

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK
LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

NAMA : CICI HANDAYANI
NPM : 2105160154
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

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



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 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

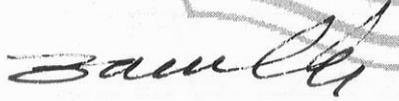
Nama : CICIHANDAYANI
N P M : 2105160154
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIOANAL DAN
WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR

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

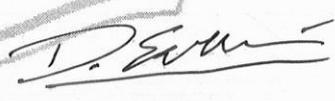
TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

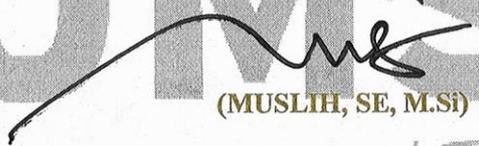


(Dr. Bahril Datuk, SE., M.M., QIA)



(Dody Salden Chandra., S.E, M.M)

Pembimbing

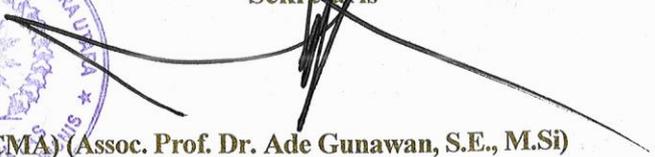
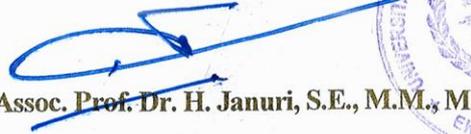


(MUSLIH, SE, M.Si)

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

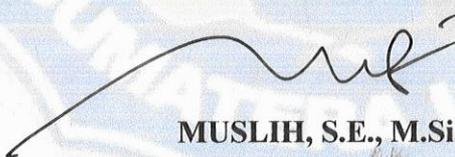
Skripsi ini disusun oleh :

Nama : CICI HANDAYANI
N.P.M : 2105160154
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR

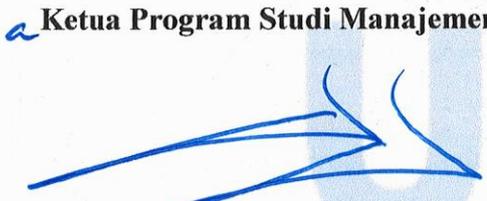
Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2025

Pembimbing Tugas Akhir


MUSLIH, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :


Ketua Program Studi Manajemen


Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

ASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si

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

Unggul | Cerdas | Terpercaya

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Cici Handayani
 NPM : 2105160154
 Dosen Pembimbing : Muslih, S.E., M.Si.
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Polusi dan laras belah	9/5.25	
Bab 2	Tabel/misal lain dari PDD	14/5.25	
Bab 3	Per balu data	14/5.25	
Bab 4	Tabel dan di olah & fmg	14/5.25	
Bab 5	Buat kembali di kelas.	21/5.25	
Daftar Pustaka	Daftar dg koreksi	27/5.25	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc unpk k-lug	31/6.25	

Diketahui oleh:
 Ketua Program Studi

Medan, Mei 2025
 Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing

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

MUSLIH, 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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : CICI HANDAYANI

NPM : 2105160154

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR”** 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



CICI HANDAYANI

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR

CICI HANDAYANI

2105160154

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR

CICI HANDAYANI

2105160154

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and work-life balance on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Both directly and indirectly. This study uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least square - structural equation model (PLSSEM) which aims to conduct path analysis with latent variables. The results of the study indicate that transformational leadership has a significant effect on employee performance at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Work-life balance has a significant effect on employee performance at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Transformational leadership has a significant effect on job satisfaction at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Work-life balance has a significant effect on job satisfaction at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Job satisfaction has a significant effect on employee performance at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Transformational leadership has a significant effect on employee performance through job satisfaction at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Work-life balance has a significant effect on employee performance through job satisfaction at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

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

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir”**. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Iryanto dan Ibunda Trimurni yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
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. CMA 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. Bapak Muslih, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
8. Ibu Julita, SE., M.Si selaku pembimbing akademik yang telah memberikan arahan, motivasi dan bimbingan yang sangat berarti selama proses perkuliahan .
9. Cinta kasih abang dan kakak saya, Dimas Kurniawan dan Rani mayasari yang telah memberikan semangat yang begitu besar dalam proses perjalanan saya di masa perkuliahan hingga terselesaikannya tugas akhir.
10. Kepada Sahabat-sahabat saya, Vidia Nur Fitri, Fatimah Wulandari, Yuli Ananingsih, yang selalu mendukung dan memberikan semangat dalam proses penulisan tugas akhir bagi penulis.
11. Kepada sahabat terbaik saya Minda Hawari Panjaitan dan Sekar Anggraini saputri yang telah mendukung penuh peneliti dalam proses penulisan tugas akhir hingga saat ini.
12. Teruntuk sahabat penulis sejak pertama masuk diperkuliahan hingga sekarang Shakila Chairani, yang selalu setia menemani, dan mensupport satu sama lain, mendengarkan cerita penulis dan memberikan semangat dalam menyelesaikan pendidikan ini.
13. Untuk diri saya Cici Handayani atas segala kerja keras dan semangatnya yang tidak menyerah dalam mengerjakan tugas akhir ini. Terima kasih kepada diri

saya sendiri yang sudah kuat melewati semua lika-liku dalam kehidupan hingga sekarang ini. Terima kasih pada raga dan jiwa yang masih kuat dan waras hingga sekarang. Saya bangga kepada saya sendiri! pada akhirnya bisa berada di fase yang sekarang ini. Untuk kedepannya raga yang kuat, hati yang selalu tegar, mari berkerjasama untuk berkembang menjadi pribadi yang jauh lebih baik lagi.

