

ANALISIS PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA ADAPTIF MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Alfian Perdana Putra^{1*}, Eko Budi Satoto², Abadi Sanosra³

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember
alfian.perdh@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Adaptif, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Penelitian difokuskan pada pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Survei tersebut melibatkan 80 personel Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Nonprobability Sampling* yang dikenal dengan istilah sampel jenuh. Peneliti menggunakan kuesioner sebagai metode untuk mendapatkan data dari partisipan dalam penelitian ini. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan WarpPLS 8.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif. Fleksibilitas kerja mempunyai dampak yang menguntungkan namun secara statistik tidak signifikan terhadap kinerja adaptif, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Adaptif

ABSTRACT

This study intends to investigate the impact of Work Flexibility and Transformational Leadership on Adaptive Performance, with Job Satisfaction serving as an intervening variable. The study focuses on employees at the Secretariat of the Bondowoso Regency DPRD. The survey included 80 personnel from the Bondowoso Regency DPRD Secretariat. This study utilises a Nonprobability Sampling approach known as saturated sample. Researchers utilised questionnaires as a method to get data from participants in this study. The analysis method employed is the Structural Equation Model (SEM) utilising WarpPLS 8.0. The data analysis results indicate that Work Flexibility positively and significantly impacts Adaptive Performance. Transformational Leadership positively and significantly impacts Adaptive Performance. Work flexibility positively and significantly impacts job satisfaction. Job satisfaction positively and significantly impacts adaptive performance. Work flexibility has a favourable but statistically insignificant impact on adaptive performance, mediated by job satisfaction. Transformational

Leadership positively and significantly influences Adaptive Performance through Job Satisfaction as an intervening variable.

Keywords: *Adaptive Performance, Job Flexibility, Job Satisfaction, Transformational Leadership*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan serangkaian tindakan organisasi yang berfokus pada perekrutan, pelatihan, dan mempertahankan staf yang produktif. Veithzal Rivai (2015) menguraikan bahwa tujuan MSDM adalah menilai kaliber dan jumlah staf, menjamin ketersediaan tenaga kerja, dan mencegah salah urus dan duplikasi tugas. Menurut Hasibuan (2019), HRM melibatkan pengelolaan hubungan dan peran staf untuk memastikan efektivitas dan efisiensi.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan kompeten sangat penting untuk memenuhi kewajiban dan tanggung jawab pemerintah. Sumber daya manusia di pemerintahan mengacu pada pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai kolektif orang-orang yang bekerja di pemerintahan, termasuk pegawai negeri sipil dan pegawai lainnya, dalam menjalankan peran dan kewajibannya. Hal ini akan menjamin penyampaian layanan publik yang efisien dan memungkinkan pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) adalah lembaga perwakilan daerah yang berfungsi sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2018 menguraikan tentang pedoman Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota. Hal ini menyoroti peran dan tanggung jawab DPRD dalam mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan berpegang pada peraturan perundang-undangan. DPRD mempunyai peraturan internal yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, produktivitas, dan kinerjanya agar bermanfaat bagi masyarakat dan mendorong pembangunan daerah. Peraturan tersebut juga bertujuan untuk memperkuat peran pengawasan DPRD terhadap Pemerintah Daerah.

Perubahan lingkungan kerja yang dinamis mengacu pada perubahan lingkungan kerja yang cepat dan tidak terduga. Perubahan ini mungkin disebabkan oleh berbagai alasan, termasuk kemajuan teknologi, perubahan kebijakan organisasi, fluktuasi pasar, dan pengaruh serupa lainnya. Perubahan dalam lingkungan kerja dapat berdampak pada kinerja karyawan (Darmawana et al., 2020). Kinerja adaptif mengacu pada perilaku kerja fleksibel karyawan yang menunjukkan keahlian dalam pemecahan masalah, manajemen ketidakpastian, dan adaptasi sebagai respons terhadap perubahan manusia, budaya, dan lingkungan. Kinerja adaptif sangat penting untuk keberhasilan organisasi, dan personel harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan di lingkungan kerja (Park & Park, 2019). Ada korelasi kuat antara SDM dan kinerja adaptif. SDM berkaitan dengan karyawan di suatu perusahaan, sedangkan kinerja adaptif berkaitan dengan kapasitas individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tantangan di tempat kerja. Profesional HR dengan kemampuan adaptif yang kuat dapat menghadapi perubahan dengan fleksibilitas dan keberanian yang dibutuhkan.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Penyelenggara Pemerintahan Daerah terdiri atas kepala daerah dan DPRD yang didukung oleh Perangkat Daerah. Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 135 Tahun 2021 menguraikan tentang tugas dan tanggung jawab Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat

