melalui mekanisme psikologis internal karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme psikologis sangat berarti dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan *service performance*. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada fokus kinerja layanan dalam konteks organisasi jasa serta peran mekanisme psikologis sebagai mediator antara kepemimpinan dan *service performance* (Chiu et al., 2023).

2.7 Kerangka Penelitian

Berikut merupakan kerangka penelitian yang menjelaskan alur dari penelitian ini pada Gambar 2. 1:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

2.8 Formulasi Hipotesis

2.8.1 Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Emotional Engagement

Flexible Work Arrangement merupakan bentuk dukungan organisasi dalam memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk menentukan cara, tempat, dan waktu dalam bekerja. Berdasarkan persepektif *Job Demands Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2016), fleksibilitas kerja dikategorikan sebagai *job resource* yang mampu mengurangi tekanan kerja dan menciptakan suasana psikologis positif bagi karyawan. Ketika organisasi menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengatur ritme kerja sesuai preferensi mereka, hal tersebut akan meningkatkan rasa kontrol, kenyamanan, dan penghargaan diri yang pada akhirnya memunculkan ikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa pengaturan kerja fleksibel memberikan pengaruh signifikan terhadap meningkatnya emotional

engagement. (Harrop et al., 2025) membuktikan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan semangat, kebanggaan, dan keterlibatan emosional dalam pelaksanaan peran kerja. Selanjutnya, penelitian (Febriana & Mujib, 2024) mengonfirmasi bahwa *flexible work engagement* pada karyawan generasi Z mampu menumbuhkan rasa memiliki dan kedekatan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian, terdapat landasan empirik yang kuat bahwa peningkatan fleksibilitas kerja akan diikuti oleh peningkatan keterlibatan emosional karyawan. Berdasarkan uraian empiris dan teoretis tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Flexible Work Arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Emotional Engagement*.

2.8.2 Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Service Performance

Pengaturan kerja yang fleksibel pada dasarnya dirancang untuk memungkinkan karyawan bekerja lebih produktif dalam kondisi yang nyaman serta mampu mengelola waktu kerja dan waktu personal secara seimbang. Menurut (J. Allen et al., 2021), fleksibilitas kerja menciptakan motivasi intrinsik dan efisiensi dalam menjalankan tugas yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan. Ketika stres kerja dapat dikendalikan dan kebutuhan personal terpenuhi, karyawan akan lebih fokus dalam memenuhi ekspektasi layanan pelanggan.

Generasi Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas menunjukkan performa layanan yang lebih tinggi ketika diberikan kebebasan untuk mengatur cara bekerja mereka yang kemudian akan berpengaruh ke peningkatan kinerja layanan

(Febriana & Mujib, 2024). Hal tersebut didukung oleh Rahmawati & Pusparini (2023) yang menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel tidak hanya berkontribusi pada peningkatan motivasi dan konsentrasi kerja, tetapi juga berdampak langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Hasil ini menegaskan bahwa *flexible work engagement* bukan hanya memengaruhi karyawan secara individual, tetapi juga berdampak signifikan terhadap efektivitas layanan organisasi. Sehingga hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: *Flexible Work Arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Performance*.

2.8.3 Pengaruh Partisipative Leadership terhadap Emotional Engagement

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Karyawan yang terlibat aktif dalam diskusi dan kebijakan akan merasakan penghargaan dan kepercayaan dari pimpinan, sehingga mendorong berkembangnya hubungan emosional yang kuat dengan pekerjaannya (Yukl, 2013). Selain itu, iklim kerja yang mendukung membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi sehingga komitmen emosional meningkat.

Penelitian (Febriana & Mujib, 2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan emotional engagement khususnya pada tenaga kerja generasi muda. Hal serupa diperoleh dari temuan (Khassawneh & Elrehail, 2022) yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam keputusan organisasi dapat memperkuat rasa kepemilikan dan keterikatan emosional dalam pekerjaan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan

yang difasilitasi oleh pemimpin partisipatif akan memunculkan keterlibatan emosional yang lebih tinggi. Maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Participative Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Emotional Engagement*.

2.8.4 Pengaruh Partisipative Leadership terhadap Service Performance

Dalam lingkungan organisasi jasa, pemimpin yang bersifat partisipatif akan mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi yang kuat dalam tim sehingga memperkuat kapasitas karyawan untuk memberikan kualitas layanan terbaik kepada pelanggan. Pimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses penyelesaian masalah dan inovasi layanan akan mempengaruhi perilaku pelayanan yang lebih bertanggung jawab dan proaktif.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ali et al., 2022) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif meningkatkan service performance melalui pembentukan tujuan layanan yang lebih jelas dan rasa tanggung jawab bersama. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan temuan pada organisasi layanan lain bahwa keterlibatan karyawan dalam proses organisasi akan berdampak langsung pada konsistensi dan responsivitas pelayanan. Dengan demikian hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Participative Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Performance*.

2.8.5 Pengaruh Emotional Engagement terhadap Service Performance

Emotional engagement mencerminkan keterikatan emosional yang mendalam antara karyawan dengan pekerjaan maupun organisasi, yang mendorong karyawan untuk menginvestasikan energi emosional secara maksimal dalam pekerjaannya. Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung memberikan pelayanan yang empatik, responsif, dan berkualitas tinggi karena merasa puas dan bangga dengan perannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Zheng, 2019) menunjukkan bahwa *emotional engagement* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan karyawan dalam memberikan layanan yang unggul serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, tingginya keterlibatan emosional karyawan merupakan faktor penting yang menunjang kinerja layanan dalam berbagai bidang organisasi. Berdasarkan pemaparan tersebut, hipotesis kelima ditetapkan sebagai berikut:

H5: *Emotional Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Performance*.

2.8.6 Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Emotional Engagement

Flexible Work Arrangement memiliki hubungan tidak langsung terhadap *service performance* melalui *emotional engagement* sebagai variabel mediasi. Ketika fleksibilitas kerja meningkatkan kondisi emosional karyawan, maka akan memunculkan komitmen pelayanan dan upaya ekstra dalam berinteraksi dengan pelanggan. Dengan ini *emotional engagement* menjadi proses penting dalam menerjemahkan kebijakan fleksibilitas kerja menjadi perilaku layanan yang unggul.

Fernandez & Martinez (2024) menegaskan bahwa emotional engagement berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja layanan, terutama pada tenaga kerja generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa keterlibatan emosional, fleksibilitas kerja belum tentu memberikan dampak penuh pada kualitas layanan. Berdasarkan temuan empiris dan argumentasi teoretis tersebut, hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: *Flexible Work Arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Performance* melalui *Emotional Engagement*.

2.8.7 Pengaruh Participative Leadership terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Emotional Engagement

Kepemimpinan partisipatif memberikan ruang kepada karyawan untuk berkontribusi, sehingga membangun rasa dihargai dan keyakinan bahwa perannya penting bagi kemajuan organisasi. Perasaan positif ini menghasilkan emotional engagement yang kuat, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas layanan yang diberikan. Dengan demikian, emotional engagement memainkan peran mediasi dalam meningkatkan kinerja layanan pada organisasi berbasis interaksi pelanggan. Penelitian Mwaisaka et al. (2022) serta (Feng et al., 2022) menyatakan bahwa emotional engagement merupakan perantara dalam pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap *service performance*. Pernyataan tersebut juga didukung oleh (Zheng, 2019) yang menyatakan bahwa bahwa *work engagement* memediasi sepenuhnya pengaruh *service leadership* terhadap *service performance*, sehingga keterlibatan psikologis menjadi mekanisme kunci yang menjelaskan bagaimana

kepemimpinan layanan mendorong kualitas pelayanan.. Dengan tingginya tingkat keterlibatan emosional, maka semakin tinggi pula kualitas layanan yang diberikan individu kepada pelanggan. Dengan hal ini, hipotesis ketujuh dirumuskan sebagai berikut:

H7: *Participative Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Performance* melalui *Emotional Engagement*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam edisi terbaru buku *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*, Creswell & Creswell, (2022), menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk menguji teori atau kerangka konsep tertentu dengan cara meneliti korelasi antar variabel yang diukur secara numerik dan dianalisis melalui prosedur statistik, serta melibatkan hipotesis sebagai dasar pengujian. Pendekatan ini berlandaskan pada paradigma *post-positivism*, yang memandang bahwa realitas dapat dijelaskan melalui data numerik dan analisis statistik. Creswell menegaskan bahwa penelitian kuantitatif menggunakan instrument terstandar untuk mengumpulkan data berupa angka, yang kemudian dianalisis secara statistik untuk menentukan apakah hipotesis yang dirumuskan didukung oleh data empiris (Creswell & Creswell, 2022).

Pendekatan kuantitatif relevan karena seluruh variabel dalam penelitian ini bersifat terukur dan memerlukan analisis statistik lanjutan, khususnya *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah dipertimbangkan sebelumnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Daerah Istimewa Yogyakarta dikenal sebagai salah satu pusat pertumbuhan sektor jasa di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) DIY, sektor jasa mendominasi struktur ekonomi daerah dengan kontribusi yang tinggi terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) (BPS DIY, 2025). Dominasi sektor jasa tersebut menjadikan DIY representatif untuk penelitian mengenai dinamika kinerja layanan di organisasi jasa.

Selain itu, Yogyakarta memiliki karakteristik demografis yang relevan dengan fokus penelitian, mengingat tingginya usia produktif (15-30 tahun) yang mendominasi industri jasa, khususnya di bidang pariwisata, *hospitality*, retail, layanan digital, dan edukasi. Lingkungan kerja di wilayah ini juga semakin banyak menerapkan praktik kerja fleksibel pascapandemi. Hasil survey Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) DIY menunjukkan bahwa sekitar 31% pekerja muda terlibat dalam bentuk kerja fleksibel (BPS DIY, 2025). Dengan demikian, lokasi ini mendukung pencapaian tujuan penelitian.

3.3 Desain Penelitian

Rancangan penelitian dapat diibaratkan sebagai panduan bagi peneliti untuk memandu langkah-langkah yang tepat dalam proses penelitian. Sebuah rancangan yang tepat akan menjadi pedoman yang membimbing penelitian agar berjalan lancar (Creswell & Creswell, 2022). Penelitian ini termasuk kajian non-eksperimental yang menggunakan data angka, analisis statistik, pengaturan, dan pengujian terkontrol (Creswell & Creswell, 2022). Tujuan dari penelitian non-

eksperimental ini lebih condong kepada eksplorasi dan deskripsi fenomena yang diamati.

Dalam jenis penelitian non-eksperimental yang spesifik, penelitian ini adalah suatu desain kausal-komparatif yang berfokus pada perbandingan faktor bebas (variabel eksogen) antara kelompok subjek yang telah mengalami dampak yang berbeda dari variabel bebas tersebut. Kelompok subjek tersebut adalah faktor terikat (variabel endogen). Dampak dari faktor bebas pada faktor terikat terjadi tanpa campur tangan langsung dari peneliti, melainkan sudah terjadi sebelum penelitian dimulai (Creswell & Creswell, 2022).

3.4 Populasi

Populasi dalam penelitian merupakan seluruh subjek yang memiliki karakteristik tertentu terkait dengan fenomena yang diteliti. Bougie & Sekaran (2019) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang ingin diteliti dan dijadikan dasar kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja pada sektor jasa di Daerah Istimewa Yogyakarta. Generasi Z didefinisikan sebagai individu yang lahir dalam kisaran tahun 1995–2010. Dalam penelitian ini, rentang usia operasional yang digunakan adalah 18–30 tahun, yang mewakili pekerja muda yang sudah memasuki dunia kerja dan masih berada pada kategori Generasi Z.

Populasi tersebut mencakup karyawan yang bekerja di hotel, restoran, kafe, pusat perbelanjaan, jasa perjalanan, lembaga pendidikan, perusahaan rintisan berbasis layanan digital, perbankan, serta unit-unit layanan lain yang berinteraksi

langsung dengan pelanggan. Mengingat keterbatasan data agregat yang sangat rinci mengenai jumlah karyawan Generasi Z di seluruh sektor jasa di DIY, penelitian ini memperlakukan populasi sebagai populasi yang besar (*large population*).

3.5 Sampel

Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana metode ini merupakan salah satu teknik dari *non-probability sampling*. *Purposive sampling* yaitu metode penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Bougie & Sekaran, 2019). Dengan metode ini, pemilihan responden sebagai sampel didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

- Karyawan aktif berusia 18-28 tahun
- Bekerja di perusahaan sektor jasa yang berdomisili di DIY
- Bekerja minimal 3 bulan

Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Hair et al., (2022), yaitu minimal 5-10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam instrument penelitian. Dengan indikator sebanyak 18, maka ukuran sampel minimum yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 90 responden. Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas, penelitian ini menargetkan 200 responden.

3.6 Variabel Penelitian

Cooper & Schindler, (2014) mengartikan variabel sebagai konsep atau atribut yang dapat diukur dan menjadi dasar untuk membedakan individu atau objek dalam kelompok yang berbeda. Variabel mewakili aspek dari suatu fenomena yang

memiliki variasi atau perbedaan dalam ukurannya dan dapat diukur menggunakan instrument khusus (Bougie & Sekaran, 2019).

1. Variabel Bebas

Variabel bebas atau independent variable adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh faktor lain namun berpotensi untuk mempengaruhi variabel lain dalam penelitian. Variabel ini digunakan untuk menjelaskan atau meramalkan perubahan pada variabel lainya (Cooper & Schindler, 2014). Dalam penelitian ini, variabel bebas meliputi *Flexible Work Arrangement* (X1) dan *Participative Leadership* (X2).

2. Variabel Terikat

Variabel terikat atau disebut juga dependent variabel merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (buku). Variabel terikat nilainya tergantung pada faktor lain dalam model yang sedang diteliti (Cooper & Schindler, 2014). Dalam penelitian ini, variabel terikatnya adalah *Service Perfomance* (Y).

3. Variabel Mediasi

Variabel mediasi atau disebut juga *Intervening Variable* berada di antara variabel bebas dan variabel terikat dan mentransmisikan efek variabel bebas terhadap variabel terikat (Creswell & Creswell, 2022). Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa variabel mediasi dapat diuji menggunakan berbagai jenis analisis mediasi statistik. Dalam penelitian ini, variabel mediasi yang digunakan untuk menguji adalah *Emotional Engagement* (M).

3.7 Definisi Operasional

Tabel 3. 1 Definisi Operasional

Variabel/Skala	Definisi Operasional	Indikator Utama	Item
Flexible Work Arrangement (X1) / Likert 1-5	Persepsi karyawan mengenai tingkat fleksibilitas yang diberikan organisasi terkait waktu, lokasi, dan pengaturan kerja, berdasarkan adaptasi skala Allen et al. (2013).	1. <i>Time Flexibility</i> (Febriana & Mujib, 2024)	- TF1 - TF2 - TF3
		2. <i>Timing Flexibility</i> (Febriana & Mujib, 2024)	- TIF1 - TIF2 - TIF3
		3. <i>Place Flexibility</i> (Febriana & Mujib, 2024)	- PF1 - PF2
Participative Leadership (X2) / Likert 1-5	Persepsi karyawan mengenai sejauh mana atasan melibatkan bawahan dalam keputusan dan memberikan ruang partisipasi, berdasarkan Somech (2006).	1. <i>Consulting With Subordinates</i> (Riza et al., 2025)	- CWS 1 - CWS 2
		2. <i>Seeking Ideas and Suggestions from Subordinates</i> (Riza et al., 2025)	- SISS1 - SISS2
		3. <i>Openness to Criticism</i> (Riza et al., 2025)	- OC1 - OC2
		4. <i>Democratic in Decision Making</i> (Riza et al., 2025)	- DDM1 - DDM2
		5. <i>Delegation of Authority</i> (Riza et al., 2025)	- DA1 - DA2

Emotional Engagement (M) / Likert 1-5	Tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan yang dicirikan oleh antusiasme, kebanggaan, dan energi emosional, berdasarkan Kahn (1990) dan Schaufeli et al. (2002).	1. <i>Vigour</i> (Febriana & Mujib, 2024)	- VIG1 - VIG2
		2. <i>Dedication</i> (Febriana & Mujib, 2024)	- DED1 - DED2
		3. <i>Sense of Belonging</i> (Febriana & Mujib, 2024)	- SB1 - SB2
		4. <i>Pride</i> (Febriana & Mujib, 2024)	- PRD1 - PRD2
		5. <i>Trust</i> (Febriana & Mujib, 2024)	- TRS1 - TRS2
Kinerja Layanan (Y) / Likert 1-5	Persepsi karyawan tentang kemampuan diri dalam memberikan layanan berkualitas, diadaptasi dari dimensi SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).	1. <i>Customer Satisfaction</i> (Riza et al., 2025)	- CS1 - CS2
		2. <i>Employee Moral</i> (Riza et al., 2025)	- EM1
		3. <i>Market Share</i> (Riza et al., 2025)	- MS1
		4. <i>Sales Growth</i> (Riza et al., 2025)	- SG1
		5. <i>Profitability</i> (Riza et al., 2025)	- PRF1

3.8 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang dalam penelitian ini diperoleh dari data primer yang diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada responden. Menurut Creswell & Creswell (2022), survei kuesioner merupakan metode yang relevan untuk mengukur variabel psikologis dan perilaku kerja secara objektif dan terstandarisasi.

Kuesioner ditujukan kepada karyawan Generasi Z yang bekerja pada sektor jasa di Daerah Istimewa Yogyakarta. Proses pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur yang telah dirancang sesuai kebutuhan penelitian. Instrumen kuesioner disusun menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami, sehingga responden dapat menafsirkan setiap item pertanyaan dengan tepat. Dalam merancang instrumen, penulis memberikan perhatian khusus dalam upaya meminimalkan potensi bias. Oleh karena itu, setiap pertanyaan disusun secara netral tanpa menyisipkan opini atau kecenderungan tertentu yang dapat mempengaruhi jawaban responden. Pengukuran menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok dalam terhadap suatu fenomena sosial.

Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini mencakup rentang dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju dengan skala sebagai berikut:

1. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju
2. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
3. Skor 3 untuk jawaban agak setuju
4. Skor 4 untuk jawaban setuju
5. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju

Selain menggunakan kuesioner sebagai instrument utama pengumpulan data, peneliti juga menerapkan metode studi kepustakaan. Studi kepustakaan dimanfaatkan untuk mengumpulkan berbagai referensi yang relevan dengan penelitian, termasuk konsep, teori, variabel, dan hasil studi sebelumnya yang mendukung. Proses ini dilakukan melalui penelusuran jurnal, artikel ilmiah, serta

buku elektronik yang tersedia secara daring. Tujuan dari studi kepustakaan tersebut adalah untuk memperkuat dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan untuk setiap variabel penelitian, seperti *Flexible Work Arrangement*, *Participative Leadership*, *Service Performance*, *Emotional Engagement*.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Secara konseptual, statistik deskriptif dalam penelitian digunakan untuk merangkum, dan mengorganisasikan data penelitian sehingga pola, kecenderungan, serta karakteristik dasar data dapat dipahami dengan mudah (Bougie & Sekaran, 2019). Ghazali (2021) menambahkan, statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai karakteristik data yang menjadi objek penelitian melalui penyajian nilai-nilai seperti rata-rata, standar deviasi, varian, minimum, maksimum, sum, range, dan frekuensi. Statistik deskriptif membantu peneliti memahami pola dasar dalam data serta menilai sebaran dan konsistensi jawaban responden sebelum melakukan analisis lebih lanjut.

Pada penelitian ini, peneliti berupaya memperoleh informasi mengenai ukuran pemusatan data, rentang sebaran, serta berbagai *indicator disperse* dan statistik lainnya untuk setiap item yang digunakan dalam mengukur variabel independen maupun variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan beberapa kategori, seperti jenis kelamin, domisili, usia, dan pekerjaan. Teknik statistik deskriptif yang digunakan mencakup penyajian frekuensi. Pemaparan karakteristik responden dilakukan melalui bantuan perangkat lunak statistik SPSS, yang

menghasilkan output berupa distribusi frekuensi dan persentase untuk setiap karakteristik yang dianalisis.

3.9.2 Analisis Statistik

3.9.2.1 Analisis Partial Least Square – Structural Equation Modeling

Metode analisis data dalam penelitian ini mengadopsi *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Ghazali (2021) menyatakan bahwa PLS-SEM terdiri dari dua komponen utama. Komponen pertama adalah model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* yang menghubungkan antara variabel observasi dengan variabel laten melalui *Confirmatory Factor Model*. Komponen kedua adalah model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model* yang menjelaskan hubungan antar variabel laten melalui persamaan regresi simultan.

SEM merupakan teknik statistik yang mengintegrasikan dua pendekatan analitis, yakni analisis faktor dan regresi berganda. Dalam penelitian ini, penelitian SEM-PLS memungkinkan peneliti menjawab pertanyaan penelitian, baik terkait hubungan regresional maupun pengukuran dimensi dari suatu konstruk.

3.9.2.2 Pengujian Model Penelitian (Outer Model).

Uji perhitungan dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dilakukan melalui outer model. Outer model digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas konstruk yang dikembangkan. Pada outer model dengan indikator reflektif,

penilaian difokuskan pada validitas konvergen dan diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten, serta pada pengukuran reliabilitas melalui *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Sementara itu, untuk outer model dengan indikator formatif, evaluasi diarahkan pada substansi kontennya dengan menilai bobot relative serta signifikansi indikator yang membangun konstruk, sebagaimana dianjurkan oleh Chin (1988).

3.10 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana instrument kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebuah kuesioner dinyatakan valid apabila setiap pertanyaanya benar-benar merepresentasikan konsep yang hendak diteliti (Ghazali, 2021). Pengujian validitas konstruk dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM sebagaimana direkomendasikan (Ghazali, 2021). Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *Factor Loading* > 0.70 dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.50 , sedangkan validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Fornell Larcker* dan *Cross Loading*.

3.11 Uji Reliabilitas

Ghazali (2021) menjelaskan bahwa realibilitas pada dasarnya merupakan prosedur untuk menilai konsistensi suatu kuesioner yang berfungsi sebagai indikator dari suatu variabel atau konstruk. Sebuah kuesioner dikatakan reliabel apabila respons yang diberikan oleh individu terhadap item pernyataanya menunjukkan tingkat konsistensi atau kestabilan dalam berbagai waktu pengukuran. Salah satu indikator

yang umum digunakan untuk uji reliabilitas adalah uji statistik *Cronbach's Alpha* (α), dimana jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 , maka alat pengukur dianggap reliabel (Nunnally, 1994 dalam Ghazali, 2021).

Berikut merupakan langkah-langkah dalam melakukan uji reliabilitas:

1. Merumuskan hipotesis
 - a. H_0 = kuesioner tidak reliabel.
 - b. H_a = kuesioner reliabel.
2. Menghitung nilai statistic *Alpha Cronbach*
3. Menentukan standar *Alpha Cronbach* sebesar 0.70
4. Keputusan pengujian
 - a. Apabila nilai *Alpha Cronbach* terhitung kurang dari 0.70, maka H_0 diterima artinya kuesioner tidak reliabel.
 - b. Apabila nilai *Alpha Cronbach* terhitung lebih dari 0.70, maka H_0 ditolak artinya kuesioner reliabel.

3.12 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Dalam proses ini, fokus utama terletak pada seberapa besar varians konstruk laten endogen yang dapat dijelaskan, yang biasanya ditunjukkan oleh nilai *R-Square*. Analisis model structural dalam PLS dievaluasi melalui nilai *R-Square* pada variabel dependen serta koefisien jalur (*path coefficient*) atau *t-statistics* untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk dalam model. Nilai *R-Square* menunjukkan sejauh mana variasi variabel independen (X) mampu

menjelaskan variasi variabel dependen (Y). Sementara itu, koefisien jalur (*path coefficients*) atau *inner model* digunakan untuk menilai signifikansi hipotesis. Pada pengujian dua arah (*two-tailed*), *t-statistics* harus > 1.96 , sedangkan pada pengujian satu arah (*one-tailed*) *t-statistic* harus > 1.64 dengan signifikansi $\alpha = 5\%$ dan *power* 80% (Hair et al., 2022).

3.13 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Bootstrapping merupakan 69 ubsec *resampling* yang digunakan untuk memperoleh estimasi *standart error*, nilai *t-statistics*, dan tingkat signifikansi dari koefisien jalur dalam model struktural. (Ghazali, 2021) menjelaskan prosedur *bootstrapping* dilakukan dengan melakukan *resampling* berulang kali terhadap data asli untuk menghasilkan distribusi empiris dari parameter estimasi. Jumlah *resampling* yang digunakan pada umumnya berada pada rentang ratusan hingga ribuan kali, yang dinilai memadai untuk memperoleh estimasi *standart error* dalam analisis PLS. Lebih lanjut, Hair et al. (2022) menyarankan penggunaan jumlah *resampling* yang lebih besar, yaitu 5000 *resampling*, sebagai praktik terbaik dalam analisis PLS-SEM, karena mampu menghasilkan estimasi parameter yang lebih stabil. Maka dari itu, dalam penelitian ini prosedur *bootstrapping* dilakukan dengan jumlah *resampling* yang memadai sesuai dengan rekomendasi literatur untuk memastikan hasil pengujian hipotesis yang valid.

Pada pendekatan PLS, keputusan menerima atau menolak hipotesis ditentukan berdasarkan nilai *P-Values* (Hair et al., 2022). Kriteria untuk menerima atau menolak hipotesis adalah sebagai berikut:

Ho diterima dan Ha ditolak apabila $P\text{-Values} > 0,05$

Ho ditolak dan Ha diterima apabila: $P\text{-Values} < 0,05$

3.14 Uji Efek Mediasi

Pada tahap ini, dilakukan analisis hipotesis yang melibatkan efek mediasi, yaitu pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yang disalurkan melalui variabel mediator atau variabel perantara. Menurut Hair et al. (2022), pengujian mediasi dilakukan dengan menilai signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam model struktural menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). *Indirect effect* dihitung melalui perkalian *path coefficient* (koefisien jalur) antara variabel independen terhadap mediator (a) dan mediator terhadap variabel dependen (b), yang kemudian diuji menggunakan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* kurang dari 0,05. Suatu efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,96 atau *p-value* kurang dari 0,05. Hair et al. (2022) menekankan bahwa pendekatan ini menempatkan mediasi sebagai bagian integral dari model struktural yang dianalisis secara simultan, sehingga pengujian dilakukan setelah model pengukuran dan model struktural dinyatakan valid dan reliabel.

Signifikansi pengaruh tidak langsung ditentukan berdasarkan rumus

$$\text{Indirect Effect} = a \times b \quad (1)$$

α = koefisien jalur dari variabel independen (X) ke mediator (M)

b = koefisien jalur dari mediator (M) ke variabel dependen (Y)

Indirect Effect dianggap signifikan apabila:

Ho diterima dan Ha ditolak apabila P-Values > 0,05

Ho ditolak dan Ha diterima apabila: P-Values < 0,05

Atau:

Two-tailed $\alpha = 5\% \rightarrow t > 1,96$

One-tailed $\alpha = 5\% \rightarrow t > 1,64$

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dilakukan pada responden Generasi Z yang bekerja di berbagai subsektor industri jasa, meliputi jasa konsultan, penjualan atau retail, perhotelan, pemasaran digital, penyedia solusi teknologi, telekomunikasi, *event organizer*, serta layanan makanan dan minuman. Hasil survei menggunakan *Google Form* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai subsektor industri jasa menunjukkan bahwa dari total 237 responden, seluruhnya telah mengisi kuesioner secara lengkap. Ini menghasilkan tingkat respons yang sempurna, yakni 100 persen. Data dari 240 kuesioner yang telah diisi lengkap telah disaring dan siap untuk dianalisis dalam penelitian ini. Hasil dari penyebaran kuesioner dijelaskan dalam tabel 4.1

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Prosentase
Kuesioner yang telah disebar	237	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	237	100%

Sumber: Olah data primer peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat dijelaskan bahwa tingkat respons (*response rate*) dalam penelitian ini tergolong sangat baik. Dari total 237 kuesioner yang

disebarkan kepada responden, seluruh kuesioner berhasil dikembalikan dengan persentase 100 persen. Tidak terdapat kuesioner yang tidak kembali maupun kuesioner yang tidak lengkap, sehingga seluruh kuesioner yang diterima memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pengumpulan data berjalan secara efektif dan responden memberikan partisipasi yang optimal. Data yang diperoleh dapat dikatakan representatif dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1. Deskripsi Responden Penelitian

Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden yang terdiri dari jenis kelamin, domisili, usia, dan pekerjaan pada karyawan Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis ini diurai sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam Tabel 4. 2 berikut:

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	90	37.97%
Perempuan	147	62.03%

Sumber: Olah data primer peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan. Dari total 237 responden, sebanyak 147 responden atau sebesar 62,03 persen berjenis kelamin

perempuan, sedangkan responden laki-laki berjumlah 90 orang dengan persentase 37,97 persen. Komposisi ini menunjukkan adanya perbedaan proporsi responden berdasarkan jenis kelamin, di mana partisipasi perempuan lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Perbedaan tersebut dapat mencerminkan karakteristik populasi penelitian dan tingkat keterlibatan responden perempuan yang relatif lebih besar dalam pengisian kuesioner.

2. Domisili

Berdasarkan hasil penelitian, deskripsi responden berdasarkan domisili dijelaskan dalam Tabel 4. 3 berikut:

Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Domisili

Domisili saat ini	Frekuensi	Prosentase
Bantul	34	14.35%
Gunung Kidul	16	6.75%
Kulon Progo	14	5.91%
Sleman	58	24.47%
Yogyakarta	115	48.52%

Sumber: Olah data primer peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dijelaskan bahwa responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai wilayah domisili di Daerah Istimewa Yogyakarta. Domisili responden paling banyak berada di Kota Yogyakarta, yaitu sebanyak 115 responden atau 48,52 persen dari total responden. Selanjutnya, responden yang berdomisili di Kabupaten Sleman berjumlah 58 orang dengan persentase 24,47 persen, diikuti oleh Kabupaten Bantul sebanyak 34 responden atau 14,35 persen.

Sementara itu, responden yang berdomisili di Kabupaten Gunung Kidul dan Kulon Progo masing-masing berjumlah 16 responden (6,75 persen) dan 14 responden (5,91 persen). Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden tinggal di wilayah perkotaan, khususnya Kota Yogyakarta, yang dapat mencerminkan karakteristik populasi penelitian serta tingkat akses dan keterjangkauan responden terhadap instrumen penelitian.

3. Usia

Berdasarkan hasil penelitian, deskripsi responden berdasarkan usia dijelaskan dalam Tabel 4. 4 berikut:

Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
20–24	122	51.48%
25–29	105	44.30%
30–34	10	4,22%

Sumber: Olah data primer peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 20–24 tahun. Kelompok usia tersebut berjumlah 122 responden dengan persentase sebesar 51,48 persen dari total responden. Selanjutnya, responden dengan rentang usia 25–29 tahun menempati posisi kedua dengan jumlah 105 responden atau 44,30 persen. Sementara itu, responden pada kelompok usia 30–34 tahun berjumlah 10 orang dengan persentase

4,22 persen. Distribusi usia tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh kelompok usia Generasi Z.

4. Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian, deskripsi responden berdasarkan usia dijelaskan dalam Tabel 4. 5 berikut:

Tabel 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
<i>Customer Service / Frontliner / Contact Center</i>	48	19.05%
Staff Administrasi (termasuk admin operasional, gudang, klinik, akademik)	42	16.67%
Staff Keuangan & Akuntansi (<i>finance, accounting, payroll</i>)	26	10.32%
Staff IT & Sistem Informasi (<i>IT support, helpdesk, programmer, system analyst</i>)	19	7.54%
Pelayanan & Operasional Jasa (<i>cleaning service, teknisi, service officer</i>)	24	9.52%
Perhotelan & Hospitality (<i>front office, resepsionis, guest service</i>)	17	6.75%
Ritel & F&B (<i>barista, waiter, kasir, pramuniaga, server</i>)	14	5.56%
<i>Marketing, Sales, dan Pemasaran</i>	15	5.95%
Pendidikan (guru, tutor, pengajar paruh waktu)	10	3.97%
Konsultan Keuangan & Manajemen	11	4.37%
Manajerial & <i>Supervisor</i>	7	2.78%
Wirausaha	4	1.59%

Sumber: Olah data primer peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dijelaskan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pekerjaan yang beragam. Kategori pekerjaan dengan jumlah responden terbanyak adalah *Customer Service, Frontliner, dan Contact Center*, yaitu sebanyak 48

responden atau 19,05 persen. Selanjutnya, responden yang bekerja sebagai Staff Administrasi, termasuk admin operasional, gudang, klinik, dan akademik, berjumlah 42 responden dengan persentase 16,67 persen. Kategori Staff Keuangan dan Akuntansi menempati urutan berikutnya dengan jumlah 26 responden atau 10,32 persen, diikuti oleh Pelayanan dan Operasional Jasa sebanyak 24 responden atau 9,52 persen. Responden yang bekerja di bidang IT dan Sistem Informasi berjumlah 19 responden dengan persentase 7,54 persen, sedangkan sektor Perhotelan dan Hospitality diwakili oleh 17 responden atau 6,75 persen. Selain itu, responden yang bekerja di bidang Marketing dan Sales berjumlah 15 responden atau 5,95 persen, serta Ritel dan F&B sebanyak 14 responden atau 5,56 persen. Kategori pekerjaan lainnya meliputi Konsultan Keuangan dan Manajemen sebesar 4,37 persen, Pendidikan sebesar 3,97 persen, Manajerial dan Supervisor sebesar 2,78 persen, serta Wirausaha sebesar 1,59 persen. Keberagaman latar belakang pekerjaan ini menunjukkan bahwa responden berasal dari berbagai sektor yang mampu memberikan perspektif yang representatif.

Dalam penelitian ini, keberadaan responden dengan latar belakang wirausaha tetap dipertahankan karena penelitian berfokus pada persepsi individu terhadap praktik kepemimpinan yang mereka rasakan. Data yang diperoleh dalam penelitian ini didasarkan pada pengalaman dan persepsi responden terhadap interaksi kepemimpinan yang mereka alami. Meskipun peneliti tidak dapat memverifikasi secara

langsung setiap pengalaman responden, validitas data dijaga melalui penggunaan instrument yang terstruktur serta pengujian validitas dan reliabilitas statistic. Dengan demikian, data persepsi yang diperoleh tetap dapat digunakan untuk merepresentasikan fenomena kepemimpinan partisipatif sebagaimana dirasakan oleh individu dalam konteks kerja mereka. Selain itu proporsi responden dengan latar belakang wirausaha relative kecil dibandingkan keseluruhan sampel sehingga tidak memberikan bias yang signifikan terhadap hasil analisis penelitian.

4.2.2. Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Penelitian

Tabel data statistik deskriptif dari penelitian memberikan gambaran yang komprehensif tentang distribusi data. Rata-rata (*mean*) menyajikan nilai tengah dari data, sedangkan standar deviasi memberikan informasi tentang sebaran data dari rata-rata. Varian mengukur seberapa jauh titik data tersebar dalam satu kelompok, sementara nilai maksimum dan minimum menunjukkan rentang data. Jumlah (*sum*) memberikan total kumulatif dari seluruh data. Rentang (*range*) mencerminkan variasi antara nilai maksimum dan minimum. Kemencengan (*skewness*) distribusi mengungkapkan kecondongan distribusi data, apakah ke arah nilai yang lebih tinggi atau lebih rendah dari rata-rata. Dengan demikian, statistik deskriptif ini memberikan *insight* yang penting tentang karakteristik dan pola data yang diamati dalam penelitian.

