

**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN
WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PERUSAHAAN GAS NEGARA
KANTOR CABANG
MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi
Syarat Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

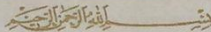
OLEH :

AFRI ARDILA KIRANI
2105160476

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 11 Juli 2025, pukul 08:30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : AERI ARDILA KIRANI
N P M : 2105160476
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN GAS NEGARA KANTOR CABANG MEDAN

Dinyatakan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

MUSLIH S.E., M.Si

ASRI AL EFENDY NASUTION S.E., M.Si

Pembimbing

Dr. LILA BISMALA S.T., M.Si

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : AFRI ARDILLA KIRANI
N.P.M : 2105160476
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN
WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN GAS
NEGARA KANTOR CABANG MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, Mei 2025

Pembimbing Tugas Akhir

(Dr. LILA BISMALA, S.T, M.Si.)

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.)

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : Afri Ardila Kirani
Npm : 2105160476
Dosen Pembimbing : Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Transformational Leadership* Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomena dipergelas hubungan antar variabel dipergelas		
Bab 2	Faktor yang mempengaruhi Z dan Y harus bersumber dari Variabel X		
Bab 3	Perbanyak sitasi dosen UMSU dan tambahkan Analisis Jalur		
Bab 4	Perbanyak pengelasan di setiap variabel		
Bab 5	Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan		
Daftar Pustaka	Perbanyak sitasi dosen UMSU		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	disetujui 4/5 orang		

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si

Medan, Mei 2025

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si

ABSTRAK

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PERUSAHAAN GAS NEGARA KANTOR CABANG MEDAN

Afri Ardila Kirani

Program Studi Manajemen

E-mail: afriardilakirani@gmail.com

Tujuan penelitian bertujuan untuk menganalisis beberapa hal yaitu pengaruh *transformational leadership*, *work life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh *transformational leadership* dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja, pengaruh *transformational leadership* dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 52 responden yang merupakan karyawan tetap pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Path Analysis* serta untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Partial Least Square (SmartPLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership*, *work life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan, pengaruh *transformational leadership* dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan, pengaruh *transformational leadership* dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja positif dan signifikan.

Kata Kunci: *Transformational Leadership*, *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PERUSAHAAN GAS NEGARA MEDAN BRANCH OFFICE

Afri Ardila Kirani

Management Study Program

E-mail: afriardilakirani@gmail.com

This study aims to analyze several aspects, namely: the influence of transformational leadership, work-life balance, and job satisfaction on employee performance; the influence of transformational leadership and work-life balance on job satisfaction; and the influence of transformational leadership and work-life balance on employee performance through job satisfaction. This research employs an associative research type with a sample of 52 respondents, consisting of permanent employees at Perusahaan Gas Negara Medan Branch Office. The data collection technique uses a questionnaire, while the data analysis technique employs Path Analysis. To test the seven proposed hypotheses in this study, the Partial Least Square (SmartPLS) application was utilized. The results of this study indicate that transformational leadership, work-life balance, and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance. Additionally, transformational leadership and work-life balance have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, transformational leadership and work-life balance also have a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Life Balance, Job Satisfaction and Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu: **“Pengaruh *Transformational Leadership* Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan”**

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar - besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda Ardiansyah Rambe dan Ibunda Neldewi tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan tugas akhir ini. Dan seluruh keluarga besar penulis terutama adik kandung Kesyha Rachel dan paman Sudiyanto yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Lila Bismala, S.T. M.Si, selaku pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
8. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah

membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir ini.

9. Seluruh teman-teman dan sahabat penulis yang telah membantu dan memberi dukungan sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Seluruh staf karyawan Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini dan memberikan izin untuk melakukan riset.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari sempurna baik dari segi materi maupun penulisannya, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tugas akhir ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Januari 2025
Penulis

Afri Ardila Kirani
2105160476

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Batasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Kinerja karyawan	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja karyawan.....	11
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja karyawan	12
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	15
2.1.1.4 Indikator Kinerja karyawan	20
2.1.2 <i>Transformational Leadership</i>	22
2.1.2.1 Pengertian <i>Transformational Leadership</i>	22
2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Transformational Leadership</i>	23
2.1.2.3 Indikator <i>Transformational Leadership</i>	25
2.1.3 <i>Work Life Balance</i>	26
2.1.3.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i>	26
2.1.3.2 Manfaat adanya <i>Work Life Balance</i>	28
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i>	29
2.1.3.4 Indikator <i>Work Life Balance</i>	30
2.1.4 Kepuasan Kerja	32
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	32
2.1.4.2 Manfaat Kepuasan Kerja	33
2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ..	35
2.1.4.4 Indikator Kepuasan kerja.....	38
2.2 Kerangka Konseptual	40
2.3 Hipotesis.....	45
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Definisi Operasional	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	49
3.5 Teknik Pengumpulan Data	49
3.6 Teknik Analisis Data	50
DAFTAR PUSTAKA	55

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan dalam suatu organisasi merupakan sumber daya terpenting dalam pencapaian tujuan. Rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan hanya dapat dijalankan jika setiap anggota organisasi dapat bekerja sama dan berkoordinasi dengan baik. Di lain pihak, salah satu permasalahan yang dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu direncanakan suatu strategi dan pengelolaan yang baik. Untuk itu dalam mencapai tujuan, seluruh sumber daya yang ada harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utama. Kinerja merupakan suatu hasil dari aktivitas kerja karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Sedarmayanti, 2019). Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban organisasi. Peningkatan kinerja juga akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan yang pada akhirnya akan menguntungkan organisasi.

Organisasi pasti menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik agar proses pencapaian tujuan berjalan dengan lancar. Dalam mewujudkan kinerja karyawan yang diinginkan, perusahaan harus memperhatikan faktor yang

dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan (*leadership*) pada organisasi tersebut (Kasmir, 2016).

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan seringkali dianggap sebagai *driver* (Yukl & Gardner, 2020). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transformasional yang dipopulerkan oleh (Hater & Bass, 2014).

Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Karakteristik pemimpin transformasional dapat dilihat dari kharisma, Inspirasi, stimulasi, dan pertimbangan individual (Robbins, 2016). Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru; dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para karyawan untuk meningkatkan kinerja

guna mencapai tujuan kelompok (Rivai, 2018). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Andayani & Tirtayasa, 2019) dan (Prayogi & Lesmana, 2021) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Selain dengan adanya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan, adanya *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Shakila, Mega, & Munawaroh, 2022). Banyak perusahaan kini menyadari pentingnya *work-life balance* bagi karyawan mereka dan mulai memberikan program-program seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti melahirkan, cuti tahunan, dan cuti perawatan untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka.

Karyawan yang memiliki *work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang baik dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja mereka. Kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih baik, karena mereka memiliki lebih banyak energi dan motivasi. Karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih produktif, efektif, dan puas dalam pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Asari, 2022), yang menyimpulkan *work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) dan *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi), karyawan

akan bekerja lebih rajin ketika mereka memiliki pemimpin yang menghargai dan memahami mereka. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Endrastyana, Wicaksono, & Satwika, 2015). Kepuasan kerja tersebut dapat berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa nyaman untuk berinovasi, mengambil inisiatif, dan bekerja secara produktif (Robbins & Judge, 2022).

Kepuasan kerja ini muncul karena karyawan tidak hanya mendapatkan dukungan dari pimpinan, tetapi juga memiliki kesempatan untuk menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi mereka. Ketika kepuasan kerja meningkat, karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas (Wijono, 2018). Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan.

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Gas Negara-Kantor Cabang Medan. PGN merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan produk dan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan mulai dari pelanggan residensial dan usaha kecil, pelanggan komersial dan industri (bisnis) serta pelanggan transportasi.

Perusahaan Gas Negara-Kantor Cabang Medan memiliki nilai-nilai utama yaitu kompeten dengan terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, adaptif dengan terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, serta kolaboratif dengan membangun kerja sama yang sinergis. Dari nilai-nilai tersebut dapat diketahui Perusahaan Gas Negara-Kantor Cabang Medan perusahaan yang mengutamakan peningkatan kinerja karyawannya. Namun sebaik-baiknya perusahaan tentu saja tidak terlepas dari masalah-masalah intern begitu juga dengan Perusahaan Gas Negara-Kantor Cabang Medan.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan, ditemukan beberapa masalah mengenai kinerja dari karyawan. Untuk melihat kondisi awal mengenai kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian *key performance indicator* (KPI) yang dilakukan sekali setiap tahunnya. Berdasarkan pemantauan penilaian prestasi kerja dengan menggunakan pengukuran *key performance indicator*.

Tabel 1.1. KPI Perusahaan Gas Negara-Kantor Cabang Medan Tahun 2024

Nilai	Simbol	Keterangan Simbol	Jumlah Karyawan 2024	Persentase KPI	Target KPI
96-100	A	<i>Excellent</i>	25	43%	>80%
80-95	B	<i>Good</i>	8	14%	>15%
60-79	C	<i>Average</i>	15	26%	<5%
30-59	D	<i>Need Improvement</i>	10	17%	<2%
Total			58	100%	100%

Sumber: Personalia Perusahaan Gas Negara-Kantor Cabang Medan (2024)

Dari penilaian *key performance indicator* (KPI) yang ada di Perum Perusahaan Gas Negara-Kantor Cabang Medan masih ada target kerja yang belum

tercapai, hal ini dikarenakan kurangnya komunikasi dan pemahaman yang jelas, beberapa karyawan tidak memahami dengan baik, jika ada kebingungan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan, karyawan terkadang takut untuk bertanya karena takut dikatakan tidak berkompeten di bidangnya, hal ini menjadikan target perusahaan belum mampu dicapai. Penting untuk memiliki tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) agar karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari pimpinan

Kemudian, penulis juga melihat jenis kepemimpinan transformasional yang seharusnya memberikan contoh sikap yang baik, mampu mengarahkan dan mentransfer motivasi ke karyawan agar mau bekerja mencapai tujuan bersama masih belum sepenuhnya terealisasi dengan baik, masih adanya kesenjangan antara pimpinan dengan karyawan yang mengakibatkan sinergisitas kinerja antara pimpinan dan karyawan belum sepenuhnya tercapai.

Penyebab dari masalah tersebut dikarenakan pola alur komunikasi dan kepemimpinan yang belum sepenuhnya dapat dijalankan dan sesuai dengan ketentuan yang sudah ada. Pimpinan sering tidak berada ditempat karena perjalanan dinas atau memang sedang bekerja diluar ruangan, jika pimpinan ke ruangan pun hanya karena ada kepentingan yang sangat mendesak. Lebih jauh lagi, beberapa karyawan merasa 'dipecut' oleh tuntutan pekerjaan di luar jam kerja. Mereka merasa adanya tekanan untuk selalu terkoneksi. Peristiwa ini dikarenakan karyawan merasa adanya telepon seluler dan email membuat karyawan selalu terkoneksi dengan pekerjaan mereka bahkan di luar jam kerja.

Dari segi kepuasan kerja, masih ada karyawan yang merasa kurang puas dalam pekerjaannya, atasan terkadang memberikan pekerjaan tambahan yang

sebenarnya bukan tugas dari karyawan tersebut ditambah lagi karyawan sering menerima tugas baru padahal tugas lama belum juga terselesaikan yang mengakibatkan adanya kesalahan sehingga dapat berakibat tidak baik dalam kelancaran operasional.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh *Transformational Leadership* Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan, *transformational leadership*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1. Belum maksimalnya pencapaian kinerja karyawan ditandai dengan belum tercapainya target KPI.
2. Masih adanya kesenjangan antara pimpinan dengan karyawan yang mengakibatkan sinergisitas kinerja antara pimpinan dan karyawan belum sepenuhnya tercapai.
3. Beberapa karyawan merasa 'dipecut' oleh tuntutan pekerjaan di luar jam kerja. karyawan merasa adanya telepon seluler dan email membuat karyawan selalu terkoneksi dengan pekerjaan mereka bahkan di luar jam kerja

4. Masih ada karyawan yang merasa kurang puas dalam pekerjaannya, pimpinan terkadang memberikan pekerjaan tambahan yang sebenarnya bukan tugas dari karyawan tersebut.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor *transformational leadership*, *work-life balance* dan kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Pada penelitian ini juga penulis menjadikan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi/intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan?
2. Apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan?
3. Apakah ada pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan?
4. Apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan?

6. Apakah ada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan?
7. Apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami bagaimana *transformational leadership* dan *work-life balance* mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
- b. Hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis yang sudah ada mengenai hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.
- c. Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi lebih lanjut faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan atau ingin menguji hubungan serupa dalam konteks industri atau lokasi yang berbeda

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan mengenai pentingnya menciptakan kepemimpinan transformasional yang mendorong keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi di antara karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

- b. Penelitian ini dapat memberikan panduan bagi manajer sumber daya manusia dalam merancang strategi dan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.
- c. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas operasional, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2019). Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira, 2014). (Gomes, 2010) mengemukakan kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugastugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 2019). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019).

Dengan kata lain, kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Merujuk pada beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditampilkan seseorang melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi tersebut.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian atas hasil kerja karyawan serta tujuan evaluasi kinerja. Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. (Mangkunegara, 2019) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja yang ideal.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua (Simamora, 2019), yaitu:

1) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

2) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja menurut (Rivai, 2018), yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam menyelesaikan ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.
- 2) Keputusan penempatan. Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

- 3) Pelatihan dan Pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
- 5) Perbaikan Kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- 6) Evaluasi Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 7) Definisi Proses Karyawan. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
- 8) Kesempatan Kerja yang Adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- 9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.
- 10) Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Melakukan penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan maka semua pihak yang terlibat dari penilaian ini akan merasakan manfaat dari hal tersebut. Bagi orang yang berkecimpung di dalam sebuah manajemen sumber daya manusia tentu saja keberadaan dari penilaian ini sangat penting. Berikut ini beberapa manfaat penilaian kinerja menurut (Nitisemito, 2015):

- 1) Memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan
- 2) Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan.
- 3) Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan sebab ada feedback atau umpan balik untuk karyawan yang berprestasi
- 4) Menghargai setiap kontribusi
- 5) Membuat komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Ernawati, 2023) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *work-life balance*, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Berikut penjelasannya:

1) *Work-life balance*

Work-life balance adalah kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi mereka. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan fleksibilitas, dukungan, dan kebijakan yang memungkinkan mereka menjalani kehidupan pribadi yang sehat, hal ini berdampak positif pada semangat kerja dan produktivitas. *Work-life balance* yang baik juga dapat mengurangi tingkat stres karyawan dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

2) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional biasanya memiliki visi yang jelas, mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan. Dengan gaya kepemimpinan ini, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup persepsi terhadap kondisi kerja, hubungan antar karyawan, peluang pengembangan diri, dan pengakuan atas hasil kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan termotivasi untuk bekerja secara optimal. Kepuasan kerja juga berperan sebagai jembatan antara *work-life balance* dan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Ada beberapa indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2019), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Keandalan

Keandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Adapun (Sutrisno, 2018), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.

2) Kuantitas

Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3) Waktu kerja

Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut.