Daerah Kabupaten Bondowoso yang meliputi pemberian pelayanan administratif dan dukungan terhadap fungsi DPRD. Mereka menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, kesederhanaan, dan sinkronisasi dalam menjalankan tugasnya di lingkungannya maupun dengan lembaga lain di luar Sekretariat DPRD. Sekretariat DPRD mempunyai ciri-ciri lingkungan kerja yang dinamis dan berkembang. Kebijakan dan prioritas DPRD seringkali berubah akibat pemilihan umum atau pergantian anggota DPRD secara berkala. Berikut ini adalah capaian Program Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso Tahun 2020 - 2022:

Tabel 1. Capaian Program Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso Tahun 2020 - 2022

No.	Program	Target	Realisasi		
			2020	2021	2022
1.	Program Peningkatan Administrasi, Sarana Prasarana dan Fasilitasi Pelaksanaan Kapasitas DPRD.	100 %	100 %	98 %	100 %
2.	Pengelolaan Keuangan DPRD.	100 %	103 %	97 %	98 %
3.	Pembahasan Rancangan Peraturan Daerah, Kehumasan, Fasilitasi dan Rapat Alat Kelengkapan Dewan (AKD) dan Fraksi	100 %	82 %	91 %	88 %

Sumber: Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso, 2024

Data pada tabel 1 menunjukkan bahwa capaian program kinerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso menunjukkan peningkatan yang tidak konsisten dan menunjukkan fluktuasi. Permasalahan kinerja dalam penelitian ini meliputi ketidakefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan ketidakmampuannya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Para peneliti bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja adaptif karyawan, khususnya dengan menguji dampak fleksibilitas kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adaptif, yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kepuasan dalam menjalankan tugasnya menjadi aspek krusial dalam meningkatkan kinerja adaptif aparat Sekretariat DPRD Bondowoso. Prayogo, 2019 Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi positif dimana seseorang merasa puas dan puas dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan yang optimal sangat penting untuk meningkatkan semangat kerja, dedikasi, dan disiplin kerja karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka (Ali, 2016; Fernández-Macias & Muñoz de Bustillo Llorente, 2014). Wiliandari (2019) mengungkapkan Kepuasan kerja karyawan mengacu pada kondisi emosional karyawan sehubungan dengan pekerjaannya, baik positif maupun negatif. Karyawan yang sangat puas menunjukkan sikap kerja yang baik. Karyawan yang tidak puas menunjukkan sikap buruk terhadap pekerjaan mereka.

Mengupayakan kepuasan kerja sangat penting bagi individu dan organisasi. Dari sudut pandang individu, kepuasan kerja berhubungan tidak hanya dengan pemenuhan pekerjaan namun juga dengan perasaan bahagia dan sejahtera. Dari sudut pandang organisasi, kepuasan kerja karyawan terkait dengan produktivitas, perilaku kerja positif, pengendalian turnover, dan kinerja. Pendekatan transaksional dan relasional dalam pekerjaan melibatkan individu dan organisasi, sehingga mempengaruhi kepuasan kerja melalui elemen dari kedua sisi (Sunarta, 2019). Sebuah studi oleh Griffin et al. (2010) Menemukan bahwa faktor kontekstual di tempat kerja, seperti kebahagiaan kerja, dapat

memengaruhi adaptasi. Sejalan dengan hasil penelitian dari Marques-Quinteiro et al., (2019); Marzuki et al., (2021); Steven & Prasetio, (2020) menyatakan bahwa Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif.

