

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN FLEKSIBLE TIME TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PT. JASA RAHARJA KOTA SOLOK

Piter¹, Nurhidayati²

piter.pp17@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja adalah perusahaan asuransi milik negara Indonesia yang berfokus pada perlindungan korban kecelakaan lalu lintas. Didirikan pada 1 Januari 1961, perusahaan ini beroperasi di bawah naungan Indonesia Financial Group dan memiliki kantor pusat di Jakarta. Dengan misi utama memberikan santunan kepada korban kecelakaan. Penelitian ini bertujuan untuk membahas secara detail Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Fleksible Time Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok yang berjumlah 75 orang. Penelitian ini menggunakan teknik total sampling. Diperoleh jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 75 pegawai. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan model persamaan struktural dan model pengukuran. Hasil penelitian diperoleh (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (2) Fleksible time berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa fleksible time yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (4) Fleksible time berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa fleksible time yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (6) Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja sangat mampu menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. (7) Motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh fleksible time terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja belum mampu menjadi variabel mediasi antara fleksible time terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Fleksible Time, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja is an Indonesian state-owned insurance company that focuses on protecting traffic accident victims. Established on January 1, 1961, the company operates under the auspices of the Indonesia Financial Group and has its head office in Jakarta. With the main mission of providing compensation to accident victims. This study aims to discuss in detail the Influence of Transformational Leadership and Flexible Time on Employee Performance

Mediated by Work Motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. The type of quantitative descriptive research. The population in this study were all employees of PT. Jasa Raharja, Solok City, totaling 75 people. This study used a total sampling technique. The number of samples used in this study was 75 employees. The instrument used in data collection was a questionnaire. Data analysis used Partial Least Square (PLS) with a structural equation model and a measurement model. The results of the study obtained (1) Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high transformational leadership has an increasing influence on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. (2) Flexible time has a positive and significant effect on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high flexible time has an increasing influence on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. (3) Transformational leadership has a positive and significant effect on work motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high transformational leadership has an increasing influence on employee work motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. (4) Flexible time has a positive and insignificant effect on work motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high flexible time has an increasing influence on employee work motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. (5) Work motivation has a positive and significant effect on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high work motivation has an increasing influence on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. (6) Work motivation is able to mediate the influence of transformational leadership on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. The test can be interpreted that work motivation is very capable of being a mediating variable between transformational leadership and employee performance. (7) Work motivation has not been able to mediate the influence of flexible time on employee performance at PT. Jasa Raharja Kota Solok. The test can be interpreted that work motivation has not been able to be a mediating variable between flexible time and employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Flexible Time, Work Motivation and Employee Performance.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan karena Sumber Daya Manusia menentukan keberhasilan suatu instansi. Sumber Daya Manusia di instansi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan instansi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Pandangan terhadap Sumber Daya Manusia dapat dilihat secara individu maupun secara kelompok, hal tersebut dikarenakan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda. Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional mengharuskan kinerja pegawai nya semakin meningkat. Begitu juga dengan organisasi sebagai salah satu sarana yang membutuhkan sumber daya manusia, memiliki peranan yang sangat strategis dalam peningkatan hasil kinerja pegawai sehingga hasil kinerja pegawai suatu organisasi dapat meningkat (Purwanto; et al., 2019).

Optimalisasi tanggungjawab instansi dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman mendorong untuk mempertimbangkan secara matang kualitas sumber daya manusia. Ketersediaan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu instansi, maka perlu adanya keterlibatan pegawai dalam menjalankan seluruh aktivitas. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian instansi adalah hasil kinerja pegawai. Pegawai yang dalam bekerja tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis pegawai tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan (Widiyanti, 2019).

Kinerja menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dapat memberi dampak yang berarti dalam suatu organisasi. Seorang pimpinan memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2019).

Perkembangan industri jasa saat ini tidak terlepas dari peran sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan, sehingga dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia perusahaan menyebabkan terciptanya peningkatan pelayanan yang berbasis pelanggan dan pada akhirnya mampu menciptakan nilai perusahaan. (Dessler, 2021) meringkas bahwa dalam organisasi yang modern, *Intangible Asset* sangat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi, meningkatkan responsif perusahaan terhadap penciptaan produk yang inovatif serta perubahan teknologi yang dinamis, menghasilkan jasa pelanggan yang dapat diandalkan, membangun komitmen pegawai serta menempatkan sumber daya manusia sebagai elemen penting dalam membangun dan mengembangkan strategi organisasi perusahaan. Seperti halnya yang terjadi pada PT. Jasa Raharja Cabang Kota Solok, dengan peningkatan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan asuransi kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang angkutan umum yang menuntut kinerja sumber daya manusia perusahaan yang tinggi dengan diharapkan mampu menyesuaikan dengan visi dan misi strategis perusahaan.