4) Kerja sama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Selain itu (Wirawan, 2014), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Efisiensi pelaksanaan tugas

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting. Kepuasan kerja dalam sebuah organisasi akan mencerminkan tingkat dimana seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Perilaku seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan dapat dilihat dari tanggapan dan reaksi emosional terhadap pekerjaannya. Usaha-saha yang dilakukan untuk pemenuhan kepuasan kerja tentu dilakukan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri karyawan dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2019).

Sementara (Sutrisno, 2018) mendefenisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang

menyangkut faktor fisik dan psikologis. Semakin terpuaskan kebutuhan para karyawan dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktifitas karyawannya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai.

Sedangkan menurut (Adhan et al., 2020) kepuasan kerja mengacu pada tingkat respons afektif yang diungkapkan oleh individu menunjukkan seberapa besar mereka menyukai pekerjaan mereka dalam hal seberapa banyak pekerjaan memenuhi kebutuhan mereka. Menurut (Wijono, 2018), kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan karyawan tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa karyawan merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya tersebut.

Menurut (Sunyoto, 2018), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Seorang karyawan yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang karyawan tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (kepuasan kerja) merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku karyawan dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya

2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat positif bagi karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Beberapa manfaat kepuasan kerja menurut (Waloyo, 2020) adalah sebagai berikut:

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- 3) Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- 4) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 5) Mengurangi tingkat absensi
- 6) Menugurangi *labor turnover* perputaran tenaga kerja
- 7) Mengurangi tingkat kecelakaan kerja

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan ada enam manfaat kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2022) yang meliputi:

- 1) Kinerja karyawan

Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

- 2) Perilaku organisasi

Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi perusahaannya tempat bekerja, selain itu karyawan akan berbuat lebih terhadap pekerjaannya.

- 3) Kepuasan pelanggan

Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria dan responsif terhadap pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.

4) Kehadiran karyawan

Karyawan yang puas tidak akan melalaikan pekerjaannya.

5) Perputaran karyawan *turnover*

Karyawan yang puas tidak akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasi perusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

6) Perilaku menyimpang ditempat kerja

Ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

Kepuasan kerja karyawan memberikan berbagai manfaat signifikan bagi perusahaan, termasuk meningkatkan kinerja karyawan, perilaku positif, kepuasan pelanggan, kehadiran, serta mengurangi perputaran karyawan dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga berkontribusi pada kebahagiaan hidup karyawan, produktivitas, pengurangan biaya melalui perbaikan sikap, gairah kerja, serta mengurangi absensi dan kecelakaan kerja. Dengan memprioritaskan kepuasan kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Bagi seorang karyawan tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya. Bagi setiap karyawan tentu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan karyawan tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja karyawan

dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Siregar et al., 2023), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan motivasi, dan menciptakan rasa kebersamaan di tempat kerja. Mereka juga mendukung pengembangan individu karyawan, memberikan penghargaan atas kontribusi, serta membantu karyawan merasa dihargai. Ketika karyawan merasa didukung oleh pemimpin mereka, tingkat kepuasan kerja meningkat.

2) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini mencakup aspek-aspek fisik seperti fasilitas kerja, tata letak kantor, serta aspek non-fisik seperti hubungan antar karyawan, komunikasi yang efektif, dan budaya kerja yang positif. Lingkungan kerja yang baik menciptakan suasana yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan merasa puas dengan pekerjaannya.

3) *Work-life balance*

Work-life balance adalah keseimbangan antara waktu yang digunakan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika karyawan merasa memiliki cukup waktu untuk menjalani kehidupan pribadi mereka tanpa tekanan pekerjaan yang berlebihan, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kebijakan perusahaan yang mendukung fleksibilitas, seperti jam kerja

yang fleksibel atau program kesejahteraan karyawan, dapat meningkatkan keseimbangan ini dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan meningkat loyalitas pada pekerjaannya apabila pada saat bekerja sang karyawan mendapat kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diharapkan karena kepuasan kerja menjadi cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Nasution, & Lesmana, 2019).

(Sudaryo, Aribowo, & Sofiati, 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

1) Kemangkiran

Karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

2) Keinginan pindah

Keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

3) Kinerja karyawan

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4) Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

5) Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi suatu organisasi dapat tercapai.

Menurut (Sisca et al., 2020) menyatakan terdapat lima indikator kepuasan kerja yaitu:

1) Isi pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Supervisi

Seseorang yang dapat menarik kesimpulan mengenai bagaimana keadaan sebenarnya dari situasi yang ada di perusahaan.

3) Kesempatan untuk maju

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

5) Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Indikator kepuasan kerja mencakup berbagai aspek penting seperti kemangkiran, keinginan pindah, kinerja karyawan, hubungan dengan rekan kerja, dan kenyamanan kerja. Faktor tambahan yang relevan termasuk isi pekerjaan, supervisi, kesempatan untuk maju, upah, dan kualitas hubungan dengan rekan kerja. Dengan memahami dan mengevaluasi indikator-indikator ini, perusahaan dapat lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan retensi mereka.

2.1.3 *Transformational Leadership*

2.1.3.1 *Pengertian Transformational Leadership*

Transformational leadership adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama (Northouse, 2013). Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain .

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins & Judge, 2022). Selanjutnya (Rivai, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Secara sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai seni memotivasi atau menginspirasi sekelompok orang untuk bertindak dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan ketrampilan yang membuat orang lain ingin mengikuti arah mereka (Sutarno, 2012).

Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya (Yukl & Gardner, 2020). Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Jika dilihat secara utuh pada tataran praktis, kepemimpinan transformasional menunjukkan perilaku-perilaku konstruktif terhadap laju arah perkembangan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Transformational Leadership*

Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi

pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Northouse, 2013).

(Thoha, 2020) merumuskan empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

1) Kecerdasan (*Intellegence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dan mengerti sebab dan akibat kejadian atau permasalahan, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat dalam menemukan penyelesaiannya.

2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social

Pemimpin yang baik itu memiliki sikap yang cenderung matang dan emosi yang stabil. Artinya pimpinan tidak mudah marah, tersinggung perasaannya dan meledak secara emosional. pemimpin menghormati martabat bawahannya, toleran terhadap kelemahan bawahannya dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara umum memiliki dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Selain itu dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mau mengakui diri dan kehormatan para bawahannya dan mampu berpihak kepada bawahannya.

Agar gaya kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka persepsi manajer mengenai situasi tersebut pertamamata harus diubah (Achmad, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan, perilaku bawahan.
- 4) Persyaratan tugas.
- 5) Kultur dan kebijakan organisasi.
- 6) Harapan serta perilaku rekan kerja.

2.1.3.3 Indikator *Transformational Leadership*

Menurut (Kartono, 2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu :

- 1) Karisma (*Charisma*), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respect*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.
- 2) Inspirasional (*Inspiration*), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
- 3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), menghargai ide-ide bawahan (*promote intelligence*), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

- 4) Perhatian Individu (*Individualized Consideration*), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Sedangkan indikator kepemimpinan transformasional menurut (Yukl & Gardner, 2020) yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengaruh ideal/kharismatik: perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin
- 2) Pertimbangan individual meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut
- 3) Motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan, dan model perilaku yang tepat
- 4) Stimulasi intelektual perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016) ada beberapa indikator pemimpin transformasional yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- 2) Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
- 3) Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

- 4) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.1.4 Work Life Balance

2.1.4.1 Pengertian Work Life Balance

Work-life balance diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. *Work-life balance* sangat penting bagi organisasi dan individu, ketika *Work-life balance* tinggi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi dan memberikan kontribusi dan pelayanan yang baik.

Work-life balance adalah kendali seseorang dalam kehidupan keluarga dan pekerjaan, kemampuan menyeimbangkan antara tanggung jawab kerja dan di luar pekerjaan, dan menemukan keseimbangan antara kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain, baik di tempat kerja maupun di rumah (Sarikit, 2017). *Work-life balance* tercipta apabila individu merasa berkomitmen pada kehidupan personal dan professional, terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan (Ganapathi, 2016).

Work-life balance adalah seseorang yang memiliki kecocokan antara peran professional (pekerjaannya) dan peran pribadinya seperti liburan, aktivitas pribadi, keluarga, tanggung jawab dan masyarakat (Akter, Hossen, & Islam, 2019). Menurut (Wardani & Firmansyah, 2019).

Work-life balance adalah keadaan dimana seseorang mampu meminimalkan dan menyeimbangkan konflik antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaannya. Sedangkan menurut (Suryanto, Syah, Negoro, & Pusaka, 2019) *Work-life balance* didefinisikan sebagai pemenuhan kebutuhan yang memuaskan dalam tiga bidang dasar pekerjaan, keluarga dan kehidupan pribadi. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *Work-life balance* merupakan keadaan dimana kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan dapat mengefektifkan performa individu dalam peran-peran yang dijalankan.

2.1.4.2 Manfaat adanya *Work-life balance*

Work-life balance tidak hanya memberikan ruang bagi karyawan untuk lebih produktif, tetapi juga memungkinkan karyawan menikmati hidup dengan lebih harmonis. Menurut (Bahar & Prasetyo, 2021) terdapat empat manfaat dari *Work-life balance*, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Efektif dalam penyelesaian segala masalah pribadi.
- 2) Dapat mengurangi beban kerja karyawan lainnya.
- 3) Menciptakan lingkungan kerja dan kehidupan yang seimbang dapat menjadikan faktor strategis utama dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang paling berbakat.
- 4) Memberikan kesejahteraan terhadap karyawan seperti perawatan yang diberikan kepada karyawan lansia yang tetap aktif di tempat kerja, bonus saat tidak bekerja seperti liburan, kompensasi sakit, asuransi dan masih banyak layanan lainnya.

Selanjutnya (Fotiadis, Abdulrahman, & Spyridou, 2019) menjelaskan beberapa manfaat dengan adanya penerapan *Work-life balance*, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Mengurangi biaya dan beban terkait dengan rekrutmen dan ketidakhadiran.
- 2) Meningkatkan perekrutan tenaga kerja, tingkat kinerja komitmen karyawan dan tingkat keterlibatan karyawan.
- 3) Mensejahterakan karyawan dengan psikologis yang lebih tinggi.
- 4) Membantu mengukur tingkat kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Adapun (Larasati, Hasanati, & Istiqomah, 2019) menyebutkan ada enam manfaat *Work-life balance*, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan prestasi kerja.
- 3) Mengurangi biaya akibat turnover, absensi, rekrutmen dan seleksi.
- 4) Meningkatkan produktivitas organisasi.
- 5) Meningkatkan karyawan yang berbakat.
- 6) Memberikan inovasi produktif melalui peningkatan keterlibatan karyawan.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Work-life balance*

Work-life balance dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat memengaruhi bagaimana seseorang mengatur waktu, energi, dan prioritas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut (Anugrah & Priyambodo, 2021) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* adalah:

- 1) Waktu, faktor ini mencakup sedikit banyaknya waktu yang digunakan di lokasi pekerjaan atau sedikit banyaknya waktu yang digunakan untuk kehidupan pribadi.

- 2) Rencana kegiatan, hal ini dapat mempengaruhi *Work-life balance* jika jadwal yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan untuk waktu pribadi.
- 3) Kelelahan, faktor ini menjadi kondisi penentu yang mana dapat dikatakan sebagai penurunan kapasitas yang dimiliki individu untuk bekerja dan mengalami penurunan efisiensi produktivitas kerja.

Selanjutnya (Wolor, Kurnianti, Zahra, & Martono, 2020) menjelaskan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-life balance*, adalah:

- 1) Faktor individual, meliputi individu itu sendiri yang berkaitan dengan kepribadian, kesejahteraan dan *emotional intelligence*.
- 2) Faktor keluarga, yang meliputi pengaturan perawatan anak, dukungan keluarga dan faktor keluarga lainnya.
- 3) Faktor kehidupan sosial, individu juga memiliki tanggung jawab terhadap kelompok masyarakat sekitarnya.

2.1.4.4 Indikator *Work-life balance*

Work-life balance (keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi) adalah kondisi di mana seseorang dapat membagi waktu dan perhatiannya secara seimbang antara tugas-tugas pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan. Beberapa indikator *work-life balance* menurut (Kalliath & Brough, 2008) antara lain:

- 1) Waktu luang

Indikator ini mengukur seberapa banyak waktu yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan, seperti berlibur, berolahraga, atau

berkumpul dengan keluarga dan teman.

2) Kualitas waktu

Indikator ini mengukur sejauh mana waktu yang dimiliki seseorang untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga memberikan rasa puas dan kebahagiaan.

3) Kesehatan fisik

Indikator ini mengukur sejauh mana seseorang dapat menjaga kesehatan fisiknya dengan mengatur waktu dan aktivitas yang seimbang antara pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan.

4) Kesehatan mental

Indikator ini mengukur sejauh mana seseorang dapat menjaga kesehatan mentalnya dengan mengurangi tingkat stres yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan.

5) Produktivitas

Indikator ini mengukur sejauh mana seseorang dapat mempertahankan tingkat produktivitas yang baik di tempat kerja, sambil tetap memiliki waktu yang cukup untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan.

Terdapat tiga indikator *Work-life balance* menurut (Sarikit, 2017), yaitu *time balance*, *involvement balance* dan *satisfaction balance*, berikut penjelasannya:

1) *Time balance* (keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu seseorang yang dilakukan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaannya. Waktu yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaannya dalam perusahaan dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya

seorang karyawan yang bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman dan menghabiskan waktu santai bersama keluarganya.

2) *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan diluar pekerjaannya. Keseimbangan ini melibatkan diri individu pada tingkat stress dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3) *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu melalui pekerjaannya ataupun hal diluar pekerjaannya. Kepuasan ini memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya di dalam pekerjaannya ataupun kehidupan dari individu tersebut.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016).

Menurut (Northouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang

bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bismala, Syaifuddin, & Sembiring, 2024); (Fauzan, Tupti, Pasaribu, & Tanjung, 2023); (Prayogi & Lesmana, 2021); (Jufrizen & Lubis, 2020), (Cahyono, Maarif, & Suharjono, 2014), (Tucunan, Suprtha, & Riana, 2014), (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), dan (Nasution, 2018) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Banyak perusahaan kini menyadari pentingnya *work-life balance* bagi karyawan mereka dan mulai memberikan program-program seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti melahirkan, cuti tahunan, dan cuti perawatan untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

Hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih baik, karena mereka memiliki lebih banyak energi dan motivasi. Karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih produktif, efektif, dan bahagia dalam pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Lubis & Nasution, 2024); (Imawan, Lesmana, & Muslih, 2024) (Prayogi, Koto & Arif, 2019); (Malik, Ghafoor, & Iqbal, 2019) dan (Karia & Ahmad, 2019), yang menyimpulkan *work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Transformational leadership atau kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan, kepemimpinan transformasional juga menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dengan begitu karyawan akan mengarah kepada kepuasan kerja karyawan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah kepada kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian (Khair, 2019); (Astuti & Iverizkinawati, 2018) (Prasetyaningtyas, Raharjo, & Afrianty, 2020); (Parlindungan, Farisi & Nurhayati, 2021); (Nasution, 2018); dan (Sari, Supartha, & Riana, 2017) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.