Tabel 4. 6 Hasil Analisis Deskriptif Per Pernyataan

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Simpangan Baku
Flexible Work Arrangement	Time Flexibility (TF1)	TF1	3.844	1	5	1.009
		TF2	3.941	1	5	1.12
		TF3	3.646	1	5	1.184
	Timing Flexibility (TF2)	TIF1	3.371	1	5	1.161
		TIF2	3.342	1	5	1.374
		TIF3	3.236	1	5	1.379
	Place Flexibility (PF)	PF1	3.772	1	5	1.21
		PF2	3.621	1	5	1.103
Participative Leadership	Consulting With Subordinates	CWS1	3.738	1	5	1.125
		CWS2	4.414	2	5	0.698
	Seeking Ideas and suggestions From Subordinates	SISS1	4.156	1	5	0.788
		SISS2	3.823	1	5	1.068
	Openes to Critism	OC1	4.068	1	5	0.834
		OC2	4.156	2	5	0.697
	Democratic in Decision Making	DDM1	4.283	2	5	0.694
		DDM2	4.198	1	5	0.789
	Delegation of Authority	DA1	4.089	1	5	0.691
		DA2	4.101	1	5	0.846
Emotional Engagement	Vigour	VIG1	3.827	1	5	1.198
		VIG2	3.747	1	5	1.271
	Dedication	DED1	3.975	1	5	0.79
		DED2	3.911	1	5	0.912
	Sense of Belonging	SB1	4.211	1	5	0.846
		SB2	4.076	2	5	0.713
	Pride	PRD1	3.992	1	5	0.932
		PRD2	4.27	2	5	0.671
Service Performance	Customer Satisfaction	TRS1	4.198	2	5	0.734
		TRS2	4.089	1	5	0.825
	Employee Moral	CS1	4.384	3	5	0.616
		CS2	4.219	2	5	0.645
	Employee Moral	EM1	4.219	2	5	0.713
	Market Share	MS1	4.177	3	5	0.658
	Sales Growth	SG1	4.19	2	5	0.77
	Profitability	PRF1	4.19	1	5	0.713

Berdasarkan Tabel 4.6, seluruh indikator pada setiap variabel tidak memiliki data hilang sehingga seluruh respons responden dinyatakan lengkap dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Pada variabel *Flexible Work Arrangement*, nilai rata-rata indikator berada pada kisaran 3,236 hingga 3,941 dengan median yang konsisten pada angka 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap fleksibilitas kerja, terutama pada aspek *time flexibility*, meskipun indikator *timing flexibility* dan *place flexibility* memiliki nilai rata-rata yang relatif lebih rendah. Simpangan baku yang cukup besar pada beberapa indikator mengindikasikan adanya variasi persepsi responden terhadap penerapan fleksibilitas kerja di lingkungan masing-masing.

Variabel *Participative Leadership* menunjukkan kecenderungan penilaian yang lebih tinggi dibandingkan variabel sebelumnya. Nilai rata-rata sebagian besar indikator berada di atas angka 4, dengan indikator *consulting with subordinates* dan *democratic in decision making* memperoleh respons yang sangat positif. Nilai median yang dominan pada angka 4 hingga 5 menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pimpinan telah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan serta terbuka terhadap masukan dan kritik. Simpangan baku yang relatif rendah pada beberapa indikator mencerminkan persepsi responden yang cukup seragam terhadap gaya kepemimpinan partisipatif.

Selanjutnya, variabel *Emotional Engagement* juga memperlihatkan tingkat penilaian yang baik. Indikator-indikator seperti *vigour*, *dedication*, *sense of belonging*, *pride*, dan *trust* memiliki nilai rata-rata mendekati atau melebihi angka 4, yang menunjukkan bahwa responden merasa cukup terikat secara emosional

dengan pekerjaan dan organisasi. Konsistensi nilai median serta simpangan baku yang moderat mengindikasikan stabilitas tingkat keterlibatan emosional responden dalam bekerja.

Pada variabel *Service Performance*, seluruh indikator menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, yaitu di atas angka 4. Indikator *customer satisfaction*, *employee moral*, *market share*, *sales growth*, dan *profitability* memperoleh penilaian yang sangat positif dari responden. Nilai minimal yang relatif tinggi serta simpangan baku yang rendah menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja layanan dan kinerja organisasi cenderung homogen dan berada pada kategori baik hingga sangat baik.

4.3 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang diolah melalui perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antarvariabel laten secara simultan serta tidak menuntut asumsi distribusi data normal, sehingga sesuai digunakan pada penelitian dengan karakteristik data yang beragam.

Melalui SmartPLS, analisis inferensial dilakukan dengan dua tahap utama, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*). Pengujian *outer model* bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk laten, sedangkan pengujian *inner model* difokuskan pada evaluasi hubungan antarvariabel laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Evaluasi *inner model* mencakup pengujian nilai koefisien jalur

(*path coefficient*), nilai koefisien determinasi (*R-square*), effect size (*f-square*), serta signifikansi hubungan antarvariabel yang ditunjukkan melalui nilai *t-statistics* dan *p-values* hasil prosedur *bootstrapping*.

4.3.1. Uji Measurement Model (Outer Model)

Uji *measurement model (outer model)* pada penelitian ini dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara tepat dan akurat. Pengujian *outer model* bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk sebelum dilakukan analisis lebih lanjut pada model struktural. Evaluasi *outer model* dalam pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) umumnya mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai loading yang memadai dan AVE di atas batas minimum yang direkomendasikan. Selanjutnya, validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya, sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* untuk menilai konsistensi internal indikator dalam satu variabel laten.

4.3.1.1. Uji Validitas Konvergen (Outer Loadings)

Uji validitas konvergen adalah bagian dari tahap pengujian *outer model* dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM), terutama pada metode *Partial Least*

Square (PLS). Tujuan utamanya adalah untuk mengevaluasi seberapa baik setiap indikator (atau item) mewakili konstruk atau variabel laten yang dimaksud. Uji validitas konvergen adalah langkah penting dalam mengukur kualitas pengukuran dalam SEM, karena menentukan sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat. Jika nilai rendah atau tidak signifikan, hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa indikator tersebut mungkin perlu direvisi atau bahkan dihapus dari model untuk meningkatkan kualitas analisis, oleh karena itu, uji validitas konvergen memainkan peran kunci dalam memastikan keandalan dan validitas hasil analisis SEM.

Tabel 4. 7 Analisis Validitas Konvergen – *Outer Loadings*

Variabel	Item	Indikator	Item	Outer Loadings
Flexible Work Arrangement	TF1	Time Flexibility	TF1	0.95
	TF2		TF2	0.97
	TF3		TF3	0.96
	TIF1	Timing Flexibility	TIF1	0.96
	TIF2		TIF2	0.96
	TIF3		TIF3	0.96
	PF1	Place Flexibility	PF1	0.88
	PF2		PF2	0.91
Participative Leadership	CWS1	Consulting With Subordinates	CWS1	0.89
	CWS2		CWS2	0.92
	SISS1	Seeking Ideas and Suggestions From subordinates	SISS1	0.94
	SISS2		SISS2	0.93
	OC1	Openes to Critism	OC1	0.93
	OC2		OC2	0.92
	DDM1	Democratic in Decision Making	DDM1	0.96
	DDM2		DDM2	0.92
	DA1	Delegation of Authority	DA1	0.92
	DA2		DA2	0.94
Emotional Engagement	VIG1	Vigour	VIG1	0.95
	VIG2		VIG2	0.96

Variabel	Item	Indikator	Item	Outer Loadings
	DED1	Dedication	DED1	0.96
	DED2		DED2	0.95
	SB1	Sense of Belonging	SB1	0.97
	SB2		SB2	0.97
	PRD1	Pride	PRD1	0.91
	PRD2		PRD2	0.9
	TRS1	Trust	TRS1	0.92
	TRS2		TRS2	0.92
Service Performance	CS1	Customer Satisfaction	CS1	0.94
	CS2		CS2	0.95
	EM1	Employee Moral	EM1	0.96
	MS1	Market Share	MS1	0.95
	SG1	Sales Growth	SG1	0.93
	KL6	Profitability	PRF1	0.95

Berdasarkan hasil uji measurement model yang ditunjukkan melalui nilai *outer loadings* pada setiap indikator, dapat dijelaskan bahwa seluruh indikator pada variabel *Flexible Work Arrangement*, *Participative Leadership*, *Emotional Engagement*, dan *Service Performance* memiliki nilai outer loading di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Pada variabel *Flexible Work Arrangement*, indikator *time flexibility*, *timing flexibility*, dan *place flexibility* menunjukkan nilai outer loading yang sangat tinggi, berkisar antara 0,88 hingga 0,97, yang menandakan bahwa seluruh item mampu merepresentasikan konstruk fleksibilitas kerja secara kuat. Hal ini menunjukkan adanya validitas konvergen yang sangat baik pada variabel tersebut.

Selanjutnya, variabel *Participative Leadership* juga memperlihatkan hasil yang sangat memadai, di mana seluruh indikator memiliki nilai outer loading antara 0,89 hingga 0,96. Indikator yang mencerminkan *consulting with subordinates*, *seeking ideas and suggestions from subordinates*, *openness to criticism*, *democratic*

in decision making, serta *delegation of authority* terbukti memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk konstruk kepemimpinan partisipatif. Tingginya nilai *outer loading* ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel laten secara konsisten dan akurat.

Pada variabel *Emotional Engagement*, seluruh indikator yang mencakup dimensi *vigour*, *dedication*, *sense of belonging*, *pride*, dan *trust* memiliki nilai *outer loading* yang sangat tinggi, yaitu berada pada rentang 0,90 hingga 0,97. Hasil ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi dapat diukur secara reliabel melalui indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Konsistensi nilai *outer loading* yang tinggi juga menunjukkan bahwa konstruk *Emotional Engagement* memiliki tingkat validitas konvergen yang sangat baik.

Sementara itu, variabel *Service Performance* menunjukkan nilai *outer loading* yang berkisar antara 0,93 hingga 0,96 pada seluruh indikator, meliputi *customer satisfaction*, *employee moral*, *market share*, *sales growth*, dan *profitability*. Nilai tersebut mengonfirmasi bahwa setiap indikator mampu merefleksikan kinerja layanan secara kuat dan signifikan. Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam model penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga tidak diperlukan penghapusan indikator dan model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural.

4.3.1.2.Uji Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* merupakan salah satu teknik analisis dalam penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk atau variabel dapat dibedakan secara jelas dari konstruk atau variabel lain yang secara konseptual memang berbeda. Pengujian ini menjadi penting, terutama pada penelitian yang melibatkan beberapa konstruk yang saling berhubungan, untuk memastikan bahwa setiap konstruk yang diukur benar-benar memiliki karakteristik yang unik dan tidak sekadar mencerminkan dimensi yang sama dari fenomena yang diteliti. Menurut Hair et al. (2022), terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk menguji *discriminant validity*, diantaranya:

1. Uji Average Extracted (AVE): Teknik ini mengukur sejauh mana variasi dalam indikator terkait dengan konstruk yang diukur. Validitas uji ini dianggap terpenuhi jika nilai AVE konstruk melebihi 0,5.
2. Uji Fornell- Larcker: Teknik ini melibatkan analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menguji sejauh mana konstruk yang diukur secara terpisah dari variabel lain dalam model. Hasil dari uji ini adalah koefisien korelasi antar konstruk yang ditempatkan dalam tabel Fornell-Larcker.

4.3.1.3.Pengujian Validitas Diskriminan – AVE

Uji Average Variance Extracted (AVE) digunakan sebagai salah satu metode untuk menilai *discriminant validity* pada konstruk dalam analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) maupun *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut Hair et al. (2022), nilai batas AVE umumnya ditetapkan sebesar 0,5. Apabila nilai AVE lebih

besar dari 0,5, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas diskriminan yang baik. Sebaliknya, nilai AVE yang lebih kecil 0,5 dapat mengindikasikan adanya tumpang tindih (*overlap*) yang cukup besar antara konstruk yang diukur dengan konstruk lain dalam model. Kondisi ini bisa terjadi karena adanya kelemahan dalam proses pengukuran atau kurang tepatnya pemilihan indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diteliti. Hair et al. (2022) mengakui bahwa nilai ambang batas AVE dapat bervariasi tergantung pada jenis data dan konteks penelitian. Oleh karena itu, peneliti perlu mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual, seperti jumlah indikator yang digunakan, kompleksitas model, atau karakteristik sampel data, serta mengevaluasi *discriminant validity*. Dalam beberapa situasi, nilai AVE yang kurang dari 0,5 masih dapat diterima jika konstruk memiliki overlap yang diharapkan dengan konstruk lain dalam model. Dengan demikian, peneliti harus mempertimbangkan baik nilai ambang batas AVE maupun faktor-faktor kontekstual lainnya untuk meningkatkan keandalan dan validitas hasil penelitian dalam analisis CFA atau SEM.

Tabel 4. 8 Hasil Pengujian AVE

Konstruk	Average variance extracted (AVE)
Consulting with subordinates	0.912
Customer satisfaction	0.958
Dedication	0.966
Delegation of authority	0.946
Democratic in decision making	0.946
Flexible Work Arrangement	0.891
Kepemimpinan Partisipatif	0.858
Keterlibatan Emosional	0.887
Kinerja Layanan	0.896
Openness to criticism	0.920
Place Flexibility	0.903
Pride	0.965

Konstruk	Average variance extracted (AVE)
Seeking ideas and suggestions from subordinates	0.935
Sense of belonging	0.986
Time Flexibility	0.955
Timing Flexibility	0.945
Trust	0.976
Vigour	0.971

Berdasarkan Tabel 4.8 yang menyajikan hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE), dapat dijelaskan bahwa seluruh konstruk, baik pada tingkat variabel laten maupun dimensi, memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,50. Nilai AVE tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator-indikator pembentuknya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel laten yang dicetak tebal, yaitu *Flexible Work Arrangement*, *Participative Leadership*, *Emotional Engagement*, *Service Performance*, masing-masing memiliki nilai AVE sebesar 0,891; 0,858; 0,887; dan 0,896, yang mengindikasikan bahwa keempat variabel tersebut memiliki kemampuan yang sangat baik dalam merepresentasikan indikator-indikatornya secara keseluruhan. Sementara itu, konstruk yang dicetak biasa sebagai dimensi dari masing-masing variabel juga menunjukkan nilai AVE yang sangat tinggi, seperti *dedication*, *trust*, *sense of belonging*, serta *time flexibility* dan *timing flexibility*, dengan nilai AVE yang sebagian besar berada di atas 0,90. Tingginya nilai AVE pada tingkat dimensi ini mengindikasikan bahwa setiap dimensi mampu menjelaskan indikator-indikatornya secara kuat dan konsisten.

4.3.1.4. Pengujian Validitas Diskriminan – Fornell-Larcker

Hair et al., (2022) menjelaskan bahwa kriteria Fornell-Larcker digunakan sebagai acuan untuk menilai validitas diskriminan dengan cara membandingkan nilai korelasi antar konstruk dengan nilai AVE dari masing-masing konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria apabila nilai korelasi antar konstruk dengan indikator lain atau konstruk lain yang terkait lebih rendah dibandingkan nilai AVE yang dimiliki. Secara umum, prinsip Fornell-Larcker menunjukkan bahwa validitas diskriminan dapat dinyatakan terpenuhi Ketika kekuatan hubungan antar konstruk tidak melebihi nilai AVE pada konstruk tersebut. Sebaliknya, apabila nilai korelasi yang terbentuk lebih tinggi daripada nilai AVE, maka hal ini mengindikasikan adanya tumpang tindih antar konstruk. dalam kondisi demikian, diperlukan pengujian lebih lanjut untuk memastikan bahwa setiap konstruk benar-benar mampu merepresentasikan konsep yang berbeda secara jelas dalam model penelitian.

Tabel 4. 9 Analisis *Fornell-Larcker*

	<i>Flexible Work Arrangement</i>	Kepemimpinan Partisipatif	Keterlibatan Emosional	Kinerja Layanan
<i>Flexible Work Arrangement</i>	0.94			
Kepemimpinan Partisipatif	0.93	0.95		
Keterlibatan Emosional	0.92	0.94	0.96	
Kinerja Layanan	0.92	0.93	0.91	0.95

Berdasarkan kriteria *Fornell–Larcker*, hasil pengujian menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing variabel laten memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan variabel laten lain di dalam model. Dengan demikian, setiap konstruk dalam penelitian ini bersifat unik dan tidak tumpang tindih secara konseptual dengan konstruk lainnya, sehingga mampu merepresentasikan fenomena yang berbeda meskipun saling berkaitan. Pemenuhan kriteria *Fornell–Larcker* menggambarkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat pemisahan konstruk yang memadai, di mana hubungan antar variabel masih berada dalam batas yang dapat diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

4.3.1.5. Uji Reliabilitas – *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha merupakan salah satu metode yang paling sering digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas dalam suatu penelitian. Reliabilitas merujuk pada sejauh mana suatu instrument pengukuran mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya ketika digunakan dalam kondisi atau waktu yang berbeda. Penggunaan *Cronbach's alpha* bertujuan untuk mengevaluasi seberapa baik seperangkat indikator atau butir pertanyaan dalam instrument mampu secara konsisten merepresentasikan konstruk atau variabel yang diukur. Menurut Hair et

al. (2022), pengujian reliabilitas dengan *Cronbach's alpha* dilakukan melalui perhitungan koefisien alpha yang berasal dari keseluruhan indikator dalam instrument penelitian. Nilai koefisien tersebut diperoleh melalui rumus matematis yang mempertimbangkan jumlah indikator, varians total skor indikator, serta varians kesalahan pengukuran. Koefisien alpha memiliki rentang nilai antara 0 hingga 1, dimana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat konsistensi *internal instrument* yang semakin tinggi, sehingga instrument tersebut dinilai semakin reliabel.

Menurut Hair et al. (2022), nilai *Cronbach's alpha* dibawah 0,7 menunjukkan reliabilitas yang kurang baik untuk pengukuran dalam penelitian sosial. Dalam hal ini, nilai alpha sebesar 0,6 dianggap sebagai nilai yang cukup rendah. Nunnally dan Bernstein dalam Ghazali (2021) menjelaskan bahwa nilai *Cronbach's alpha* 0,6 masih dapat diterima dalam penelitian sosial jika jumlah item dalam instrument penelitian relative sedikit, misalnya kurang dari 10 item. Mereka berargumen bahwa jumlah item yang sedikit dapat mempengaruhi nilai alpha. Di sisi lain, DeVellis berpendapat bahwa penelitian reliabilitas tidak hanya bergantung pada nilai alpha, tetapi juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti jumlah item, variasi skor, dan heterogenitas dalam populasi yang diteliti. oleh karena itu, nilai alpha sebesar 0,6 masih diterima apabila faktor tersebut dinilai memadai dalam konteks penelitian yang bersangkutan.

