

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEBERHASILAN FLEXIBLE WORKING HOURS PADA BALAI PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN SULAWESI UTARA

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE ON THE SUCCESS OF FLEXIBLE WORKING HOURS AT THE EDUCATION QUALITY ASSURANCE AGENCY OF NORTH SULAWESI

Oleh:

Amanda Angelina Daniela Pitoy¹

Christoffel Kojo²

Yantje Uhing³

¹²³Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

¹amandapitoy062@student.unsrat.ac.id

²christoffelkojo@gmail.com

³yantje_uhing@unsrat.ac.id

Abstrak: Latar belakang penelitian ini didasarkan pada tuntutan perubahan lingkungan kerja modern yang mendorong organisasi untuk lebih adaptif melalui penerapan sistem kerja yang fleksibel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap keberhasilan penerapan *flexible working hours* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Sulawesi Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai BPMP Sulawesi Utara, dengan jumlah sampel sebanyak 50 responden yang ditentukan melalui teknik judgment sampling. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linear. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *flexible working hours*. Demikian pula, gaya kepemimpinan situasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *flexible working hours*. Secara simultan, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan *flexible working hours* pada BPMP Sulawesi Utara.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan Situasional, Flexible Working Hours.

Abstract: The background of this research is based on the demands of changes in the modern work environment that encourage organizations to be more adaptive through the implementation of flexible work systems. This study aims to analyze the influence of organizational support and situational leadership style on the successful implementation of flexible working hours at the Education Quality Assurance Agency (BPMP) of North Sulawesi. The research method used is a quantitative approach with an associative type of research. The population of this study is all employees of BPMP North Sulawesi, with a total sample of 50 respondents determined through judgment sampling techniques. The research instrument used a questionnaire with a Likert scale. The data obtained were analyzed using multiple linear regression. The results showed that organizational support had a positive and significant effect on the success of flexible working hours. Similarly, situational leadership style was proven to have a positive and significant effect on the success of flexible working hours. Simultaneously, organizational support and situational leadership style had a significant effect on the successful implementation of flexible working hours at BPMP North Sulawesi.

Keywords: Organizational Support, Situational Leadership Style, Flexible Working Hours

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2020) MSDM secara khusus memfokuskan pada studi mengenai keterikatan dan peran manusia dalam struktur organisasi perusahaan. MSDM menekankan bahwa unsur utama dalam lingkupnya adalah manusia yang menjadi anggota tenaga kerja di perusahaan tersebut.

Flexible Working Hours atau Jam Kerja Fleksibel berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat pilihan mengenai kapan, dimana dan bagaimana mereka dalam menjalankan pekerjaannya. Fleksibilitas kerja juga bisa diartikan sebagai kemampuan anggota organisasi untuk bisa memantau durasi atau jangka jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja dan kemampuan untuk memahami jadwal kerja yang diberikan organisasi. Dengan diterapkannya sistem *Flexible Working Hours*, karyawan dapat lebih mudah menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas terhadap organisasi.

Dukungan organisasi didefinisikan sebagai seberapa besar karyawan percaya bahwa organisasi dapat menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Amin & Jusriadi, 2023). Dukungan organisasi dapat membawa efektivitas terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap organisasi, maknanya semakin besar dukungan yang diberikan maka akan memberikan dampak pada kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga mampu membawa organisasi semakin maju dan berkembang.

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk sesuai dengan lingkungan kerja saat ini atau sesuai dengan kebutuhan tim (Lelyana, 2023). Kepemimpinan ini menekankan perlunya pemimpin bersikap fleksibel dalam mengadaptasi gaya kepemimpinan agar sesuai dengan tingkat perkembangan anggotanya. Pemimpin dapat mengadopsi empat gaya berdasarkan kesiapan karyawan : mengarahkan, melatih, mendukung, dan mendelegasikan. Hal ini memungkinkan para pemimpin untuk membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara anggota tim mereka, membantu menciptakan lingkungan positif di mana perubahan dapat diterima dan diterapkan secara efektif.