Dalam mewujudkan visi perusahaan, haruslah dilakukan perancangan misi-misi yang relevan sehingga dapat dengan mudah dipahami, dimengerti dan dilaksanakan oleh anggota organisasi perusahaan. PT. Jasa Raharja seutuhnya memiliki misi yang kuat dan konsisten sehingga dalam pengimplementasiannya dengan tujuan perusahaan. Misi PT. Jasa Raharja yang dikenal dengan “Catur Bakti Ekakarsa Jasa Raharja” (Sumber, Rencana Jangka Panjang PT. Jasa Raharja) adalah : 1. Bakti kepada masyarakat, dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat. 2. Bakti kepada Negara, dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara Program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib, serta Badan Usaha Milik Negara. 3. Bakti kepada Perusahaan, dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktifitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan Perusahaan. 4. Bakti kepada Lingkungan, dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.

Untuk melihat hasil kinerja pegawai kita lihat dari data KPI (*Key Performance Index*) Perwakilan Kota Solok tahun 2023 yang menggambarkan hasil kinerja disajikan tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1. KPI Perwakilan Solok 2023

No	KPI	Target 2023	Realisasi	Nilai Prestasi
<i>Financial</i>				
	Combined Ratio	81,09	88,25	91,17%
	Risk Based Capital (RBC) Induk	685,39	763,34	110,00%
	Pertumbuhan Premi	106,83%	90,30	84,53%

	Outstanding IWKBU	99,62%	103,32	103,71%
<i>Customer</i>				
	Kolektabilitas SWDKLLJ	80	98,00	110,00%
	Evaluasi kinerja pelayanan luar biasa	100	110,00	110,00%
	Efektivitas program pencegahan kecelakaan	12	12	100,00%
<i>Internal Process</i>				
	Evaluasi manajemen risiko unit kerja	80	65	85,00%
	Peningkatan akuntabilitas transaksi keuangan	90	80	90,00%
<i>Learning & Growth</i>				
	Pengembangan kompetensi pegawai	90	98	110,00%
	Akhlik culture health index unit kerja (ACHI)	50	50	100,00%

Sumber: KPI Perwakilan Solok, 2024

Berdasarkan tabel 1. di atas dapat di lihat bahwa hasil temuan target 2023 dan realisasi nya masih terdapat 4 (empat) indikator yang belum mencapai 100% yaitu Combine Ratio, pertumbuhan ekonomi, Evaluasi manajemen risiko unit kerja dan Peningkatan akuntabilitas transaksi keuangan Berdasarkan hasil evaluasi internal terhadap data diatas, salah satu faktor utama yang berkontribusi dalam pencapaian KPI diatas adalah masih belum optimalnya kinerja pegawai. Hal ini dapat terlihat dari penyelesaian kerja yang belum sesuai dengan target, kurang responsif dengan perkembangan teknologi serta rasa tanggung jawab yang belum sepenuhnya didedikasikan dalam pencapaian visi misi perusahaan. Dari informasi dan fakta data di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja pegawai belum optimal, terindikasi disebabkan oleh kepemimpinan transformasional, *fleksible time* dan motivasi kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Menurut (Edward, 2019) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratista, 2019) dan (Nurhadian, 2018) diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *fleksible time*. *Fleksible time* adalah pemberian jam kerja yang fleksibel bagi karyawan yang membuat karyawan bekerja dalam waktu yang singkat, hal ini menyebabkan karyawan mempunyai waktu luang yang lebih banyak sehingga dapat mendorong mereka untuk meningkatkan kreativitas guna memajukan perusahaan. Waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan di perusahaan, dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas serta tingkat turnover dapat diturunkan. Fleksibilitas kerja dapat mempengaruhi rasa nyaman karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja lebih leluasa dan maksimal sehingga kinerjanya dapat meningkat. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