Tabel 4. 10 Hasil Analisis *Cronbach's Alpha*

Konstruk	Cronbach's alpha
Consulting with subcoordinates	0.904
Customer satisfaction	0.957

Konstruk	Cronbach's alpha
Dedication	0.965
Delegation of authority	0.943
Democratic in decision making	0.943
Flexible Work Arrangement	0.982
Kepemimpinan Partisipatif	0.982
Keterlibatan Emosional	0.986
Kinerja Layanan	0.977
Openness to criticism	0.913
Place Flexibility	0.893
Pride	0.964
Seeking ideas and suggestions from subordinates	0.931
Sense of belonging	0.986
Time Flexibility	0.977
Timing Flexibility	0.971
Trust	0.976
Vigour	0.970

Berdasarkan Tabel 4.10 yang menyajikan hasil analisis *Cronbach's Alpha*, dapat dijelaskan bahwa seluruh konstruk, baik pada tingkat variabel maupun dimensi, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Variabel laten yang dicetak tebal, yaitu *Flexible Work Arrangement*, *Participative Leadership*, *Emotional Engagement*, *Service Performance*, masing-masing memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,982; 0,982; 0,986; dan 0,977. Hasil ini mengindikasikan bahwa keempat variabel memiliki reliabilitas yang sangat tinggi dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Sementara itu, pada tingkat dimensi, seluruh konstruk juga menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi, dengan sebagian besar berada di atas angka 0,90. Dimensi seperti *dedication*, *trust*, *sense of belonging*, *time flexibility*, dan *timing flexibility* memperoleh nilai yang sangat kuat, yang mencerminkan

konsistensi jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam masing-masing dimensi. Tingginya nilai reliabilitas ini menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki stabilitas dan konsistensi yang baik, sehingga layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian secara berulang.

4.3.1.6. Analisis Kolinearitas – VIF

Uji kolienaritas model dilakukan untuk menilai apakah terdapat hubungan yang terlalu kuat diantara variabel-variabel independen dalam suatu model penelitian. Kolienaritas muncul ketika dua atau lebih variabel independent memiliki tingkat korelasi yang tinggi, sehingga berpotensi menimbulkan kesulitan dalam proses estimasi parameter serta memengaruhi ketepatan interpretasi hasil analisis.

Salah satu pendekatan yang umum digunakan untuk mendeteksi adanya kolienaritas adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). VIF digunakan untuk menunjukkan seberapa besar varians koefisien regresi suatu variabel independent dipengaruhi oleh keberadaan variabel independent lainnya dalam model. Semakin tinggi nilai VIF, semakin besar pula tingkat keterkaitan antarvariabel independent tersebut. (Hair et al., 2022) berpendapat bahwa batas toleransi yang digunakan untuk nilai VIF adalah 5. Apabila nilai VIF suatu variabel independent melebihi ambang tersebut, maka variabel tersebut dapat dianggap memiliki korelasi yang cukup kuat dengan variabel independent lain, sehingga berpotensi menimbulkan permasalahan kolinearitas dalam model penelitian.

Tabel 4. 11 Hasil Analisis VIF

Konstruk	VIF
Flexible Work Arrangement -> Keterlibatan Emosional	1.051
Flexible Work Arrangement -> Kinerja Layanan	1.863
Flexible Work Arrangement -> Place Flexibility	1.000
Flexible Work Arrangement -> Time Flexibility	1.000
Flexible Work Arrangement -> Timing Flexibility	1.000
Kepemimpinan Partisipatif -> Consulting with subordinates	1.000
Kepemimpinan Partisipatif -> Delegation of authority	1.000
Kepemimpinan Partisipatif -> Democratic in decision making	1.000
Kepemimpinan Partisipatif -> Keterlibatan Emosional	2.051
Kepemimpinan Partisipatif -> Kinerja Layanan	1.723
Kepemimpinan Partisipatif -> Openness to criticism	1.000
Kepemimpinan Partisipatif -> Seeking ideas and suggestions from subordinates	1.000
Keterlibatan Emosional -> Dedication	1.000
Keterlibatan Emosional -> Kinerja Layanan	3.852
Keterlibatan Emosional -> Pride	1.000
Keterlibatan Emosional -> Sense of belonging	1.000
Keterlibatan Emosional -> Trust	1.000
Keterlibatan Emosional -> Vigour	1.000
Kinerja Layanan -> Customer satisfaction	1.000
Kinerja Layanan -> Employee moral	1.000
Kinerja Layanan -> Market share	1.000
Kinerja Layanan -> Profitability	1.000
Kinerja Layanan -> Sales growth	1.000

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas yang ditunjukkan melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dapat dijelaskan bahwa seluruh hubungan antar konstruk dalam model penelitian ini berada pada batas yang dapat diterima. Nilai VIF yang diperoleh seluruhnya berada di bawah ambang batas 5, bahkan sebagian besar berada mendekati angka 1. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak terdapat permasalahan multikolinearitas yang signifikan antar konstruk eksogen maupun antar indikator dalam model, sehingga masing-masing konstruk mampu

menjelaskan variabel endogen secara independen tanpa adanya hubungan linier yang berlebihan.

4.3.2. Uji Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural (*inner model*) dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menganalisis serta mengevaluasi hubungan antarvariabel yang terdapat dalam model penelitian yang telah dirancang. Pada pendekatan SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS), terdapat dua ukuran kelayakan model yang umum digunakan, yaitu nilai *R-Square* (R^2) dan *F-square* (F^2). kedua ukuran ini berfungsi untuk menilai sejauh mana variabel dependen (Y) mampu dijelaskan oleh variabel-variabel independen (X) yang terdapat dalam model terhadap variabel yang diteliti.

4.3.2.1. Hasil Pengujian R-Square

Nilai *R-square* (R^2) dalam SEM berbasis PLS digunakan untuk menunjukkan seberapa besar proporsi variasi pada variabel dependen (Y) yang mampu dijelaskan oleh variabel independen (X) yang terdapat dalam model. Rentang nilai *R-square* (R^2) berada antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai *R-square* (R^2), semakin besar kemampuan model dalam menerangkan perubahan atau variasi pada variabel dependen. Perhitungan *R-square* (R^2) dapat dilakukan pada masing-masing variabel dependen dalam model, sehingga dapat diketahui sejauh mana kontribusi variabel independen dalam memberikan penjelasan terhadap variabel yang diteliti. Adapun kriteria *R-square* (R^2) dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. R^2 Kuat, yaitu berada pada kisaran 0 hingga 1,0. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel independent mampu menjelaskan Sebagian besar variasi yang terjadi dalam data, sehingga model dapat dikatakan memiliki daya jelaskan yang tinggi dan sesuai dengan data penelitian.
2. R^2 Sedang, yaitu berada pada rentang 0,3 hingga 0,7. Kondisi ini mengindikasikan bahwa model telah mampu menjelaskan cukup banyak variasi dalam data, meskipun masih terdapat Sebagian variasi yang belum dapat dijelaskan oleh model.
3. R^2 Rendah, yaitu berada di bawah 0,3. Nilai ini mengindikasikan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi data masih terbatas, sehingga model dianggap kurang optimal dalam merepresentasikan hubungan antarvariabel yang diteliti.

Tabel 4. 12 Nilai *R-Square*

Konstruk	R-square	R-square adjusted
Consulting with subordinates	0.902	0.901
Customer satisfaction	0.930	0.930
Dedication	0.941	0.941
Delegation of authority	0.912	0.912
Democratic in decision making	0.927	0.927
Employee moral	0.922	0.922
Keterlibatan Emosional	0.928	0.927
Kinerja Layanan	0.919	0.918
Market share	0.910	0.910
Openness to criticism	0.932	0.932
Place Flexibility	0.883	0.882
Pride	0.857	0.856
Profitability	0.898	0.898
Sales growth	0.863	0.862
Seeking ideas and suggestions from subordinates	0.932	0.932
Sense of belonging	0.949	0.949
Time Flexibility	0.967	0.967

Timing Flexibility	0.974	0.974
Trust	0.873	0.873
Vigour	0.940	0.940

Berdasarkan Tabel 4.12 yang menyajikan nilai *R-square* dan *R-square adjusted*, dapat dijelaskan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi konstruk endogen tergolong sangat kuat. Variabel utama yang dicetak tebal, yaitu *Emotional Engagement*, memiliki nilai *R-square* sebesar 0,928 dan *R-square adjusted* sebesar 0,927. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 92,8 persen variasi *Emotional Engagement* dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut mengindikasikan daya jelaskan model yang sangat tinggi dan substansial.

Selanjutnya, variabel *Service Performance* juga menunjukkan kemampuan penjelasan yang sangat baik dengan nilai *R-square* sebesar 0,919 dan *R-square adjusted* sebesar 0,918. Artinya, sekitar 91,9 persen variasi *Service Performance* dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk yang memengaruhinya dalam model penelitian. Tingginya nilai *R-square* ini menunjukkan bahwa hubungan struktural yang dibangun dalam penelitian memiliki kekuatan prediktif yang kuat dan relevan.

Pada tingkat dimensi, seluruh konstruk juga menunjukkan nilai *R-square* yang tinggi, umumnya berada di atas angka 0,85. Dimensi seperti *time flexibility*, *timing flexibility*, *sense of belonging*, *dedication*, dan *trust* memiliki nilai *R-square* yang sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa variabel laten induknya mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada masing-masing dimensi tersebut. Perbedaan yang sangat kecil antara nilai *R-square* dan *R-square adjusted* pada

seluruh konstruk mengindikasikan bahwa model relatif stabil dan tidak mengalami *overfitting*.

4.3.2.2. Hasil Pengujian f-Square

F-square (F^2) merupakan salah satu indikator kelayakan model dalam *Structural Equation Modelling* berbasis *Partial Least Squares* yang digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi variabel independen (X) dalam menjelaskan variabel dependen (Y). Secara konsep, *F-square* (F^2) memiliki keterkaitan dengan *R-square* (R^2), namun *F-square* (F^2) memberikan informasi yang lebih spesifik mengenai besarnya pengaruh relatif dari masing-masing variabel independen terhadap perubahan pada variabel dependen. Perhitungan *F-square* (F^2) dapat dilakukan pada setiap variabel dependen untuk melihat sejauh mana peran masing-masing variabel independen dalam menjelaskan model. Nilai *F-square* (F^2) yang semakin tinggi menunjukkan bahwa variabel independen memberikan kontribusi yang semakin besar dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Oleh karena itu, pengukuran ini umumnya digunakan bersamaan dengan *R-square* (R^2) untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang seberapa baik model dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen (Y).

1. *F-square* (F^2) Kuat: nilai *F-square* yang kuat adalah sekitar 0,35 atau lebih.

Hal ini mengindikasikan bahwa variabel independent memiliki pengaruh yang signifikan pada variabel dependen dalam model regresi.

2. *F-square* (F^2) Sedang: Nilai *F-square* yang sedang berkisar antara 0,15 hingga 0,35. Ini mengindikasikan bahwa variabel independent mempunyai pengaruh yang moderat pada variabel dependen dalam model regresi.
3. *F-square* (F^2) Buruk: nilai *F-square* yang buruk adalah kurang dari 0,15. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel independent memiliki pengaruh yang lemah pada variabel dependen dalam model regresi.

Hasil pengujian *F-square* (F^2) dalam penelitian ini dijelaskan pada Tabel 4. 13:

Tabel 4. 13 Nilai *f-Square*

Konstruk	f-square
Flexible Work Arrangement -> Keterlibatan Emosional	0.707
Flexible Work Arrangement -> Kinerja Layanan	0.026
Flexible Work Arrangement -> Place Flexibility	7.526
Flexible Work Arrangement -> Time Flexibility	29.031
Flexible Work Arrangement -> Timing Flexibility	38.121
Kepemimpinan Partisipatif -> Consulting with subordinates	9.154
Kepemimpinan Partisipatif -> Delegation of authority	10.364
Kepemimpinan Partisipatif -> Democratic in decision making	12.739
Kepemimpinan Partisipatif -> Keterlibatan Emosional	0.061
Kepemimpinan Partisipatif -> Kinerja Layanan	0.142
Kepemimpinan Partisipatif -> Openness to criticism	13.774
Kepemimpinan Partisipatif -> Seeking ideas and suggestions from subordinates	13.732
Keterlibatan Emosional -> Dedication	15.981
Keterlibatan Emosional -> Kinerja Layanan	0.571
Keterlibatan Emosional -> Pride	5.972
Keterlibatan Emosional -> Sense of belonging	18.670
Keterlibatan Emosional -> Trust	6.892
Keterlibatan Emosional -> Vigour	15.643
Kinerja Layanan -> Customer satisfaction	13.284
Kinerja Layanan -> Employee moral	11.898
Kinerja Layanan -> Market share	10.093
Kinerja Layanan -> Profitability	8.818
Kinerja Layanan -> Sales growth	6.275

Berdasarkan hasil pengujian *effect size (f-square)*, dapat dijelaskan bahwa pengaruh masing-masing konstruk dalam model penelitian menunjukkan variasi kekuatan yang berbeda-beda. Nilai *f-square* digunakan untuk menilai besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen, di mana nilai 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh sedang, dan 0,35 atau lebih menunjukkan pengaruh besar. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangement* memiliki pengaruh besar terhadap *Emotional Engagement* dengan nilai *f-square* sebesar 0,707, yang menandakan bahwa fleksibilitas kerja memberikan kontribusi substansial dalam meningkatkan keterlibatan emosional responden. Namun demikian, pengaruh *Flexible Work Arrangement* terhadap *Service Performance* tergolong kecil dengan nilai *f-square* sebesar 0,026, yang menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya relatif terbatas. Pada tingkat dimensi, *Flexible Work Arrangement* memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap *place flexibility*, *time flexibility*, dan *timing flexibility*, tercermin dari nilai *f-square* yang tinggi.

Selanjutnya, *Participative Leadership* menunjukkan pengaruh yang sangat besar terhadap seluruh dimensi pembentuknya, seperti *consulting with subordinates*, *delegation of authority*, *democratic in decision making*, *openness to criticism*, serta *seeking ideas and suggestions from subordinates*, dengan nilai *f-square* yang jauh melebihi batas pengaruh besar. Hal ini mengindikasikan bahwa *Participative Leadership* secara kuat membentuk praktik dan perilaku kepemimpinan yang dirasakan oleh responden. Akan tetapi, pengaruh *Participative Leadership* terhadap *Emotional Engagement* dan *Service Performance* berada pada

kategori kecil hingga sedang, dengan nilai f-square masing-masing sebesar 0,061 dan 0,142, yang menunjukkan bahwa meskipun berpengaruh, kontribusinya tidak sebesar variabel lainnya dalam model.

Pada variabel *Emotional Engagement*, hasil pengujian menunjukkan pengaruh yang sangat besar terhadap indikator *dedication*, *sense of belonging*, *trust*, *vigour*, dan *pride*, yang tercermin dari nilai f-square yang tinggi. Selain itu, *Emotional Engagement* juga memiliki pengaruh besar terhadap *Service Performance* dengan nilai f-square sebesar 0,571, yang menegaskan peran penting keterlibatan emosional karyawan dalam mendorong peningkatan kinerja layanan. Sementara itu, variabel *Service Performance* menunjukkan pengaruh besar terhadap seluruh dimensi pembentuknya, seperti *customer satisfaction*, *employee moral*, *market share*, *sales growth*, dan *profitability*.

4.3.3. Pengujian Hipotesis

Dalam *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), statistik uji hipotesis digunakan untuk menilai tingkat signifikansi koefisien jalur antarvariabel sekaligus mengevaluasi signifikansi model secara keseluruhan. Dua statistik uji yang sering digunakan dalam SEM-PLS adalah *t-statistic* dan *p-value*.

1. *T-Statistic* digunakan untuk menguji signifikansi jalur antarvariabel. Ini dihitung dengan membagi koefisien jalur dengan standar errornya. Koefisien jalur dianggap signifikan secara statistik apabila nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 atau lebih rendah dari -1,96.

2. *P-value* digunakan untuk menguji signifikansi keseluruhan model. *P-value* merupakan probabilitas untuk mendapatkan nilai statistik uji (seperti *t-statistic*) yang setidaknya sebesar nilai yang diamati. Semakin kecil nilai *p-value*, semakin kecil kemungkinan hipotesis nol benar. Sebagai acuan, jika nilai *p-value* kurang dari 0,05, maka model dianggap signifikan secara statistik.

4.3.3.1. Path Coefficients

Dalam *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), koefisien jalur atau *path coefficient* merupakan ukuran dari kekuatan dan arah hubungan antarvariabel dalam model. Hair et al. (2019) berpendapat bahwa perhitungan koefisien jalur dalam PLS-SEM dapat dilakukan dengan mengalikan bobot variabel independen (X) dengan *factor loading* pada variabel dependen (Y). *Path coefficients* ini dapat diinterpretasikan untuk memahami arah hubungan antarvariabel. Koefisien menunjukkan adanya hubungan positif antarvariabel apabila *path coefficients* positif, hal itu berarti ketika variabel independen (X) meningkat, variabel dependen (Y) juga meningkat. Sebaliknya, koefisien menunjukkan adanya hubungan negatif apabila *path coefficients* negatif, hal itu berarti ketika variabel independen (X) meningkat, variabel dependen (Y) akan menurun.

Tabel 4. 14 Pengujian *Path Coefficients*

Pengaruh	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hipotesis
Flexible Work Arrangement -> Keterlibatan Emosional	0.751	9.89	0.00	Diterima
Flexible Work Arrangement -> Kinerja Layanan	-0.204	1.94	0.03	Ditolak
Kepemimpinan Partisipatif -> Keterlibatan Emosional	0.220	2.76	0.00	Diterima
Kepemimpinan Partisipatif -> Kinerja Layanan	0.370	4.77	0.00	Diterima
Keterlibatan Emosional -> Kinerja Layanan	0.803	10.02	0.00	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.14 yang menyajikan hasil pengujian *path coefficients*, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar hubungan antarvariabel dalam model penelitian terbukti signifikan. Pengaruh *Flexible Work Arrangement* terhadap *Emotional Engagement* menunjukkan koefisien jalur positif sebesar 0,751 dengan nilai t-statistics 9,89 dan p-values 0,00. Hasil ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan emosional karyawan, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang dirasakan, maka semakin tinggi pula keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

Sebaliknya, pengaruh langsung *Flexible Work Arrangement* terhadap *Service Performance* menunjukkan koefisien jalur negatif sebesar -0,204 dengan nilai t-statistics 1,94 dan p-values 0,03. Meskipun nilai p-values berada di bawah batas signifikansi, arah koefisien yang negatif tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sehingga hubungan ini dinyatakan tidak didukung dan hipotesis ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja layanan, melainkan kemungkinan bekerja melalui mekanisme variabel lain dalam model.

Selanjutnya, *Participative Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Emotional Engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0,220, nilai t-statistics 2,76, dan p-values 0,00. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan terbuka terhadap masukan mampu meningkatkan keterlibatan emosional karyawan. Selain itu, Kepemimpinan Partisipatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Layanan dengan koefisien jalur sebesar 0,370, nilai t-statistics 4,77, dan p-values 0,00, sehingga hipotesis terkait hubungan ini dapat diterima.