BPMP (Balai Penjaminan Mutu Pendidikan) Provinsi Sulawesi Utara merupakan UPT di bawah Ditjen PAUD Dikdasmen yang bertugas menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan anak usia dini, dasar, menengah, serta pendidikan masyarakat di wilayah Sulawesi Utara. Transformasi LPMP menjadi BPMP berdasarkan Permendikbudristek Nomor 11 Tahun 2022 membawa perubahan pada struktur organisasi dan sistem kerja di BPMP Sulawesi Utara. Perubahan ini menuntut pola kerja yang lebih fleksibel, efektif, dan berorientasi hasil sejalan dengan kebijakan *Flexible Working Hours* (FWH). Keberhasilan FWH sangat bergantung pada dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan yang adaptif. Dukungan organisasi serta kepemimpinan situasional diperlukan agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sistem kerja fleksibel. Namun, masih terdapat kendala seperti kurangnya koordinasi dan pemahaman tanggung jawab. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian mengenai pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap keberhasilan penerapan *Flexible Working Hours* di BPMP Sulawesi Utara.

Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui pengaruh Dukungan Organisasi terhadap keberhasilan *Flexible Working Hours* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara.
- Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap keberhasilan *Flexible Working Hours* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara.
- Untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersama-sama terhadap keberhasilan *Flexible Working Hours* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara.

TINJAUAN PUSTAKA

Flexible Working Hours

Flexible Working Hours atau Jam Kerja Fleksibel berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat pilihan mengenai kapan, dimana dan bagaimana mereka dalam menjalankan pekerjaannya. Fleksibilitas kerja juga bisa diartikan sebagai kemampuan anggota organisasi untuk bisa memantau durasi atau jangka jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja dan kemampuan untuk memahami jadwal kerja yang diberikan organisasi. Diterapkannya sistem *Flexible Working Hours*, karyawan dapat lebih mudah menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan adanya penerapan FWH, dukungan sosial yang diterima oleh karyawan, baik dari atasan maupun rekan kerja, akan sangat berpengaruh pada keberhasilan sistem *Flexible Working Hours*.

Dukungan Organisasi

Kontribusi organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan kerjakan di dalam dan di sekitar organisasi (Nur, 2022). Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Sehingga persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai suatu keyakinan tentang sejauh mana organisasi memberikan nilai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan karyawan. Secara keseluruhan, dukungan organisasi tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga menjadi faktor penentu dalam keberhasilan kebijakan kerja fleksibel.

Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Leiyana (2023), Gaya Kepemimpinan Situasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk sesuai dengan lingkungan kerja saat ini atau kebutuhan tim. Para pemimpin harus dapat menilai dengan tepat atau secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Ada 4 kategori pada gaya kepemimpinan, yang masing-masing sesuai dengan tingkat kesiapan karyawan: mengarah (*telling*), melatih (*selling*), memberi dukungan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*). Secara keseluruhan, Gaya Kepemimpinan Situasional menekankan pentingnya fleksibilitas dan adaptasi dalam memimpin, yang relevan dengan keberhasilan penerapan kebijakan *FWH*. Pemimpin yang mampu memahami dan merespons kebutuhan individu karyawan berdasarkan tingkat kesiapan mereka akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung implementasi *Flexible Working Hours* dengan lebih baik.

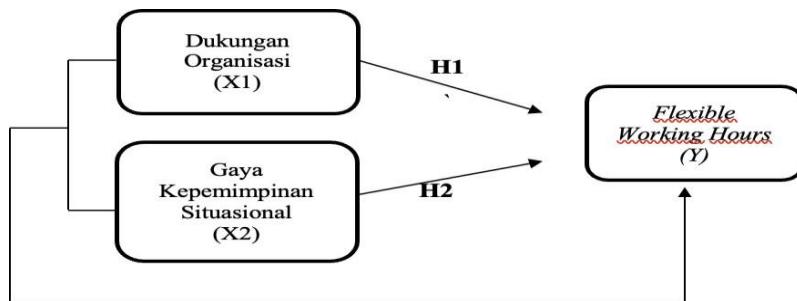
Penelitian Terdahulu

Penelitian Pamungkas & Pohan (2024) bertujuan untuk mengetahui dan memberikan informasi mengenai pengaruh relatif dan simultan disiplin kerja dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pekerja di perusahaan PT Siantar Top Tbk. Terdapat 952 karyawan yang bekerja pada bagian manufaktur PT. Siantar Top Tbk yang berpartisipasi dalam survei ini. Ukuran sampel untuk survei ini adalah 91 jawaban. Berdasarkan kesimpulan analisis data, produktivitas pekerja dipengaruhi oleh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan situasional. Selain itu, hubungan disiplin kerja dengan gaya kepemimpinan situasional juga merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan keberhasilan pegawai.