2.2.4 Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Worklife balance yang baik didefinisikan sebagai situasi dimana pekerja merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau komitmen lain. Inti dari program ini merupakan suatu konsep kecerdasan moral dan motivasi yang akan menciptakan keseimbangan dalam bekerja, manajemen diri, motivasi diri, dan tanggung jawab. Tujuan dari program ini diharapkan dapat menciptakan kualitas hidup yang lebih baik dimana akan tercipta raga yang sehat dan bugar, pemikiran yang jernih, jasmani yang ikhlas dan rasa kenikmatan hidup.

Besar harapan dengan diterapkannya program *work-life balance* ini, para karyawan tidak hanya menghabiskan waktunya hanya untuk pekerjaan saja, tetapi juga mempunyai kehidupan lain di luar dunia pekerjaan, seperti di keluarga, kehidupan sosial, sehingga tercipta suatu keseimbangan, yang akan membuat mereka mejadi bahagia dan puas dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Imawan et al., 2024); (Soomro, Breiteneker, & Shah, 2018); (Aliya & Saragih, 2020); (Prayogi, Koto & Arif, 2019); (Asari, 2022) dan (Dewi, 2020) yang menyatakan *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Wijono, 2018) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Hasil penelitian (Putri & Rambe, 2022); (Handayani & Arianty, 2010); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Mujiatun, 2017); (Hardiyanti & Siswadi, 2023); (Handayani, 2017); (Harahap & Tirtayasa, 2020); dan (Arda, 2017) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja

Transformational leadership berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional sering memberikan perhatian individu (*individual consideration*) kepada bawahannya, mengakui kebutuhan unik mereka, dan membantu mereka mencapai potensi maksimal (Avolio & Yammarino, 2013). Hal ini menciptakan rasa penghargaan dan kesejahteraan emosional di antara karyawan. Studi oleh (Maulana, 2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan diberdayakan.

Ketika kepemimpinan transformasional diterapkan secara efektif, karyawan akan merasa lebih terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya. Studi oleh (Parlindungan, Farisi & Nurhayati, 2021); (Nasution, 2018); (Pambudi, Mukzam, & Nurtjahjono, 2016); dan (Djuraidi & Laily, 2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu menciptakan rasa tanggung jawab bersama yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan menghasilkan kinerja yang optimal.

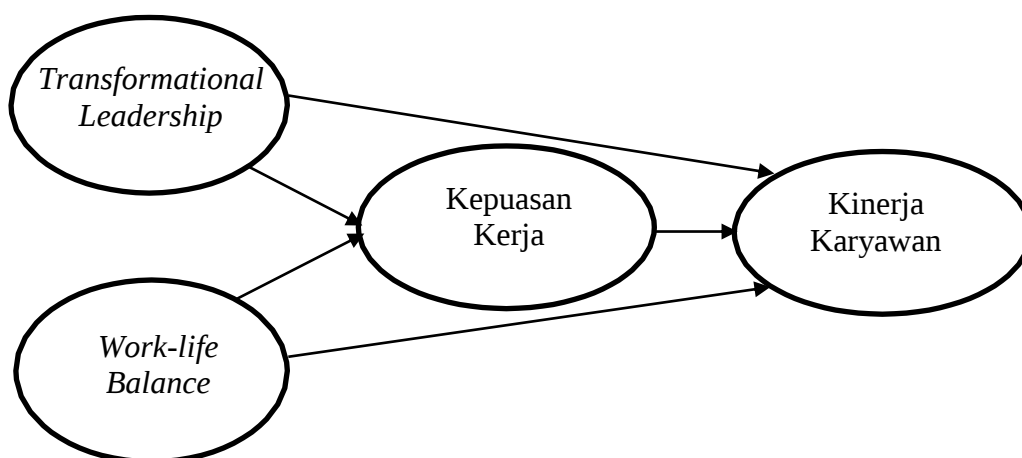
2.2.7 Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Work-life balance adalah kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini menjadi salah satu

faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan mampu mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif, mereka cenderung lebih produktif, kurang stres, dan lebih puas dengan pekerjaannya. (Greenhaus & Allen, 2011) menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga meningkatkan produktivitas karyawan.

Tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, WLB juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Asari, 2022); (Irwandi & Sanjaya, 2022) dan (Wahyu, Oktora, & Nurbaya, 2021) (Bakker & Leiter, 2010) menjelaskan bahwa WLB yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hal ini tercermin pada komitmen mereka untuk berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara *transformational leadership* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai berikut:



Gambar 2.1. Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh *transformatasional leadership* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
2. Ada pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
3. Ada pengaruh *transformatasional leadership* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
4. Ada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
6. Ada pengaruh *transformatasional leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.
7. Ada pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2020) Pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Tabel Defenisi Operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1.	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2019).	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan 4. Sikap (Mangkunegara, 2019)
2.	Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.	1. Isi pekerjaan 2. Supervisi 3. Kesempatan untuk maju

disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015). Kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan didetugas akhirkkan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk menditugas akhirkkan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisa Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan

reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan empat pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2015). Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Composite reliability*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Cronbach's Alpha*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70

masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Hair et al., 2021)..

1) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- a) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
- b) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- c) nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2021).

2) *f² Effect Size (f-Square)*

f² Effect Size (f-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *f-Square* adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai $f^2 = 0.02 \rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b) Jika nilai $f^2 = 0.15 \rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c) Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan (*inderct effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator, memediasi pengaruh variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika

nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator, tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c) *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 8 pernyataan untuk variabel *transformational leadership* (X1), 9 pernyataan untuk variabel *work life balance* (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada karyawan Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan yang berjumlah 52 orang sebagai sampel penelitian.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	27	51.9	51.9	51.9
	Perempuan	25	48.1	48.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 27 (51,9%) orang karyawan Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan laki-laki dan perempuan sebanyak 25 (48,1%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan berjenis kelamin laki-laki. Meskipun perbedaannya tidak terlalu jauh, kondisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan didominasi oleh karyawan laki-laki, yang kemungkinan berkaitan dengan karakteristik pekerjaan

di sektor gas yang lebih banyak melibatkan tenaga kerja pria di beberapa posisi operasional maupun teknis.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	7	13.5	13.5	13.5
	Sarjana	39	75.0	75.0	88.5
	Pascasarjana	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 39 (75%) karyawan yang berlatar pendidikan Sarjana, 7 (13,5%) karyawan yang berlatar pendidikan SMA/SMK, dan 6 (11,5%) karyawan yang berlatar pendidikan Pascasarjana. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung merekrut tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi untuk mendukung profesionalisme dan kualitas kerja di lingkungan perusahaan. Pendidikan Sarjana biasanya memberikan bekal pengetahuan teoritis dan praktis yang lebih mendalam, sehingga karyawan dengan kualifikasi ini dianggap lebih mampu menjalankan tugas-tugas yang kompleks serta berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Tabel 4.3. Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 Tahun	5	9.6	9.6	9.6
	3 Tahun	14	26.9	26.9	36.5
	4 Tahun	15	28.8	28.8	65.4
	>5 Tahun	18	34.6	34.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 18 (34,6%) orang karyawan yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun, 15 (28,8%) orang karyawan yang sudah bekerja 4 tahun, 14 (26,9%) orang karyawan yang sudah bekerja 3 tahun dan 5 (9,6%) orang karyawan yang sudah bekerja selama kurang dari 2 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Tingginya jumlah karyawan dengan masa kerja yang panjang mencerminkan adanya tingkat loyalitas dan retensi karyawan yang baik di dalam perusahaan. Karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu lama umumnya telah memahami budaya kerja, prosedur operasional, serta memiliki pengalaman yang mendalam terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.4. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	53,8	19	36,5	5	9,6	0	0	0	0	52	100
2	29	55,8	16	30,8	7	13,5	0	0	0	0	52	100
3	30	57,7	17	32,7	5	9,6	0	0	0	0	52	100
4	29	55,8	16	30,8	7	13,5	0	0	0	0	52	100
5	34	65,4	15	28,8	3	5,8	0	0	0	0	52	100
6	31	59,6	16	30,8	1	1,9	4	7,7	0	0	52	100
7	33	63,5	15	28,8	4	7,7	0	0	0	0	52	100
8	33	63,5	15	28,8	4	7,7	0	0	0	0	52	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya secara konsisten memenuhi taget dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 53,8%.
- 2) Jawaban responden saya mengerjakan tugas dengan efisien mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,8%.
- 3) Jawaban responden saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,7%.
- 4) Jawaban responden saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,8%.
- 5) Jawaban responden saya memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%.
- 6) Jawaban responden saya memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,6%.

7) Jawaban responden saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,5%.

8) Jawaban responden saya aktif dalam memberikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,5%.

4.1.4.2 Variabel *Transformational Leadership* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *transformational leadership* sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel *Transformational Leadership*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	59,6	18	34,6	3	5,8	0	0	0	0	52	100
2	33	63,5	17	32,7	2	3,8	0	0	0	0	52	100
3	32	61,5	15	28,8	5	9,6	0	0	0	0	52	100
4	35	67,3	13	25	4	7,7	0	0	0	0	52	100
5	30	57,7	18	34,6	4	7,7	0	0	0	0	52	100
6	34	65,4	13	25	5	9,6	0	0	0	0	52	100
7	32	61,5	17	32,7	3	5,8	0	0	0	0	52	100
8	31	59,6	17	32,7	4	7,7	0	0	0	0	52	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *transformational leadership* bahwa:

1) Jawaban responden saya melihat pimpinan di perusahaan ini menjadi teladan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,6%.

2) Jawaban responden saya bangga memiliki pimpinan yang jujur dan berintegritas tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,5%.

- 3) Jawaban responden saya merasa pimpinan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pribadi setiap karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 4) Jawaban responden saya sering mendapatkan arahan dan bimbingan yang sesuai dengan kemampuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67,3%.
- 5) Jawaban responden saya sering mendapat pesan positif dari pimpinan yang membuat saya lebih bersemangat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,7%.
- 6) Jawaban responden saya percaya pimpinan memiliki visi yang jelas dan mampu menginspirasi karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%.
- 7) Jawaban responden saya didorong oleh pimpinan untuk menyampaikan ide dan gagasan baru mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,5%.
- 8) Jawaban responden saya termotivasi untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan karena dukungan pimpinan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,6%.

4.1.4.3 Variabel *Work Life Balance* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work life balance* sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel *Work Life Balance*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	57,7	15	28,8	7	13,5	0	0	0	0	52	100
2	33	63,5	16	30,8	3	5,8	0	0	0	0	52	100
3	29	55,8	19	36,5	4	7,7	0	0	0	0	52	100

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	26	50	23	44,2	3	5,8	0	0	0	0	52	100
5	29	55,8	20	38,5	3	5,8	0	0	0	0	52	100
6	28	53,8	21	40,4	3	5,8	0	0	0	0	52	100
7	36	69,2	16	30,8	0	0	0	0	0	0	52	100
8	30	57,7	18	34,6	4	7,7	0	0	0	0	52	100
9	27	51,9	22	42,3	3	5,8	0	0	0	0	52	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work life balance* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dengan aktivitas pribadi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,7%.
- 2) Jawaban responden saya memiliki cukup waktu untuk keluarga mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,5%.
- 3) Jawaban responden jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,8%.
- 4) Jawaban responden saya merasa dapat memberikan perhatian yang cukup baik di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 50%.
- 5) Jawaban responden saya merasa seimbang dalam keterlibatan pekerjaan dengan kehidupan sosial mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,8%.
- 6) Jawaban responden keterlibatan saya dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarga mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,8%.

- 7) Jawaban responden saya merasa mampu menikmati waktu luang saat tidak bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 69,2%.
- 8) Jawaban responden saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,7%.
- 9) Jawaban responden pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap waktu yang saya habiskan di luar pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,9%.

4.1.4.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	61,5	17	32,7	3	5,8	0	0	0	0	52	100
2	31	59,6	17	32,7	4	7,7	0	0	0	0	52	100
3	30	57,7	16	30,8	6	11,5	0	0	0	0	52	100
4	33	63,5	14	26,9	5	9,6	0	0	0	0	52	100
5	30	57,7	15	28,8	7	13,5	0	0	0	0	52	100
6	33	63,5	16	30,8	3	5,8	0	0	0	0	52	100
7	30	57,7	12	23,1	7	13,5	3	5,8	0	0	52	100
8	27	51,9	17	32,7	8	15,4	0	0	0	0	52	100
9	27	51,9	18	34,6	7	13,5	0	0	0	0	52	100
10	32	61,5	17	32,7	3	5,8	0	0	0	0	52	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa pekerjaan saya menarik dan sesuai dengan kemampuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,5%.

- 2) Jawaban responden saya menikmati setiap tugas yang diberikan di perusahaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,6%.
- 3) Jawaban responden saya merasa atasan saya selalu memberikan arahan dan dukungan yang baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,7%.
- 4) Jawaban responden saya nyaman berdiskusi dan menyampaikan pendapat kepada atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,5%.
- 5) Jawaban responden saya melihat perusahaan ini memberikan peluang untuk pengembangan karir mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,7%.
- 6) Jawaban responden saya merasa memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi di masa depan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,5%.
- 7) Jawaban responden saya menilai upah yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,7%.
- 8) Jawaban responden saya merasa sistem penggajian di perusahaan ini cukup adil mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,9%.
- 9) Jawaban responden saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja di perusahaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,9%.