Fleksibilitas kerja yang ditingkatkan dapat meningkatkan kenyamanan, kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan di tengah perubahan. Pengaturan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kinerja yang dapat disesuaikan (Park & Park, 2019). Fleksibilitas kerja merupakan elemen penting dalam budaya kerja masa kini. Hal ini dapat membantu individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan di tempat kerja, meningkatkan produktivitas, dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Organisasi harus menawarkan alternatif fleksibilitas kerja untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan, pada gilirannya, meningkatkan produktivitas dan kinerja. Fleksibilitas kerja memungkinkan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan menghadapi situasi yang tidak terduga di tempat kerja. Personel yang mampu beradaptasi dapat menyesuaikan diri dengan kendala yang mereka hadapi berdasarkan kebutuhan perusahaan (Marzuki et al., 2021).

Hanifah & Herachwati (2022) Suatu organisasi memerlukan seorang pemimpin yang dapat menginspirasi, mempengaruhi, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan. Stashevsky & Burke (2006) Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan bergantung pada gaya kepemimpinan yang mereka pilih. Gaya kepemimpinan transformasional memotivasi pengikutnya dengan menarik cita-cita moral mereka, meningkatkan kesadaran akan isu-isu etika, dan memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk meningkatkan kompetensi pribadi. Kepemimpinan transformasional didefinisikan dengan penekanan pada pemikiran berorientasi masa depan, sudut pandang yang komprehensif, dan kapasitas untuk menginspirasi dan mendorong personel untuk mencapai tujuan mereka. Organisasi harus mengadopsi metode kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian (Charbonnier-Voirin et al., 2010) Bereyhe Bereyhi & mombeini (2022); M. Yacon & Bautista Cayaban (2023) menyatakan ada hubungan kuat positif yang ada antara kepemimpinan transformasional dan kinerja adaptif.

Fleksibilitas kerja dan kepemimpinan transformasional merupakan elemen penting yang dapat berdampak pada kinerja adaptif karyawan (Bereyhe Bereyhi & Mombeini, 2022; Charbonnier-Voirin et al., 2010; M. Yacon & Bautista Cayaban, 2023; Park & Park, 2019). Pengaturan kerja yang fleksibel membantu karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan cepat dalam lingkungan kerja, sementara kepemimpinan transformasional menginspirasi orang untuk berinovasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Namun demikian, banyak organisasi menghadapi tantangan ketika mencoba menerapkan fleksibilitas kerja dan kepemimpinan transformasional, meskipun peran mereka penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dapat beradaptasi. Hambatannya antara lain kurangnya apresiasi terhadap fleksibilitas kerja dan kepemimpinan transformasional, kurangnya dukungan dari manajemen, dan sumber daya yang tidak memadai (Bass & Riggio, 2006).

Peneliti tertarik untuk mengkaji fleksibilitas kerja, kepemimpinan transformasional, kinerja yang mudah beradaptasi, dan kebahagiaan kerja sebagai faktor penelitian. Kajian akan dilakukan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso.

KAJIAN TEORI

Kinerja Adaptif

Menurut Park & Park, (2019) Kinerja adaptif didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang berubah dengan cepat yang dapat mengarah pada peningkatan kinerja pekerjaan dan kesuksesan karier. Selain itu, di tingkat organisasi, kinerja adaptif karyawan dapat mengarah pada keuntungan dalam manajemen perubahan, pembelajaran organisasi, dan kepuasan pelanggan. Ini berarti mengubah perilaku untuk memenuhi tuntutan baru yang diciptakan oleh masalah baru dan seringkali tidak jelas akibat situasi kerja yang berubah dan tidak pasti dan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang berubah dengan cepat, yang mencakup elemen pemecahan masalah, mengatasi ketidakpastian, mempelajari tugas dan prosedur baru, dan kemampuan beradaptasi interpersonal, budaya, dan fisik (Bednall & Henricks, 2021).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sifat seseorang yang menunjukkan perasaan senang atau tidak senang, puas ataupun tidak puas terhadap pekerjaan yang diberikan (Rivai & Sagala, 2009). Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan dari individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja juga mencakup aspek psikologis yang dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Seseorang yang puas maka akan meningkatkan kinerjanya yang dapat berdampak positif bagi perusahaan dalam hal pencapaian target dan sasaran.