Penelitian Sinambela (2021) bertujuan untuk mencari penjelasan hubungan antar variabel motivasi kerja dan kesan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan X Sidoarjo. Dari 236 kuesioner yang disebarluaskan hanya 183 yang terkumpul dan memperoleh tanggapan secara benar. Hasil analisis menggunakan teknik regresi ganda menunjukkan motivasi kerja dan kesan dukungan organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap komitmen organisasi dengan masing-masing variable mempunyai nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dari dua variabel bebas ditemukan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan

Penelitian Kurniawan, Faghmilah & Herawati (2021) bertujuan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan situasional, disiplin, dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Pratama Sentosa Pemalang dengan 52 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perlu mempertimbangkan aspek kepemimpinan situasional, disiplin, dan motivasi kerja dalam mendorong produktivitas karyawan.

Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: Kajian teori, 2025

Hipotesis Penelitian

H1: Dukungan Organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap *Flexible Working Hours*

H2: Gaya Kepemimpinan Situasional diduga berpengaruh signifikan terhadap *Flexible Working Hours*

H3: Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Situasional diduga berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan *Flexible Working Hours*

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Data yang diperoleh berupa angka-angka yang dianalisis menggunakan teknik statistik. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap keberhasilan *Flexible Working Hours* (FWH) pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara

Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada BPMP Sulut saat ini berjumlah 97 pegawai. Populasi ini dipilih karena relevan dengan tujuan penelitian, yaitu mengukur bagaimana dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap keberhasilan *Flexible Working Hours* (FWH). Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling*, yaitu *judgment sampling*. Pemilihan *judgment sampling* dilakukan karena peneliti menilai bahwa responden yang dipilih memiliki pengetahuan, pengalaman, serta relevansi langsung dengan topik penelitian, sehingga diharapkan dapat memberikan informasi yang lebih akurat. Jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 50 orang responden, yang dianggap telah mewakili karakteristik populasi sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Jenis Data dan Sumber

Data primer yaitu informasi yang diperoleh langsung dari sumber pertama, yaitu responden atau objek yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer akan dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan. Dalam penelitian ini, data yang digunakan diperoleh melalui kuesioner. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen internal perusahaan seperti jumlah karyawan, struktur organisasi, serta literatur dan penelitian terdahulu.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data, keterangan, atau informasi yang dibutuhkan, peneliti menggunakan teknik pengumpulan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi awal serta memperoleh detail lebih lanjut mengenai objek penelitian. Teknik kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, yang kemudian diharapkan memberikan jawaban atas pertanyaan yang disediakan.

Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Dukungan Organisasi (X1)	Dukungan organisasi didefinisikan sebagai sudut pandang pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Perhatian terhadap Kesejahteraan Karyawan 2. Penyediaan Sumber Daya 3. Pengakuan dan Penghargaan 4. Keadilan Organisasi (Sinambela 2021)
Gaya Kepemimpinan Situasional (X2)	Gaya Kepemimpinan Situasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk sesuai dengan lingkungan kerja saat ini atau kebutuhan tim.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Pemimpin Mendiagnosis Situasi 2. Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan 3. Komunikasi Efektif 4. Pemberian Dukungan dan Motivasi (Pamungkas & Pohan, 2024)

<i>Flexible Working Hours (Y)</i>	<i>Flexible working hours</i> atau jam kerja fleksibel adalah pengaturan waktu kerja yang memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai dengan kebutuhan, tanpa mengurangi tanggung jawab dan produktivitas yang diharapkan oleh perusahaan.	1. Fleksibilitas Jam Kerja 2. Integritas 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja Karyawan (Hamdani & Saleh, 2024)
-----------------------------------	--	--

Uji Instrumen Data

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menilai ketepatan instrumen dalam mengukur variabel penelitian, faktor yang menentukan seberapa sah atau valid suatu instrumen adalah validitasnya. Hal ini bertujuan untuk menentukan sejauh mana alat ukur, seperti kuesioner atau tes, dapat memberikan hasil yang valid, sesuai dengan apa yang seharusnya diukur dalam penelitian. Sedangkan reliabilitas merujuk pada tingkat konsistensi yang ditunjukkan oleh suatu alat ukur atau serangkaian pengukuran ketika dilakukan pengulangan. Artinya, jika pengukuran dilakukan berkali-kali dengan menggunakan instrumen yang sama, hasil yang diperoleh harus tetap stabil dan tidak bervariasi secara signifikan