(Siskayanti & Sanica, 2022) dan (Widiyanto, 2022) diperoleh kesimpulan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Menurut (Handoko, 2018) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja sama sehingga mencapai hasil yang optimal. Suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya, karena didasari oleh motivasi. Motivasi tersebut dapat bersifat intrinsik, yaitu motivasi yang timbul karena tenaga penjualan yang menemukan *reward* dengan melakukan pekerjaan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Markus, 2020) dan (Widiastuti et al., 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

Dari pengamatan yang penulis lakukan di PT. Jasa Raharja Kota Solok dalam pelaksanaannya PT. Jasa Raharja masih dihadapi dengan berbagai kendala terkait kebijakan fleksibilitas yang diimplementasikan. Secara umum fleksibilitas mempunyai manfaat positif terhadap kinerja perusahaan dimana adanya kelonggaran jadwal kerja sebagai alternatif dalam memenuhi kualitas hidup pegawai di luar pekerjaan. Fleksibilitas kerja dapat menurunkan konflik pekerjaan, menurunkan stres kerja yang dapat mempengaruhi performa individu yang juga dapat mengakibatkan berkurangnya niat untuk hidup pegawai dan akhirnya menjadi keluar terutama pada pekerja wanita yang pada akhirnya akan memilih meneruskan tanggungjawab keluarga dibanding bertahan pada pekerjaan dan mengabaikan komitmen terhadap keluarga. Berdasarkan sumber data International Workplace Group (2019) menghasilkan sekitar 80% pekerja lebih memilih untuk melakukan pekerjaan dengan pilihan yang fleksibel. Pimpinan melakukan berbagai upaya untuk membuat pegawai merasa puas, mulai dari memperhatikan arahan-arahan yang jelas ketika pegawai melakukan pekerjaan, penyelesaian masalah dengan diskusi agar tujuan perusahaan tercapai. Pemimpin dalam menjalankan perannya selalu memperhatikan pegawainya, sehingga pegawai merasa nyaman dan puas dalam bekerja, karena semua detail pekerjaan dijelaskan secara jelas dan berkesinambungan, sehingga dapat memicu motivasi kerja pegawai agar lebih meningkat. Dengan tidak tercapainya beberapa indikator KPI Tahun 2023 yang disebabkan oleh masih belum optimalnya kinerja pegawai akibat rendahnya motivasi pegawai yang mungkin disebabkan oleh tidak puasnya pegawai dengan apa yang diperolehnya saat ini, sedangkan tuntutan pekerjaan makin lama makin berat serta harus bisa menyesuaikan dengan perkembangan teknologi terkini. Konsekwensi yang harus dihadapi perusahaan, disiplin yang masih belum optimal, rendahnya rasa tanggung jawab yang berakibat terhadap tugas-tugas kantor masih banyak yang terbengkalai.

Riset gap hasil penelitian sebelumnya menurut (Widiyanto, 2022) fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah fleksibilitas kerja. Fleksibilitas kerja merupakan kebijakan yang diberikan oleh perusahaan yang bersifat formal maupun informal yang berkaitan dengan jadwal/kapan (*timing flexibility*), tempat (*place flexibility*), waktu (*time flexibility*) karyawan bekerja serta kebijakan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Fleksibilitas mempunyai makna bahwa karyawan mempunyai kebebasan waktu dalam beroperasi. Fleksibilitas ini secara umum mempunyai manfaat positif dimana dari jadwal kerja alternatif untuk kualitas hidup karyawan di luar pekerjaan didokumentasikan dengan baik. Sedangkan menurut hasil penelitian (Siskayanti & Sanica, 2022) fleksibilitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t1-

hitung 0,375 lebih kecil dari nilai t-tabel 2,0322, dan t hitung berada pada daerah penerimaan H_0 , oleh karena itu H_a ditolak maka H_0 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar. Maka hipotesis yang menyatakan “fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar selama *work from home*” ditolak.

Menurut hasil penelitian (Anam & Mukaffi, 2020) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh sebesar 33,22% dan merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif fungsi kepemimpinan akan semakin meningkat kinerja pegawai. Dalam organisasi pemimpin memainkan peranan yang amat penting, bahkan menentukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan begitu penting dalam suatu organisasi, bahkan ada yang berpendapat, jika ditanya faktor apa yang terpenting dalam organisasi untuk memajukan organisasi, mereka menjawab kepemimpinan. Sedangkan menurut hasil penelitian (Nurhadian, 2018) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti kinerja karyawan naik atau turun dipengaruhi oleh kepemimpinan yang berlaku di perusahaan tersebut. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja karyawannya. Demikian sebaliknya semakin buruk kepemimpinan yang diterapkan maka semakin buruk pula kinerja karyawannya.