- 10) Jawaban responden saya memiliki hubungan kerja yang baik dan harmonis dengan rekan-rekan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Convergent Validity*

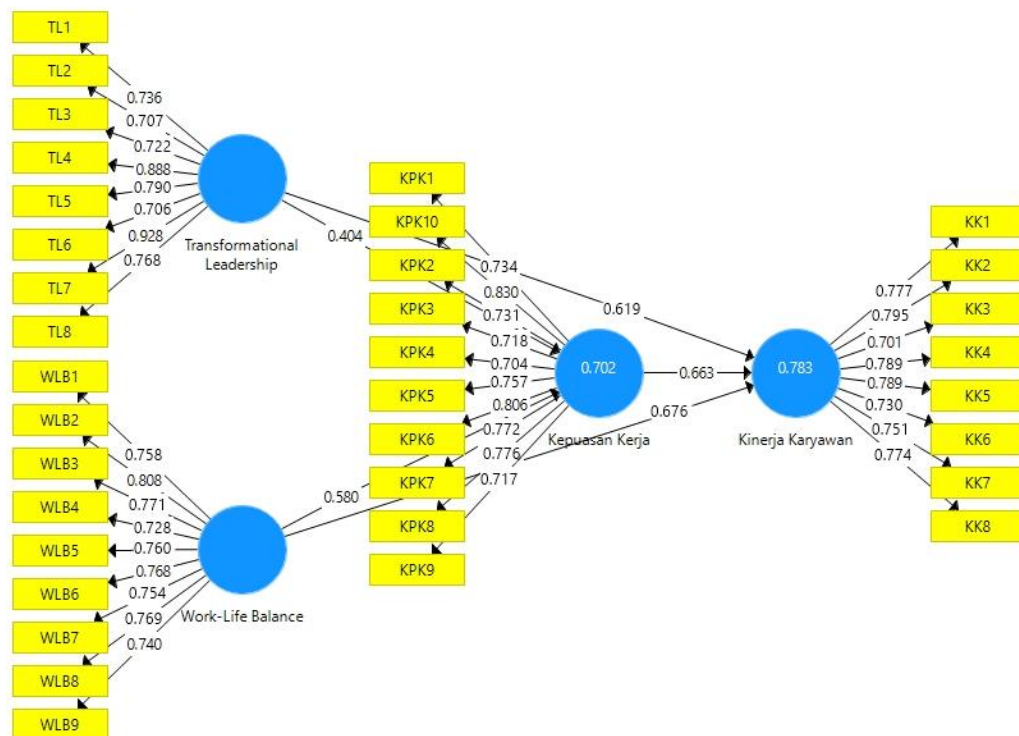
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.9. Outer Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Transformational Leadership	Work-life balance
KK1		0,777		
KK2		0,795		
KK3		0,701		
KK4		0,789		
KK5		0,789		
KK6		0,730		
KK7		0,751		
KK8		0,774		
KPK1	0,734			
KPK10	0,830			
KPK2	0,731			
KPK3	0,718			
KPK4	0,704			
KPK5	0,757			
KPK6	0,806			
KPK7	0,772			
KPK8	0,746			
KPK9	0,717			
TL1			0,736	

TL2			0,707	
TL3			0,722	
TL4			0,888	
TL5			0,790	
TL6			0,706	
TL7			0,928	
TL8			0,768	
WLB1				0,758
WLB2				0,808
WLB3				0,771
WLB4				0,728
WLB5				0,760
WLB6				0,768
WLB7				0,754
WLB8				0,769
WLB9				0,740

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,588
Kinerja Karyawan	0,572
Transformational Leadership	0,544
Work-life balance	0,535

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.53 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.11. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,775
Kinerja Karyawan	0,791
Transformational Leadership	0,760
Work-life balance	0,708

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.12. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,757
Kinerja Karyawan	0,713
Transformational Leadership	0,757
Work-life balance	0,800

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,702	0,690
Kinerja Karyawan	0,783	0,769

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.769 Artinya kemampuan variabel *transformational leadership* dan *work life balance* dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah sebesar 76,9% dengan demikian model tergolong kuat. *R-Square*

Adjusted model jalur II = 0.690. Artinya kemampuan variabel *transformational leadership* dan *work life balance* dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah sebesar 69% dengan demikian model tergolong sedang.

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14. *F-Square*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja		0,603
Transformational Leadership	0,447	0,037
Work-life balance	0,919	0,061

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,037 , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,061, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

- 3) Variabel *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 0,447, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel *work life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 0,919, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,603, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16. *Direct Effect*

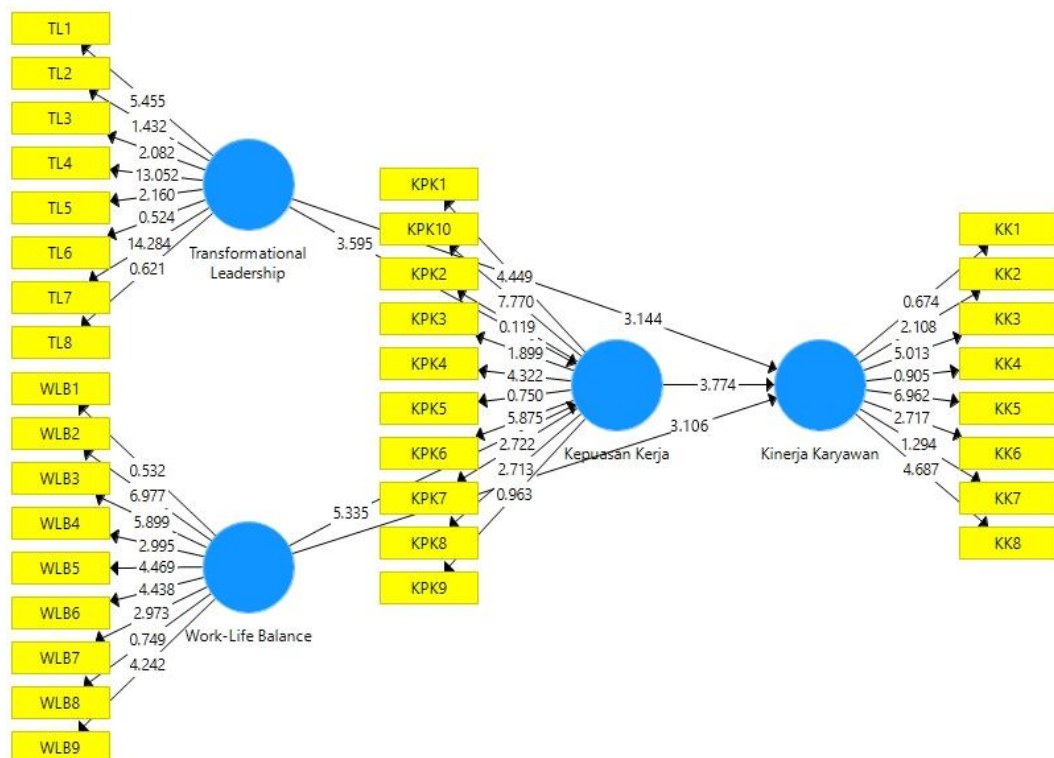
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Transformational Leadership -> Kinerja Karyawan	0,619	0,625	0,104	3,144	0,000
Work-life balance -> Kinerja Karyawan	0,676	0,663	0,159	3,106	0,000
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja	0,404	0,419	0,112	3,595	0,000
Work-life balance -> Kepuasan Kerja	0,580	0,579	0,109	5,335	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,663	0,680	0,176	3,774	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,144$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

- 2) X2 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,106$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,595$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,335$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,774$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator kepuasan kerja, memediasi pengaruh variabel eksogen *transformational leadership*, dan *work life balance* terhadap variabel endogen kinerja karyawan.
- 2) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator kepuasan kerja, tidak memediasi pengaruh variabel eksogen *transformational leadership* dan *work life balance* terhadap variabel endogen kinerja karyawan.

Tabel 4.17. *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,268	0,286	0,110	2,439	0,015
Work-life balance -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,385	0,392	0,127	3,017	0,003

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.17 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 2,439, dengan $P\text{-Values} 0,015 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,017 dengan $P\text{-Values} 0,003 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,663	0,680	0,176	3,774	0,000
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja	0,404	0,419	0,112	3,595	0,000
Transformational Leadership -> Kinerja Karyawan	0,387	0,411	0,133	2,913	0,004
Work-life balance -> Kepuasan Kerja	0,580	0,579	0,109	5,335	0,000
Work-life balance -> Kinerja Karyawan	0,561	0,555	0,129	4,360	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan *transformational leadership* dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,913 dengan *P-Values* $0,004 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan *work life balance* dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,360 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan *transformational leadership* dan kepuasan kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,595 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan *work life balance* dan kepuasan kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 5,335 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,774 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$

(berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam organisasi karena memiliki peranan yang menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Secara umum, kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi, memengaruhi, dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nasution & Hermawan, 2024) dan (Nasution & Ningsih, 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi. Seiring dengan perkembangan ilmu manajemen dan perilaku organisasi, para ahli telah mengembangkan berbagai dasar teori kepemimpinan dalam praktik, seperti teori sifat, teori perilaku, teori situasional, teori kepemimpinan transaksional, dan teori kepemimpinan transformasional (Orabi & Tareq, 2016).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang saat ini banyak mendapatkan perhatian karena dinilai mampu memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek dalam organisasi, khususnya terhadap kinerja karyawan. Menurut Northouse (2013), kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Seorang pemimpin transformasional yang efektif akan mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, serta mendorong

dan memotivasi para pengikutnya untuk bekerja melampaui ekspektasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan beberapa karakteristik utama, di antaranya adalah *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual). *Idealized influence* berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan dan teladan bagi para pengikutnya. *Inspirational motivation* merujuk pada kemampuan pemimpin dalam memberikan visi dan misi yang jelas serta inspirasi yang mampu memotivasi karyawan. *Intellectual stimulation* adalah dorongan yang diberikan pemimpin kepada karyawan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani mengambil risiko dalam menghadapi tantangan. Sedangkan *individualized consideration* menunjukkan perhatian dan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, serta perkembangan pribadi setiap individu dalam organisasi.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti juga telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh (Bismala, Syaifuddin, & Sembiring, 2024); (Fauzan, Tupti, Pasaribu, & Tanjung, 2023); (Prayogi & Lesmana, 2021); (Jufrizen & Lubis, 2020), (Cahyono, Maarif, & Suharjono, 2014), (Tucunan, Suprtha, & Riana, 2014), (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), dan (Nasution, 2018) menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan optimal. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

ini sangat efektif dalam memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi.

Lebih jauh lagi, kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam memotivasi karyawan untuk mencapai target organisasi, tetapi juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Pemimpin transformasional cenderung mendorong karyawan untuk terbuka terhadap perubahan, mengembangkan ide-ide baru, serta meningkatkan kompetensi diri. Hal ini penting dalam menghadapi tantangan dan dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif saat ini. Dengan adanya dorongan dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional, karyawan akan merasa dihargai, didengarkan, serta diberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkaitan erat dengan peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa pemimpinnya peduli terhadap kesejahteraan mereka dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan personal maupun profesional, maka hal tersebut akan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang puas dengan kepemimpinan di tempat kerjanya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, loyalitas yang tinggi, serta bersedia memberikan kontribusi lebih demi kemajuan organisasi. Dalam praktiknya, penerapan kepemimpinan transformasional memerlukan kemampuan interpersonal yang kuat, empati, serta keterampilan komunikasi yang efektif. Pemimpin harus mampu membangun hubungan yang baik dengan bawahannya, memahami kebutuhan dan harapan mereka, serta mampu

memberikan arahan dan dukungan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, pemimpin juga perlu memiliki integritas, kepercayaan diri, serta komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai organisasi agar dapat menjadi panutan yang baik bagi para pengikutnya.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pendekatan yang menekankan pada motivasi, inspirasi, perhatian personal, serta dorongan untuk berinovasi, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kondusif, dan harmonis. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong para pemimpinnya untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan transformasional agar dapat menghadapi tantangan bisnis di era modern ini serta mencapai keunggulan.

4.3.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Banyak perusahaan kini menyadari pentingnya *work-life balance* bagi karyawan mereka dan mulai memberikan program-program seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti melahirkan, cuti tahunan, dan cuti perawatan untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

Seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya *work-life balance*, berbagai perusahaan mulai menerapkan kebijakan dan program-program yang mendukung hal tersebut. Beberapa di antaranya adalah penerapan jam kerja fleksibel, remote working, fasilitas cuti yang lebih fleksibel, serta program kesejahteraan karyawan. Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan keleluasaan

kepada karyawan dalam mengatur waktu kerja dan waktu pribadi, sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup dan kepuasan kerja mereka.

Work-life balance tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki lebih banyak energi, motivasi, dan fokus dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Mereka cenderung lebih produktif, efektif, dan bahagia dalam pekerjaan mereka. Selain itu, mereka juga memiliki risiko lebih rendah terhadap gangguan kesehatan mental dan fisik akibat stres kerja yang berkepanjangan.

Hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih baik, karena mereka memiliki lebih banyak energi dan motivasi. Karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih produktif, efektif, dan bahagia dalam pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Lubis & Nasution, 2024); (Imawan, Lesmana, & Muslih, 2024) (Prayogi, Koto & Arif, 2019); (Malik, Ghafoor, & Iqbal, 2019) dan (Karia & Ahmad, 2019), menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Selain itu, *work-life balance* juga berperan dalam meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dan memberikan kesempatan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, maka hal tersebut akan menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi.

Karyawan yang loyal dan berkomitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam praktiknya, untuk menciptakan *work-life balance* yang optimal, perusahaan perlu memahami kebutuhan dan ekspektasi karyawan, serta memberikan dukungan yang sesuai. Tidak hanya melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, komunikasi yang baik, serta saling menghargai antara manajemen dan karyawan. Dengan demikian, tercipta lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan produktif.

Work-life balance juga dapat mendorong terciptanya inovasi dan kreativitas di lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat, bersosialisasi, dan menjalani aktivitas di luar pekerjaan akan memiliki pikiran yang lebih segar dan ide-ide yang lebih kreatif. Hal ini penting bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif saat ini.

Secara keseluruhan, *work-life balance* merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui upaya-upaya yang konsisten dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja, serta kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk terus mengembangkan strategi dan kebijakan yang mendukung *work-life balance*, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

4.3.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini banyak diterapkan dalam berbagai organisasi

modern, baik di sektor swasta, pemerintahan, maupun organisasi nirlaba. Gaya kepemimpinan ini dianggap mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, membangun kepercayaan, serta menumbuhkan semangat kerja karyawan. Transformational leadership didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kemampuan untuk menyelaraskan visi dan misi masa depan dengan para bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi dari sekadar kebutuhan individu. Pemimpin transformasional mampu membangun komitmen bersama terhadap tujuan organisasi dan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan tersebut.

Dalam praktiknya, transformational leadership tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memberikan perhatian terhadap pengembangan pribadi dan profesional karyawan. Pemimpin dengan gaya ini berusaha mendorong karyawan untuk bekerja melebihi ekspektasi dengan cara menginspirasi, memberikan motivasi, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transformasional juga bertujuan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan, sehingga tercipta loyalitas dan kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan.

Menurut *Northouse* (2013), transformational leadership adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli terhadap kebaikan bersama. Pemimpin transformasional rela mengesampingkan kepentingan pribadi demi kesejahteraan orang lain, termasuk bawahannya. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berorientasi pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan

psikologis, emosional, dan profesional para karyawan. Hal ini sangat penting dalam konteks organisasi modern saat ini, di mana karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan materi, tetapi juga lingkungan kerja yang sehat, kesempatan pengembangan diri, serta hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja.

Salah satu aspek penting yang menjadi dampak positif dari transformational leadership adalah meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif dan menyenangkan, yang muncul sebagai hasil dari pengalaman kerja dan persepsi karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, serta penghargaan yang diterima. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut cenderung memiliki loyalitas yang tinggi, motivasi kerja yang meningkat, dan produktivitas yang lebih optimal.

Transformational leadership mempengaruhi kepuasan kerja melalui beberapa mekanisme. Pertama, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memberikan inspirasi dan visi masa depan yang jelas kepada karyawan. Ketika karyawan memahami visi organisasi dan merasa dilibatkan dalam pencapaian tujuan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan memiliki makna dalam pekerjaan yang dilakukan. Hal ini berkontribusi secara langsung terhadap meningkatnya kepuasan kerja.

Kedua, transformational leadership menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, terbuka, dan penuh kepercayaan. Pemimpin transformasional memberikan dukungan emosional kepada karyawan, mendorong kreativitas, dan mengapresiasi ide-ide baru yang datang dari bawahan. Dengan lingkungan kerja

yang nyaman dan suportif, karyawan akan merasa lebih betah, aman, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Lingkungan kerja yang demikian mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai, didengar, dan diberi kesempatan berkembang.

Ketiga, transformational leadership mendorong pengembangan individu. Pemimpin transformasional secara aktif memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi, baik melalui pelatihan, tugas-tugas menantang, maupun program mentoring. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi profesionalnya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang pekerjaannya monoton dan tidak memiliki peluang peningkatan karier.