Teknik Analisis

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas berfungsi untuk mengkaji apakah distribusi nilai residu dalam model regresi mengikuti pola distribusi normal atau tidak. Dalam konteks analisis regresi, model yang dianggap baik adalah model yang menghasilkan residu yang terdistribusi secara normal, karena ini menunjukkan bahwa prediksi model tersebut memiliki kesalahan yang acak dan tidak terstruktur, sehingga validitas dan ketepatan estimasi model dapat dipertahankan.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini bertujuan untuk mendeteksi adanya hubungan yang terlalu kuat atau korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi linier berganda. Ketika terdapat korelasi yang sangat erat di antara variabel-variabel bebas, hal ini dapat menimbulkan kesulitan dalam memisahkan dampak masing-masing variabel terhadap variabel dependen. Akibatnya, hal tersebut dapat mengganggu akurasi dan keandalan hasil analisis, karena model menjadi kurang mampu mengidentifikasi kontribusi setiap variabel independen secara tepat.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat ketidaksesuaian varians dari residual antar pengamatan dalam model regresi. Idealnya, model regresi yang baik adalah model yang menunjukkan kesamaan varians residual di seluruh rentang pengamatan, yang dikenal dengan sebutan homoskedastisitas. Sebaliknya, jika varians residual nya tidak konstan dan menunjukkan pola tertentu, maka model tersebut mengalami heteroskedastisitas, yang dapat mempengaruhi keakuratan estimasi dan hasil analisis.

Analisis Regresi Linier Berganda

Metode yang efektif untuk mempelajari kompleksitas hubungan antar variabel dalam suatu sistem adalah regresi linier berganda. Analisis regresi linear berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya memiliki 2 atau lebih. Berikut adalah persamaan regresi:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

- Y: Flexible Working Hours
- a: Konstanta
- β : Koefisien Regresi
- X_1 : Dukungan Organisasi
- X_2 : Gaya Kepemimpinan Situasional
- e: error

Uji Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Uji korelasi berganda adalah teknik statistik yang digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan simultan antara beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen. Nilai korelasi berganda biasanya dilambangkan dengan R, dan berkisar antara 0 hingga 1. Semakin mendekati 1, semakin kuat hubungan kolektif antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini bukan hanya melihat hubungan satu per satu seperti korelasi Pearson, tetapi lebih ke bagaimana keseluruhan variabel independen secara bersama-sama berkorelasi dengan variabel dependen.

Koefisien determinasi atau R-squared (R²), mengukur seberapa besar variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi. Nilai R-squared memiliki nilai antara 0 dan 1, dan semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel dependen dengan lebih baik. Dengan demikian, jika R² memiliki nilai 1, itu berarti bahwa seluruh variabilitas dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Namun, jika R² memiliki nilai 0, itu menunjukkan bahwa variabel independen tidak dapat menjelaskan sama sekali variabilitas dari variabel dependen.

Pengujian Hipotesis

Uji Simultan (Uji F) dan Uji Parsial (Uji T)

Uji simultan (uji-F) bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen secara kolektif terhadap variabel dependen. Uji ini yang digunakan untuk menilai sejauh mana model regresi yang dibangun dapat secara komprehensif menggambarkan hubungan antara variabel-variabel tersebut. Melalui hasil uji-F, dapat diperoleh pemahaman tentang kecocokan dan keandalan model regresi yang digunakan dan mengetahui apakah seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dalam model yang diuji.

Uji-t digunakan untuk mengevaluasi signifikansi dari konstanta (b_0) serta koefisien regresi dalam suatu model regresi. Dalam konteks regresi linier sederhana, uji ini berfungsi secara khusus untuk menguji signifikansi dari koefisien regresi b_1 , yang menggambarkan sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Melalui uji-t, dapat menentukan apakah koefisien regresi tersebut signifikan secara statistik, yang berarti bahwa variabel independen yang diuji benar-benar memiliki hubungan yang relevan dan signifikan dengan variabel dependen dalam model regresi yang dianalisis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Status	Cronbach Alpha	Status
Dukungan Oranisasi (X1)	X1.1	0.911	0,284	Valid	0.955	Reliabel
	X1.2	0.912		Valid		
	X1.3	0.921		Valid		
	X1.4	0.930		Valid		
Gaya Kepemimpinan Situasional (X3)	X2.1	0.952	0,284	Valid	0.923	Reliabel
	X2.2	0.925		Valid		
	X2.3	0.943		Valid		
	X2.4	0.935		Valid		
<i>Flexible Working Hours (Y)</i>	Y1	0.908	0,284	Valid	0.923	Reliabel
	Y2	0.885		Valid		
	Y3	0.902		Valid		
	Y4	0,910		Valid		

Sumber: Olah Data SPSS 26, 2025

Hasil pengujian pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,284), sehingga seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid. Selain itu, uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0.60, yang menegaskan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel yang diteliti, dan dinyatakan *reliable*.