Akhirnya penulis mengharapkan tugas akhir ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Agustus 2025

Penulis,

CICI HANDAYANI
NPM : 2105160154

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1 Kajian Pustaka.....	9
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	9
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan	10
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	15
2.1.2 Kepuasan Kerja	18
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	18
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja	19
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	21
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja	23
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional	26
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	26
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kepemimpinan Transformasional	27

2.1.3.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional..	29
2.1.3.4	Indikator Kepemimpinan Transformasional	31
2.1.4	<i>Work Life Balance</i>	34
2.1.4.1.	Pengertian <i>Work Life Balance</i>	34
2.1.4.2	Tujuan Dan Manfaat <i>Work Life Balance</i>	35
2.1.4.3	Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i>	37
2.1.4.4	Indikator <i>Work Life Balance</i>	38
2.2	Kerangka Konseptual	40
2.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	40
2.2.2	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan	41
2.2.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	42
2.2.4	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	42
2.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	43
2.2.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	45
2.2.7	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	45
2.3	Hipotesis.....	46
BAB 3	METODE PENELITIAN	48
3.1	Jenis Penelitian.....	48
3.2	Definisi Operasional Variabel	48
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
3.3.1	Tempat Penelitian	50
3.3.2	Waktu Penelitian	50
3.4	Populasi dan Sampel	51
3.4.1	Populasi	51
3.4.2	Sampel.....	51
3.5	Teknik Pengumpulan Data	52
3.6	Teknik Analisis Data	52
3.6.1	Analisis Data Kuantitatif.....	52

3.6.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	53
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)	53
3.6.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	54
3.6.4.1 <i>Construct reliability and validity</i>	55
3.6.4.2 <i>Discriminant Validity</i>	55
3.6.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	55
3.6.5.1 <i>R-Square</i>	55
3.6.5.2 <i>F-Square</i>	56
3.6.5.3 Pengujian Hipotesis.....	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	58
4.1 Hasil Penelitian	58
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	58
4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan	58
4.1.2.3 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	59
4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)	60
4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	62
4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)	63
4.1.3.4 Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X2).....	65
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	66
4.2.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	66
4.2.2 Analisis Model Struktural/ <i>Structural Model Analysisist</i> (<i>Inner Model</i>). 72	
4.2.2.1 <i>R- Square</i>	72
4.2.2.2 <i>F-Square</i>	73
4.2.2.3 <i>Dirrect Effect</i>	75
4.2.2.4 <i>Indirrect Effect</i>	77
4.3 Pembahasan.....	77
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	78
4.3.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan	79
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	80
4.3.4 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	81

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	81
4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	83
4.3.7 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	84
BAB V PENUTUP	86
5.1 Kesimpulan	86
5.2 Saran.....	88
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Riset Kinerja Karyawan.....	3
Tabel 1.2 Pra Riset Kepuasan Kerja.....	4
Tabel 1.3 Pra Riset Kepemimpinan Transformasional.....	4
Tabel 1.4 Pra Riset <i>Work-Life Balance</i>	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	45
Tabel 3.2 Rincian Waktu Penelitian.....	46
Tabel 3.3 Data Jumlah Karyawan Pada PTPN IV Dolok Ilir.....	47
Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert.....	48
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	55
Tabel 4.3 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	56
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	58
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) ..	59
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X2).....	61
Tabel 4.7 <i>Convergent Validity</i> Kinerja Karyawan (Y).....	63
Tabel 4.8 <i>Convergent Validity</i> Kepemimpinan Transformasional (X1) ..	63
Tabel 4.9 <i>Convergent Validity Work-Life Balance</i> (X2).....	64
Tabel 4.10 <i>Convergent Validity</i> Kepuasan Kerja (Z) ..	64
Tabel 4.11 Hasil <i>Composite Reliability</i>	65
Tabel 4.12 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	66
Tabel 4.13 Hasil <i>Discriminant Validity</i>	67
Tabel 4.14 <i>R-Square</i>	68
Tabel 4.15 <i>F-Square</i>	70
Tabel 4.16 <i>Dirrect Effect</i>	72
Tabel 4.17 <i>Indirrect Effect</i> ..	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pradigma Penelitian.....	42
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model</i>	62
Gambar 4.2 Hasil Setelah <i>Bootstrapping</i>	71

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menyelesaikan tantangan-tantangan yang datang tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang menjadi tugas sesuai deskripsi pekerjaannya. Karyawan diharapkan bisa bekerja lebih optimal tidak hanya bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya saja tetapi bisa melakukan hal lebih atau ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan kontribusi ekstra terhadap organisasi (Ary *et al.*, 2019).

Suatu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia agar perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya sumber daya manusia ataupun kurangnya kualitas dari pada sumber daya manusia tersebut perusahaan ataupun organisasi akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengelola maupun memelihara sumber daya manusia ialah dengan memperhatikan kinerja karyawan (Asbari *et al.*, 2021).

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawannya. Setiap karyawan tentu ingin menjadi salah satu bagian dalam kesuksesan perusahaan, kinerja merupakan usaha yang nyata yang diberikan oleh setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan perannya kepada perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat

menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Erwin & Suhardi, 2020).

Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai dalam perusahaan (Farisi *et al.*, 2020). Kinerja adalah hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan (Prayogi *et al.*, 2019).