Selain itu, transformational leadership juga berperan dalam membangun hubungan interpersonal yang baik di lingkungan kerja. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan komunikasi yang baik, bersikap adil, dan memperlakukan bawahan dengan hormat tanpa membedakan. Sikap ini menciptakan iklim kerja yang harmonis, di mana karyawan merasa nyaman berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerja lainnya. Hubungan kerja yang positif ini menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan cenderung lebih puas ketika bekerja dalam lingkungan yang saling mendukung dan penuh kebersamaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, terbukti bahwa transformational leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh

Khair (2019) menyatakan bahwa perilaku pemimpin berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja bawahan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Iverizkinawati (2018) menemukan bahwa transformational leadership dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan pemberian kepercayaan kepada karyawan. Selanjutnya, penelitian Prasetyaningtyas, Raharjo, & Afrianty (2020) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan dalam membangun komitmen kerja dan hubungan emosional yang positif dengan bawahan, sehingga berimplikasi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Dalam konteks organisasi di Indonesia, penelitian Parlindungan, Farisi & Nurhayati (2021) juga membuktikan bahwa transformational leadership memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan merasa lebih puas ketika dipimpin oleh pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Tidak hanya itu, penelitian Nasution (2018) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta kepuasan karyawan melalui pemberian kepercayaan, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang kondusif.

Hal serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Sari, Supartha, & Riana (2017) yang menyatakan bahwa transformational leadership mempengaruhi kepuasan kerja melalui beberapa dimensi, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dimensi-dimensi ini mencerminkan perilaku pemimpin dalam memberikan teladan, memotivasi, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap

kebutuhan individu karyawan. Ketika dimensi-dimensi ini diterapkan secara konsisten, karyawan akan merasa dihargai, termotivasi, dan puas dengan pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja.

Secara keseluruhan, hubungan antara transformational leadership dan kepuasan kerja merupakan hubungan yang saling berkaitan dan saling memengaruhi. Transformational leadership yang diterapkan dengan baik dapat menciptakan suasana kerja yang positif, membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, serta memberikan kesempatan pengembangan diri kepada karyawan. Kondisi ini secara langsung berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya akan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, loyalitas, serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, bagi organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan, penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan kerja. Transformational leadership dapat menjadi salah satu strategi yang efektif dalam menciptakan organisasi yang sehat, produktif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan di era persaingan global saat ini. Organisasi perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang mendorong pemimpin untuk memiliki karakter transformasional, seperti kemampuan memberikan inspirasi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, serta keberanian untuk melakukan perubahan positif di lingkungan kerja.

4.3.4 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Work life balance merupakan salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia modern, khususnya di era globalisasi dan digitalisasi yang membuat batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur. *Work*

life balance yang baik didefinisikan sebagai situasi di mana pekerja merasa mampu menyeimbangkan antara pekerjaan, kehidupan pribadi, serta berbagai komitmen lain yang dimiliki. Konsep ini menekankan bahwa individu memiliki tanggung jawab, peran, dan kepentingan tidak hanya di lingkungan pekerjaan, tetapi juga dalam kehidupan sosial, keluarga, dan diri pribadi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan keseimbangan tersebut agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Pada dasarnya, *work life balance* merupakan suatu konsep yang berkaitan erat dengan kecerdasan moral, manajemen diri, motivasi pribadi, serta tanggung jawab individu terhadap keseimbangan antara karier dan kehidupan personal. Inti dari penerapan *work life balance* terletak pada kemampuan individu dalam mengatur waktu, energi, serta perhatiannya secara proporsional terhadap berbagai aspek kehidupannya. Penerapan konsep ini diharapkan dapat menciptakan kualitas hidup yang lebih baik, di mana individu memiliki tubuh yang sehat dan bugar, pikiran yang jernih, suasana hati yang positif, serta rasa bahagia dalam menjalani kehidupan sehari-hari.

Ketika *work life balance* diterapkan dengan baik, karyawan tidak hanya menghabiskan seluruh waktunya untuk bekerja semata, tetapi juga memiliki kesempatan yang cukup untuk menjalani kehidupan di luar dunia kerja, seperti berkumpul dengan keluarga, berinteraksi sosial, menyalurkan hobi, serta melakukan aktivitas yang menyenangkan. Kondisi ini penting untuk mencegah terjadinya stres kerja, kelelahan mental, serta ketidakseimbangan emosional yang dapat berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Dalam konteks organisasi modern, *work life balance* bukan hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan tanggung jawab manajemen dalam menciptakan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan tersebut. Beberapa kebijakan yang dapat diterapkan antara lain jadwal kerja fleksibel, *remote working*, cuti tahunan yang memadai, serta program kesehatan dan rekreasi bagi karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi pribadi dan sosialnya, sehingga tercipta keseimbangan yang harmonis antara dua peran tersebut.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *work life balance* dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh *Imawan et al.* (2024) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, di mana karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan merasa lebih puas dalam menjalani pekerjaannya. Hal ini karena keseimbangan tersebut memberikan ruang bagi karyawan untuk beristirahat, bersosialisasi, serta menikmati waktu pribadi di luar pekerjaan, sehingga dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis.

Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian *Soomro, Breiteneker, & Shah* (2018) yang mengungkapkan bahwa *work life balance* secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, loyalitas, serta komitmen organisasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan ruang dan perhatian terhadap kehidupan pribadinya, mereka akan cenderung lebih puas, setia, dan termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa pekerjaan mengambil sebagian besar waktunya tanpa adanya keseimbangan, maka dapat

menimbulkan stres, kejenuhan, hingga keinginan untuk resign.

Penelitian lain yang dilakukan oleh *Aliya & Saragih* (2020) menegaskan bahwa *work life balance* berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa karyawan yang memiliki waktu cukup untuk keluarga, hiburan, serta aktivitas pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang terlalu sibuk bekerja tanpa memiliki waktu luang yang memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa keseimbangan hidup dan kerja merupakan faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif.

Lebih lanjut, *Prayogi, Koto & Arif* (2019) menyebutkan bahwa *work life balance* tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga berperan dalam menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan. Ketika individu memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat, berolahraga, serta bersosialisasi, maka tingkat stres kerja dapat ditekan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih optimal dan penuh semangat. Kondisi ini tentu akan berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh *Asari* (2022) yang menyatakan bahwa *work life balance* memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih bahagia, memiliki hubungan interpersonal yang baik di lingkungan kerja, serta lebih produktif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebaliknya, karyawan yang mengalami ketidakseimbangan cenderung mengalami stres, cepat lelah, hingga munculnya kejenuhan kerja (*burnout*) yang dapat menurunkan

tingkat kepuasan kerja.

Dewi (2020) dalam penelitiannya juga menekankan pentingnya *work life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dewi menyebutkan bahwa ketika organisasi mampu menyediakan program-program yang mendukung keseimbangan tersebut, seperti fasilitas olahraga, waktu kerja yang fleksibel, dan kegiatan rekreasi, maka karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan. Rasa dihargai inilah yang kemudian membangun kepuasan kerja, di mana karyawan merasa senang bekerja di lingkungan yang peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Secara keseluruhan, hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja merupakan hubungan yang bersifat positif dan saling memengaruhi. *Work life balance* yang baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, menurunkan tingkat stres, serta meningkatkan kualitas hidup karyawan. Kondisi ini kemudian akan berujung pada meningkatnya kepuasan kerja karena karyawan merasa memiliki kendali atas hidupnya, mendapatkan waktu berkualitas di luar pekerjaan, serta mampu memenuhi berbagai peran sosial dan pribadi yang dimilikinya.

Di sisi lain, kepuasan kerja yang tinggi juga akan mendorong karyawan untuk lebih menjaga *work life balance*-nya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki keseimbangan emosional yang baik, sehingga mampu mengatur waktu, energi, serta perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih proporsional. Kondisi ini tentu akan memberikan dampak positif tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk menyadari bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan salah satu

faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Organisasi perlu merancang kebijakan kerja yang mendukung *work life balance*, seperti jadwal kerja fleksibel, *work from home*, serta program-program kesejahteraan karyawan. Dengan adanya kebijakan tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

Sebagai kesimpulan, *work life balance* berperan penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung lebih puas, sehat secara fisik dan mental, serta memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Untuk itu, organisasi perlu lebih memperhatikan aspek *work life balance* ini sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia demi menciptakan karyawan yang bahagia, loyal, serta produktif dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin dinamis.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wijono (2018), kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaannya, di mana individu tersebut merasakan pengalaman yang positif dan menyenangkan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional yang menyenangkan yang diperoleh seorang karyawan saat kebutuhan, keinginan, dan harapannya dalam lingkungan pekerjaan dapat terpenuhi. Dalam konteks organisasi modern saat ini, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting karena memiliki peran langsung terhadap produktivitas dan kualitas kinerja karyawan.

Guna mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal, perusahaan harus mampu memberikan ruang bagi karyawan untuk mendapatkan otonomi dalam bertindak, variasi dalam jenis pekerjaan yang dilakukan, serta umpan balik yang konstruktif mengenai hasil dari pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasakan adanya kontrol terhadap pekerjaannya, mereka akan merasa dihargai dan diperlakukan sebagai individu yang kompeten. Selain itu, variasi pekerjaan dapat menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dan monoton, sehingga mereka tetap termotivasi dalam bekerja. Umpan balik yang tepat waktu dan positif juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan mengetahui sejauh mana kontribusinya dihargai oleh perusahaan.

Pada dasarnya, apabila suatu perusahaan ingin meraih kinerja optimal serta memiliki sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi, maka perusahaan tersebut harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Hal ini karena karyawan yang puas cenderung lebih loyal, lebih produktif, dan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Dengan kata lain, perusahaan yang mampu memenuhi kepuasan kerja karyawan akan mendapatkan tenaga kerja yang bersedia mencurahkan tenaga, waktu, dan pikirannya demi tercapainya tujuan organisasi.

Lebih lanjut, berbagai hasil penelitian telah membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Rambe (2022), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan. Dalam penelitian

tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik, menunjukkan sikap positif, serta meningkatkan produktivitasnya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Handayani & Arianty, 2010); (Harahap & Nasution, 2023) dan (Lesmana, Syahputra, & Nasution, 2024) juga menyatakan hal serupa, di mana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan berbagai aspek dalam pekerjaan seperti kondisi kerja, gaji, hubungan antar sesama karyawan, kesempatan promosi, serta penghargaan atas prestasi kerja, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Rosmaini dan Tanjung (2019) dalam penelitiannya turut memperkuat pernyataan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya. Mereka akan lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu bekerja dalam tim, serta memiliki keinginan untuk terus belajar dan berkembang, yang pada akhirnya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mujiatun (2017), yang menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan jasa. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan

dengan mereka yang tidak puas. Faktor-faktor seperti keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima, hubungan interpersonal, serta kejelasan tugas berkontribusi terhadap terciptanya kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berimplikasi terhadap peningkatan produktivitas.

Selanjutnya, Hardiyanti dan Siswadi (2023) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, memiliki motivasi kerja yang kuat, serta mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Handayani (2017) serta Harahap dan Tirtayasa (2020), juga disebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja karyawan. Mereka yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif, mampu beradaptasi dengan berbagai kondisi, serta memiliki keinginan untuk terus meningkatkan kemampuannya. Karyawan yang merasa puas akan lebih mudah diarahkan untuk mencapai target perusahaan dan memberikan kontribusi maksimal.

Arda (2017) dalam penelitiannya turut menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam kajiannya dijelaskan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan kerja cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mampu bekerja sama dengan baik dalam tim, serta menunjukkan loyalitas yang kuat terhadap perusahaan. Mereka juga

lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah, berinisiatif untuk melakukan perbaikan, serta memiliki tingkat ketahanan kerja yang lebih baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk memberikan hasil kerja terbaik. Mereka akan bekerja dengan penuh semangat, antusias, dan rasa tanggung jawab, sehingga mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja juga mendorong karyawan untuk lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan berpengalaman.

Lebih dari itu, kepuasan kerja berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif. Karyawan yang puas cenderung memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja dan atasan, mampu bekerja sama dalam tim, serta memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah. Lingkungan kerja yang positif seperti ini akan mendukung terciptanya kinerja yang optimal, baik pada level individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu menyadari pentingnya peran kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Berbagai upaya dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja, antara lain dengan menciptakan kondisi kerja yang nyaman, memberikan kompensasi yang adil dan layak, menyediakan kesempatan pengembangan karier, memberikan penghargaan atas prestasi kerja, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antar karyawan dan pimpinan. Dengan demikian, diharapkan karyawan dapat bekerja

dengan lebih optimal, memiliki motivasi yang tinggi, serta berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan adanya hubungan yang erat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka organisasi diharapkan mampu menyusun strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Sebab, keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensi dan bersaing di era globalisasi saat ini sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusianya. Tanpa adanya kepuasan kerja yang memadai, mustahil bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang produktif, loyal, dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus mampu memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja demi tercapainya kinerja optimal yang berkelanjutan.

4.3.6 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif seperti saat ini, gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini banyak dikaji dalam dunia akademis maupun diterapkan dalam praktik organisasi adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, positif, serta mendorong terciptanya hubungan interpersonal yang sehat di antara pemimpin dan

bawahan, sehingga berimplikasi pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Menurut Avolio dan Yammarino (2013), *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahannya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi serta mengembangkan potensi yang dimiliki secara maksimal. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memberikan perhatian individu (*individual consideration*) kepada masing-masing karyawan, memahami kebutuhan unik yang dimiliki setiap individu, serta memberikan bimbingan dan dukungan yang sesuai. Bentuk perhatian ini akan menciptakan perasaan dihargai, diterima, dan diakui dalam diri karyawan sehingga memunculkan kesejahteraan emosional serta rasa memiliki terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional tidak hanya sekadar mengatur atau mengendalikan karyawan, tetapi juga menanamkan nilai-nilai, keyakinan, serta visi organisasi kepada seluruh anggota tim. Seorang pemimpin transformasional berperan sebagai panutan, inspirator, dan motivator yang mampu memengaruhi karyawan untuk bekerja dengan semangat, antusias, dan dedikasi tinggi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Maulana (2020), ditemukan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memiliki hubungan positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa lebih dihargai, diberdayakan, dan memiliki ruang untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Ketika seorang pemimpin transformasional menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinannya secara efektif, maka karyawan akan merasa lebih terlibat baik

secara emosional maupun intelektual dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Pemimpin transformasional akan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, saling percaya, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, gagasan, maupun kritik yang membangun. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa memiliki nilai dan peran yang penting dalam organisasi, sehingga kepuasan kerja mereka meningkat secara signifikan.

Dalam konteks hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil yang sejalan. Studi yang dilakukan oleh Parlindungan, Farisi, dan Nurhayati (2021) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu memotivasi karyawan untuk tidak hanya bekerja demi memenuhi kewajiban, tetapi juga mendorong mereka untuk mencapai prestasi optimal yang bermanfaat bagi organisasi. Demikian pula Nasution (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang sehat, penghargaan atas pencapaian individu, serta pemberian kepercayaan dan tanggung jawab.