Pengujian Asumsi Klasik**Uji Normalitas****Table 3. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov (KS Test)**

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters,a,b	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.08287797
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.053
	Negative	-.084
Test Statistic		.084
Asymp. Sig. (2-tailed)c		.200d
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.506
	99% Confidence Interval	Lower Bound Upper Bound
		.493 .519

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.
 e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

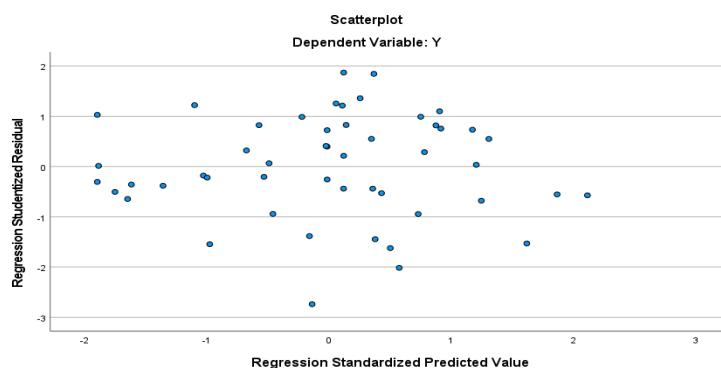
Berdasarkan table 3, hasil uji menunjukkan nilai Asymp. Sig 0,200 dan Monte Carlo Sig 0,506, keduanya lebih besar dari 0,05. Maka data terdistribusi normal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas, sehingga dapat dilakukan pengujian lanjutan tanpa ada bias distribusi data.

Uji Multikolinearitas**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Dukungan Organisasi	0,991	1,009	Non Multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,991	1,009	Non Multikolinearitas

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4 bisa dilihat bahwa semua variabel X memiliki nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10 maka bisa dikatakan tidak ada gejala multikolinearitas. Secara rinci, variabel Insentif memiliki nilai Tolerance sebesar 0,991 dan VIF sebesar 1,009, serta variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki nilai Tolerance sebesar 0,991 dan VIF sebesar 1,009. Dengan demikian, ketiga variabel independen tersebut tidak saling memengaruhi secara linear secara berlebihan dan dapat digunakan secara simultan dalam model regresi, sehingga model yang dihasilkan valid untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Heterokedastisitas**Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot**

Sumber: Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan pengamatan pada grafik, titik-titik residual terlihat menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah garis nol pada sumbu Y. Pola penyebaran ini menunjukkan bahwa varians residual konstan di seluruh rentang prediktor, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Liner Berganda

Tabel 5. Hasil Uji Analisis Regresi Liner Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
1 (Constant)	.069	1.442		.048	.962
Dukungan Organisasi	.563	.081	.607	6.983	.000
Kepemimpinan Situasional	.519	.077	.589	6.781	.000

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 40.941 - 0.592X_1 - 0.249X_2 + 0.852X_3$$

1. Konstanta (α):) sebesar 0,069 dengan tingkat signifikansi 0,962 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa konstanta tidak berpengaruh secara signifikan.
2. Dukungan Organisasi (X1): memperoleh koefisien regresi (B) sebesar 0,563 dengan nilai t sebesar 6,983 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap flexible working hours. Dengan kata lain, semakin besar dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan, maka semakin efektif pula penerapan sistem kerja fleksibel.
3. Gaya Kepemimpinan Situasional (X2): juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,519, t sebesar 6,781, serta signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Nilai Beta sebesar 0,589 memperlihatkan bahwa kepemimpinan situasional memberikan peranan besar dalam mendukung kebijakan flexible working hours.

Uji Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 6. Hasil Uji R dan R²

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.805 ^a	.648	.633	3.14779

Sumber: Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel 6, nilai R yang diperoleh sebesar 0,805 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y. Dengan demikian, semakin tinggi nilai X1 dan X2 maka cenderung diikuti dengan peningkatan nilai Y, sehingga hubungan yang terbentuk termasuk dalam kategori tinggi.