Pegawai yang memiliki Kepuasan Kerja cenderung akan memiliki perasaan dan pemikiran yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, begitu juga sebaliknya jika pegawai merasa tidak puas yang ada yang dikerjakan maka akan berpikiran negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan (Adhan *et al.*, 2020). Kepuasan Kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai kontribusi besar untuk dapat melancarkan dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan suatu organisasi, karena Kepuasan Kerja merupakan suatu persepsi atau perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka sehingga seseorang yang merasa memiliki Kepuasan Kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaanya (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Kepemimpinan transformasional adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim atau organisasi untuk mencapai tujuan Bersama (Hairudinor *et al.*, 2020). Kepemimpinan transformasional memiliki konsep yang cukup berbeda dengan konsep-konsep kepemimpinan sebelumnya. Karyawan yang seringkali dianggap bawahan justru dianggap sebagai prioritas utama dalam

pemenuhan kebutuhan. Kondisi kenyamanan kerja dalam organisasi yang menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan membahas betapa pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan dalam organisasi (Lesmana & Farisi, 2021).

Keseimbangan dalam kehidupan kerja memang menjadi perhatian utama bagi karyawan yang ingin memiliki kualitas hidup yang baik. Dalam hal ini, keseimbangan tercapai bila ada keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan. *Work-life balance* menjadi hal penting karena peneliti menyoroti bahwa inisiatif kehidupan pekerjaan menawarkan situasi yang seimbang bagi karyawan dan perusahaan (Hada *et al.*, 2020).

Berdasarkan pra riset yang dilakukan penulis pada Karyawan PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun, dimana hasil pra risetnya sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pra Riset Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah anda dapat mencapai target perusahaan?	53%	47%
2	Apakah anda dapat mengatur waktu agar mencapai target Perusahaan?	56,8%	43,2%

Sumber : Data Primer Kuisisioner (2025)

Fenomena masalah tentang kinerja karyawan ditemukan masih rendahnya kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan hasil kinerja karyawan yang belum memenuhi target perusahaan, tidak memenuhi harapan pekerjaan dan tidak menunjukkan hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi. Karyawan yang tidak dapat mengatur waktu mereka dengan baik atau yang sering menunda-nunda pekerjaan dapat memiliki kinerja yang rendah. Ketidakmampuan untuk memprioritaskan tugas atau mengelola beban kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas.

Tabel 1.2
Pra Riset Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah anda merasa pekerjaan terus menerus bertambah?	63%	37%
2	Apakah anda merasa lingkungan kerja yang kurang nyaman?	56,8%	43,2%

Sumber : Data Primer Kuisisioner (2025)

Fenomena masalah tentang kepuasan kerja di perusahaan masih terbilang rendah yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan, masih adanya beberapa karyawan yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan. Kemudian, karyawan merasa bahwa lingkungan kerja kurang nyaman untuk bekerja.

Tabel 1.3
Pra Riset Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah anda merasa pemimpin kurang memotivasi para karyawan?	52%	48%
2	Apakah anda merasa perubahan kepemimpinan yang sering terjadi memberikan ketidaknyamanan ?	56%	44%

Sumber : Data Primer Kuisisioner (2025)

Fenomena masalah Gaya Kepemimpinan bahwa beberapa pemimpin juga kurang memberikan motivasi kepada para bawahan untuk dapat bekerja secara maksimal. Sehingga gaya kepemimpinan masih rendah. Selain itu, Perubahan kepemimpinan yang sering terjadi memberikan ketidaknyamanan kepada karyawan karena aturan yang menjadi berubah-ubah sehingga karyawan harus beradaptasi dengan aturan-aturan baru dari pemimpin baru.

Tabel 1.4
Pra Riset *Work Life Balance*

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah anda bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan perusahaan ?	74%	26%
2	Apakah anda memiliki peran dan tanggung jawab terhadap Pekerjaan?	68%	32%

Sumber : Data Primer Kuisisioner (2025)

Fenomena masalah tentang *Work Life Balance* yaitu jika karyawan tidak dapat menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, mereka dapat mengalami penurunan kesehatan fisik. Hal ini berpotensi menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Karyawan yang terus bekerja tanpa waktu istirahat yang cukup bisa menjadi lebih lelah dan kurang produktif dalam jangka panjang.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Adanya beberapa karyawan yang memiliki kinerja yang kurang optimal hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu selain itu adanya beberapa karyawan yang sering datang tidak tepat waktu.
2. Masih adanya beberapa karyawan yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai,

lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan. Kemudian, karyawan merasa bahwa lingkungan kerja kurang nyaman untuk bekerja.

3. Pemimpin kurang memberikan motivasi kepada para bawahan untuk dapat bekerja secara maksimal. Sehingga gaya kepemimpinan masih rendah. Selain itu, Perubahan kepemimpinan yang sering terjadi memberikan ketidaknyamanan kepada karyawan karena aturan yang menjadi berubah-ubah sehingga karyawan harus beradaptasi dengan aturan-aturan baru dari pemimpin baru.
4. Makin banyak karyawan yang belum mampu menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, sehingga berpotensi menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup pada permasalahan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan indentifikasi masalah yang dikemukakan penulis, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?

2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
4. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
7. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari uraian yang penulis kemukakan diatas maka tujuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir.

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan asil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan sering kali diukur berdasarkan hasil kerja yang dihasilkan selama periode tertentu. Ini mencakup kuantitas (jumlah pekerjaan yang diselesaikan) dan kualitas (standar yang dicapai) dari hasil tersebut. Karyawan yang mampu memenuhi atau melampaui target yang ditetapkan dianggap memiliki kinerja yang baik (Lestari, 2023).

Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Silaen *et al.*, 2021).

Selain itu, Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai, dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memasttikan bahwa proses-proses

keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi 2018 Kasmir.

Kinerja (*performance*) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Sukmara, 2023). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Hamali, 2018).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut 2018 Kasmir merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan didalam perusahaan tersebut. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu dan bagaimana mengerjakannya. Manfaat dari penilaian kinerja menurut (Hamali, 2018), yaitu sebagai berikut:

1. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian 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.