Pengaruh Keterlibatan Emosional terhadap Kinerja Layanan menunjukkan hasil yang paling kuat dalam model penelitian, dengan koefisien jalur sebesar 0,803, nilai t-statistics 10,02, dan p-values 0,00. Hasil ini menegaskan bahwa keterlibatan emosional karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja layanan.

4.3.3.2. Pengujian Efek Mediasi - Specific Indirect Effects

Dalam *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), *specific indirect effect* adalah pengaruh tidak langsung dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui mediator atau variabel perantara tertentu (M) dalam model. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa *specific indirect effects* dapat dihitung melalui perkalian *path coefficient* (koefisien jalur) antara variabel independen terhadap mediator (a) dan mediator terhadap variabel dependen (b), yang kemudian diuji menggunakan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* kurang dari 0,05. Pentingnya *specific indirect effect* dalam

PLS-SEM terletak pada pemahaman mekanisme hubungan antara variabel dalam model. Hasil dari pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Mediasi

Pengaruh	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hipotesis
Flexible Work Arrangement -> Keterlibatan Emosional -> Kinerja Layanan	0.603	6.59	0.00	Diterima
Kepemimpinan Partisipatif -> Keterlibatan Emosional -> Kinerja Layanan	0.176	2.71	0.00	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.15 mengenai hasil pengujian mediasi, dapat dijelaskan bahwa *Emotional Engagement* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dan *Service Performance*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,603 dengan t-statistics 6,59 serta p-values 0,00 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja layanan melalui peningkatan keterlibatan emosional karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh mediasi Keterlibatan Emosional pada hubungan ini dapat diterima.

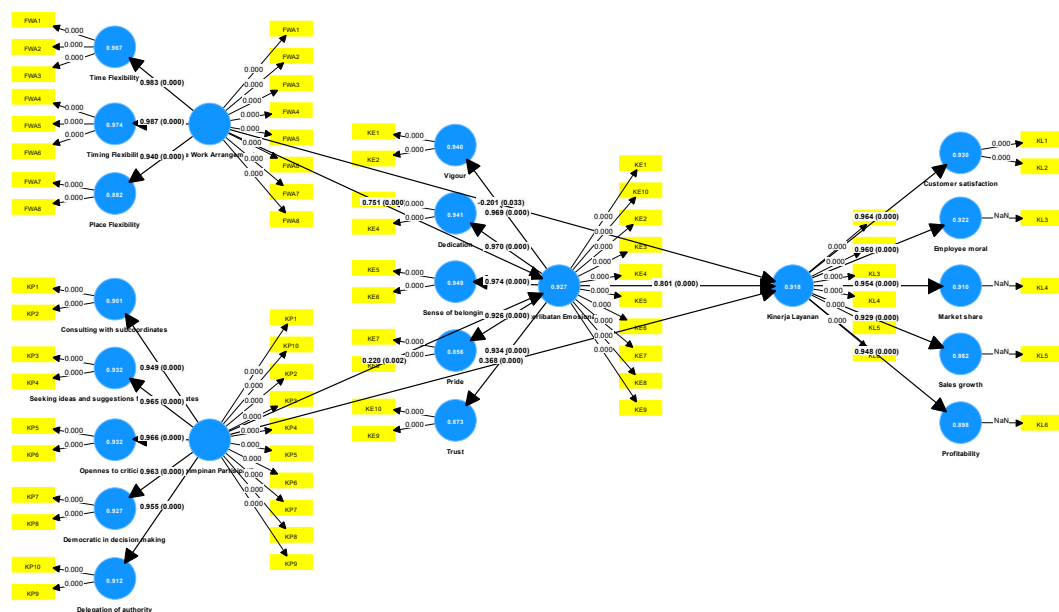
Selain itu, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *Emotional Engagement* memediasi hubungan antara *Participative Leadership* dan *Service Performance*. Nilai original sample sebesar 0,176 dengan t-statistics 2,71 dan p-values 0,00 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kinerja layanan melalui penguatan keterlibatan emosional karyawan, di mana karyawan yang merasa dilibatkan dan dihargai cenderung

menunjukkan dedikasi dan semangat kerja yang lebih tinggi dalam memberikan layanan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *emotional engagement* memiliki peran mediasi yang berbeda pada hubungan antar variabel dalam model penelitian ini. Pada jalur pertama, *emotional engagement* berperan sebagai *full mediation*, yang ditunjukkan oleh tidak signifikannya pengaruh langsung variabel *flexible work arrangement* terhadap *service performance*, sementara pengaruh tidak langsung melalui *emotional engagement* menunjukkan hasil yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel *flexible work arrangement* terhadap *service performance* hanya dapat terjadi melalui peningkatan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, pada jalur kedua, *emotional engagement* berperan sebagai *partial mediation*, yang ditunjukkan oleh signifikannya pengaruh langsung variabel *participative leadership* terhadap *service performance* serta signifikannya pengaruh tidak langsung melalui *emotional engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel independent dapat mempengaruhi *service performance* baik secara langsung maupun melalui peningkatan keterlibatan emosional karyawan.

Secara substansif, perbedaan peran mediasi ini menunjukkan bahwa tidak semua faktor organisasi memengaruhi *service performance* pada mekanisme yang sama. Pada hubungan yang menunjukkan *full mediation*, tanpa adanya *emotional engagement* yang tinggi, pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja layanan tidak akan muncul secara langsung. Sebaliknya, pada hubungan yang menunjukkan *partial mediation*, variabel *participative leadership* dapat meningkatkan *emotional*

engagement dan juga dapat memberikan dampak langsung terhadap *service performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *emotional engagement* berperan sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap *service performance*, meskipun dalam beberapa kondisi faktor tersebut juga dapat memberikan pengaruh langsung terhadap *service performance*.



Gambar 4. 1 Hasil Pengujian *Bootstrapping*

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Flexible Work Arrangement Berpengaruh Positif Terhadap Keterlibatan Emosional Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan emosional karyawan. Secara statistik, hubungan ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,751,

dengan nilai t-statistik sebesar 9,89 dan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga memenuhi kriteria penerimaan hipotesis one-tailed pada arah pengaruh positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterlibatan emosional mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Secara konseptual, temuan tersebut dapat dijelaskan melalui peran *Flexible Work Arrangement* sebagai bentuk dukungan organisasi yang memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan cara, waktu, dan lokasi kerja. Dari perspektif *Job Demands–Resources Model*, fleksibilitas kerja diposisikan sebagai *job resource* yang mampu menurunkan tekanan kerja serta menciptakan kondisi psikologis yang lebih positif. Ketika karyawan memiliki ruang untuk menyesuaikan ritme kerja dengan preferensi dan kebutuhan personal, mereka akan merasakan peningkatan kontrol, kenyamanan, dan penghargaan diri yang memperkuat ikatan emosional terhadap pekerjaan. Kondisi ini menjadi semakin relevan bagi karyawan generasi Z yang memiliki preferensi kuat terhadap otonomi, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengalaman kerja yang bermakna (Bakker & Demerouti, 2016; Kumar & Saxena, 2024).

Selain itu, fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang, sehingga mampu menekan stres dan konflik peran. Penurunan tekanan psikologis ini berkontribusi pada meningkatnya kesejahteraan emosional, yang menjadi fondasi penting dalam pembentukan keterlibatan emosional. Sejumlah studi empiris mendukung mekanisme tersebut dengan menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel

meningkatkan rasa memiliki, kebanggaan, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, khususnya pada generasi Z yang sangat menghargai kepercayaan dan kebebasan dalam bekerja (Febriana & Mujib, 2024; Harrop et al., 2025; Yahya et al., 2024).

Hasil penelitian ini mendukung argumentasi bahwa *Flexible Work Arrangement* merupakan instrumen strategis yang mampu membangun keterlibatan emosional karyawan, bukan sekadar kebijakan operasional. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja memperkuat komitmen emosional melalui pemenuhan kebutuhan psikologis akan otonomi dan keseimbangan hidup, sehingga karyawan merasa lebih terhubung secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja (Anandita et al., 2025; Pytaloka & Idulfilastri, 2025).

4.4.2 Flexible Work Arrangement Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Layanan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan pendekatan *one tailed* pada arah pengaruh positif dan tingkat signifikansi $\leq 0,05$, diperoleh temuan bahwa *Flexible Work Arrangement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Service Performance* pada responden, sehingga hipotesis yang menyatakan pengaruh positif ditolak. Secara statistik, hubungan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar $-0,204$, dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,94 dan *p-value* sebesar 0,03. Meskipun nilai signifikansi memenuhi kriteria penerimaan secara statistik, arah koefisien yang

negatif menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak sejalan dengan peningkatan kinerja layanan sebagaimana diasumsikan dalam hipotesis.

Temuan ini dapat dipahami dengan menelaah karakteristik Generasi Z sebagai target penelitian. Generasi Z dikenal memiliki tingkat literasi digital yang tinggi dan preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengalaman kerja yang bermakna. Namun, pada saat yang sama, mereka juga membutuhkan keterhubungan organisasi, kejelasan peran, serta dukungan kepemimpinan yang intensif agar mampu mempertahankan performa layanan secara konsisten. Literatur terbaru menunjukkan bahwa keterlibatan kerja Generasi Z berjalan melalui mekanisme ganda, yakni kombinasi antara motivator klasik seperti arahan pimpinan dan iklim kerja, serta faktor digital seperti komunikasi virtual dan umpan balik real-time (Krishna & Agrawal, 2025; Satrio & Linando, 2025). Dalam konteks penelitian ini, karakteristik generasi z cenderung membutuhkan dukungan social di tempat kerja serta lingkungan kerja yang positif untuk dapat bekerja secara optimal. Tanpa adanya faktor psikologis atau social yang mendukung, fleksibilitas kerja belum tentu mampu mendorong peningkatan *service performance*.

Salah satu mekanisme utama yang menjelaskan pengaruh negatif flexible work arrangement terhadap kinerja layanan berkaitan dengan karakteristik pekerjaan layanan (*service work*) yang pada umumnya menuntut interaksi langsung dengan pelanggan, koordinasi tim, serta konsistensi kualitas layanan. Dalam konteks *service performance*, keberhasilannya seringkali dipengaruhi oleh faktor seperti keterampilan interpersonal, komunikasi dan keterlibatan karyawan terhadap

pekerjaan. Oleh karena itu, kebijakan fleksibilitas kerja belum tentu berdampak secara langsung pada peningkatan *service performance* apabila tidak diikuti oleh faktor psikologis dan sosial yang mendukung karyawan dalam menjalankan pelayanan (Schneider et al., 1998)

Selain itu, temuan ini juga dapat dipahami melalui perspektif bahwa fleksibilitas kerja memiliki dampak yang berbeda pada individu dengan karakteristik yang berbeda, seperti usia, pengalaman kerja, maupun latar belakang pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Linando et al., 2022) menunjukkan bahwa berbagai bentuk fleksibilitas kerja dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap kondisi psikologis pekerja, tergantung pada karakteristik individu. Studi tersebut menemukan bahwa tingkat fleksibilitas kerja tertentu dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis pekerja secara berbeda pada kelompok individu yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak selalu menghasilkan dampak yang seragam terhadap seluruh pekerja, sehingga dalam beberapa konteks fleksibilitas kerja mungkin tidak secara langsung meningkatkan kinerja layanan.

Dari perspektif *service climate*, kualitas layanan sangat ditentukan oleh keberadaan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, umpan balik cepat, dan standar perilaku yang konsisten. *Flexible work arrangement* yang menyebabkan fragmentasi tim dan berkurangnya pertemuan tatap muka berpotensi melemahkan iklim layanan tersebut. (Christensen & Lægreid, 2022) menjelaskan bahwa penurunan intensitas interaksi langsung sering kali berkorelasi dengan menurunnya efektivitas pelatihan informal dan mentoring, yang justru sangat krusial bagi pekerja layanan. Bagi Generasi Z, yang masih membutuhkan banyak

arahan dan pembelajaran berbasis pengalaman, kondisi ini dapat menurunkan kemampuan mereka dalam memberikan layanan yang optimal dan konsisten.

Kondisi organisasi jasa di Yogyakarta juga dapat menjadi faktor kontekstual yang menjelaskan temuan penelitian ini. Banyak pekerjaan di sektor jasa yang memerlukan kehadiran fisik dan interaksi langsung dengan pelanggan, sehingga ruang penerapan fleksibilitas kerja menjadi lebih terbatas dibandingkan sektor pekerjaan lain. Beberapa penelitian menemukan bahwa *flexible work arrangement* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kenyamanan psikologis karyawan (Buba et al., 2024). Namun, dalam pekerjaan yang menuntut interaksi langsung dengan pelanggan, kepuasan kerja yang tinggi tidak otomatis menghasilkan layanan berkualitas apabila tidak didukung oleh sistem pengawasan, pelatihan, dan budaya layanan yang kuat (Morrison et al., n.d.). Dengan kata lain, manfaat fleksibilitas lebih mudah terkonversi menjadi kinerja pada pekerjaan *non-frontline* dibandingkan pekerjaan layanan langsung.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* tidak selalu berpengaruh terhadap *service performance*, khususnya pada karyawan Generasi Z. Fleksibilitas kerja perlu dirancang secara hati-hati dan kontekstual, misalnya melalui model kerja hibrida yang tetap menjaga intensitas interaksi, kejelasan peran, serta kehadiran kepemimpinan. Tanpa desain yang seimbang, fleksibilitas justru dapat menggerus kualitas layanan yang menjadi inti keberhasilan organisasi jasa. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menekankan pentingnya keseimbangan antara otonomi dan

kontrol dalam menjaga kinerja layanan yang berkelanjutan (Christensen & Læg Reid, 2022; Kashfitanto & Febriansyah, 2023; Morrison et al., n.d.).

4.4.3 Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Positif Terhadap Keterlibatan Emosional

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan emosional. Secara statistik, hubungan ini ditunjukkan oleh arah koefisien jalur yang positif dengan nilai *effect size (f-square)* sebesar 0,061, yang mengindikasikan pengaruh dalam kategori kecil hingga menengah. Selain itu, variabel keterlibatan emosional memiliki nilai R^2 sebesar 0,928, yang berarti sebagian besar variasi keterlibatan emosional karyawan mampu dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, termasuk *participative leadership*. Signifikansi hubungan ini menegaskan bahwa semakin tinggi praktik kepemimpinan partisipatif yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan emosional mereka dalam pekerjaan.

Temuan empiris ini dapat dijelaskan melalui karakteristik dasar dari kepemimpinan partisipatif yang menekankan pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan komunikasi dua arah. Menurut (Yukl, 2013), *participative leadership* memberikan ruang bagi karyawan untuk menyuarakan ide dan pandangan mereka, sehingga menumbuhkan rasa dihargai dan diakui dalam organisasi. Rasa dihargai tersebut menjadi fondasi penting bagi *emotional engagement* karena karyawan tidak lagi memandang pekerjaan semata sebagai kewajiban formal, melainkan sebagai bagian dari identitas dan aktualisasi diri. Arah

koefisien yang positif mencerminkan bahwa semakin intensif praktik partisipatif diterapkan oleh pimpinan, semakin kuat pula ikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Nilai f-square sebesar 0,061 menunjukkan bahwa meskipun kontribusi kepemimpinan partisipatif terhadap keterlibatan emosional tidak tergolong besar secara individual, pengaruh tersebut tetap bermakna dan signifikan secara statistik. Hal ini wajar mengingat keterlibatan emosional merupakan konstruk psikologis yang bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, serta nilai personal karyawan. Namun demikian, signifikansi statistik hubungan ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu determinan penting yang tidak dapat diabaikan, khususnya pada tenaga kerja generasi muda. Penelitian Febriana & Mujib, 2024 mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berperan signifikan dalam meningkatkan emotional engagement, terutama pada generasi yang menghargai kebebasan berekspresi dan keterlibatan aktif dalam organisasi.

Generasi Z dikenal memiliki preferensi kuat terhadap lingkungan kerja yang inklusif, transparan, dan memberikan otonomi (Lazar et al., n.d.). *Participative leadership* secara alami selaras dengan nilai-nilai tersebut karena mendorong dialog terbuka dan kolaborasi. Ketika karyawan generasi Z dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka akan merasakan adanya kepercayaan dari pimpinan, yang kemudian memperkuat rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Kondisi ini menjelaskan mengapa koefisien jalur menunjukkan arah positif dan signifikan, meskipun besaran efeknya relatif moderat. Keterlibatan

emosional tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui akumulasi pengalaman positif dalam interaksi sehari-hari dengan pimpinan dan rekan kerja.

Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga berkontribusi pada terbentuknya rasa aman secara psikologis (*psychological safety*). Dengan adanya kesempatan untuk menyampaikan pendapat tanpa rasa takut, karyawan akan lebih berani mengekspresikan ide, emosi, dan aspirasi mereka. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis terbukti mampu meningkatkan keterlibatan emosional karena karyawan merasa didukung secara emosional dan sosial (Suyanto et al., 2025). Hal ini sejalan dengan temuan (Khasawneh & Elrehail, 2022) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam keputusan organisasi dapat memperkuat rasa kepemilikan dan keterikatan emosional karyawan. Hubungan ini mencerminkan peran kepemimpinan partisipatif dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi keterlibatan emosional jangka panjang.

Nilai R^2 keterlibatan emosional yang sangat tinggi juga memberikan konteks penting dalam menafsirkan koefisien dan signifikansi tersebut. Tingginya daya jelas model menunjukkan bahwa keterlibatan emosional sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi yang bersifat relasional dan kepemimpinan. Dalam kondisi ini, kepemimpinan partisipatif berfungsi sebagai pemicu utama yang mengaktifkan mekanisme psikologis seperti kepercayaan, rasa dihargai, dan keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi. Kimonyo, 2025 menegaskan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif mampu memperkuat ikatan emosional karyawan, khususnya pada generasi yang sensitif terhadap kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

Koefisien positif dan signifikansi statistik hubungan antara *participative leadership* dan *emotional engagement* merefleksikan dinamika psikologis karyawan modern. Meskipun nilai *effect size* menunjukkan pengaruh yang tidak dominan secara tunggal, signifikansi hubungan tersebut menempatkan *participative leadership* sebagai elemen strategis dalam membangun *emotional engagement*, terutama bagi generasi Z. Temuan ini memperkuat argumen bahwa organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan emosional karyawan perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, terbuka, dan berorientasi pada kolaborasi, sebagaimana dinyatakan oleh (Yukl, 2013), (Febriana & Mujib, 2024), serta (Khasawneh & Elrehail, 2022).