Menurut hasil penelitian (Fransisco, 2020) motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD. Hal ini berarti jika motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD semakin meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD. Indikator dengan nilai loading paling tinggi pada motivasi yaitu “Saya melakukan pekerjaan yang menantang”. Indikator ini berada dalam sub variabel motivasi ekstrinsik, sehingga pimpinan perlu terus memberikan tugas yang menantang agar karyawan selalu termotivasi dalam bekerja. Sedangkan menurut hasil penelitian (Bastari et al., 2020) motivasi memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja At the Regional Development Bank of South Kalimantan. Hasil tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa peran terbesar dalam membangun motivasi adalah dimensi faktor ekstern dengan nilai indikator terbesar kompensasi yang memadai. Sedangkan faktor intern dengan indikator terbesar pada penghargaan. Dimensi Kebutuhan berprestasi memiliki nilai terkecil dengan indikator terbesarnya adalah penghargaan dan prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi terbesar karyawan terletak pada faktor ekstern yang berkaitan dengan kompensasi yang memadai. Tetapi hasil uji parsial menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Fleksible Time* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) mengatakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data

bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), flexible time (X2), di mediasi oleh motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Penelitian

Adapun interpretasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi sangat dibutuhkan kepemimpinan transformasional, yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel kepemimpinan transformasional dengan rata-rata jawaban responden untuk intellectual stimulation sebesar 4,09 dapat diartikan bahwa intellectual stimulation atau stimulasi intelektual, perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru, disini pimpinan sudah mempunyai cara berpikir secara cerdas/kreatif dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Rata-rata dari idealized influence sebesar 4,08 yang dapat diartikan bahwa idealized influence atau pengaruh ideal, perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin, disini pimpinan sudah mampu mempengaruhi idealismenya kepada bawahannya. Rata-rata dari individualized consideration sebesar 3,97 yang dapat diartikan bahwa individualized consideration, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya, disini pimpinan dalam mengambil keputusan banyak mempertimbangkan latar belakang karyawan. Rata-rata dari inspirational motivation sebesar 3,68 yang dapat diartikan bahwa inspirational motivation, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya, disini pimpinan sudah menjadi teladan yang baik bagi bawahannya.

Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menurut (Anam & Mukaffi, 2020) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif fungsi kepemimpinan akan semakin meningkat kinerja pegawai. Dalam organisasi pemimpin memainkan peranan yang amat penting, bahkan menentukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan begitu penting dalam suatu organisasi, bahkan ada yang berpendapat, jika ditanya faktor apa yang terpenting dalam organisasi untuk memajukan organisasi, mereka menjawab kepemimpinan. Semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai akan meningkat.

2. Pengaruh flexible time terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan flexible time berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi pegawai yang memiliki flexible time yang tinggi sangat berpengaruh

terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi fleksible time yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel fleksible time dengan rata-rata jawaban responden untuk timing flexibility sebesar 4,37 dapat diartikan bahwa timing flexibility, fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya disini Perusahaan tempat bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan menentukan jadwal kerjanya (kapan mulai dan mengakhiri waktu bekerja). Rata-rata dari time flexibility sebesar 4,08 yang dapat diartikan bahwa time flexibility, Fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja, disini Perusahaan tempat saya bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan durasi jam kerja (jumlah waktu kerja). Rata-rata dari place flexibility sebesar 4,05 yang dapat diartikan bahwa place flexibility, Fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerja, disini Perusahaan tempat saya bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan menentukan dimana bekerja (bekerja dimana).

Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menurut (Widiyanto, 2022) fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah fleksible time. Fleksible time merupakan kebijakan yang diberikan oleh perusahaan yang bersifat formal maupun informal yang berkaitan dengan jadwal/kapan (timing flexibility), tempat (place flexibility), waktu (time flexibility) karyawan bekerja serta kebijakan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Fleksibilitas mempunyai makna bahwa karyawan mempunyai kebebasan waktu dalam beroperasi. Fleksibilitas ini secara umum mempunyai manfaat positif dimana dari jadwal kerja alternatif untuk kualitas hidup karyawan di luar pekerjaan didokumentasikan dengan baik. Semakin baik praktek fleksible time di tempat kerja, maka kinerja akan meningkat.