Penilaian kinerja yang jelas dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan usaha mereka. Kinerja yang baik bisa dihargai dengan bonus, promosi, atau pengakuan lainnya.

Penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting, karena kinerja karyawan secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standard dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Hamali, 2018).

Sedangkan menurut (Kasmir, 2018) menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relative standart kinerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, insentif, yang diperlukan untuk membantu orang yang

bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik

Berdasarkan definisi yang dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan standart kerja yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang baik berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Karyawan yang produktif dan berkualitas membantu perusahaan berkembang dan berkompetisi di pasar. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Santosa, 2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kinerja kerja seseorang.

2. Beban Kerja

Beban kerja merupakan jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal. Semakin banyak beban kerja yang diemban oleh karyawan akan semakin meningkatkan kinerja bagi karyawan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan didalam kehidupan kerja sehari-hari.

Sedangkan menurut (Hamali, 2019) yaitu :

1. Keterampilan dan keahlian, keterampilan adalah sesuatu yang di pelajari dengan teratur hingga akhirnya menjadi panadai atau ahli dibidang yang dipelajari tersebut. Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran.
2. Pengetahuan, adalah berbagai gejala yang di temui dan di peroleh manusia melalui pengamatan akal.
3. Rancangan kerja, adalah bagian dari proses sedain pekerjaan (job desain) yang memperhatikan operasi kerja yang sebenarnya.
4. Motivasi kerja, adalah kemajuan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan social dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.
5. Kepemimpinan, adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu.
6. Motivasi, adalah tingkat kesenangan yang di rasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
7. Loyalitas, sebagai tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.
8. Komitmen, adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut

9. Disiplin kerja, adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan.

Dengan menilai kinerja karyawan, organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan. Hal ini memungkinkan pengembangan individu melalui pelatihan, pengembangan karier, dan perencanaan suksesi yang tepat.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Adapun indikator kinerja menurut (Hamali, 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas (mutu) merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas (jumlah) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Waktu (jangka waktu) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Penekanan biaya

Penekanan biaya artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Pengawasan artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan antar karyawan

Hubungan antar karyawan maksudnya dalam hubungan ini di ukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan peranan saling menghargai niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Menurut (Lestari, 2023) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indikator :

1. Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
2. Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.
3. Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
4. Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok social untuk mencapai tujuan bersama.
5. Prakarsa, adalah upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang.

6. Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
7. Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

Kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dengan efektif dan efisien, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut (Silaen et al., 2021) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indikator :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja diukur dari kesempurnaan pelaksanaan tugas, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Selain itu, persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan juga menjadi ukuran kualitas kerja.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merujuk pada jumlah output yang dihasilkan, yang dapat dinyatakan dalam bentuk unit atau siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan aktivitas secara tepat waktu serta memanfaatkan waktu seefisien mungkin untuk menyelesaikan aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Efektivitas menggambarkan kemampuan dalam meningkatkan hasil dari setiap unit kerja melalui penggunaan sumber daya secara optimal, termasuk tenaga, uang, dan bahan baku.

5. Komitmen

Komitmen adalah tingkat kesungguhan karyawan dalam menjalankan fungsi kerja dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja orang tersebut (Fauzi *et al.*, 2022).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang muncul dari evaluasi yang mereka lakukan tentang pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti tugas, lingkungan, dan kompensasi (Firdaus, 2023).

Kepuasan kerja berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan bagaimana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan individu, termasuk motivasi dan keterlibatan. Kepuasan kerja adalah ukuran sejauh mana karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal (Latifah, 2022).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Ajabar, 2021).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Chaidir, 2023).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat, baik bagi individu maupun organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif. Mereka lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Tujuan kepuasan kerja (Chaidir, 2023) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kinerja

Salah satu tujuan utama dari menciptakan kepuasan kerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan lebih termotivasi dan produktif dalam menjalankan tugas mereka.

2. Meningkatkan Retensi Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung bertahan lebih lama di perusahaan, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan.

3. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan, perusahaan juga berkontribusi pada kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Ini dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kebahagiaan karyawan secara keseluruhan.

4. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif

Kepuasan kerja membantu menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai dan dihormati, yang pada gilirannya meningkatkan hubungan antar karyawan.

Sedangkan, menurut (Chaidir, 2023) manfaat kepuasan kerja adalah :

1. Peningkatan Produktivitas

Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Mereka lebih siap untuk berkontribusi lebih banyak kepada perusahaan.

2. Penurunan Absensi

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih jarang absen atau tidak hadir. Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi untuk datang bekerja dengan semangat.

3. Pengurangan Konflik

Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih cenderung bekerja dengan baik dalam tim, yang mengurangi konflik interpersonal di tempat kerja.

4. Kreativitas yang Lebih Tinggi

Kepuasan kerja sering kali meningkatkan inovasi dan kreativitas, karena karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan berkontribusi pada solusi baru.

5. Loyalitas dan Komitmen

Karyawan yang puas lebih loyal kepada perusahaan, yang berdampak pada keberlangsungan perusahaan jangka panjang. Mereka lebih cenderung untuk berinvestasi dalam perkembangan perusahaan.

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat baik untuk individu maupun organisasi, menciptakan ekosistem yang saling menguntungkan.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan faktor individu. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Chaidir, 2023) adalah:

1. Faktor Lingkungan Kerja

Kebersihan, kenyamanan, dan fasilitas di tempat kerja dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merasakan kepuasan. Ruang kerja yang nyaman dan

fasilitas yang memadai akan membuat karyawan merasa lebih baik dalam bekerja.

2. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, baik dalam tim maupun antar departemen, dapat meningkatkan kepuasan. Kerja sama yang harmonis membantu menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan.

3. Penghargaan

Gaji dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab karyawan memengaruhi kepuasan mereka. Gaji yang memadai akan membuat karyawan merasa dihargai.

4. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang adil, terbuka, dan mendukung karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang baik juga memberikan arahan yang jelas dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Menurut (Rehardjo, 2022) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor:

1. Tanggung Jawab Pekerjaan

Pekerjaan yang menantang tetapi tidak terlalu sulit atau membosankan dapat membuat karyawan merasa puas karena mereka merasa dapat berkembang dan belajar.

2. Kesempatan Pengembangan Karier

Program pelatihan dan kesempatan untuk belajar dan berkembang secara profesional sangat penting bagi banyak karyawan. Mereka merasa puas jika ada kesempatan untuk berkembang di perusahaan.

3. Keamanan Kerja

Karyawan yang merasa aman dengan pekerjaan mereka dan tidak khawatir tentang PHK atau masalah lainnya akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

4. *Work-Life Balance*

Kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga juga sangat berpengaruh pada kepuasan kerja. Fleksibilitas dalam jam kerja atau kebijakan cuti yang baik dapat membantu karyawan merasa lebih puas.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berhubungan. Faktor-faktor ini harus dipertimbangkan oleh manajer dan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (Chaidir, 2023) indikator kepuasan kerja yang meliputi antara lain:

1. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. *Salary* (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. *Promotional opportunity* (kesempatan promosi), Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk bias ikut andil dalam memajukan organisasi, seperti memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
4. *Supervisor* (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. *Work relations* (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Rehardjo, 2022) yaitu:

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
4. Kepuasan terhadap supervisor, sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

Kepuasan kerja seringkali berdampak positif pada hubungan antar rekan kerja. Karyawan yang merasa bahagia lebih cenderung berkolaborasi dan mendukung satu sama lain.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Adi et al., 2023) yaitu:

1. Gaji dan Tunjangan

Tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima, baik berupa gaji pokok maupun tunjangan lain (asuransi, bonus, insentif). Gaji yang adil dan kompetitif biasanya menjadi salah satu faktor utama dalam kepuasan kerja.

2. Lingkungan Kerja

Meliputi kondisi fisik tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta suasana kerja secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Kesempatan Pengembangan Karier

Kepuasan terhadap peluang untuk berkembang, seperti pelatihan, promosi jabatan, atau peningkatan keterampilan. Karyawan cenderung merasa lebih puas bila mereka melihat adanya prospek pertumbuhan karier.

4. Pekerjaan Itu Sendiri

Tingkat kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan minat, keahlian, serta tantangan yang diberikan. Pekerjaan yang bermakna, menantang, dan sesuai dengan keinginan pribadi akan lebih meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan yang lebih besar, dengan cara menginspirasi mereka untuk mencapai potensi penuh mereka (Nasution & Hadi, 2021). Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan di mana pemimpin bekerja dengan pengikut untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi yang menarik untuk perubahan tersebut, dan kemudian membimbing, mendukung, serta menginspirasi pengikut untuk mewujudkan visi itu (Sukmara, 2023).

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan dengan memperhatikan kebutuhan dan aspirasi mereka, serta memberikan arahan yang jelas (Suseno *et al.*, 2023). Kepemimpinan transformasional adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut yang membangkitkan semangat dan motivasi dalam diri pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka anggap mungkin, mengarah pada perubahan positif dalam organisasi (Setyaasih, 2024).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya yang melibatkan pemimpin yang mengubah nilai-nilai, kepercayaan, dan pola pikir pengikut mereka dengan cara yang mendalam, mendorong pengikut untuk mengejar tujuan bersama yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan di mana pemimpin berfokus pada pengembangan karyawan, memberikan tantangan yang

berarti, dan membimbing mereka menuju perubahan positif dalam pola pikir dan tindakan yang lebih inovatif (Suhanta *et al.*, 2022).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya yang melibatkan pemimpin yang menciptakan perubahan positif melalui pengaruh emosional, intelektual, dan motivasional terhadap pengikut untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar (Sukatin, 2024).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menciptakan perubahan mendalam dalam diri pengikut, memotivasi mereka untuk berusaha lebih keras, berpikir lebih kreatif, dan bekerja lebih produktif dengan memberikan inspirasi, dukungan, dan tantangan yang memotivasi.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Tujuan utama Kepemimpinan transformasional adalah mencapai visi dan tujuan organisasi. Namun, kepemimpinan juga memiliki aspek-aspek lain, seperti mengembangkan tim, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sukatin, 2024) menyatakan bahwa tujuan Kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Menginspirasi dan Mengarahkan

Salah satu tujuan penting kepemimpinan adalah menginspirasi anggota tim dan mengarahkan mereka menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus mampu memberikan arah dan motivasi yang diperlukan.

2. Menghadapi Perubahan

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pemimpin harus mampu mengelola perubahan. Ini termasuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan untuk menjawab tantangan dan peluang baru.

3. Pengembangan Tim

Kepemimpinan juga berperan dalam mengembangkan potensi anggota tim. Pemimpin harus memberikan pelatihan, dukungan, dan kesempatan bagi anggota tim untuk tumbuh dan berkembang.

4. Meningkatkan Produktivitas

Seorang pemimpin yang efektif akan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Ini termasuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang menghambat kinerja tim.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sukatin, 2024) menyatakan bahwa manfaat Kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Mengkomunikasikan Visi

Salah satu peran utama seorang pemimpin adalah mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi kepada seluruh tim. Ini membantu menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk bekerja menuju visi bersama.