4.4.4 Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Layanan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan model struktural, *participative leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service performance*. Nilai koefisien jalur menunjukkan arah positif, yaitu sebesar 0,318, yang mengindikasikan bahwa peningkatan praktik kepemimpinan partisipatif diikuti oleh peningkatan kinerja layanan. Pengaruh tersebut juga terbukti signifikan secara statistik dengan nilai $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja layanan dapat diterima. Gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan secara aktif dalam pengambilan keputusan memiliki kontribusi positif terhadap kualitas layanan yang dihasilkan organisasi.

Secara konseptual, temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik kepemimpinan partisipatif yang menekankan keterlibatan, komunikasi terbuka, serta pemberian ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan solusi. Pada sektor jasa, kualitas layanan sangat bergantung pada perilaku dan sikap karyawan garis depan dalam berinteraksi dengan pelanggan. Ketika pemimpin melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, karyawan akan merasa dihargai dan dipercaya, sehingga terdorong untuk menunjukkan perilaku pelayanan yang lebih bertanggung jawab dan proaktif. Hal ini sejalan dengan pandangan (Pahi et al., 2022) yang menyatakan bahwa partisipasi karyawan dalam proses organisasi memperkuat rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan mendorong komitmen untuk memberikan layanan terbaik.

Pengaruh positif kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja layanan juga relevan jika dikaitkan dengan karakteristik generasi Z yang saat ini mendominasi tenaga kerja di sektor jasa. Generasi ini cenderung menghargai otonomi, keterbukaan, serta pengakuan atas kontribusi ide dan pendapat mereka. *Participative leadership* mampu menjawab kebutuhan tersebut dengan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif. Ketika karyawan generasi Z merasa suara mereka didengar dan ide mereka diakomodasi, motivasi intrinsik mereka akan meningkat, tercermin pada kualitas interaksi layanan kepada pelanggan (Erika et al., 2023).

Selain itu, kepemimpinan partisipatif berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan terkait layanan. Dengan melibatkan karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan, organisasi memperoleh informasi

yang lebih akurat mengenai kebutuhan, keluhan, dan ekspektasi pelanggan. Proses pengambilan keputusan yang bersifat kolaboratif ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan standar dan prosedur layanan secara lebih adaptif. (Indriasari, 2022) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional membantu organisasi jasa merespons perubahan kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat dan tepat, sehingga kualitas layanan dapat terus terjaga.

Dari perspektif manajerial, kepemimpinan partisipatif juga mendorong terjadinya berbagi pengetahuan dan pembelajaran kolektif dalam tim. Lingkungan kerja yang terbuka membuat karyawan lebih bersedia berbagi pengalaman, praktik terbaik, serta solusi inovatif terkait pelayanan. Proses ini sangat penting dalam organisasi jasa, karena kualitas layanan sering kali bergantung pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah pelanggan secara efektif dan konsisten. Penelitian Pahi et al., 2022 menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendorong partisipasi memperkuat aliran pengetahuan internal dan berdampak positif pada kinerja layanan.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Ali et al., 2022 yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja layanan melalui pembentukan tujuan pelayanan yang lebih jelas dan rasa tanggung jawab bersama di antara karyawan. Ketika karyawan dilibatkan dalam penetapan tujuan dan standar layanan, mereka akan memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai ekspektasi organisasi dan pelanggan. Pemahaman tersebut mendorong konsistensi perilaku pelayanan dan meningkatkan responsivitas karyawan dalam menghadapi berbagai situasi layanan.

Hasil empiris yang menunjukkan koefisien jalur positif dan signifikan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja layanan memperkuat argumen teoritis dan temuan penelitian sebelumnya. Kepemimpinan partisipatif tidak hanya berperan sebagai mekanisme manajerial, tetapi juga sebagai strategi strategis dalam meningkatkan kualitas layanan, khususnya pada organisasi jasa yang mempekerjakan karyawan generasi Z. Melalui pemberdayaan, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan bersama, kepemimpinan partisipatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku pelayanan unggul dan berkelanjutan.

4.4.5 Keterlibatan Emosional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Layanan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *emotional engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service performance*. Secara statistik, hubungan antara *emotional engagement* dan *service performance* menunjukkan nilai original sample sebesar 0,574 dengan arah koefisien positif, yang menandakan bahwa peningkatan keterlibatan emosional karyawan diikuti oleh peningkatan kinerja layanan. Nilai signifikansi pengaruh berada di bawah ambang batas yang ditetapkan ($p < 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif keterlibatan emosional terhadap kinerja layanan dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan emosional merupakan determinan penting yang secara nyata mendorong kualitas layanan yang diberikan karyawan.

Secara konseptual, temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik khas Generasi Z yang sangat menekankan aspek emosional dalam hubungan kerja. Generasi ini cenderung mengharapkan komunikasi yang autentik, dukungan emosional, serta rasa memiliki dalam organisasi tempat mereka bekerja (Dwiastuti et al., 2024; Indrayani et al., 2024). Ketika karyawan merasa terikat secara emosional, mereka tidak hanya menjalankan tugas berdasarkan kewajiban formal, tetapi juga melibatkan perasaan, empati, dan kepedulian dalam setiap interaksi pelayanan. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku pelayanan yang lebih responsif, ramah, dan konsisten, sehingga meningkatkan persepsi kualitas layanan dari sudut pandang pelanggan (Talamayan et al., 2024; Utomo, 2025).

Keterlibatan emosional juga berkaitan erat dengan komitmen afektif, yaitu ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior*, seperti kesediaan membantu pelanggan melebihi standar minimal pelayanan dan menjaga citra organisasi dalam situasi sulit (Utomo, 2025). Dalam konteks layanan, perilaku semacam ini sangat krusial karena kualitas layanan sering kali ditentukan oleh detail kecil dalam interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan emosional merupakan dimensi dominan untuk meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan yang selanjutnya berdampak positif pada stabilitas dan konsistensi kinerja layanan (M.K.M.D & Rebecca, 2025; Wibaselppa et al., 2025).

Pengaruh positif keterlibatan emosional terhadap kinerja layanan juga tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan dan lingkungan kerja yang suportif.

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dan mampu membangun hubungan empatik dengan bawahan akan menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis (Dwiastuti et al., 2024). Dalam iklim seperti ini, karyawan Generasi Z merasa dihargai dan dipahami, sehingga lebih termotivasi untuk menjaga standar layanan yang tinggi. Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional terbukti meningkatkan kebahagiaan kerja dan kepercayaan, yang selanjutnya memperkuat keterlibatan emosional dan kinerja layanan, khususnya pada sektor jasa yang menuntut interaksi intensif dengan pelanggan (Indrayani et al., 2024; Utomo, 2025).

Keterlibatan emosional juga berperan sebagai mekanisme psikologis yang membantu karyawan menghadapi tekanan kerja dalam aktivitas pelayanan. Lingkungan jasa kerap diwarnai oleh tuntutan pelanggan yang tinggi dan situasi kerja yang penuh tekanan. Karyawan dengan keterlibatan emosional yang kuat cenderung memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik, sehingga mampu mengelola emosi negatif dan tetap menunjukkan perilaku pelayanan yang profesional (Safitri, 2025; Mhakarya, 2025). Kondisi ini memungkinkan kualitas layanan tetap terjaga meskipun karyawan berada dalam situasi kerja yang menantang.

Dalam konteks Generasi Z, fleksibilitas kerja dan gaya kepemimpinan yang partisipatif juga memperkuat keterlibatan emosional yang kemudian berdampak pada kinerja layanan. Ketika karyawan diberikan ruang untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan personal serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka akan merasa lebih dihargai dan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat

dengan organisasi (Febriana & Mujib, 2024). Ikatan emosional ini mendorong dedikasi dan inovasi dalam memberikan layanan, sehingga kualitas layanan meningkat secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa emotional engagement berpengaruh signifikan terhadap kemampuan karyawan dalam memberikan layanan unggul dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Zheng, 2019).

Keterlibatan emosional merupakan faktor kunci yang secara langsung dan signifikan memengaruhi kinerja layanan. Investasi organisasi dalam membangun keterlibatan emosional melalui kepemimpinan yang suportif, lingkungan kerja yang inklusif, serta praktik kerja yang memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan akan memberikan dampak positif yang nyata terhadap kualitas layanan. Temuan ini memperkuat literatur sebelumnya yang menyatakan bahwa keterikatan emosional bukan hanya aspek psikologis internal, melainkan sumber daya strategis yang menentukan keunggulan layanan organisasi berbasis jasa (Dwiastuti et al., 2024; Talamayan et al., 2024; Utomo, 2025).

4.4.6 Flexible Work Arrangement Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Keterlibatan Emosional

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Flexible Work Arrangement berpengaruh positif terhadap kinerja layanan melalui keterlibatan emosional sebagai variabel mediasi. Secara statistik, jalur Flexible Work Arrangement pada Kinerja Layanan melalui keterlibatan emosional terbukti positif dan signifikan dengan koefisien sebesar 0,603 dan tingkat signifikansi di bawah 0,05. Angka ini

menggambarkan bahwa pengaruh tidak langsung Flexible Work Arrangement terhadap kinerja layanan melalui keterlibatan emosional dinyatakan positif dan signifikan secara statistik berdasarkan hasil pengujian mediasi dengan prosedur *bootstrap* ($p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya berdampak langsung, tetapi terutama bekerja melalui penguatan kondisi emosional karyawan dalam meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Secara konseptual, temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan emosional merupakan mekanisme kunci yang menjembatani kebijakan fleksibilitas kerja dengan kinerja layanan. Flexible Work Arrangement memberikan ruang bagi karyawan untuk mengatur waktu, lokasi, dan cara kerja sesuai dengan kebutuhan personal mereka. Dalam kerangka Job Demands–Resources Model, fleksibilitas kerja berperan sebagai job resource yang mampu menurunkan tuntutan kerja dan tekanan psikologis, sekaligus meningkatkan rasa kontrol dan otonomi. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan kepercayaan dan dukungan melalui fleksibilitas kerja, mereka cenderung mengembangkan perasaan dihargai dan diakui sehingga memperkuat keterlibatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi (Bakker & Demerouti, 2016; Kumar & Saxena, 2024).

Keterlibatan emosional yang meningkat kemudian mendorong munculnya perilaku kerja positif yang relevan dengan konteks layanan. Karyawan yang terikat secara emosional tidak hanya menjalankan tugas secara prosedural, tetapi juga menunjukkan empati, kesungguhan, dan upaya ekstra dalam melayani pelanggan. Kondisi emosional yang positif membuat karyawan lebih mampu mengelola emosi dalam interaksi layanan, bersikap responsif terhadap kebutuhan pelanggan, serta

menjaga konsistensi kualitas layanan. Dengan demikian, fleksibilitas kerja baru memberikan dampak optimal pada kinerja layanan ketika diiringi oleh keterlibatan emosional yang kuat, sebagaimana ditegaskan oleh Moreno-Martínez & Sánchez-Martínez (2025) yang menyatakan bahwa emotional engagement merupakan mediator signifikan dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan service performance, khususnya pada tenaga kerja generasi Z.

Generasi Z memiliki preferensi tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja, otonomi, dan pengalaman kerja yang bermakna. Flexible Work Arrangement memenuhi kebutuhan tersebut dengan memungkinkan karyawan menyesuaikan ritme kerja dengan kondisi personal, sehingga menurunkan stres dan konflik peran. Penurunan tekanan psikologis ini menciptakan kesejahteraan emosional yang menjadi fondasi keterlibatan emosional. Ketika kesejahteraan emosional terjaga, karyawan generasi Z cenderung menunjukkan komitmen pelayanan yang lebih tinggi dan perilaku pro-sosial dalam konteks kerja layanan (Febriana & Mujib, 2024).

Fleksibilitas kerja menjadi instrumen strategis yang memengaruhi kinerja organisasi melalui jalur psikologis karyawan. Tanpa keterlibatan emosional, fleksibilitas kerja berpotensi hanya menjadi fasilitas teknis yang tidak sepenuhnya diterjemahkan ke dalam perilaku layanan yang unggul. Sebaliknya, ketika fleksibilitas kerja berhasil meningkatkan keterlibatan emosional, karyawan akan terdorong untuk memberikan pelayanan yang lebih berkualitas sebagai bentuk timbal balik atas dukungan organisasi yang mereka rasakan. Hal ini sejalan dengan pandangan social exchange theory yang menyatakan bahwa perlakuan positif dari

organisasi akan dibalas oleh karyawan melalui sikap dan perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kualitas layanan.

Hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap kinerja layanan bersifat tidak langsung dan bekerja secara efektif melalui keterlibatan emosional karyawan. Temuan ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menekankan pentingnya emotional engagement dalam menerjemahkan kebijakan sumber daya manusia menjadi kinerja layanan yang unggul, terutama pada konteks generasi Z yang sangat sensitif terhadap dukungan emosional dan makna kerja (Anandita et al., 2025; Pytaloka & Idulfilastri, 2025). Dengan demikian, organisasi yang ingin memaksimalkan dampak fleksibilitas kerja terhadap kualitas layanan perlu secara simultan membangun dan memelihara keterlibatan emosional karyawan sebagai fondasi utama keberhasilan kebijakan tersebut.

4.4.7 Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Keterlibatan Emosional

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan melalui keterlibatan emosional sebagai variabel mediasi. Secara statistik, jalur pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap keterlibatan emosional terbukti signifikan dengan arah koefisien positif, sementara keterlibatan emosional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan. Selain itu, pengaruh tidak langsung kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja layanan melalui keterlibatan emosional

dinyatakan signifikan, mendukung pernyataan bahwa mekanisme mediasi berjalan secara efektif. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan praktik kepemimpinan partisipatif akan terlebih dahulu memperkuat keterlibatan emosional karyawan, yang selanjutnya mendorong peningkatan kualitas kinerja layanan. Dengan demikian, hipotesis mediasi dapat diterima karena arah hubungan konsisten positif dan signifikansinya memenuhi kriteria pengujian statistik.

Secara konseptual, hasil ini dapat dijelaskan melalui peran kepemimpinan partisipatif dalam membangun pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan, khususnya pada organisasi jasa yang sangat bergantung pada interaksi manusia. Kepemimpinan partisipatif memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, terlibat dalam pengambilan keputusan, serta berkontribusi secara aktif dalam penyelesaian masalah organisasi. Kondisi ini menumbuhkan rasa dihargai dan diakui, yang menjadi fondasi penting terbentuknya keterlibatan emosional. Ketika karyawan merasa bahwa kehadiran dan pendapatnya bernilai, mereka akan mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan pekerjaan dan organisasi, sehingga terdorong untuk memberikan layanan yang lebih optimal kepada pelanggan (Yukl, 2013)

Keterlibatan emosional berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani perilaku kepemimpinan dengan kinerja layanan. Dalam konteks organisasi jasa, kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh prosedur kerja, tetapi sangat dipengaruhi oleh sikap, empati, dan komitmen karyawan dalam melayani pelanggan. Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung menunjukkan perilaku pelayanan ekstra, seperti kesediaan membantu di luar tugas formal,

responsivitas yang lebih tinggi, serta kemampuan membangun hubungan positif dengan pelanggan. Penelitian (Feng et al., 2022) menegaskan bahwa emotional engagement merupakan mediator kunci dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan *service performance*, karena keterlibatan emosional mendorong karyawan menginternalisasi tujuan layanan organisasi sebagai bagian dari identitas dirinya.

Temuan ini juga sejalan dengan pandangan (Zheng, 2019) yang menyatakan bahwa work engagement memediasi secara penuh pengaruh service leadership terhadap service performance. Artinya, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan partisipasi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja layanan tanpa terlebih dahulu membangun keterlibatan psikologis karyawan. Dalam konteks ini, kepemimpinan partisipatif berfungsi sebagai stimulus organisasi yang memicu keterlibatan emosional, sementara keterlibatan emosional menjadi saluran utama yang menerjemahkan stimulus tersebut ke dalam perilaku pelayanan yang unggul. Hal ini menjelaskan mengapa pengaruh tidak langsung menjadi signifikan dan substansial dalam model penelitian.

Karakteristik generasi Z yang mendominasi tenaga kerja sektor jasa semakin memperkuat relevansi temuan ini. Generasi Z dikenal memiliki kebutuhan tinggi akan pengakuan, keterbukaan, dan partisipasi dalam lingkungan kerja. Kepemimpinan partisipatif yang menekankan dialog dua arah dan kolaborasi selaras dengan nilai-nilai tersebut, sehingga lebih efektif dalam membangun keterlibatan emosional. Ketika generasi Z merasa didengarkan dan dilibatkan, mereka akan menunjukkan loyalitas emosional yang lebih tinggi, yang tercermin

dalam kualitas interaksi layanan yang diberikan kepada pelanggan. Dengan demikian, keterlibatan emosional menjadi prasyarat penting agar kepemimpinan partisipatif dapat menghasilkan dampak nyata pada kinerja layanan.

Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis, di mana karyawan merasa nyaman mengekspresikan ide dan emosi tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Lingkungan yang aman secara psikologis ini memperkuat keterlibatan emosional karena karyawan merasa didukung secara sosial dan emosional oleh pimpinan maupun organisasi. Dalam kondisi tersebut, karyawan akan lebih mudah mengelola emosi saat menghadapi pelanggan, menjaga sikap profesional, serta mempertahankan kualitas layanan meskipun berada dalam situasi kerja yang menantang. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga stabilitas perilaku layanan.

Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja layanan tidak bersifat langsung semata, melainkan bekerja secara lebih efektif melalui keterlibatan emosional karyawan. Koefisien jalur yang positif dan signifikansi pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa keterlibatan emosional merupakan mekanisme kunci yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kualitas layanan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menempatkan emotional engagement sebagai mediator strategis dalam organisasi jasa (Feng et al., 2022; Zheng, 2019). Organisasi yang ingin meningkatkan kinerja layanan secara berkelanjutan perlu tidak hanya mendorong praktik kepemimpinan

partisipatif, tetapi juga secara sadar mengelola dan memperkuat keterlibatan emosional karyawan sebagai fondasi utama perilaku pelayanan yang unggul.

BAB V

PENUTUP

5.1 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menyadari bahwa konteks kerja responden yang beragam, termasuk responden dengan latar belakang wirausaha, dapat menimbulkan variasi perspektif dalam menilai praktik *participative leadership*. Oleh karena itu, hal ini menjadi salah satu keterbatasan penelitian yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian.