Selain berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja tersebut. Artinya, ketika kepemimpinan transformasional diterapkan secara optimal, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan. Studi yang dilakukan oleh Pambudi, Mukzam, dan Nurtjahjono

(2016) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pemimpin transformasional yang mampu memenuhi kebutuhan emosional, sosial, dan profesional karyawan akan meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan, yang selanjutnya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih produktif, dan berkontribusi maksimal bagi organisasi.

Hasil penelitian yang sejalan juga diperoleh oleh Djuraidi dan Laily (2020), yang menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang kemudian secara langsung memengaruhi kinerja individu. Pemimpin transformasional mampu menciptakan rasa tanggung jawab bersama, suasana kerja yang positif, serta membangun kepercayaan diri karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih loyal terhadap organisasi, dan memiliki komitmen kerja yang kuat.

Faktor-faktor dalam kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual) menjadi elemen penting yang berkontribusi dalam membentuk kepuasan kerja. Pemimpin yang memiliki *idealized influence* akan menjadi contoh teladan yang dapat diandalkan, sementara *inspirational motivation* memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan visi dan misi organisasi secara inspiratif sehingga karyawan merasa termotivasi. *Intellectual stimulation* mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif, sedangkan

individualized consideration membuat karyawan merasa diperhatikan secara personal.

Kepuasan kerja yang terbentuk dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan semangat kerja, keterlibatan karyawan dalam organisasi, serta mendorong mereka untuk memberikan kontribusi lebih baik. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki tingkat stres yang lebih rendah, hubungan interpersonal yang lebih baik, serta sikap proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Selain itu, mereka juga cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan berkeinginan untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Dari berbagai hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi dapat menjadi strategi yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong terciptanya kinerja karyawan yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan maupun organisasi perlu memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para pemimpin agar mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam aktivitas sehari-hari di lingkungan kerja.

Dalam praktiknya, pemimpin transformasional juga perlu memperhatikan dinamika organisasi dan karakteristik individu karyawan agar pendekatan yang dilakukan dapat berjalan efektif. Tidak semua karyawan memiliki preferensi dan kebutuhan yang sama, sehingga perhatian personal dan dukungan emosional perlu disesuaikan dengan situasi masing-masing individu. Selain itu, kepemimpinan

transformatifional sebaiknya tidak hanya berorientasi pada pencapaian target semata, tetapi juga memperhatikan keseimbangan antara tuntutan kerja dengan kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan.

Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan perlu menempatkan kepemimpinan transformatifional sebagai salah satu pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui penciptaan suasana kerja yang kondusif, pemberian apresiasi, serta pengembangan potensi individu, kepemimpinan transformatifional akan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang berimplikasi pada kinerja optimal karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

4.3.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Work-life balance merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks organisasi modern, keseimbangan ini menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya beban kerja, ekspektasi yang tinggi, dan persaingan ketat di lingkungan kerja. Karyawan dituntut untuk dapat memberikan kinerja optimal tanpa mengesampingkan kebutuhan dan tanggung jawab dalam kehidupan pribadi. Oleh sebab itu, *work-life balance* menjadi salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Secara umum, *work-life balance* mengacu pada kondisi di mana seseorang mampu mengatur waktu, energi, dan komitmen secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa adanya konflik yang berlebihan di antara keduanya.

Ketika karyawan dapat menyeimbangkan kedua aspek tersebut, maka produktivitas, motivasi, serta kepuasan terhadap pekerjaan akan meningkat. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan berbagai masalah seperti stres kerja, kelelahan, penurunan semangat kerja, hingga menurunnya kinerja. *Greenhaus & Allen (2011)* menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi signifikan dalam menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam sebuah organisasi, kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan dan produktivitas perusahaan. Ketika karyawan mengalami keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, merasa puas terhadap pekerjaannya, dan memiliki motivasi untuk terus meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh *Bakker & Leiter (2010)* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan, menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Selain itu, *work-life balance* juga memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan, termasuk beban kerja, lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, sistem penghargaan, serta kesempatan untuk menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hasil penelitian

yang dilakukan oleh Asari (2022), Irwandi & Sanjaya (2022), dan Wahyu, Oktora, & Nurbaya (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan situasi kerjanya, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih besar untuk berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dicapai melalui berbagai cara, seperti fleksibilitas waktu kerja, kebijakan cuti yang mendukung kebutuhan pribadi, kesempatan untuk bekerja dari rumah (*remote working*), serta adanya program-program kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan yang disediakan oleh perusahaan. Penerapan kebijakan-kebijakan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas, komitmen, dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian terhadap keseimbangan hidup mereka, mereka akan lebih terdorong untuk menunjukkan kinerja yang optimal.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Greenhaus & Powell (2006) menyatakan bahwa *work-life balance* tidak hanya berdampak pada kondisi psikologis karyawan, tetapi juga pada performa kerja. Karyawan yang mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan memiliki energi dan fokus yang lebih tinggi saat bekerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Selain itu, karyawan yang mampu mengelola waktu dan beban kerja dengan baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih efektif.

Adapun dampak *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan *Maslow (1943)*, yang menyatakan bahwa setiap individu memiliki lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, kebutuhan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dikategorikan sebagai kebutuhan keamanan dan sosial. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan akan merasa nyaman dan aman dalam bekerja, serta memiliki kesempatan untuk menjalin hubungan sosial yang baik di luar pekerjaan. Hal ini berdampak langsung terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi, antusiasme dalam menyelesaikan tugas, serta semangat untuk terus belajar dan berkembang. Mereka juga lebih mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dan tantangan di lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh *Wahyu et al. (2021)* menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan upaya untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja bagi seluruh karyawan sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja.

Pentingnya *work-life balance* juga ditegaskan dalam hasil penelitian *Irwandi & Sanjaya (2022)* yang menemukan bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), stres berkepanjangan, serta penurunan produktivitas kerja. Karyawan yang terus-menerus menghadapi beban kerja berlebihan tanpa adanya

kesempatan untuk beristirahat dan memenuhi kebutuhan pribadi cenderung mengalami *burnout*, yang akan berdampak negatif terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung terciptanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan *work-life balance* adalah dengan memberikan fleksibilitas jam kerja (*flexible working hours*) dan kesempatan bekerja dari rumah (*remote working*). Dengan adanya fleksibilitas tersebut, karyawan dapat mengatur jadwal kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi tanpa mengganggu tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, perusahaan juga dapat menyediakan berbagai program pendukung kesejahteraan karyawan, seperti layanan konseling, pelatihan manajemen stres, fasilitas olahraga, serta program rekreasi karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental.

Tak hanya itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa beban kerja yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas masing-masing individu. Beban kerja yang berlebihan dapat mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan menyebabkan stres, yang pada akhirnya akan berdampak buruk terhadap kinerja. Oleh sebab itu, manajemen perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap distribusi beban kerja dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil mencapai target kerja tanpa mengorbankan keseimbangan hidup mereka.

Secara keseluruhan, *work-life balance* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa

bahwa mereka memiliki waktu yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan sosial, mereka akan lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki motivasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun kebijakan yang mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan kerja, seperti fleksibilitas waktu kerja, kebijakan cuti yang ramah keluarga, kesempatan *remote working*, serta program kesejahteraan karyawan.

Dalam jangka panjang, penerapan strategi *work-life balance* yang efektif tidak hanya berdampak positif terhadap kinerja individu, tetapi juga terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja akan lebih mudah mempertahankan karyawan yang berkualitas, meningkatkan loyalitas, serta mengurangi tingkat turnover. Selain itu, suasana kerja yang positif dan seimbang juga akan mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif dan inovatif di lingkungan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Organisasi yang mampu menciptakan kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja akan memperoleh keuntungan berupa peningkatan produktivitas, loyalitas, serta kualitas kinerja karyawan. Oleh sebab itu, perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja harus menjadi prioritas bagi setiap organisasi yang ingin mencapai kesuksesan jangka panjang di era persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 52 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh atasan mampu meningkatkan semangat kerja, memberikan motivasi, dan arahan yang jelas kepada karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja mereka.
2. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Artinya, karyawan yang mampu menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih fokus, tidak mudah stres, dan lebih produktif dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.
3. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Artinya, kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, komunikatif, dan memberdayakan karyawan, sehingga mereka merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaannya.
4. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Artinya, karyawan yang memiliki waktu cukup untuk kehidupan pribadi seperti keluarga dan aktivitas

di luar pekerjaan akan merasa lebih nyaman dan puas dengan pekerjaannya.

5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Artinya, ketika karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti gaji, atasan, dan lingkungan kerja, maka mereka akan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik.
6. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal.
7. *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan. Artinya, keseimbangan hidup dan kerja berkontribusi dalam menciptakan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI), sekaligus menyusun strategi peningkatan kinerja yang realistis dan terukur. Selain itu, penting untuk memberikan bimbingan dan pelatihan tambahan bagi karyawan yang belum mencapai target agar dapat

meningkatkan kompetensi dan produktivitas mereka..

2. Untuk mengurangi kesenjangan hubungan antara pimpinan dan karyawan, perusahaan disarankan membangun komunikasi yang lebih terbuka dan intensif. Pimpinan dapat rutin melakukan *sharing session* atau diskusi santai dengan karyawan untuk mendengarkan aspirasi dan keluhan, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga tercipta sinergi dan rasa memiliki yang lebih kuat terhadap perusahaan.
3. Perusahaan sebaiknya mulai menerapkan kebijakan *work-life balance* yang lebih tegas, dengan membatasi interaksi pekerjaan di luar jam kerja kecuali dalam kondisi darurat. Perlu ada aturan atau kesepakatan bersama mengenai batas waktu pengiriman pesan atau tugas kerja melalui telepon maupun email agar karyawan tetap dapat menikmati waktu istirahat dan berkumpul bersama keluarga tanpa terganggu urusan pekerjaan.
4. Perusahaan perlu meninjau kembali sistem pembagian tugas yang ada. Pimpinan sebaiknya lebih bijaksana dalam memberikan pekerjaan tambahan dan memastikan bahwa tugas tersebut masih relevan dengan deskripsi jabatan karyawan. Jika memang ada kebutuhan pekerjaan di luar tugas utama, sebaiknya dilakukan dengan komunikasi yang baik, disertai penghargaan atau kompensasi yang sesuai agar karyawan tetap merasa dihargai dan termotivasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih

menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor *transformational leadership*, *work life balance*, dan kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi individu, remunerasi, komitmen organisasi, serta gaya kepemimpinan lainnya seperti *transactional leadership* dan *servant leadership*.
2. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner bergantung pada persepsi subjektif responden, yang mungkin dipengaruhi oleh kondisi emosional atau pengalaman pribadi mereka pada saat mengisi kuesioner. Hal ini bisa menyebabkan bias dalam hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, R. R. (2016). *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakakt Situasional*. Bandung: Armico.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Akter, A., Hossen, M. A., & Islam, M. N. (2019). Impact Of Work Life Balance On Organizational Commitment Of University Teachers: Evidence From Jashore University Of Science And Technology. *International Journal Of Scientific Research And Management (Ijsrm)*, 7(4), 1073–1079.
- Aliya, G. R., & Saragih, R. (2020). Pengaruh *Work-life balance* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt Telkom Divisi Telkom Regional Iii Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 4(3), 84–95.
- Amri, R. F., Suharmono, & Rahardja, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Perusahaan (Studi Pada Pt . Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 25(1), 36–48.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran *Work-life balance* Terhadap Kinerja Karyawan Yang Menerapkan Work From Home (Wfh) Di Masa Pandemi Covid-19: Studi Literatur. *Buku Abstrak Seminar Nasional*, 340–349.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 843–852.
- Astuti, R., & Iverizkinawati. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman : Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 26–41.

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational And Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Bahar, D. F., & Prasetyo, A. P. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Work-life balance* Pada Karyawan Perum Bulog Jakarta Selatan. *Eproceedings Of Management*, 8(4), 3276–3281.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*. London: Psychology Press.
- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior With Employee Engagement Mediation. *Proceeding Medan International Conference On Economic And Business*, 1, 751–762.
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Dewi, N. N. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Btn Syariah Malang. *Jurnal Central Library Of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Of Malang.*, 1(1), 1–13.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*, 13(1), 1–13.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyu, E. K., Oktora, Y. S., & Nurbaya, S. (2021). Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Wanita Politeknik Negeri Malang. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 15(2), 196–203.
- Endrastyana, T. A., Wicaksono, B., & Satwika, P. A. (2015). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Guru Sekolah Dasar Di Yayasan Perhimpunan Pendidikan Kristen Surakarta. *Wacana*, 7(2), 1–12.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 517–534.

- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles Of Psychological Autonomy, Competence And Relatedness On *Work-life balance* And Well-Being. *Frontiers In Psychology*, 10, 1–7.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bio Farma Persero). *Ecodemica*, 4(1), 125–135.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Greenhaus, J., & Allen, T. D. (2011). *Work-Family Balance: A Review And Extension Of The Literature*. New York: APA.
- Handayani, S., & Arianty, N. (2010). Pengaruh Anggaran Partisiatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 10(1), 105–117.
- Handayani, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Harian Lepas Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 8(1), 1–9.
- Harahap, F. A., & Nasution, A. E. (2023). Studi Kinerja Karyawan: Budaya Organisasi dan Stres Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 2317-2330.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hardiyanti, S. N., & Siswadi, Y. (2023). Pengaruh Individual Characteristic Job Crafting Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Stie Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 329–351.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (2014). *The Bass Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications*. New York: Simon And Schuster.
- Imawan, I., Lesmana, M. T., & Muslih, M. (2024). *Work-life balance, Work Engagement And Employee Performance: An Examining The Mediating*

Role Of Job Satisfaction. *International Journal Of Business Economics (Ijbe)*, 5(2), 166–186.

- Irwandi, F. Y., & Sanjaya, A. (2022). Pengaruh *Work-life balance* Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda). *Frilia Yuwana Irwandi, Arwin Sanjaya*, 7(2), 1–7.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Kalliath, T. J., & Brough, P. (2008). Work–Life Balance: A Review Of The Meaning Of The Balance Construct. *Journal Of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
- Karia, N., & Ahmad, N. (2019). *Work-life balance* And In-Role Performance: The Role Of Affective Commitment As A Mediator. *International Journal Of Human Resource Studies*, 9(3), 1–21.
- Kartono, K. (2018). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah, I. (2019). The Effects Of *Work-life balance* Towards Employee Engagement In Millennial Generation. *Proceedings Of The 4th Asean Conference On Psychology, Counselling, And Humanities (Acpch 2018)*, 304, 390–394.
- Lesmana, M. T., Syahputra, T. R., & Nasution, A. E. (2024). Studi kinerja karyawan: stres kerja, kepuasan Kerja dan lingkungan kerja pada PT. Artha Cipta Selaras. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 8(1), 63-75
- Lubis, W. F. N. M., & Nasution, M. I. (2024). Person Job Fit Terhadap Employee Performance Dimediasi Work Life Balance Dan Job Involment. *Journal*

Of Economic, Bussines And Accounting (Costing), 7(3), 4464–4476.