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi sangat dibutuhkan kepemimpinan transformasional yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam bekerja. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel kepemimpinan transformasional dengan rata-rata jawaban responden untuk intellectual simulation sebesar 4,09 dapat diartikan bahwa intellectual simulation atau stimulasi intelektual, perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru, disini pimpinan sudah mempunyai cara berpikir secara cerdas/kreatif dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Rata-rata dari idealized influnced sebesar 4,08 yang dapat diartikan bahwa idealized influnced atau pengaruh ideal, perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin, disini pimpinan sudah mampu mempengaruhi idealismenya kepada bawahannya. Rata-rata dari individualized consideration sebesar 3,97 yang dapat diartikan bahwa individualized consideration, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya, disini pimpinan dalam mengambil keputusan banyak mempertimbangkan latar belakang karyawan. Rata-rata dari inspirational motivation sebesar 3,68 yang dapat diartikan bahwa inspirational motivation, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya, disini pimpinan sudah menjadi teladan yang baik bagi bawahannya.

Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menurut (Sitorus & Agustian, 2023)

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif fungsi kepemimpinan akan semakin meningkat motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional pegawai lebih dihargai dan diberikan ruang yang lebih luas untuk mengaktualisasikan dirinya untuk terlibat secara langsung dalam mencapai tujuan organisasi sehingga meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja. Semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja SDM akan meningkat.

4. Pengaruh fleksible time terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan fleksible time berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi pegawai yang memiliki fleksible time yang tinggi tidak serta merta dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Mengizinkan pegawai untuk bekerja di kantor (work from office) maupun di rumah (work from home) sesuai dengan peraturan yang berlaku di masing-masing perusahaan. Pengaturan kerja yang fleksibel perusahaan sebetulnya dapat membantu pegawai dalam menangani pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Kebijakan dan praktek model ini dapat menciptakan rasa aman bagi pegawai karena hal ini merupakan kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan dan masalah pegawai. Semakin baik praktek fleksible time di tempat kerja, maka kinerja SDM akan meningkat, tetapi tidak serta merta dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam bekerja.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan tingginya motivasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaan akan berdampak pada peningkatan hasil kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel motivasi kerja dengan rata-rata jawaban responden untuk bekerja optimal sebesar 4,49, disini pegawai sudah memiliki dorongan yang kuat bekerja dengan optimal. Rata-rata dari berkinerja terbaik sebesar 4,37, di perusahaan ini, pegawai memiliki dorongan yang kuat berkinerja dengan baik. Rata-rata dari kinerja berprestasi sebesar 4,05, di perusahaan ini, pegawai sudah memiliki dorongan yang berprestasi.

Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menurut (Fransisco, 2020) motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD. Hal ini berarti jika motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD semakin meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD. Indikator dengan nilai loading paling tinggi pada motivasi yaitu "Saya melakukan pekerjaan yang menantang". Indikator ini berada dalam sub variabel motivasi ekstrinsik, sehingga pimpinan perlu terus memberikan tugas yang menantang agar karyawan selalu termotivasi dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi kerja SDM, maka kinerja akan meningkat.

6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Artinya motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai yang baik dan pengembangan instansi tentunya tidak lepas dari

motivasi kerja dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai, di dalam peningkatan kinerja pegawai maka harus mampu meningkatkan kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja. Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yani et al., 2021) motivasi kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh fleksible time terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan pengaruh positif dan tidak signifikan fleksible time terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Artinya motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh fleksible time terhadap kinerja pegawai. Harus lebih memperhatikan dan memperbaiki organisasi yaitu dengan meningkatkan fleksibilitas jam kerja sesuai dengan kebutuhan karyawan agar dapat menarik dan mempertahankan serta meningkatkan motivasi kerja pegawai dan perlu meningkatkan kebebasan dalam menentukan berapa lama pegawai bekerja, dan kebebasan dalam menentukan kapan akan mulai bekerja. Hal tersebut tentunya akan membuat mereka bersemangat untuk bekerja lebih baik agar terus berprestasi dan mencapai kinerja yang lebih baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
2. Fleksible time berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa fleksible time yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
4. Fleksible time berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa fleksible time yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
6. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja sangat mampu menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
7. Motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh fleksible time terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja belum mampu menjadi variabel mediasi antara fleksible time terhadap kinerja pegawai.