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas merupakan kebebasan dalam mengatur jadwal kerja yang lebih fleksibel terkait dengan kebijakan formal yang telah ditetapkan manajemen sumber daya suatu Perusahaan (Moonhead & Griffin, 2013) Penerapan fleksibilitas jadwal kerja berkaitan dengan kebebasan dalam menentukan kapan mulai bekerja, berapa lama dalam bekerja dan kebebasan untuk memilih tempat kerja yang mendukung. Perusahaan memberikan kebebasan secara penuh terhadap pekerja terkait dengan pengaturan jadwal kerja sesuai dengan kebutuhan personal. Meskipun, bekerja dengan jadwal yang fleksibel peraturan dari perusahaan juga tetap dipatuhi untuk menjaga hubungan kerja agar terhindar dari konflik pekerjaan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai proses di mana para pemimpin memainkan model peran yang ideal, merangsang dan mendorong perilaku kerja yang inovatif, memberikan motivasi yang menginspirasi dan terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut untuk mencapai visi dan tujuan bersama organisasi (Suifan et al., 2018).

METODE PENELITIAN

Penelitian yang berupaya menjalin hubungan antara dua variabel atau lebih disebut penelitian asosiatif. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data dari responden yang dianggap mewakili populasi yang diteliti. Data yang diperoleh dianalisis untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel yang diteliti. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan melibatkan pengumpulan data dari responden yang merupakan tipikal

demografi yang diteliti. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik statistik untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability Sampling* yang dikenal dengan sampel jenuh. Menurut Sugiyono, (2017) Pengambilan sampel jenuh melibatkan pemilihan setiap anggota populasi sebagai responden atau sampel. Besar sampel penelitian ini adalah 80 responden. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk analisis data karena efisiensinya yang lebih unggul dibandingkan metodologi *multivariat* lainnya. SEM yang digunakan adalah *Partial Least Squares* (PLS) atau SEM-PLS. Menurut Abdillah & Hartono, (2015) menyebutkan bahwa SEM-PLS merupakan variasi pemodelan persamaan struktural yang mana indikator suatu variabel laten tidak dikaitkan dengan indikator variabel laten lainnya dalam satu model penelitian. Alat analisis data yang digunakan adalah WarpPLS versi 8.0.

HASIL PENELITIAN

Validitas Konvergen

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Hasil
Kinerja Adaptif (Y)	Y_1	(0.769)	Valid
	Y_2	(0.721)	Valid
	Y_3	(0.761)	Valid
	Y_4	(0.874)	Valid
	Y_5	(0.805)	Valid
	Y_6	(0.848)	Valid
	Y_7	(0.885)	Valid
	Y_8	(0.821)	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z_1	(0.758)	Valid
	Z_2	(0.792)	Valid
	Z_3	(0.791)	Valid
	Z_4	(0.779)	Valid
	Z_5	(0.728)	Valid
Fleksibilitas Kerja (X1)	X1_1	(0.913)	Valid
	X1_2	(0.936)	Valid
	X1_3	(0.909)	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X2)	X2_1	(0.767)	Valid
	X2_2	(0.749)	Valid
	X2_3	(0.745)	Valid
	X2_4	(0.755)	Valid

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua faktor pembebanan melebihi 0,5, memastikan bahwa tidak ada konstruksi untuk variabel apa pun yang dikeluarkan dari model. Konstruksi tersebut berhasil melewati kriteria validitas konvergen.