Kedua, salah satu keterbatasan penelitian ini berkaitan dengan pengukuran variabel *service performance*. Indikator yang digunakan seperti market share, sales growth, dan profitability secara konseptual merupakan indikator kinerja pada level organisasi, sementara unit analisis dalam penelitian ini adalah individu. Selain itu, tidak semua responden, khususnya karyawan pada level operasional, memiliki akses langsung terhadap informasi keuangan perusahaan secara detail. Kondisi ini berpotensi menyebabkan variasi dalam tingkat pengetahuan responden mengenai kinerja organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan data kinerja organisasi yang lebih objektif atau melibatkan responden pada level manajerial agar pengukuran *service performance* dapat dilakukan secara lebih komprehensif.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, sebagian besar hubungan antar variabel yang diajukan dalam model penelitian terbukti positif dan signifikan secara statistik, sehingga hipotesis dapat diterima. Secara langsung, **Flexible Work Arrangement terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan emosional** dengan nilai original sample sebesar 0,751, t-statistics sebesar 9,89, dan p-values sebesar 0,00, yang menunjukkan bahwa peningkatan fleksibilitas kerja secara nyata memperkuat keterikatan emosional karyawan. Namun demikian, **Flexible Work Arrangement tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja layanan secara langsung** karena meskipun koefisien jalur bernilai negatif sebesar -0,204 dengan p-values 0,03, arah pengaruhnya tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sehingga hipotesis ini dinyatakan ditolak.

Selanjutnya, **kepemimpinan partisipatif terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap keterlibatan emosional maupun kinerja layanan**, yang ditunjukkan oleh nilai original sample masing-masing sebesar 0,220 dengan t-statistics 2,76 dan p-values 0,00 untuk keterlibatan emosional, serta 0,370 dengan t-statistics 4,77 dan p-values 0,00 untuk kinerja layanan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi praktik kepemimpinan partisipatif, semakin tinggi pula keterlibatan emosional dan kualitas layanan yang dihasilkan karyawan. Selain itu, keterlibatan emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan dengan koefisien sebesar 0,803, t-statistics 10,02, dan p-values 0,00, yang menunjukkan bahwa keterikatan emosional merupakan determinan utama dalam meningkatkan kinerja layanan.

Pada pengaruh tidak langsung, hasil pengujian mediasi memperlihatkan bahwa **keterlibatan emosional berperan signifikan dalam memediasi hubungan Flexible Work Arrangement terhadap kinerja layanan**, dengan nilai koefisien sebesar 0,603, t-statistics 6,59, dan p-values 0,00, **serta memediasi hubungan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja layanan** dengan koefisien sebesar 0,176, t-statistics 2,71, dan p-values 0,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dasar penerimaan hipotesis positif dan signifikan dalam penelitian ini didasarkan pada arah koefisien jalur yang sejalan dengan hipotesis serta nilai p-values di bawah batas signifikansi 0,05, yang menunjukkan bahwa keterlibatan emosional merupakan mekanisme kunci dalam menerjemahkan praktik fleksibilitas kerja dan kepemimpinan partisipatif menjadi kinerja layanan yang unggul.

5.3 Implikasi Praktis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *service performance*. Temuan ini tidak berarti bahwa kebijakan fleksibilitas tidak penting bagi organisasi. Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja perlu diimplementasikan secara strategis dan dikombinasikan dengan factor lain yang dapat mendorong peningkatan *service performance*. Dalam penelitian ini, *emotional engagement* terbukti berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat memberikan dampak terhadap *service performance*

apabila mampu meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Oleh karena itu, organisasi tetap dapat mempertimbangkan penerapan *flexible work arrangement* sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, terutama untuk meningkatkan kenyamanan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Namun, agar kebijakan tersebut dapat berdampak pada *service performance* organisasi perlu mengombinasikan dengan kebijakan lain yang mampu memperkuat keterlibatan emosi karyawan, seperti peningkatan komunikasi organisasi, pemberian dukungan dari atasan, pengembangan budaya kerja yang positif, serta sistem penghargaan yang mendorong kualitas pelayanan.

Selain itu, dalam konteks pekerjaan layanan yang menuntut interaksi langsung dengan pelanggan, organisasi juga perlu memastikan bahwa penerapan *flexible work arrangement* tetap selaras dengan standar operasional pelayanan dan koordinasi kerja tim. Dengan demikian, fleksibilitas kerja dapat memberikan manfaat bagi kesejahteraan karyawan tanpa mengurangi konsistensi dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari penelitian ini, terdapat beberapa saran yang disusun berdasarkan temuan empiris, sehingga setiap rekomendasi yang diajukan diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam

meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan kualitas pelayanan:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangement* (FWA) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap service performance, organisasi tidak dapat mengandalkan fleksibilitas kerja sebagai satu-satunya strategi untuk meningkatkan kinerja layanan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengombinasikan kebijakan FWA dengan upaya peningkatan kualitas pengelolaan pelayanan, seperti penguatan standar operasional pelayanan, peningkatan kompetensi pelayanan karyawan, serta sistem pengawasan yang memastikan kualitas layanan tetap terjaga.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *participative leadership* memiliki pengaruh terhadap emotional engagement karyawan, organisasi disarankan untuk mendorong penerapan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kepemimpinan partisipatif dapat diwujudkan melalui keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan pendapat, serta penciptaan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan. Praktik kepemimpinan yang partisipatif dapat meningkatkan rasa dihargai dan memiliki terhadap organisasi, sehingga mendorong keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan mereka.

3. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *emotional engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dan *service performance*. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk tidak hanya menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan emosional karyawan, misalnya melalui peningkatan komunikasi organisasi, dukungan dari pimpinan, serta pemberian penghargaan terhadap karyawan yang menunjukkan kualitas pelayanan yang baik.
4. Mengingat bahwa *service performance* dalam pekerjaan layanan sangat dipengaruhi oleh interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan, organisasi juga perlu memastikan bahwa penerapan fleksibilitas kerja tetap selaras dengan kebutuhan operasional pelayanan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengatur jadwal kerja yang fleksibel namun tetap menjaga ketersediaan tenaga kerja yang memadai untuk memenuhi kebutuhan pelayanan pelanggan.
5. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh generasi Z, organisasi juga perlu mempertimbangkan karakteristik generasi tersebut dalam merancang kebijakan kerja. Generasi Z cenderung menghargai fleksibilitas kerja, penggunaan teknologi, serta lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengintegrasikan fleksibilitas kerja dengan sistem kerja berbasis teknologi serta praktik manajemen yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

6. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel psikologis lain yang berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan antara praktik manajerial dan kinerja layanan, seperti *psychological safety*, *perceived organizational support*, atau *job meaningfulness*. Selain itu, penggunaan desain penelitian longitudinal dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perubahan keterlibatan emosional dan kinerja layanan dalam jangka panjang, khususnya dalam konteks penerapan kebijakan kerja fleksibel pasca pandemi.
7. Akademisi juga disarankan untuk memperluas konteks penelitian pada sektor industri yang berbeda atau membandingkan lintas generasi untuk melihat apakah pola hubungan yang sama berlaku secara universal. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, tetapi juga memberikan dasar empiris yang lebih kuat bagi perumusan kebijakan dan praktik manajerial yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, M. Q. (2025). *Memahami Generasi Z: Tantangan, Perilaku, dan Peluang*. Badan Pusat Statistik.
<https://gorontalo.kab.bps.go.id/id/news/2025/02/05/30/memahami-generasi-z--tantangan--perilaku--dan-peluang.html>
- Acosta-gonzaga, E., & Ruiz-ledesma, E. F. (2022). Students ' Emotions and Engagement in the Emerging Hybrid Learning Environment during the COVID-19 Pandemic. *MDPI*, 1–14.
- Al-rabea, M., & Aziz, T. (2025). The Effects of Emotional Intelligence on Employee Engagement in Digitised Workspaces. *Digital business*.
- Alfaryaby, D., & Nawawi, M. T. (2021). *ANALISIS PENGARUH PROFESSIONAL IDENTITY DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA AGEN ASURANSI ALLIANZ LIFE INDONESIA GENERASI MILENIAL YANG DI MEDIASI OLEH JOB SATISFACTION*. *III*(2), 327–334.
- Ali, A., Muhammad, S., & Xue, X. (2022). Motivational approach to team service performance : Role of participative leadership and team-inclusive climate. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52(June), 75–85.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.005>
- Allen, J., Alpass, F., Szabó, Á., & Stephens, C. (2021). Impact of Flexible Work Arrangements on Key Challenges to Work Engagement Among Older Workers. *Work, Aging and Retirement*, 7.
<https://doi.org/10.1093/workar/waab010>
- Allen, T. D. (2013). *WORK – FAMILY CONFLICT AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS : DECONSTRUCTING FLEXIBILITY*. 345–376.
<https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Altaweel, I. R., & Al-hawary, S. I. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational

- Performance. *Sustainability*, 13(7564), 1–14.
- Anandita, S., Gunawan, A., & Febriyansyah, H. (2025). *Exploring Gen Z Engagement : Work – Life Balance and Flexibility in Creative Programming Work*. 04(04), 1560–1569.
- Anaya, A., & Desiana, P. M. (2023). Pengaruh Work from Home terhadap Work Engagement pada Karyawan yang Memiliki Anak : Peran Mediasi Work-life Balance dan Work Stress The Effect of Work from Home on Work Engagement of Employees with Children : Mediation Role of Work-Life Balance and Work S. *jurnal manajemen dan organisasi (JMO)*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i1.42430>
- Badan Pusat Statistik DIY. (2025). *Keadaan Ketenagakerjaan D.I. Yogyakarta Februari 2025* (Nomor 31).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Barbu, A., Militaru, G., & Deselnicu, D. C. (2021). Key Success Factors That Enable IT Service Providers to Achieve Organizational Performance : Evidence from Romania. *Sustainability*, 13(10996), 1–20.
- Bett, F., Sang, H., & Chepkwony, P. (2022). East African Journal of Business and Economics Flexible Work Arrangement and Employee Performance : An Evidence of. *East African Journal of Business and Economics*, 5(1), 80–89. <https://doi.org/10.37284/eajbe.5.1.557.IEEE>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=ikI6EAAAQBAJ>
- BPS D.I. Yogyakarta. (2024). *Berita Resmi Statistik D.I. Yogyakarta 2024*. 57, 1–12.
- BPS DI Yogyakarta. (2024). Jumlah Perguruan Tinggi, Dosen, dan Mahasiswa Negeri dan Swasta Di Bawah Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan

Tinggi/Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Menurut Kabupaten/Kota Di Provinsi D.I. Yogyakarta. In *Badan Pusat Statistik*. <https://yogyakarta.bps.go.id/id/statistics-table/3/Y21kVGRHNXZVMEl3S3pCRllyMHJRbnB1WkVZemR6MDkjMw==/jumlah-perguruan-tinggi-sup-1--sup---dosen--dan-mahasiswa-negeri-dan-swasta--di-bawah-kementerian-riiset--teknologi-dan->

BPS DIY. (2025a). Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia. *Badan Pusat Statistik*, 36, 1.

BPS DIY. (2025b). Produk Domestik Regional Bruto Daerah Istimewa Yogyakarta Menurut Lapangan Usaha. In Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Ed.), *Badan Pusat Statistik Provonsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

BPS DIY. (2025c). *Statistik Ketenagakerjaan Daerah Istimewa Yogyakarta Fbruari 2023-2025*.

Buba, M. G., Sb, P., Kumar, P. P., & Maheswari, B. U. (2024). Effects Of Work-Life Balance On Employee Job Satisfaction. *Eduational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 13512–13520. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.5830>

Calista, tjen jessica, & Nurhaningsih, tri hardjanti. (2023). Jurnal E-Bis : Ekonomi-Bisnis Peran Mediasi Eustress pada Pengaruh Resiliensi terhadap Work. *jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis*, 7(2), 458–471.

Chin, W. W. (1988). *The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling* (G. A. Marcoulides (ed.); Modern Met). Lawrence Erlbaum Associates (Psychology Press).

Chiu, Y., Amin, M. W., Li, S. T., & Ali, M. (2023). Spiritual leadership influence on employee creative service performance : a moderated mediation analysis. *BMC Psychology*, 11(262), 1–13. https://www.mdpi.com/2076-3387/15/1/11?utm_source=chatgpt.com

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2022). 4 . *Taking stock : New Public Management (NPM) and post-NPM reforms – trends and challenges*. 38–49.
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers in Psychology*, 15(July), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=fly6DAEACAAJ>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6 ed.). Sage Publications Ltd.
- Damayanti, M., & Khatimah, H. (2025). Media Riset Bisnis Ekonomi Sains dan Terapan. *media riset bisnis ekonomi sains dan terapan*, 3(1), 14–29.
- Darmawan, yusuf aji, Kusumastuti, maria stefania, & Febriano, muhammad angga. (2025). Pengaruh Transformative Leadership dan Motivasi terhadap Task Performance PT Bank Negaraku dengan Mediasi Work Engagement. *coopetition*, 16(2), 531–541.
- Darmawan, S., & Alawiyah, L. M. (2024). The Impact of Flexible Work Arrangements and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Klabat Journal of Management*, 5(2), 142. <https://doi.org/10.60090/kjm.v5i2.1168.142-155>
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145–167. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>
- Erika, Djoenarko, R. H., Laurensia, K., Sun, P., & Laiman, B. (2023). TIJAB (The International Journal of Applied Business) Factors Affecting Employee Engagement of Generation Z during the Transition from the COVID-19 Pandemic to Endemic. *TIJAB (The International ournal of Applied Business)*, 7(2), 196–216.

- Evans, C., & Ventura, A. C. (2023). *The development and validation of the assessment engagement scale*. June. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1136878>
- Fairuz, A. (n.d.). *Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Work-Life Balance Karyawan Generasi Z*.
- Farha, Y. A., Setiadi, I. K., Nawir, J., Pembangunan, U., & Veteran, N. (n.d.). 3) 1),2),3). 23–33.
- Fatoki, O. (2023). *PARTICIPATIVE LEADERSHIP AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION: THE MEDIATING EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND WORK ENGAGEMENT* Olawale FATOKI. 15. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>
- Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing Productivity of Gen Z Employees: The Role of Flexible Work Arrangements and Participative Style. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2489>
- Feng, E., Hong, G., Kaid, J., & Ali, M. (2022). *Engagement Mediates the Relationship Between Emotion and Achievement of Chinese EFL Learners*. 13(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895594>
- Firdaus, A. (2024). *The Effect of Flexible Work Arrangement , Digital Workplace On Job Erformance By Mediating Employee Satisfaction*. 4, 13057–13072.
- George, F. H. E. P., & Wilper, S. B. (2016). Contemporary Sociology,. *Contemporary Sociology A Journal of Reviews*, 29(2), 373–374. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2654413?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate
- Ghazali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S.

- (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hariyanto, D., Utomo, W. P., Pasaman, K. A., Rizka, M. T., Hutaauruk, Y. G., & Yulianti, F. (2024). *INDONESIA GEN Z*. IDN Research Institute. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-gen-z-report-2024.pdf>
- Harrop, N., Jiang, L., & Overall, N. (2025). *A Meta- - Analysis of Antecedents and Outcomes of Flexible Working Arrangements*. 1–29. <https://doi.org/10.1002/job.2896>
- Indriasari, D. P. (2022). Analyzing Product Quality And Price On The Decision To Purchase Uniqlo Products. *Jurnal Economic Resources*, 5(2), 166–171.
- Insyra, tasya rania. (2022). Pengaruh transformational leadership terhadap job performance dengan work engagement sebagai variabel mediasi. *jurnal ilmu manajemen*, 10, 510–522.
- Is, A., Zafirah, Y., & Surabaya, U. N. (2023). Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh psychological well-being dan work life balance terhadap job performance melalui work engagement pada perawat generasi z. *urnal ilmu manajemen*, 12(2022).
- Itam, U. J., & Warriar, U. (2025). Future of work from everywhere : a systematic review. *IJM*. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2022-0288>
- Kahn, W. A. (1990). *PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK*. 33(4), 692–725.
- Kashfitanto, D., & Febriansyah, H. (2023). International Journal of Current Science Research and Review The Effect of Work Stress and Work Values on

- Turnover Intention of Generation Z Employees in Call Center Company (Case Study of PT ABC in Java , Indonesia). *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(07), 3962–3974. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-13>
- Khalid, S. M., Anuar, K., Ali, M., Khan, Z., Makhbul, M., Ali, M. H., Daleela, S., & Wahid, M. (2021). Exploring the Effects of a Modified Higher Education Performance Service Quality Model on Organisational Sustainability : The Case of Malaysian Polytechnics. *Sustainability*, 13(8105).
- Khan, M. A. S., Jianguo, D., Jin, S., Saeed, M., & Khalid, A. (2023). Participative leadership and service recovery performance: a moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(4), 537–555. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2022-0146>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees’ Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Kimonyo, T. (2025). *Influence of Strategic Leadership on Generation Z Employees : A Strategic Approach to Organizational Performance*. 10(1), 72–85.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2025). Creative Performance of Millennials and Generation Z : What Matters More , Intrinsic or Extrinsic Rewards ? *Administrative Sciences*, 15(11), 1–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci15010011>
- Kumar, K., & Saxena, S. R. (2024). *International Journal of Research Publication and Reviews Assessing the Impact of Remote Work and Flexible Work*

Schedule on Employee Engagement in Corporate Organizations. 5(3), 1371–1376.

Lazar, M., Zbucnea, A., & Pînzaru, F. (n.d.). *The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World : A Literature Review on Cooperation and Transformation*. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0175>

Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41–58. <https://doi.org/10.2307/20159559>

Linando, J. A., Halim, M., Rasman, R., & Arifin, A. H. (2022). Work flexibility arrangements for educators: which one is best for whom? Insights from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 970–983. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2022-0011>

Lubis, I. R., Ishak, S. A., & Kunci, K. (2023). *Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Employee Engagement pada Pekerja Usia Dewasa Awal The Effect of Flexible Working Arrangement on Employee Engagement in Early Adult Workers*. 11(2), 182–192.

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

Moreno-Martínez, M., & Sánchez-Martínez, I. (2025). The Associated Factors of Work Engagement, Work Overload, Work Satisfaction, and Emotional Exhaustion and Their Effect on Healthcare Workers: A Cross-Sectional Study. *Healthcare (Switzerland)*, 13(2), 1–11. <https://doi.org/10.3390/healthcare13020162>

Morrison, N. B., Shambare, R., & Rukuni, R. (n.d.). Customer Loyalty Programmes in South Africa : Past, Present and Future Trajectories Nicole. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 14(1), 1–16.