- Malik, M. A., Ghafoor, M. M., & Iqbal, S. (2019). *Work-life balance And Its Impact On Job Satisfaction And In-Role Performance: A Case Of Higher Education Sector In Pakistan. International Journal Of Business And Management*, 14(4), 12–24.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pt Sinergi. *Jurnal Ecodemica*, 4(2), 251–263.
- Mujiatun, S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Rajawali Nusindo Medan. *Urnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 16(2), 1–11.
- Nasution, A. E., & Hermawan, B. (2024). Studi Kinerja Karyawan: Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 7(2), 1374-1385.
- Nasution, A. E., & Ningsih, S. J. (2023). Studi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 7(3), 485-496.
- Nasution, M I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management And Business (Ncmab)*, 425–439.
- Nitisemito, N. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory And Practicfe*. Caliornia: Sage Publication Inc.
- Orabi, & Tareq, G. A. (2016). The Impact Of Transformational Leadership Style On Organizational Performance: Evidence From Jordan. *International Journal Of Human Resource Studies*, 6(2), 89–102.
- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal*

Administrasi Bisnis (Jab), 39(1), 164–171.

- Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Karyawan: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 677–689.
- Prasetyaningtyas, W. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 379–399.
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening padapengaruh *Work-life balance* Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51.
- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence Of Leadership Style And Motivation On The Performance Of Employees. *Conference On International Issues In Business And Economics Research (Ciiber 2019)*, 122–127.
- Putri, T. F., & Rambe, M. F. (2022). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1348–1363.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th Editi.). United Kingdom: Pearson.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Sari, K. A. Y., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(1), 1–28.
- Sarikit, M. (2017). Pengaruh Work Life Balance Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 82–93.
- Sedarmayanti, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi*

Dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.

- Shakila, M., Mega, S. W., & Munawaroh, N. A. (2022). Pengaruh *Work-life balance*, Stres Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Auto 2000 Kediri Hasanudin. *Cemerlang : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(3), 308–320.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Upp Stim Ykpn.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., & Butarbutar, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation Of *Work-life balance*, Work-Family Conflict And Family-Work Conflict With The Employee Performance-Moderating Role Of Job Satisfaction. *South Asian Journal Of Business Studies*, 7(1), 1–11.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Cv. Andi Offset.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2018). *Teori Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jogjakarta: Caps (Center For Academic Publishing Service).
- Suryanto, E., Syah, T. Y. R., Negoro, D. A., & Pusaka, S. (2019). Transformational Leadership Style And Work Life Balance: The Effect On Employee Satisfaction Through Employee Engagement. *Russian Journal Of Agricultural And Socio-Economic Sciences*, 91(7), 310–318.
- Sutarno. (2012). *Serba-Serbi Manajemen Bisnis* (Edisi 1.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2.). Jakarta: Erlangga.
- Thoha, M. (2020). *Analisis Pembinaan Organisasi*. Medan: Raja Grafindo.
- Tucunan, R. J. A., Suprtha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Sudi Kasus Pada Pt. Pandawa). *E - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Waloyo. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Pemberian Insentif*. Kresna Bina Insan Prima (Vol. 3).

- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). The *Work-life balance* Of Blue-Collar Workers: The Role Of Employee Engagement And Burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6(2), 227–241.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The Importance Of *Work-life balance* On Employee Performance Millennial Generation In Indonesia. *Journal Of Critical Reviews*, 7(9), 1103–1108.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7.). Jakarta: Indeks.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Afri Ardila Kirani (2105160476) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Pada Program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh *Transformational Leadership* Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan”**.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

1. No. Responden : (Di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK ☐ Diploma ☐ Sarjana ☐ Pascasarjana
4. Lama Bekerja : ☐ < 2 Tahun ☐ 3 tahun
☐ 4 Tahun ☐ > 5 tahun

Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kuantitas Kerja					
1	Saya secara konsisten memenuhi target dalam pekerjaan					
2	Saya mengerjakan tugas dengan efisien					
	Kualitas Kerja					
3	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan					
4	Saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail					
	Keandalan					
5	Saya memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas					
6	Saya memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan					
	Sikap					
7	Saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi					
8	Saya aktif dalam memberikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja					

Transformational Leadership (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Pengaruh ideal/kharismatik					
1	Saya melihat pimpinan di perusahaan ini menjadi teladan dalam bekerja					
2	Saya bangga memiliki pimpinan yang jujur dan berintegritas tinggi					
	Pertimbangan individual					
3	Saya merasa pimpinan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pribadi setiap karyawan					
4	Saya sering mendapatkan arahan dan bimbingan yang sesuai dengan kemampuan saya					
	Motivasi inspirasional					
5	Saya sering mendapat pesan positif dari pimpinan yang membuat saya lebih bersemangat					
6	Saya percaya pimpinan memiliki visi yang jelas dan mampu menginspirasi karyawan					
	Stimulasi intelektual					
7	Saya didorong oleh pimpinan untuk menyampaikan ide dan gagasan baru					
8	Saya termotivasi untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan karena dukungan pimpinan					

Worklife Balance (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Time balance</i>					
1	Saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dengan aktivitas pribadi					
2	Saya memiliki cukup waktu untuk keluarga					
3	Jadwal kerja yang fleksibel membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi					
	<i>Involvement balance</i>					
4	Saya merasa dapat memberikan perhatian yang cukup baik di tempat kerja					
5	Saya merasa seimbang dalam keterlibatan pekerjaan dengan kehidupan sosial					
6	Keterlibatan saya dalam pekerjaan tidak mempengaruhi kualitas waktu bersama keluarga					
	<i>Satisfaction balance</i>					
7	Saya merasa mampu menikmati waktu luang saat tidak bekerja					
8	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi					
9	Pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap waktu yang saya habiskan di luar pekerjaan					

Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Isi Pekerjaan</i>					
1	Saya merasa pekerjaan saya menarik dan sesuai dengan kemampuan saya					
2	Saya menikmati setiap tugas yang diberikan di perusahaan ini					
	<i>Supervisi</i>					
3	Saya merasa atasan saya selalu memberikan arahan dan dukungan yang baik					
4	Saya nyaman berdiskusi dan menyampaikan pendapat kepada atasan					
	<i>Kesempatan Untuk Maju</i>					
5	Saya melihat perusahaan ini memberikan peluang untuk pengembangan karir					
6	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi di masa depan					
	<i>Upah</i>					
7	Saya menilai upah yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya					
8	Saya merasa sistem penggajian di perusahaan ini cukup adil					
	<i>Rekan Kerja</i>					
9	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja di perusahaan ini					
10	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dan harmonis dengan rekan-rekan saya					

Identitas Responden

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	27	51.9	51.9	51.9
	Perempuan	25	48.1	48.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	7	13.5	13.5	13.5
	Sarjana	39	75.0	75.0	88.5
	Pascasarjana	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 Tahun	5	9.6	9.6	9.6
	3 Tahun	14	26.9	26.9	36.5
	4 Tahun	15	28.8	28.8	65.4
	>5 Tahun	18	34.6	34.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden

Transformasional Leadership									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	18	34.6	34.6	40.4
	Sangat setuju	31	59.6	59.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	3.8	3.8	3.8
	Setuju	17	32.7	32.7	36.5
	Sangat setuju	33	63.5	63.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	9.6	9.6	9.6
	Setuju	15	28.8	28.8	38.5
	Sangat setuju	32	61.5	61.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Setuju	13	25.0	25.0	32.7
	Sangat setuju	35	67.3	67.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Setuju	18	34.6	34.6	42.3
	Sangat setuju	30	57.7	57.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	9.6	9.6	9.6
	Setuju	13	25.0	25.0	34.6
	Sangat setuju	34	65.4	65.4	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	17	32.7	32.7	38.5

	Sangat setuju	32	61.5	61.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Setuju	17	32.7	32.7	40.4
	Sangat setuju	31	59.6	59.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Work Life Balance										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	13.5	13.5	13.5
	Setuju	15	28.8	28.8	42.3
	Sangat setuju	30	57.7	57.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	16	30.8	30.8	36.5
	Sangat setuju	33	63.5	63.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Setuju	19	36.5	36.5	44.2
	Sangat setuju	29	55.8	55.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	23	44.2	44.2	50.0
	Sangat setuju	26	50.0	50.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	20	38.5	38.5	44.2
	Sangat setuju	29	55.8	55.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	21	40.4	40.4	46.2
	Sangat setuju	28	53.8	53.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	16	30.8	30.8	30.8
	Sangat setuju	36	69.2	69.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Setuju	18	34.6	34.6	42.3
	Sangat setuju	30	57.7	57.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	22	42.3	42.3	48.1
	Sangat setuju	27	51.9	51.9	100.0

	Total	52	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Kepuasan Kerja											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	17	32.7	32.7	38.5
	Sangat setuju	32	61.5	61.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Setuju	17	32.7	32.7	40.4
	Sangat setuju	31	59.6	59.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	11.5	11.5	11.5
	Setuju	16	30.8	30.8	42.3
	Sangat setuju	30	57.7	57.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	9.6	9.6	9.6
	Setuju	14	26.9	26.9	36.5
	Sangat setuju	33	63.5	63.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	13.5	13.5	13.5
	Setuju	15	28.8	28.8	42.3
	Sangat setuju	30	57.7	57.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	16	30.8	30.8	36.5
	Sangat setuju	33	63.5	63.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Kurang setuju	7	13.5	13.5	19.2
	Setuju	12	23.1	23.1	42.3
	Sangat setuju	30	57.7	57.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	8	15.4	15.4	15.4
	Setuju	17	32.7	32.7	48.1
	Sangat setuju	27	51.9	51.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	13.5	13.5	13.5
	Setuju	18	34.6	34.6	48.1
	Sangat setuju	27	51.9	51.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	17	32.7	32.7	38.5
	Sangat setuju	32	61.5	61.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Kinerja Karyawan									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	9.6	9.6	9.6
	Setuju	19	36.5	36.5	46.2
	Sangat setuju	28	53.8	53.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	13.5	13.5	13.5
	Setuju	16	30.8	30.8	44.2
	Sangat setuju	29	55.8	55.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	9.6	9.6	9.6
	Setuju	17	32.7	32.7	42.3
	Sangat setuju	30	57.7	57.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	13.5	13.5	13.5
	Setuju	16	30.8	30.8	44.2
	Sangat setuju	29	55.8	55.8	100.0

	Total	52	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	5.8	5.8	5.8
	Setuju	15	28.8	28.8	34.6
	Sangat setuju	34	65.4	65.4	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Kurang setuju	1	1.9	1.9	9.6
	Setuju	16	30.8	30.8	40.4
	Sangat setuju	31	59.6	59.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

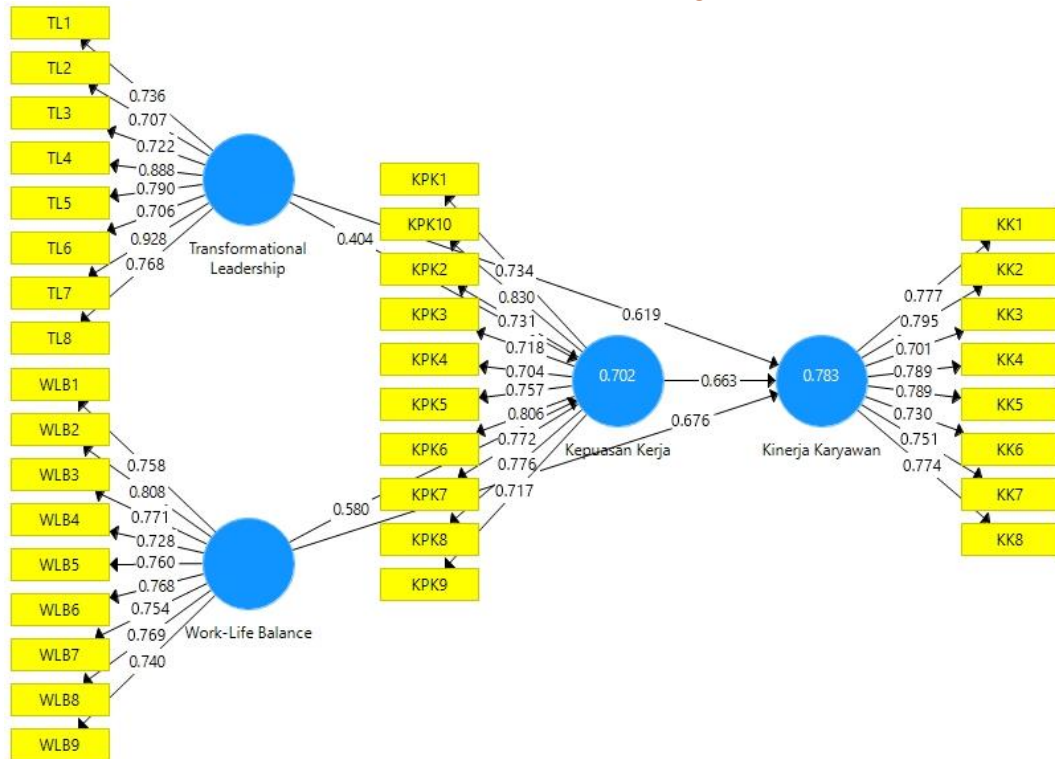
Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Setuju	15	28.8	28.8	36.5
	Sangat setuju	33	63.5	63.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	7.7	7.7	7.7
	Setuju	15	28.8	28.8	36.5
	Sangat setuju	33	63.5	63.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Transformational Leadership	Work-life balance
KK1		0,777		
KK2		0,795		
KK3		0,701		
KK4		0,789		
KK5		0,789		
KK6		0,730		
KK7		0,751		
KK8		0,774		
KPK1	0,734			
KPK10	0,830			
KPK2	0,731			
KPK3	0,718			
KPK4	0,704			
KPK5	0,757			
KPK6	0,806			
KPK7	0,772			
KPK8	0,746			
KPK9	0,717			
TL1			0,736	
TL2			0,707	
TL3			0,722	
TL4			0,888	

TL5			0,790	
TL6			0,706	
TL7			0,928	
TL8			0,768	
WLB1				0,758
WLB2				0,808
WLB3				0,771
WLB4				0,728
WLB5				0,760
WLB6				0,768
WLB7				0,754
WLB8				0,769
WLB9				0,740

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,588
Kinerja Karyawan	0,572
Transformational Leadership	0,544
Work-life balance	0,535

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,775
Kinerja Karyawan	0,791
Transformational Leadership	0,760
Work-life balance	0,708

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,757
Kinerja Karyawan	0,713
Transformational Leadership	0,757
Work-life balance	0,800

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,702	0,690
Kinerja Karyawan	0,783	0,769