Validitas Diskriminan

Tabel 3. Hasil Pengujian Diskriminan

Variabel	X ₁	X ₂	Z	Y	Hasil
Y	0.271	0.459	0.600	(0.812)	Valid
Z	0.231	0.557	(0.770)	0.600	Valid
X ₁	(0.919)	0.352	0.231	0.271	Valid
X ₂	0.352	(0.754)	0.557	0.459	Valid

Temuan estimasi cross loading pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *loading* setiap item indikator pada konstruk berasal dari nilai cross loading. Dapat dikatakan bahwa semua konstruk atau variabel laten menunjukkan validitas diskriminan yang lebih unggul dibandingkan dengan indikator-indikator di blok lainnya.

Uji Reabilitas *Cronbach's Alpha*

Tabel 4. Hasil Pengujian Reabilitas *Cronbach's Alpha*

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Hasil
Y	0.925	<i>Reliable</i>
Z	0.828	<i>Reliable</i>
X ₁	0.908	<i>Reliable</i>
X ₂	0.747	<i>Reliable</i>

Nilai *Cronbach alpha* masing-masing variabel penelitian pada tabel 4 lebih dari 0,7. Oleh karena itu, hasilnya menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian memenuhi standar nilai *Cronbach alpha*, menunjukkan tingkat ketergantungan yang tinggi pada seluruh variabel.

Uji Reabilitas *Composite Reliability*

Tabel 5. Hasil Pengujian Reabilitas *Composite Reliability*

Variabel	Nilai Composite Reliability	Hasil
Y	0.939	<i>Reliable</i>
Z	0.879	<i>Reliable</i>
X ₁	0.942	<i>Reliable</i>
X ₂	0.840	<i>Reliable</i>

Nilai dependabilitas gabungan seluruh variabel penelitian > 0,6 seperti terlihat pada tabel 5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah mencapai reliabilitas komposit, hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi.

Uji Pengaruh Langsung

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	<i>Path Coefficient</i>	<i>P-Value</i>	Hasil
Fleksibilitas Kerja (X ₁)	Kinerja Adaptif (Y)	0.297	0.002	Positif Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	Kinerja Adaptif (Y)	0.284	0.004	Positif Signifikan
Fleksibilitas Kerja (X ₁)	Kepuasan Kerja (Z)	0.457	<0.001	Positif Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	Kepuasan Kerja (Z)	0.488	<0.001	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Adaptif (Y)	0.263	0.006	Positif Signifikan

Nilai Koefisien Jalur dan nilai p untuk hubungan langsung antar variabel dalam model penelitian ditampilkan pada Tabel 6. Temuan uji signifikansi menunjukkan bahwa

semua jalur yang diselidiki memiliki nilai p yang sangat rendah, yang menunjukkan pentingnya statistik dari pengaruh langsung antara keduanya. variabel. Hal ini jelas bahwa:

1. Nilai *Path Coefficient* dari X_1 terhadap Y adalah 0.297 yakni bernilai positif. Hal ini berarti X_1 berpengaruh positif terhadap Y. Nilai *p-values* 0.002 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* < 0,05.
2. Nilai *Path Coefficient* dari X_1 terhadap Y adalah 0.284 yakni bernilai positif. Hal ini berarti X_2 berpengaruh positif terhadap Y. Nilai *p-values* 0.004 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* < 0,05.
3. Nilai *Path Coefficient* dari Z terhadap Y adalah 0.457 yakni bernilai positif. Hal ini berarti Z berpengaruh positif terhadap Y. Nilai *p-values* < 0.001 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* < 0,05.
4. Nilai *Path Coefficient* dari Z terhadap Y adalah 0.488 yakni bernilai positif. Hal ini berarti Z berpengaruh positif terhadap Y. Nilai *p-values* < 0.001 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* < 0,05.
5. Nilai *Path Coefficient* dari Z terhadap Y adalah 0.263 yakni bernilai positif. Hal ini berarti Z berpengaruh positif terhadap Y. Nilai *p-values* < 0.001 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* < 0,05.

Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Path Coefficient	P-Value	Hasil
Fleksibilitas Kerja (X_1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Adaptif (Y)	0.120	0.059	Positif Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Adaptif (Y)	0.128	0.048	Positif Signifikan

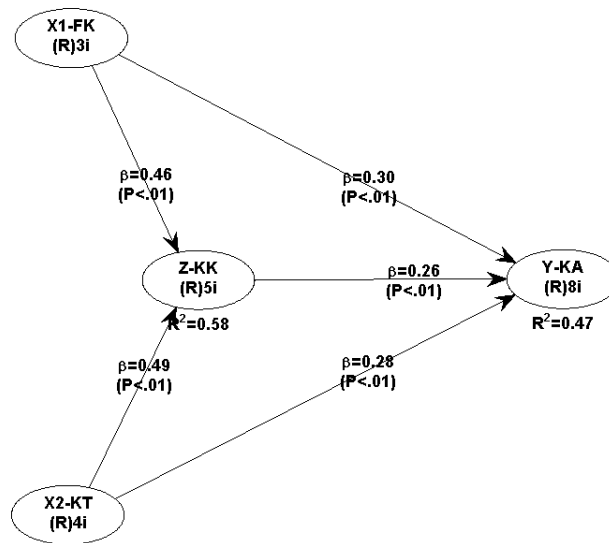
Berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung dari tabel 7 diatas dapat diketahui bahwa:

1. Nilai *Path Coefficient* dari X_1 terhadap Y melalui Z adalah 0.120 yakni bernilai positif. Hal ini berarti X_1 berpengaruh positif terhadap Y. Nilai *p-values* 0.059 hasil ini tidak signifikan karena nilai *p-value* < 0,05.
2. Nilai *Path Coefficient* dari X_2 terhadap Y melalui Z adalah 0.128 yakni bernilai positif. Hal ini berarti X_2 berpengaruh positif terhadap Y.
3. Nilai *p-values* 0.048 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* < 0,05.

Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan asumsi sementara dalam suatu penelitian yang memerlukan verifikasi untuk menilai keabsahannya. Analisis *Partial Least Square* dengan aplikasi WarpPLS 8.0 digunakan untuk menguji hipotesis dan menilai hubungan struktural dalam analisis jalur antar variabel laten seperti Fleksibilitas Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Adaptif. Pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antar variabel dilakukan dengan membandingkan p-value dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%). Jika p-value kurang dari 0,05 maka hipotesis penelitian dapat dianggap diterima. Nilai p diekstraksi dari hasil yang dihasilkan oleh WarpPLS 8.0.

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk memvalidasi klaim penelitian yaitu ketujuh hipotesis yang diuraikan:



Gambar 1. Model Pengujian *Partial Least Square Warp* PLS 8.0

Model pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dengan Warp PLS 8.0 mengungkapkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari hubungan variabel.

Uji Model Struktural

<p>Model fit and quality indices</p> <p>-----</p> <p>Average path coefficient (APC)=0.358, P<0.001</p> <p>Average R-squared (ARS)=0.525, P<0.001</p> <p>Average adjusted R-squared (AARS)=0.509, P<0.001</p> <p>Average block VIF (AVIF)=1.443, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3</p>

Gambar 2. Output *Model fit and quality indices*

Hasil uji struktur menunjukkan bahwa model PLS ini memiliki kualitas yang baik dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan antar variabel.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian mendukung diterimanya hipotesis pertama yang menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja berpengaruh baik dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan sebagian besar responden memberikan tanggapan netral atau positif.

Hasil pengujian tersebut mendukung diterimanya hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Beryhe Beryhi & Mombeini, (2022); Charbonnier-Voirin et al., (2010); Griffin et al., (2010); M. Yacon & Bautista Cayaban, (2023); Park & Park, (2019) menyatakan Terdapat korelasi positif yang kuat antara kepemimpinan transformatif dan kinerja adaptif. Kehadiran unsur-unsur yang terkait dengan

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju atau memberikan tanggapan positif.