Pengujian Hipotesis

Uji F (Uji Simultan)

Tabel 7. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	859.017	2	429.509	43.347	.000b
Residual	465.703	47	9.909		
Total	1324.720	49			

a. Dependent Variable: *Flexible Working Hours*

b. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan Situasional

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Hasil ANOVA menunjukkan nilai F hitung = 43,347 dengan Sig = 0,000. Artinya, Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Y. Hasil ini menegaskan bahwa

kombinasi variabel independen bersama-sama memiliki kontribusi penting dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen.

Hasil Uji T (Uji Parsial)

Berdasarkan tabel 5, diperoleh hasil analisis parsial melalui uji t menunjukkan bahwa hasil uji T untuk Dukungan Organisasi (X_1) = 6,983; $Sig = 0,000$ dan Gaya Kepemimpinan Situasional (X_2) = 6,781; $Sig = 0,000$. Keduanya signifikan, sehingga Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara parsial berpengaruh positif terhadap Y. Hasil ini memperlihatkan bahwa baik Dukungan Organisasi maupun Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan variabel *Flexible Working Hours*. Dengan kata lain, semakin tinggi Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional maka *Flexible Working Hours* juga akan meningkat.

Pembahasan

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Flexible Working Hours

Berdasarkan hasil uji parsial, variabel Dukungan Organisasi (X_1) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Flexible Working Hours (Y). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat dukungan yang diberikan organisasi, maka semakin besar pula keberhasilan dalam pelaksanaan sistem kerja fleksibel. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi berupa fasilitas, kebijakan, maupun dukungan moral mampu meningkatkan efektivitas penerapan jam kerja fleksibel karena karyawan merasa diperhatikan dan diberdayakan. Pegawai yang merasa diperhatikan serta diperlakukan dengan adil akan lebih terdorong untuk bertanggung jawab dalam mengatur jam kerjanya, meskipun tidak terikat sepenuhnya dengan sistem kerja konvensional. Dukungan organisasi merupakan elemen krusial yang sangat menentukan keberhasilan implementasi flexible working hours di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Sulawesi Utara. Dalam lingkup BPMP Sulawesi Utara yang memiliki peran penting dalam menjamin mutu pendidikan daerah, penerapan jam kerja fleksibel dipandang sebagai strategi efektif untuk meningkatkan produktivitas pegawai sekaligus menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, penyediaan fasilitas seperti sistem kerja berbasis teknologi informasi, mekanisme evaluasi kinerja yang terukur, serta komunikasi yang terjalin baik antara pimpinan dan bawahan merupakan bentuk nyata dukungan organisasi. Lebih jauh, dukungan organisasi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pegawai tidak merasa terkekang oleh aturan yang kaku, melainkan diberi kepercayaan untuk mengatur ritme kerja sesuai kebutuhan. Kepercayaan ini pada akhirnya menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, di mana pegawai berusaha menunjukkan kinerja terbaik agar fleksibilitas yang diberikan tidak disalahgunakan, tetapi justru menjadi sarana untuk meningkatkan efektivitas kerja

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Flexible Working Hours

Hasil analisis parsial juga memperlihatkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Flexible Working Hours (Y). Artinya, keberhasilan penerapan flexible working hours semakin meningkat ketika pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi karyawan maupun situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, pemimpin yang fleksibel, responsif, dan adaptif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung efektivitas sistem kerja fleksibel. Gaya kepemimpinan situasional menjadi salah satu aspek krusial yang memengaruhi efektivitas penerapan flexible working hours di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Sulawesi Utara. Dalam praktiknya, penerapan gaya kepemimpinan situasional di BPMP Sulawesi Utara tampak melalui bagaimana pimpinan memberikan arahan yang jelas bagi pegawai baru atau mereka yang masih memerlukan bimbingan dalam menyesuaikan diri dengan fleksibilitas jam kerja. Selain itu, kepemimpinan situasional juga terlihat melalui kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang terbuka dengan pegawai. Lebih jauh, gaya kepemimpinan situasional juga berkontribusi dalam menumbuhkan rasa disiplin serta tanggung jawab pegawai.