Saran

1. Bagi PT. Jasa Raharja Kota Solok

Agar pimpinan PT. Jasa Raharja Kota Solok mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan cara lebih memperhatikan motivasi kerja karena memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok melalui indikatornya yaitu : berkinerja terbaik, kinerja berprestasi dan bekerja optimal. Meningkatkan kepemimpinan transformasional karena memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok melalui indikatornya yaitu : idealized influenced, inspirational motivation, intellectual simulation dan individualized consideration. Meningkatkan fleksible time karena memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok melalui indikatornya yaitu : time flexibility, timing flexibility dan place flexibility. Pengaruh fleksible time terhadap motivasi kerja memiliki hasil yang tidak signifikan, diharapkan pimpinan PT. Jasa Raharja Kota Solok meningkatkan fleksible time diimbangi dengan pemberian motivasi kepada pegawainya.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel independen lainnya seperti : disiplin kerja, pendidikan, pelatihan, kompetensi, dan sebagainya atau menambahkan variabel moderating guna mengetahui variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi dan memperkuat atau memperlemah variabel dependen.

DAFTAR PUSTAKA

- Adri, W. N., Evanita, S., & Patrisia, D. (2019). Pengaruh jabatan fungsional, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap karir ASN. 97(Piceeba), 646–657. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.70>
- Anam, S., & Mukaffi, Z. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel InterveninG. *Solutions*, 11, 1–6.
- Arikunto, S. (2019). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bastari, A., Ali, H., & Hamidah. (2020). Pengaruh jabatan fungsional, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap karir ASN. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 827–838. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.122>
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. PT. Indeks.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja Terhadap karir ASN. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Edward, R. (2019). Pengaruh rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Analitika*, 8(1), 56–63.
- Fahmi, I. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fransisco, R. L. & S. (2020). The effect of Bureaucratic Reform And Work Motivation On Employee Performace at PT. Telkom Witel Tangerang BSD. 1(2), 60–65. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gtw9z>
- Ghozali. (2018). *Metode Penelitian*. alfabeta.
- Hamdani, H., & Saleh, M. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja , Integritas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada Bank Syariah Indonesia. *Ekonis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(1), 105–114.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. In Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2019). *manajemen SDM (5th ed.)*. albeta.
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Markus. (2020). Pengaruh Pembagian Kerja Dan Pengawasan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kota Pagar Alam. *MOTIVASI Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 804–814.
- Muhsin, W., Ubud, S., & Achmad, S. (2019). Transformational Leadership Style and Competency

- Influence. 4(April), 42–52.
- Mulyadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Media(Jakarta).
- Nurhadian, A. F. (2018). Pengaruh rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 2(2), 69. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2562>
- Pratista, E. S. R. M. (2019). Pengaruh rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Pt Rafa Topaz Utama Di Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(2), 43–58. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i2.520>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas*, 6(2), 158–166.
- Rivai, V., Sagala, & Ella, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. In CV Mandar Maju.
- Siagian, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Yogyakarta: STIEY.
- Siskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). Pengaruh Fleksibilitas Kerja , Motivasi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work from Home. 7(1), 92–108.
- Sitorus, D. R. H., & Agustian, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dalam Pandangan New Public Management. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 6(1), 13–24. <https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.5570>
- Sugiyono, T. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi)*. In Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wahyudi, D. Y. A., & Yuniawan. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emosional Pimpinan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada KSP Pamardi Utomo Semarang. *Jurnal Ekonomi Undip*, 1–8.
- Widiastuti, T., Bodroastuti, T., & Murtiana, D. (2020). Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Sakapatat Masamar Sosial). *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 17(1), 23–35. <https://doi.org/10.34001/jdeb.v17i1.1127>
- Widiyanti, D. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Kerja Terhadap Kualitas Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Sragen. *Ekp*, 13.
- Widiyanto, R. (2022). Pengaruh fleksibilitas kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero). 19.
- Yani, M., Saleh, A. R., Yuniarsih, N., Sunandar, D., Rohmalia, Y., Hubeis, M., & Ramly, A. T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(2). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v1i2.4945>
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>
- Yusuf, M., Husainah, N., Haryoto, C., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 1–10. <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>