Hasil pengujian mendukung diterimanya hipotesis ketiga yang menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja berpengaruh baik dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Indrawaty, (2022); Saputra et al., (2022); Stefanie et al., (2020) menyatakan Hubungan antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan faktor Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju atau memberikan tanggapan positif.

Hasil pengujian mendukung penerimaan hipotesis keempat yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Hal ini dikarenakan fitur Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju atau memberikan tanggapan positif. Hasil penelitian Chandrasekara, (2019); Prabowo et al., (2018); Thamrin, (2012) Menunjukkan korelasi antara kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan kerja. Penelitian yang dilakukan Anggraeni & Santosa (2013) menunjukkan adanya hubungan positif dan substansial antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian tersebut menyatakan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso diterima. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Marzuki et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berdampak positif terhadap kinerja adaptif dan kinerja organisasi pasca-COVID-19. Selain itu, penelitian Marques-Quinteiro et al. (2019) menunjukkan bahwa kinerja adaptif dan kepuasan kerja adalah area yang dapat ditingkatkan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju atau memberikan tanggapan positif.

Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso terdukung. Hal ini dikarenakan unsur Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju atau memberikan tanggapan positif.

Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso terdukung. Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kinerja Adaptif dengan mempengaruhi secara positif Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju atau memberikan tanggapan positif.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini diperoleh dari penelaahan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan

1. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Fleksibilitas kerja memberdayakan individu untuk memiliki otonomi dan kemandirian yang lebih besar dalam menangani tugas-tugas mereka, yang mengarah pada peningkatan kinerja adaptif ketika menghadapi masalah dan perubahan di tempat kerja.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Kepemimpinan transformasional menumbuhkan lingkungan yang mendorong karyawan untuk mengubah kinerja mereka, sehingga menghasilkan efek yang besar dan bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi selama masa transisi.
3. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Fleksibilitas kerja dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Kepemimpinan transformasional menumbuhkan iklim kerja yang mendorong, merangsang, dan memupuk hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso dengan baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja yang tinggi menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan kinerja adaptif pegawai dalam menghadapi perubahan dan tuntutan dalam lingkungan kerja yang dinamis.
6. Fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh yang baik terhadap kinerja adaptif melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso. Fleksibilitas kerja dapat mempengaruhi kinerja adaptif secara positif dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penting untuk mempertimbangkan bahwa setiap organisasi dan orang mungkin menghadapi dampak yang berbeda-beda tergantung pada lingkungan dan situasi unik mereka.
7. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif pada Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bondowoso melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berdampak langsung pada peningkatan kinerja adaptif staf. Akibatnya, organisasi dapat melihat peningkatan dalam kemampuannya untuk mengatasi perubahan dan hambatan yang mereka hadapi.

SARAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran-saran yang menjadi implikasi:

1. Memiliki kemampuan untuk mengatur ruang kerja Anda sendiri memungkinkan Anda menciptakan lingkungan yang meningkatkan produktivitas, sehingga menghasilkan layanan berkualitas tinggi. Kemampuan manajemen waktu yang efektif menjamin penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan kesiapan memberikan layanan.
2. Peningkatan efisiensi, adaptasi teknologi, peningkatan kualitas layanan, peningkatan produktivitas tim, dan fokus pada inovasi. Tujuan utamanya adalah