2. Pengambilan Keputusan

Pemimpin seringkali harus membuat keputusan yang penting untuk organisasi. Ini mencakup mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi yang diperlukan, dan memilih tindakan yang paling tepat.

3. Pengorganisasian

Fungsi penting lainnya adalah mengatur sumber daya, tugas, dan tanggung jawab dalam organisasi. Pemimpin harus merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengawasi aktivitas tim agar mencapai tujuan dengan efisien.

4. Mengukur Kinerja

Pemimpin harus mampu mengukur kinerja individu dan tim serta memberikan umpan balik yang bermanfaat. Ini membantu dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan arah untuk perbaikan.

5. Mengelola Konflik

Pemimpin seringkali harus mengatasi konflik di antara anggota tim. Tujuan dalam hal ini adalah untuk menjaga harmoni dan memastikan bahwa konflik tidak mengganggu produktivitas.

Kepemimpinan transformasional yang efektif memiliki berbagai manfaat yang dapat memengaruhi kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang menginspirasi dan mendukung dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, mendorong mereka untuk mencapai tujuan individu dan tim.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat memengaruhi kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan membimbing pengikutnya (Sukatin, 2024). Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional:

1. Karakter dan Kepribadian Pemimpin

Pemimpin yang memiliki sifat karismatik dapat mempengaruhi pengikut secara emosional, menciptakan rasa percaya diri dan antusiasme dalam mencapai tujuan bersama.

2. Visi dan Misi yang Jelas

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas dan dapat menggambarkan masa depan yang lebih baik, yang dapat menginspirasi pengikut untuk bekerja menuju tujuan tersebut.

3. Keahlian dan Kemampuan Pemimpin

Pemimpin yang memiliki keterampilan manajerial dan teknis yang kuat lebih mampu mengarahkan pengikutnya dengan cara yang membimbing dan mendukung.

4. Hubungan Interpersonal dan Sosial

Pemimpin yang dapat berkomunikasi secara efektif dengan tim atau pengikutnya, baik secara lisan maupun non-verbal, dapat menginspirasi mereka untuk berinovasi dan bekerja lebih keras.

5. Konteks Organisasi

Budaya yang mendukung kreativitas, inovasi, dan keterbukaan sangat mendukung kepemimpinan transformasional, di mana pengikut didorong untuk berpikir di luar kebiasaan dan beradaptasi dengan perubahan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Suriagiri, 2020) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

3. *Soft Skill*

Soft Skill adalah kemampuan komunikasi, karakteristik seseorang, kecerdasan sosial yang melekat, serta kemampuan beradaptasi dengan baik di dalam kehidupan maupun dunia kerja.

Kepemimpinan transformasional bergantung pada kombinasi faktor-faktor ini yang saling mendukung, di mana pemimpin yang efektif mampu menggabungkan kekuatan pribadi, keahlian, dan lingkungan untuk memotivasi serta menginspirasi pengikutnya.

2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang baik dapat mengarahkan tim mereka dengan jelas, mengoptimalkan sumber daya, dan meningkatkan efisiensi, sehingga produktivitas tim meningkat. Ada beberapa indikator dalam kepemimpinan transformasional. Menurut (Sukatin, 2024) indikator tersebut adalah :

1. Karisma

Yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2. Inspirasional

Yaitu mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mampu mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

3. Stimulasi intelektual

Yaitu menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4. Perhatian individu

Yaitu memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Sedangkan menurut (Suriagiri, 2020) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Membangun visi strategis, yaitu menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir
2. Mengkomunikasikan visi, apabila visi adalah substansi Gaya Kepemimpinan, mengkomunikasikan visi adalah proses.
3. Permodelan visi, pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi melakukan aksi nyata.
4. Membangun komitmen pada visi, mentransformasikan visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol dan membangun antusiasme dan memberi energi yang kuat.

Sedangkan menurut (Wulandari & Mulyanto, 2024) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin menjadi panutan yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh bawahannya. Mereka menunjukkan komitmen tinggi terhadap nilai-nilai etika dan prinsip moral yang kuat.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu memberikan visi yang jelas, membangkitkan semangat, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama dengan antusiasme dan optimisme.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mendorong kreativitas dan pemikiran inovatif dengan mengajak bawahan untuk melihat masalah dari perspektif baru, serta mempertanyakan asumsi yang ada.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan setiap individu, bertindak sebagai mentor atau pembimbing, dan mendukung perkembangan pribadi dan profesional bawahan.

Kepemimpinan transformasional yang fokus pada pengembangan individu dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih besar di masa depan.

2.1.4 Work Life Balance

2.1.4.1. Pengertian Work Life Balance

Keseimbangan kehidupan merupakan cara kerja dengan tidak mengabaikan aspek kehidupan kerja, kehidupan pribadi, kehidupan keluarga, kehidupan spiritual dan sosial. Untuk meraih keseimbangan kehidupan bisa jadi terlihat susah. Keseimbangan kehidupan dapat dimiliki seseorang ketika dirinya merasa cukup waktu dan tenaga untuk melakukan semua aspek dalam hidupnya (Hariansyah *et al.*, 2023). Hal ini berarti perlu keterampilan dalam membagi waktu agar seseorang dapat memiliki keseimbangan kehidupan yang baik. Apabila seseorang memiliki keseimbangan kehidupan yang baik maka kemampuan dalam dirinya juga akan terlatih. Tentunya hal ini memberikan dampak baik bagi kesejahteraan, kebahagiaan dan pertumbuhan diri yang baik (Lukmiati *et al.*, 2020).

Work Life Balance adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya. Dalam rangka melindungi kualitas serta komitmen karyawan yang dituntut untuk menggapai target yang diberikan, banyak perusahaan yang saat ini menjalankan program *work life balance* (Masrul, 2023).