<https://doi.org/10.4018/IJCRMM.325789>

Osorio, M. L., & Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 68(1), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>

Pahi, M. H., Abdul-Majid, A. H., Fahd, S., Gilal, A. R., Talpur, B. A., Waqas, A., & Anwar, T. (2022). Leadership Style and Employees' Commitment to Service Quality: An Analysis of the Mediation Pathway via Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13(September), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.926779>

Paputungan, S., Dotulong, L. O. H., Taroreh, R. N., & Genita, G. (2025). *Workload on Service Performance Through Work Life Balance and Work Capability*. 29(03), 503–524.

Parajuli, S. K. (2023). Remote and Flexible work : A Systematic Review. *Nepal Journal of Multidisciplinary Research (NJMR)*, 6(2), 131–144.

Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. *Economies*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/economies13010020>

Pradipta, H. A., & Martdianty, F. (2023). Effect of Flexible Working Arrangement on Employee Performance: Mediating Role of Work Engagement and Supervisor Support in Indonesia Digital Startup. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 512. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.512>

Pytaloka, A. D., & Idulfilastri, R. M. (2025). *JURNAL LOCUS : Penelitian & Pengabdian Peran Keterlibatan Kerja Sebagai Mediator Pada Hubungan Pengaturan Kerja Fleksibel Terhadap Task Performance Karyawan Gen Z Di Lingkungan Kerja Hybrid*. 4(8), 7655–7669.

Qi, J. (Miracle), Wang, S., & Lindsey Hall, K. K. (2023). Bridging employee engagement and customer engagement in a service context. *Journal of Business Research*, 160, 113803.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113803>

Rahmawati, D., & Pusparini, E. S. (2023). Pengaruh Flexible Working Arrangements dan Perceived Supervisor Support terhadap Work Engagement dan Employee Performance: Studi Empiris pada Organisasi Keuangan Pemerintah di Indonesia. *Manajemen dan Organisasi (JMO)*, 14(4), 322–342. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.47409>

Rajaram, H., & Jha, A. M. (2024). *The Impact of Flexible Work Arrangements on Job. March.*

Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education : the effect of participative leadership , organizational culture , and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>

Sasando, A., Harmasuti, primadia putri, & Faizal, ahmad muzakir bin ahmad. (2025). PENGARUH FLEXIBLE WORK DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN PERFORMANCE SEBAGAI MEDIASI. *jurnal bisnis manajemen dan akuntansi*, 5(1), 56–78.

Satrio, I., & Linando, J. A. (2025). *Understanding Generation Z in the Workplace : Characteristics , Challenges , and Implications*. 03(03), 98–111.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Alez-rom, V. G. (2002). *THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT : A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR*. 71–92.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>

Siana, R., Pratiwi, I., Wartini, S., Manajemen, P. S., & Ekonomika, F. (n.d.). *Flexible Working Arrangements : Fleksibilitas Kerja dalam Pengelolaan*

Sumber Daya Manusia (SDM) Modern. 91–116.

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: the Future Workforce. *South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, April.

Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1003–1018. <https://doi.org/10.1002/job.225>

Sukmara, S., Sumiati, N., & Barokah, R. B. A. (2024). The Influence of Employee Performance on Service Quality. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 39–45. <https://doi.org/10.36555/almana.v8i1.2317>

Suyanto, Ilham, R., & Syamlan, A. F. (2025). *The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Employee Engagement Among Generation Z*. 4(April).

Utomo, H. J. N., Muafi, M., Isna, D. K., Sciences, P., Pembangunan, U., Indonesia, U. I., & Muafi, M. (2025). Performance : Trust , efficacy , and job satisfaction as mediators. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3216>

Valmohammadi, C. (2011). *The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs*. <https://doi.org/10.1108/17542731111157608>

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>

Yahya, M. S. S., Aziz, M. G. A., & Jalil, M. A. A. (2024). Education , Sustainability & Society (ESS) THE FUTURE OF GEN Z TALENT IN 2030 ADAPTING TALENT MANAGEMENT. *Education, Sustainability, & Society (ESS)*, 7(1), 45–49. <https://doi.org/10.26480/ess.01.2024.45.49>

Yılmaz, B., Dinler Kısaçutan, E., & Gürün Karatepe, S. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on

leadership. *Frontiers in Psychology*, 15(May), 1–12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982>

Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8 ed.). pearson.

Yussa, A. I., Amin, S., & Sumarni. (2024). PENGARUH FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT TERHADAP EMPLOYE PERFORMANCE DENGAN WORK LIFE BALANCE SEBAGAI VARIBEL INTERVENING PADA PEGAWAI KANTOR SEKRETARIAT DPRD PROVINSI JAMBI. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(4), 176–186.

Zheng, Y. (2019). Service Leadership, Work Engagement and Service Performance: The Moderating Role of Leader Skills. *Group and Organization Management*, 45(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601119851978>

LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Saudara/I Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Aqila Qonita Rahmadina, mahasiswi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Berhubungan dengan penyusunan Skripsi sebagai syarat kelulusan, maka saya melakukan penelitian ini yang berjudul **“PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* DAN *PARTICIPATIVE LEADERSHIP* TERHADAP *SERVICE PERFORMANCE* GENERASI Z: PERAN MEDIASI *EMOTIONAL ENGAGEMENT*”**

Untuk itu saya mengharapkan kesediaan Saudara/I, khususnya yang masuk dalam kriteria

1. Karyawan aktif berusia 18-28 tahun
2. Bekerja di perusahaan yang berdomisili di DIY (Khususnya sektor layanan)
3. Bekerja minimal 3 bulan.

Untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuesioner ini secara lengkap sesuai dengan keadaan dan pendapat Saudara/I yang sebenarnya. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian sehingga kerahasiaanya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian. Atas partisipasi

Saudara/I dalam mengisi daftar pertanyaan atau kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,
Aqila Qonita Rahmadina

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin : (...) Laki-laki (...) Perempuan

Usia :

Domisili Saat Ini :

Pekerjaan :

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian

- Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan pendapat Anda sendiri.
- Pilihlah jawaban dengan cara memberi tanda centang (V) pada salah satu kolom
- Petunjuk Pengisian

Bacalah setiap pernyataan berikut ini dan isilah salah satu pilihan yang paling sesuai/mewakili gambaran Anda

1. : Sangat tidak setuju
2. : Tidak setuju
3. : Netral
4. : Setuju
5. : Sangat tidak setuju

FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT

(Febriana & Mujib, 2024)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	S (3)	T (4)	ST (5)
<i>Time Flexibility</i>						
1.	Perusahaan memberikan fleksibilitas bagi saya dalam menentukan berapa lama (durasi) saya bekerja.					
2.	Perusahaan saya lebih menekankan pada pencapaian target kerja dibandingkan berapa lama (durasi) saya bekerja saat bekerja dari rumah,					
3.	Fleksibilitas waktu kerja membantu saya bekerja lebih nyaman dan produktif.					
<i>Timing Flexibility</i>						
1.	Perusahaan memberikan fleksibilitas bagi saya dalam menentukan kapan saya memulai dan mengakhiri pekerjaan					
2.	Saya sering menggunakan opsi jam kerja fleksibel (misalnya mulai lebih awal atau lebih lambat dari jam standar).					
3.	Saya dapat menggeser jam kerja tanpa harus melalui proses yang rumit.					
<i>Place Flexibility</i>						
1.	Pekerjaan saya bisa dilakukan baik di kantor maupun dirumah					
2.	Perusahaan memberikan fleksibilitas bagi saya untuk memilih darimana saya bekerja.					

PARTICIPATIVE LEADERSHIP

(Riza et al., 2025)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	S (3)	T (4)	ST (5)
Consulting with subordinates						
1.	Atasan saya secara rutin mengadakan pertemuan satu lawan satu dengan saya untuk membahas pekerjaan.					
2.	Saya merasa dihargai karena atasan saya sering meminta masukan saya dalam pengambilan keputusan.					
Seeking ideas and suggestions from subordinates						
1.	Atasan saya secara rutin meminta ide dan saran dari bawahan untuk memperbaiki kinerja tim.					
2.	Atasan saya mendorong bawahan untuk menyampaikan pendapat dan ide mereka selama rapat.					
Openness to criticism						
1.	Atasan saya menerima kritik dari bawahan dengan sikap terbuka dan konstruktif.					
2.	Atasan saya memandang kritik dari bawahan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.					

<i>Democratic in decision making</i>						
1.	Atasan saya melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap pekerjaan mereka.					
2.	Atasan saya menghargai dan mempertimbangkan masukan bawahan dalam setiap keputusan.					
<i>Delegation of authority</i>						
1.	Atasan saya mempercayai bawahan untuk menangani tugas-tugas dan tanggung jawab tertentu.					
2.	Atasan saya mendelegasikan wewenang kepada bawahan sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka.					

EMOTIONAL ENGAGEMENT

(Febriana & Mujib, 2024)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	S (3)	T (4)	ST (5)
<i>Vigour</i>						
1.	Saya merasa memiliki energi tinggi ketika melakukan pekerjaan saya.					
2.	Saya merasa bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.					
<i>Dedication</i>						
1.	Saya merasa sangat terlibat secara emosional dengan pekerjaan saya.					
2.	Saya merasa berkomitmen sepenuhnya pada pekerjaan saya.					
<i>Sense of Belonging</i>						
1.	Saya merasa terhubung secara emosional dengan organisasi tempat saya bekerja.					
2.	Saya merasa menjadi bagian dari komunitas di tempat kerja saya.					
<i>Pride</i>						
1.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya.					
2.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					

Trust						
1.	Saya percaya bahwa organisasi memperlakukan saya secara adil.					
2.	Saya percaya bahwa organisasi membuat keputusan yang baik bagi karyawan.					

SERVICE PERFORMANCE

(Riza et al., 2025)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	S (3)	T (4)	ST (5)
Customer satisfaction						
1.	Umpan balik pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaan kami.					
2.	Kami menerima ulasan dan penilaian positif dari pelanggan kami.					
Employee moral						
1.	Karyawan merasa termotivasi dan dihargai di organisasi ini.					
Market share						
1.	Kami telah berhasil meningkatkan pangsa pasar kami selama setahun terakhir.					
Sales Growth						

1.	Perusahaan mengalami peningkatan yang stabil dalam volume penjualan.					
<i>Profitability</i>						
1.	Margin keuntungan kami sehat dan berkelanjutan.					

Lampiran B Karakteristik Responden

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	90	37.97%
Perempuan	147	62.03%

Domisili

Domisili saat ini	Frekuensi	Prosentase
Bantul	34	14.35%
Gunung Kidul	16	6.75%
Kulon Progo	14	5.91%
Sleman	58	24.47%
Yogyakarta	115	48.52%

Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
20–24	122	51.48%
25–29	105	44.30%
30–34	10	4.22%

Pekerjaan

Pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
<i>Customer Service / Frontliner / Contact Center</i>	48	19.05%
Staff Administrasi (termasuk admin operasional, gudang, klinik, akademik)	42	16.67%
Staff Keuangan & Akuntansi (<i>finance, accounting, payroll</i>)	26	10.32%
Staff IT & Sistem Informasi (<i>IT support, helpdesk, programmer, system analyst</i>)	19	7.54%
Pelayanan & Operasional Jasa (<i>cleaning service, teknisi, service officer</i>)	24	9.52%
Perhotelan & Hospitality (<i>front office, resepsionis, guest service</i>)	17	6.75%
Ritel & F&B (<i>barista, waiter, kasir, pramuniaga, server</i>)	14	5.56%
<i>Marketing, Sales, dan Pemasaran</i>	15	5.95%
Pendidikan (guru, tutor, pengajar paruh waktu)	10	3.97%
Konsultan Keuangan & Manajemen	11	4.37%
Manajerial & Supervisor	7	2.78%
Wirausaha	4	1.59%
Pelajar / Magang / Belum Bekerja	6	2.38%
Pekerjaan Lainnya (spesifik dan tidak berulang)	9	3.57%

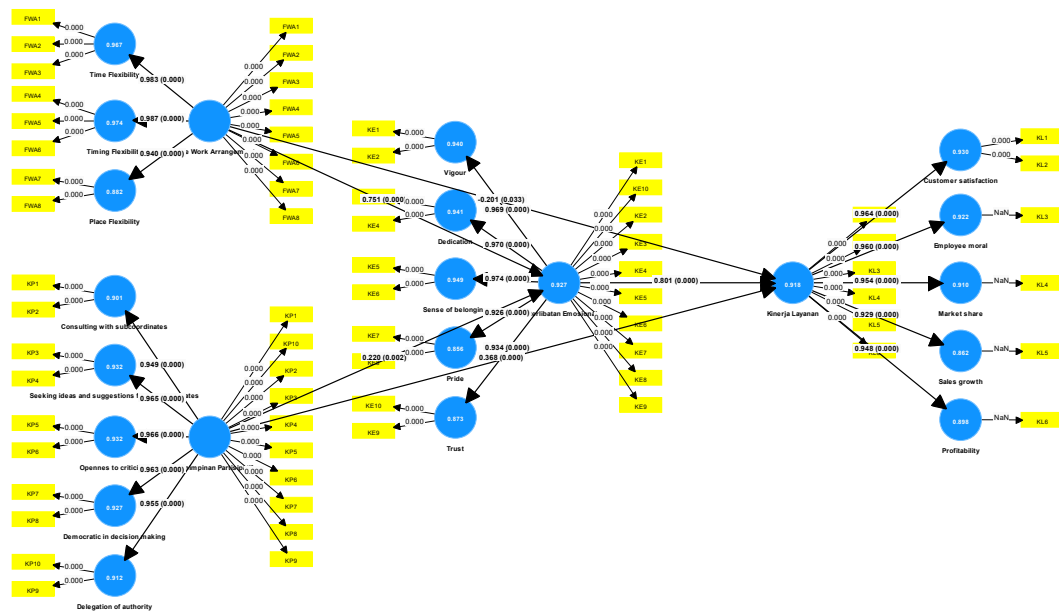
Hasil Analisis Deskriptif Per Pernyataan

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Simpangan Baku
Flexible Work Arrangement	Time Flexibility (TF1)	TF1	3.844	1	5	1.009
		TF2	3.941	1	5	1.12
		TF3	3.646	1	5	1.184
	Timing Flexibility (TF2)	TIF1	3.371	1	5	1.161
		TIF2	3.342	1	5	1.374
		TIF3	3.236	1	5	1.379
	Place Flexibility (PF)	PC1	3.772	1	5	1.21
		PC2	3.621	1	5	1.103
Participative Leadership	Consulting With Subordinates	CWS1	3.738	1	5	1.125
		CWS2	4.414	2	5	0.698
	Seeking Ideas and suggestions From Subordinates	SISS1	4.156	1	5	0.788
		SISS2	3.823	1	5	1.068
	Openes to Critism	OC1	4.068	1	5	0.834
		OC2	4.156	2	5	0.697
		DDM1	4.283	2	5	0.694

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Simpangan Baku
	Democratic in Decision Making	DDM2	4.198	1	5	0.789
	Delegation of Authority	DA1	4.089	1	5	0.691
		DA2	4.101	1	5	0.846
Emotional Engagement	Vigour	VIG1	3.827	1	5	1.198
		VIG2	3.747	1	5	1.271
	Dedication	DED1	3.975	1	5	0.79
		DED2	3.911	1	5	0.912
	Sense of Belonging	SB1	4.211	1	5	0.846
		SB2	4.076	2	5	0.713
	Pride	PRD1	3.992	1	5	0.932
		PRD2	4.27	2	5	0.671
	Trust	TRS1	4.198	2	5	0.734
		TRS2	4.089	1	5	0.825
Service Performance	Customer Satisfaction	CS1	4.384	3	5	0.616
		CS2	4.219	2	5	0.645
	Employee Moral	EM1	4.219	2	5	0.713
	Market Share	MS1	4.177	3	5	0.658
	Sales Growth	SG1	4.19	2	5	0.77
	Profitability	PRF1	4.19	1	5	0.713

Lampiran C Hasil Pengujian *Bootstrapping*

HASIL PENGUJIAN *BOOTSTRAPPING*



Lampiran D Dokumentasi Penelitian

DOKUMENTASI PENELITIAN

Kuesioner Penelitian Skripsi

PertanyaanTanggapan238Pengaturan

Bagian 1 dari 8

Kuesioner Penelitian Skripsi

Assalamualaikum teman-teman.
Perkenalkan saya Aqila Qonita Rahmadina, mahasiswa Manajemen angkatan 2022 Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian skripsi terkait dengan "Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel dan Kepemimpinan Partisipatif terhadap Service Performance Generasi Z : Peran Mediasi Emotional Engagement" di bawah bimbingan Prof., Dr. Muaji SE., M.Si.

Apabila Anda masuk dalam kriteria berikut ini:

1. Karyawan aktif berusia 18-28 tahun
2. Bekerja di perusahaan yang berrdomisili di DIY (khususnya sektor layanan)
3. Bekerja minimal 3 bulan

Maka Anda adalah orang yang saya cari!

Beberapa hal yang penting untuk diketahui adalah:

1. Prinsip kesukarelaan
Keterlibatan Saudara/i dalam penelitian ini adalah berdasarkan prinsip kesukarelaan, tanpa ada paksaan dan

+

📄

Tr

📺

📋

238 tanggapan

Lihat di Spreadsheet

RingkasanPertanyaanIndividu

PERSETUJUAN BERINFORMASI :

Saya telah membaca dan memahami informasi yang tersedia dalam penelitian ini. Dengan ini Saya bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini dengan memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Saya setuju bahwa identitas diri dan informasi dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian yang bersangkutan.

238 tanggapan

100%

● Ya, Saya bersedia
● Tidak, Saya tidak bersedia

Lampiran E Biodata Peneliti

BIODATA PENELITIAN



S

Nama	: Aqila Qonita Rahmadina
Tempat, Tanggal Lahir	: Kudus, 21 November 2004
Jenis Kelamin	: Perempuan
NIM	: 22311368
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Jurusan	: Manajemen
Fakultas	: Bisnis dan Ekonomika
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Riwayat Pendidikan	: 1. TK AL-Mubarakul Maimun 2. SD NU Nawa Kartika 3. MTS NU BANAT 4. SMAN 1 Bae Kudus

Email

: 22311368@students.ac.id