F Square

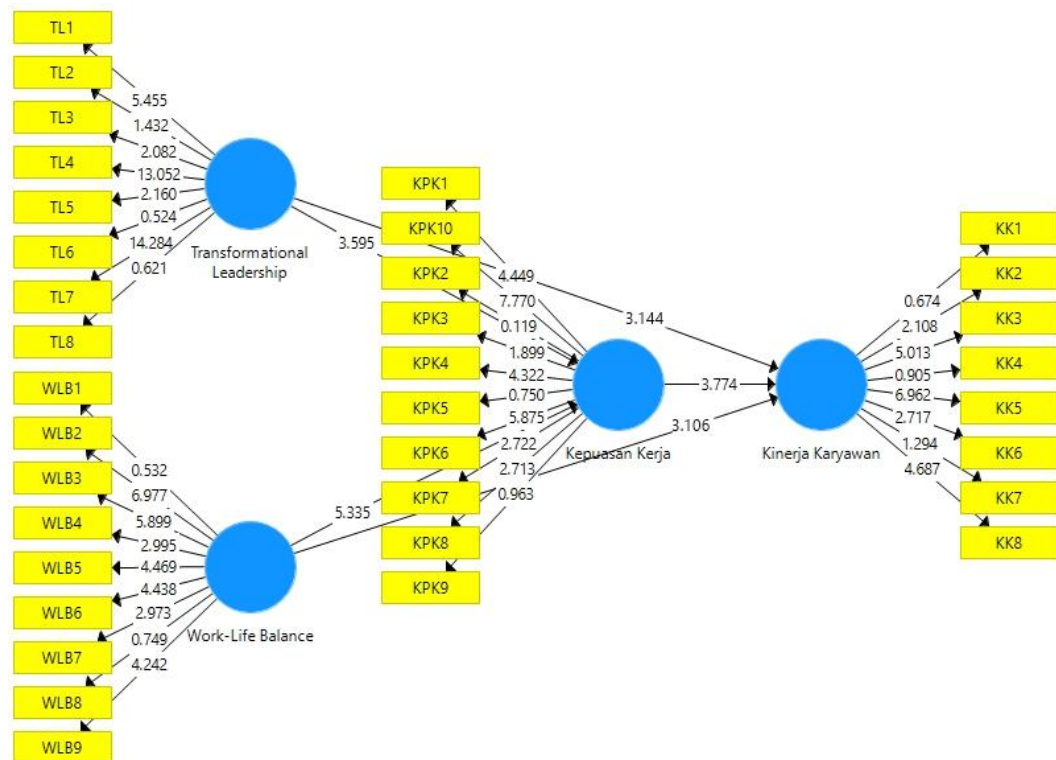
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja		0,603
Transformational Leadership	0,447	0,037
Work-life balance	0,919	0,061

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Transformational Leadership -> Kinerja Karyawan	0,619	0,625	0,104	3,144	0,000
Work-life balance -> Kinerja Karyawan	0,676	0,663	0,159	3,106	0,000
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja	0,404	0,419	0,112	3,595	0,000
Work-life balance -> Kepuasan Kerja	0,580	0,579	0,109	5,335	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,663	0,680	0,176	3,774	0,000

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,268	0,286	0,110	2,439	0,015
Work-life balance -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,385	0,392	0,127	3,017	0,003

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,663	0,680	0,176	3,774	0,000
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja	0,404	0,419	0,112	3,595	0,000
Transformational Leadership -> Kinerja Karyawan	0,387	0,411	0,133	2,913	0,004
Work-life balance -> Kepuasan Kerja	0,580	0,579	0,109	5,335	0,000
Work-life balance -> Kinerja Karyawan	0,561	0,555	0,129	4,360	0,000

Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

Kinerja Karyawan

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	5	5	4	5
5	4	3	3	3	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	5
5	3	5	3	5	5	3	5
3	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	3	5	5
4	4	4	5	5	5	5	4
5	5	3	3	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	3
4	4	5	4	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	5	3	4
5	5	4	5	4	2	5	5
5	3	4	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4
3	4	3	5	4	4	5	4
4	4	4	4	3	4	4	4

5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	3	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	3
5	5	3	5	4	4	3	5
5	5	5	5	5	5	5	4
5	3	5	3	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	2	4	5
5	5	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	3	3
3	3	4	4	5	2	5	5
5	3	5	3	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	5	5

Transformational Leadership

TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6	TL7	TL8
5	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5
4	4	5	3	5	4	4	5
5	5	5	5	3	3	5	5
5	5	3	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	3
3	3	5	5	5	4	5	5
4	4	4	3	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	4	3	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	3	5	5	3
4	4	3	3	4	3	3	4
4	5	5	5	5	5	4	4

5	3	5	5	5	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5
4	5	4	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5
3	4	5	3	5	5	3	5
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	3
5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	3	5
5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	4
4	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4

Work-life balance

WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5	WLB6	WLB7	WLB8	WLB9
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	5	4
5	5	3	3	4	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4	5	4	4
3	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	5	3	4
5	4	4	5	4	3	4	4	3
5	5	3	4	5	5	5	5	5

Kepuasan Kerja

KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KPK6	KPK7	KPK8	KPK9	KPK10
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	5	3	4
5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
4	5	4	3	3	3	4	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	3	5	3	5	5	3	4	5
5	3	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	3	5	5	5	3	5
4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	3	5	5	4	3	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
5	3	5	5	4	5	5	4	4	5
3	4	4	4	5	5	5	5	5	3
4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	5	3	4	5
5	5	5	4	5	4	2	4	5	4
4	5	3	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	5	4	3	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	3	4
5	5	5	4	5	5	3	4	5	5
5	3	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	3	5	5	5	5	4	5	5
3	5	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	3	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	3	5	3	5	3	5	3	5
5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	3	5	5

5	4	4	5	4	5	2	5	4	5
4	5	5	4	4	3	4	5	4	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	3	5	5
4	5	4	5	4	4	2	4	4	4
5	5	3	5	3	5	3	5	3	5
5	4	5	5	5	5	5	3	5	5



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 4252/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/17/10/2024

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 17/10/2024

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Afri Ardilla Kirani
NPM : 2105160476
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber daya manusia

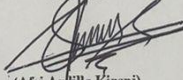
Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

- Identifikasi Masalah :
1. Masalah yang dihadapi mungkin adalah rendahnya loyalitas karyawan
 2. Tantangan utama mungkin adalah ketidakpuasan karyawan yang berasal dari ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta kompensasi yang dirasa tidak sebanding dengan beban kerja.
 3. Masalah yang mungkin terjadi adalah rendahnya produktivitas akibat kurangnya sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif.
- Rencana Judul :
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan
 2. Pengaruh Work-Life Balance, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
 3. Pengaruh Sistem Penghargaan Dan Pengakuan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pt.Sucfindo

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon


(Afri Ardilla Kirani)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Baeri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 4252/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/17/10/2024

Nama Mahasiswa : Afri Ardilla Kirani
NPM : 2105160476
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber daya manusia
Tanggal Pengajuan Judul : 17/10/2024
Nama Dosen Pembimbing^{*)} : Dr. Lila Bismila, S.T.M.Si

Judul Disetujui^{**)}

Pengaruh transformational leadership dan
work life balance terhadap kinerja karyawan
dengan kepuasan kerja sebagai variabel
intervening pada perusahaan gas negara -
kantor cabang Medan

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan,

Dosen Pembimbing

(.....)

Keterangan:

*) Dasi oleh Pimpinan Program Studi

**) Dasi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pj/PT/III/2024
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
TUGAS AKHIR MAHASISWA**

NOMOR : 155 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2025

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Tugas Akhir / Jurnal dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Manajemen
Pada Tanggal : 17 Oktober 2024

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/ Jurnal Mahasiswa :

Nama : Afri Ardilla Kirani
N P M : 2105160476
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Manajemen
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Transformational Leadership Dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Gas Negara

Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.

Dengan demikian di izinkan menulis Tugas Akhir / Jurnal dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Tugas Akhir/ Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Tugas Akhir / Jurnal harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
3. **Tugas Akhir** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **17 Januari 2026**
4. Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 17 Rajab 1446 H
17 Januari 2025 M



Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :

1. Pertinggal.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAK-PT/AK-Pg/PT/III/2024
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsu](https://www.facebook.com/umsu) [umsu](https://www.instagram.com/umsu) [umsu](https://www.youtube.com/umsu)

Angka : 155 /IL3-AU/UMSU-05/ F / 2025
Nomor :
Lampiran :
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 17 Rajab 1446 H
17 Januari 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT. Perusahaan Gas Negara Tbk
Jl. K.L. Yos Sudarso Medan
di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu (S-1)**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : **Afri Ardilla Kirani**
NPM : **2105160476**
Jurusan : **Manajemen**
Semester : **VII (Tujuh)**
Judul : **Pengaruh Transformational Leadership Dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Gas Negara.**

Berikut ini surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Assalamu 'alaikum Wr. Wb



Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA.
NIDN: 0109086502

Penyusunan :
1. Peninggal



Nomor : B-135/G/04/HRD/04.02/XI/2025
Sifat : Segera
Lampiran : -
Perihal : Surat Izin Riset Pendahuluan a.n Afri Ardila Kirani.

Jakarta, 30 Januari 2025

Kepada,
Kepala Program Studi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3, Glugur Darat II, Kec. Medan Tim., Kota Medan,
Sumatera Utara 20238

Sehubungan dengan surat No. 155 /II.3-AU/UMSU-05/F/2025 tanggal 17 Januari 2025
Perihal Izin Riset Pendahuluan, dengan ini disampaikan bahwa:

1. Kami dapat menyetujui, sebagai berikut:

No	Nama	Jurusan	Mentor
1	Afri Ardila Kirani	Manajemen	Mira Yusmita

- Untuk melakukan riset pada tanggal 30 Januari 2025 – 30 April 2025 secara fisik di PT Perusahaan Gas Negara Tbk – *Sales and Operation Region 1 Area Medan*
- Selama melakukan riset, bersangkutan tidak diberikan fasilitas untuk mengakses informasi yang menyangkut rahasia perusahaan.
- Untuk pelaksanaannya agar bersangkutan menghubungi saudara firda prihatin (PGN.HCM.Support@pertamina.com), Human Capital Management Division, telp. +6289622484436

Atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

Division Head, HCBP and Services


Anisyah Roestantien
www.pgn.co.id

Kantor Pusat PGN
Jl. K.H Zainul Arifin No. 20
Jakarta 11140, Indonesia
T +6216334838
E contact.centre@pgn.co.id



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Kamis, 13 Februari 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen
yang berisikan sebagai berikut :

Nama : Afri Ardilla Kirani
N.P.M. : 2105160476
Tempat / Tgl.Lahir : Sukabumi, 16 April 2003
Alamat Rumah : Al Falah
Judul Proposal : Pengaruh Transformational Leadership Dan Work-Life Balance Terhadap
Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
Pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan.

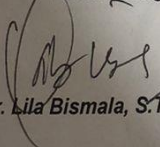
(Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	
Bab I	
Bab II	
Bab III	
Lainnya	
Kesimpulan	☐ Lulus ☐ Tidak Lulus

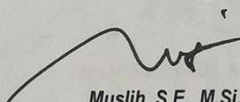
Medan, *Kamis, 13 Februari 2025*

TIM SEMINAR

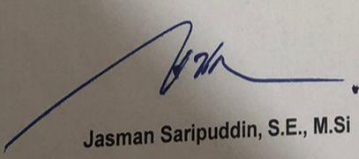
Pembimbing


Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.

Pembanding

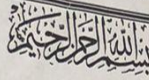

Muslih, S.E., M.Si.

Ketua Prodi


Jasman Saripuddin, S.E., M.Si



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext. 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari Kamis,
13 Februari 2025 menerangkan bahwa:

Nama : Afri Ardilla Kirani
N.P.M. : 2105160476
Tempat / Tgl. Lahir : Sukabumi, 16 April 2003
Alamat Rumah : Al Falah
Judul Proposal : Pengaruh Transformational Leadership Dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.

Medan, Kamis, 13 Februari 2025

TIM SEMINAR

Pembimbing

Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.

Pembanding

Muslih, S.E., M.Si.

Diketahui / Disetujui

A.n. Dekan

Wakil Dekan

Assoc. Prof. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0105087601

Ketua Prodi

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila mengwah surat ini agar diberikan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pg/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu](#)

[umsu](#)

[umsu](#)

[umsu](#)

Nomor : 1959/II.3-AU/UMSU-05/F/2025
Lamp. : -
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 27 Dzulhijjah 1446 H
23 Juni 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT.Perusahaan Gas Negara TBK
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpinan, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Afri Ardilla Kirani
N P M : 2105160476
Semester : VIII (Delapan)
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Transformational Leadership Dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



[Signature]
Dekan

Drs. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Pertinggal



Nomor : B-141/G/04/HRD/04.02/XI/2025
Sifat : Segera
Lampiran : -
Perihal : Surat Menyelesaikan Riset a.n Afri Ardila Kirani.

Jakarta, 25 Juni 2025

Kepada,
Kepala Program Studi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3, Glugur Darat II, Kec. Medan Tim., Kota Medan,
Sumatera Utara 20238

Sehubungan dengan surat No. 1959 /II.3-AU/UMSU-05/F/2025 tanggal 23 Juni 2025
Perihal Menyelesaikan Riset, dengan ini disampaikan bahwa:

1. Kami dapat menyetujui, sebagai berikut:

No	Nama	Jurusan	Mentor
1	Afri Ardila Kirani	Manajemen	Mira Yusmita

2. Untuk melakukan riset pada tanggal 30 Januari 2025 s.d selesai secara fisik di PT Perusahaan Gas Negara Tbk – *Sales and Operation Region 1 Area Medan*
3. Selama melakukan riset, bersangkutan tidak diberikan fasilitas untuk mengakses informasi yang menyangkut rahasia perusahaan.
4. Untuk pelaksanaannya agar bersangkutan menghubungi saudara firda prihatin (PGN.HCM.Support@pertamina.com), Human Capital Management Division, telp. +6289622484436

Atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

Division Head, HCBP and Services


Anisyah Roestantien
www.pgn.co.id

Kantor Pusat PGN
Jl. K.H Zainul Arifin No. 20
Jakarta 11140, Indonesia
T +6216334838
E contactcentre@pgn.co.id



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Sila meragut surat ini agar disebarkan
nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pj/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

Nomor : 155 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2025

Lampiran :

Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 17 Rajab 1446 H

17 Januari 2025 M

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Pimpinan

PT. Perusahaan Gas Negara Tbk

Jl.K.L. Yos Sudarso Medan

Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Afri Ardilla Kirani

Npm : 2105160476

Jurusan : Manajemen

Semester : VII (Tujuh)

Judul : Pengaruh Transformational Leadership Dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Gas Negara.

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA.

NIDN : 0109086502

Tembusan :

1. Pertinggal





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

أشهد ما جاز

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Afri Ardilla Kirani
NPM : 2105160476
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul "*Pengaruh Transformational Leadership dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan*" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Afri Ardilla Kirani

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Afri Ardilla Kirani
NPM : 2105160476
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Medan

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan TUGAS AKHIR atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/Tugas Akhir.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/Tugas Akhir dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Februari 2025
Pembuat Pernyataan



Afri Ardilla Kirani

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan TUGAS AKHIR

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Afri Ardilla Kirani
NPM : 2105160476
Tempat /Tgl Lahir : Sukabumi, 16 April 2003
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Jl. Denai Gg. Sehat No.11
Anak Ke : 1 dari 2 bersaudara
Email : afrikirani@gmail.com
No Hp/ WA : 0898-5592-528

Nama Orang Tua

Ayah : Ardiansyah Rambe
Pekerjaan : Wiraswasta
Ibu : Nel Dewi
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jl. Denai Gg. Sehat No.11
No. Telepon : 0853-5983-0143

Pendidikan Formal

1. SDN 060824 Tamat Tahun 2015
2. SMP PPK Salman Alfarisi Tamat Tahun 2018
3. SMA PPMDH TPI Tamat Tahun 2021
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pendidikan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2021 s/d Sekarang