Work life balance merupakan keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan kebutuhan pribadi seseorang. *Work life balance* ialah bentuk keseimbangan peran dan tanggung jawab dalam bekerja tanpa mengabaikan aspek lain di kehidupannya (Pratiwi & Silvianita, 2020). *Work life balance* adalah perkembangan dari keseimbangan yang sempurna antara panggilan pribadi di samping kehidupan pribadi mereka dengan pekerjaan di Perusahaan (Saifullah, 2020).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah keadaan di mana seseorang dapat membagi waktu dan energi antara pekerjaan, keluarga, dan aktivitas pribadi dengan seimbang.

2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat *Work Life Balance*

Tujuan dan Manfaat *Work-Life Balance* sangat penting untuk menjaga kesejahteraan seseorang dalam kehidupan pribadi dan profesional. Menurut (Masrul, 2023) tujuan *Work-Life Balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Mencapai Keseimbangan Antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Tujuan utama dari *work-life balance* adalah membantu individu mencapai keseimbangan antara kewajiban pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berjalan dengan baik tanpa saling mengganggu.

2. Meningkatkan Kualitas Hidup

Work-life balance bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang dengan memberikan waktu yang cukup untuk relaksasi, keluarga, dan kegiatan pribadi, yang dapat mengurangi tekanan hidup.

3. Mencapai Kepuasan Kerja dan Kehidupan

Salah satu tujuan penting adalah agar individu merasa puas tidak hanya dengan pekerjaan mereka, tetapi juga dengan kehidupan pribadi mereka, sehingga dapat mengurangi perasaan tertekan atau terjebak dalam rutinitas.

4. Meningkatkan Kesehatan Mental dan Fisik

Dengan memastikan ada waktu untuk beristirahat dan merawat diri, tujuan *work-life balance* adalah menjaga kesehatan fisik dan mental, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kebahagiaan.

5. Mencegah Burnout atau Kelelahan Kerja

Tujuan lainnya adalah untuk mencegah *burnout*, yang bisa terjadi jika seseorang terlalu fokus pada pekerjaan tanpa memberikan waktu untuk diri sendiri atau orang lain.

Menurut (Sukmara, 2023) manfaat *Work-Life Balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kesejahteraan Fisik dan Mental

Work-life balance membantu mengurangi stres, kecemasan, dan kelelahan. Waktu untuk beristirahat dan bersosialisasi memungkinkan tubuh dan pikiran untuk pulih dan merasa lebih segar.

2. Meningkatkan Produktivitas

Ketika seseorang memiliki waktu yang cukup untuk bersantai dan menikmati kehidupan pribadi, mereka akan lebih fokus dan produktif saat bekerja, karena mereka merasa lebih termotivasi dan tidak kelelahan.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Dengan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seseorang cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan.

4. Mencegah Stres dan Burnout

Salah satu manfaat utama adalah pencegahan terhadap stres dan burnout, yang dapat berdampak negatif pada kesehatan dan kualitas hidup seseorang.

5. Memperkuat Hubungan Pribadi

Work-life balance memberikan waktu untuk berkumpul dengan keluarga, teman, dan orang-orang terdekat, yang dapat memperkuat hubungan sosial dan memberikan dukungan emosional.

Work-life balance tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi dan masyarakat secara keseluruhan, karena menciptakan lingkungan yang lebih sehat, produktif, dan bahagia.

2.1.4.3 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Di tempat kerja, perusahaan yang mendukung *work-life balance* cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik, karena karyawan merasa dihargai dan tidak terbebani oleh jam kerja yang berlebihan. Menurut (Masrul, 2023) faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor individu, berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja karyawan yang mencakup hal kepribadian, kesejahteraan dan pengelolaan emosional karyawan.
2. Faktor organisasi, berkaitan dengan organisasi atau perusahaan yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja diantara individu karyawan yang mencakup dalam hal pengaturan kerja yang fleksibel, kebijakan dan program keseimbangan kehidupan kerja, dukungan kerja, stress kerja, teknologi.
3. Faktor sosial, berkaitan dengan persepsi keseimbangan kehidupan kerja antara individu dijelaskan dalam hal tanggung jawab pengasuhan anak, keluarga & dukungan sosial bersama dengan faktor sosial lainnya.
4. Faktor lainnya, berkaitan dengan faktor-faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat. Faktor-faktor tersebut diantaranya, usia, jenis kelamin, status

pernikahan, status orangtua, pengalaman, level karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga

Sedangkan menurut (Wijayanto *et al.*, 2022) faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Waktu, tentang cakupan banyaknya waktu yang dihabiskan ditempat kerja atau lama waktu di tempat kerja.
2. Jadwal, atau serangkaian rencana kegiatan yang dimiliki karyawan di luar maupun di dalam lingkup pekerjaan untuk diselesaikan.
3. Kelelahan, kondisi di mana berkurangnya kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja dan mengurangi efisiensi prestasi kerja dengan disertai perasaan letih.

2.1.4.4 Indikator *Work Life Balance*

Indikator *Work-Life Balance* adalah tanda atau ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang berhasil mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut (Masrul, 2023) menyatakan bahwa indikator *Work-Life Balance* adalah sebagai berikut:

1. *Time balance*, mengacu pada waktu yang setara yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga.
2. *Involvement balance*, mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.
3. *Satisfaction balance*, mengacu pada tingkat kepuasan yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.

Sedangkan menurut (Wijayanto *et al.*, 2022) menyatakan bahwa indikator *Work-Life Balance* adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan dalam Kehidupan Pribadi dan Pekerjaan

Tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Jika seseorang merasa puas dengan kedua aspek ini, maka mereka kemungkinan telah mencapai keseimbangan yang sehat.