- untuk meningkatkan prosedur, memanfaatkan kemajuan teknologi, dan meningkatkan kualitas dan kesenangan penerima layanan.
3. Dengan membina kerja sama tim yang efisien, komunikasi yang transparan, dan pemahaman layanan yang menyeluruh. Karyawan tidak hanya berkonsentrasi pada tugas yang diberikan tetapi juga berpartisipasi dalam diskusi untuk mengatasi masalah bersama.
 4. Keterampilan komunikasi yang kuat dapat secara efektif mengartikulasikan perubahan kepada rekan kerja, menumbuhkan pemahaman bersama, dan meminimalkan ambiguitas. Rasa tanggung jawab dan dedikasi yang kuat berfungsi sebagai insentif intrinsik untuk menangani perubahan secara efektif sekaligus menjaga kualitas layanan. Pemikiran strategis memungkinkan Anda membuat penilaian yang tepat dan mengantisipasi konsekuensi perubahan di masa depan.
 5. Tingkatkan penelitian Anda dengan memasukkan variabel atau indikator tambahan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang elemen-elemen yang berdampak pada kinerja adaptif karyawan.
 6. Penelitian di masa depan harus bertujuan untuk memanfaatkan sampel yang beragam dan lebih besar untuk meningkatkan keakuratan temuan penelitian.
 7. Kendala-kendala ini menjadi landasan bagi penelitian tambahan, kemajuan metodologi, dan peningkatan pemahaman dalam lingkup yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Andi.
- Ali, W. (2016). Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*, 4(1), 100–111. <https://doi.org/10.14738/abr.41.1735>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bednall, T. C., & Henricks, M. D. (2021). *Adaptive Performance* (Issue January, pp. 71–89). IGI Global Publisher of Timely Knowledge. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6948-1.ch005>
- Bereyhe Bereyhi, H., & Mombeini, I. (2022). the relationship of transformational leadership with job well-being, perceived occupational success and adaptive performance of employees. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 139–152. <https://doi.org/10.22055/jiops.2023.42407.1314>
- Chandrasekara, W. S. (2019). The effect of transformational leadership style on employees Job satisfaction and job performance: A case of apparel manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(7), 385–393. <http://ijecm.co.uk/>
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group and Organization Management*, 35(6), 699–726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Darmawana, D., Sinambelab, E. A., Harianic, M., & Irfan, M. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 4, 58–70.
- Fernández-Macias, E., & Muñoz de Bustillo Llorente, R. (2014). Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality*

- of Life and Well-Being Research* (pp. 3451–3454). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5>
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Hanifah, F. N., & Herachwati, N. (2022). Effect of Leadership Style and Leader Gender on Employee Performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 3152–3159.
- Indrawaty, T. P. (2022). Hubungan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja dengan leader-member exchange sebagai mediasi. *National Conference on Social Science and Religion, Ncssr*, 131–137.
- M. Yacon, A., & Bautista Cayaban, N. (2023). Transformational Leadership and Adaptive Performance in the International Schools in the Philippines: a Basis for an Organizational Support Framework. *International Journal of Advanced Research*, 11(01), 318–349. <https://doi.org/10.21474/ijar01/16023>
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Cural, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- Marzuki, Agusmadi, & Usman. (2021). Antecedent Kinerja Adaptive Implikasinya Pada Kinerja Organisasi Pasca Covid 19: Tinjauan model mediasi Untuk Penelitian Masa Depan. *Jurnal Pendidikan, Sains, Dan Humaniora*, 9(6), 1084–1096.
- Moonhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). the Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (2nd ed.). Rajawali Pers.
- Saputra, L. R. E., Hasanah, K., & Dessyarti, R. S. (2022). Pengaruh Hubungan antara Flexible Working Arrangement, Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Driver Gojek di Kota Madiun. *Simba*, September 2022.
- Stashevsky, S., & Burke, R. J. (2006). Leadership in organizations. In *International Journal of Manpower* (8th ed, Vol. 27, Issue 1). Pearson. <https://doi.org/10.1108/ijm.2006.01627aaa.001>
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan Pada Situasi COVID-19. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3), 1725–1750.
- Steven, H. J., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(1), 78–88. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3022>
- Sugiyono. (2017). *Statistika Untuk Penelitian*. CV. ALFABETA.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity. *Management Research Review*, 41(1), 113–132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>

- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5). <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>