Pengaruh Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Flexible Working Hours

Uji simultan menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Situasional (X_2) secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Flexible Working Hours (Y). Kombinasi dukungan organisasi dan penerapan gaya kepemimpinan situasional berperan penting dalam meningkatkan efektivitas sistem kerja fleksibel di lingkungan organisasi. Pelaksanaan Flexible Working Hours (FWH) dalam suatu organisasi, termasuk di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Sulawesi Utara, tidak bisa berjalan maksimal tanpa adanya kombinasi dari berbagai faktor pendukung. Dua faktor kunci yang menentukan keberhasilan penerapan FWH adalah dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional. Kedua aspek ini sama-sama memiliki

kontribusi penting dalam menciptakan suasana kerja yang fleksibel, produktif, sekaligus tetap sejalan dengan visi dan misi lembaga. Sinergi antara dukungan organisasi dan kepemimpinan situasional kemudian menciptakan kombinasi yang kuat dalam penerapan FWH. Organisasi menyediakan landasan berupa kebijakan dan fasilitas yang mendukung fleksibilitas kerja, sementara pemimpin situasional memastikan implementasi tersebut sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pegawai. Perpaduan keduanya membuat penerapan FWH bukan hanya sekadar kebijakan formal, melainkan benar-benar memberikan hasil nyata dalam peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Dukungan Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Flexible Working Hours. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi, baik berupa kebijakan, fasilitas kerja, maupun dukungan moral dan emosional, maka semakin besar pula keberhasilan dalam penerapan sistem kerja fleksibel. Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi salah satu faktor utama yang mendorong terciptanya fleksibilitas kerja yang efektif, karena karyawan merasa lebih diperhatikan, dilibatkan, dan termotivasi.
2. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Flexible Working Hours. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang mampu menyesuaikan pendekatan dengan kondisi dan kebutuhan bawahan memiliki kontribusi besar terhadap keberhasilan penerapan flexible working hours. Artinya, semakin tepat seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya (baik bersifat direktif, suportif, partisipatif, maupun delegatif), maka semakin tinggi efektivitas jam kerja fleksibel yang dijalankan dalam organisasi.
3. Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Flexible Working Hours. Hal tersebut menegaskan bahwa kombinasi antara dukungan organisasi yang kuat dan gaya kepemimpinan situasional yang tepat merupakan kunci dalam meningkatkan keberhasilan penerapan sistem kerja fleksibel di lingkungan perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan diatas, maka adapun saran sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu memperkuat dukungan terhadap karyawan, baik melalui fasilitas kerja, kebijakan yang fleksibel, maupun perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Hal ini akan mendorong peningkatan kepuasan kerja sekaligus mempermudah penerapan flexible working hours.
2. Pemimpin sebaiknya lebih adaptif dengan gaya kepemimpinan yang sesuai kondisi tim. Artinya, dalam situasi tertentu pemimpin dapat bersikap direktif, sementara dalam kondisi lain bisa lebih suportif atau delegatif. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.
3. Karena hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan, perusahaan sebaiknya mulai merancang kebijakan jam kerja fleksibel secara lebih sistematis, misalnya melalui jadwal hybrid atau opsi remote working sebagian hari, agar produktivitas tetap optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A., Jusriadi, E., Nurbaya, S., & Rusydi, M. (2023). Pengaruh Dukungan Keluarga Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Budaya Kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 21-35. <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/view/1506>
- Hamdani, H., & Saleh, M. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Integritas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Merdeka Kota Lhokseumawe. *Ekonis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26(1). <https://e-jurnal.pnl.ac.id/ekonis/article/view/5023>
- Hasibuan, M.S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Lelyana, N. (2023). *Kepemimpinan Situasional dalam Manajemen Strategis: Mengelola Perubahan dengan Fleksibilitas dan Keberanian*. Bandung: Indonesia Emas Group.

Kurniawan, I.S., Faghmilah, I., & Herawati, J. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Pratama Sentosa Pemalang. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 6(2), 437- 443. <http://jmas.unbari.ac.id/index.php/jmas/article/view/262>

Nur, E. M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi*. Pasaman: CV. Azka Pustaka.

Pamungkas, A., & Pohan, Y. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Siantar Top Tbk. *Jurnal Widya*, 5(1), 620-634. <https://jurnal.amikwidyaloka.ac.id/index.php/awl/article/view/293>

Sinambela, E. A. (2021). Motivasi Kerja Dan Dukungan Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(1), 34-42. <https://jurnal.stiamak.ac.id/index.php/jbh/article/view/55>

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