2. Tingkat Stres dan Kesehatan Mental

Tingkat stres yang dirasakan dan kesehatan mental secara keseluruhan. Orang yang mengalami work-life balance yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan lebih mampu mengelola tekanan.

3. Jumlah Waktu untuk Kehidupan Pribadi

Seberapa banyak waktu yang dapat dialokasikan untuk kehidupan pribadi, seperti keluarga, teman, hobi, atau istirahat. Semakin banyak waktu pribadi yang tersedia, semakin baik keseimbangan yang dicapai.

Sedangkan menurut (Meiliyandrie et al., 2021) menyatakan bahwa indikator *Work-Life Balance* adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja

Indikator ini mengukur sejauh mana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, baik itu dalam hal tugas yang dikerjakan, hubungan dengan rekan kerja, maupun kesempatan pengembangan karier. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik.

2. Kepuasan Kehidupan Pribadi

Indikator ini menilai sejauh mana individu merasa puas dengan kehidupan pribadinya, seperti hubungan keluarga, kehidupan sosial, dan waktu untuk diri sendiri. Kehidupan pribadi yang memuaskan mendukung keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan.

3. Pengelolaan Waktu

Indikator ini mengukur kemampuan individu untuk mengelola waktu secara efektif antara kewajiban pekerjaan dan aktivitas pribadi. Pengelolaan waktu yang baik memungkinkan seseorang untuk menjalani kedua aspek kehidupan tersebut tanpa merasa terbebani.

4. Stres dan Kesejahteraan

Indikator ini mengamati tingkat stres yang dialami seseorang di tempat kerja serta dampaknya terhadap kesehatan fisik dan mental. Kesejahteraan yang baik menunjukkan bahwa seseorang dapat mengelola stres dengan baik dan tetap menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, keterlibatan, kreativitas, serta komitmen karyawan (Hasibuan & Bayzura, 2021). Karyawan yang terinspirasi dan diberdayakan oleh pemimpin transformasional cenderung bekerja lebih keras, berinovasi lebih banyak, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Hasibuan *et al.*, 2021).

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih inovatif dan bersemangat. Dengan memberikan visi yang jelas,

dukungan emosional, serta mengembangkan potensi individu karyawan, pemimpin transformasional dapat meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini, pada gilirannya, berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, baik dari segi produktivitas, kualitas kerja, maupun kemampuan berkolaborasi dalam tim. Kepemimpinan yang demikian mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi (Muis & Hasibuan, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Asbari *et al.*, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan terciptanya hubungan yang lebih baik antar karyawan, baik secara individual maupun tim, kolaborasi menjadi lebih produktif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Hairudinor *et al.*, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih sehat, lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang berlarut-larut dapat menurunkan kualitas pekerjaan, meningkatkan stres, dan menyebabkan penurunan kinerja (Wijayanto *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Wijayanto *et al.*, 2022) menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sangat penting

untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, mengurangi turnover, dan menjaga kepuasan serta kesehatan karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk berkembang, berinovasi, dan mencapai tujuan bersama. Dengan memberikan perhatian pada kebutuhan emosional, karier, dan perkembangan pribadi karyawan, pemimpin transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. (Suhanta *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Suhanta *et al.*, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin transformasional seringkali melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, memberikan mereka rasa tanggung jawab dan kepemilikan yang lebih besar terhadap hasil kerja mereka. Ini meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diberdayakan dan dihargai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Bahagia *et al.*, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.4 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting bagi kesejahteraan karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Organisasi yang memberikan perhatian terhadap keseimbangan ini akan lebih

berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Muslih *et al.*, 2022). Ketika karyawan mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, mereka merasa lebih puas dengan kondisi kerja mereka. Keseimbangan ini mengurangi tingkat stres, meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental, serta memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan hubungan pribadi yang sehat. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang positif, di mana karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen (Muslih & Pratama, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Wijayanto *et al.*, 2022) menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, mengurangi turnover, dan menjaga kepuasan serta kesehatan karyawan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkualitas dalam menyelesaikan tugas mereka (Farisi *et al.*, 2021). Kepuasan kerja juga meningkatkan komitmen, loyalitas, serta hubungan yang baik antara karyawan dan pemimpin, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun tim. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Fauzi *et al.*, 2022).

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik itu dari segi gaji, hubungan dengan rekan kerja, maupun peluang pengembangan diri, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik (Hasibuan & Soemitra, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan diakui, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Karyawan yang merasa puas biasanya juga memiliki tingkat stres yang lebih rendah, yang memungkinkan mereka untuk berkinerja lebih efektif dan efisien (Hasibuan & Al Hafiz, 2023).

Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa tidak puas, mereka cenderung lebih mudah merasa frustrasi, kurang bersemangat, dan bahkan bisa menunjukkan perilaku yang merugikan seperti sering absen atau tidak memenuhi standar kerja yang diharapkan (Hasibuan *et al.*, 2024). Ketidakpuasan yang berlarut-larut dapat menyebabkan penurunan motivasi, yang akhirnya mempengaruhi hasil kerja serta kontribusi mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, menjaga kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor penting untuk memastikan kinerja optimal di tempat kerja (Muslih & Saragih, 2024).

Berdasarkan hasil penelitian (Medah *et al.*, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka. Hubungan yang harmonis ini dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, yang berujung pada peningkatan kinerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Milenia *et al.*, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras, lebih produktif, dan berinovasi lebih banyak, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci yang tidak hanya memperbaiki kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim dalam organisasi (Nasution *et al.*, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Nasution *et al.*, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudin *et al.*, 2021) menyatakan bahwa *self-* kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

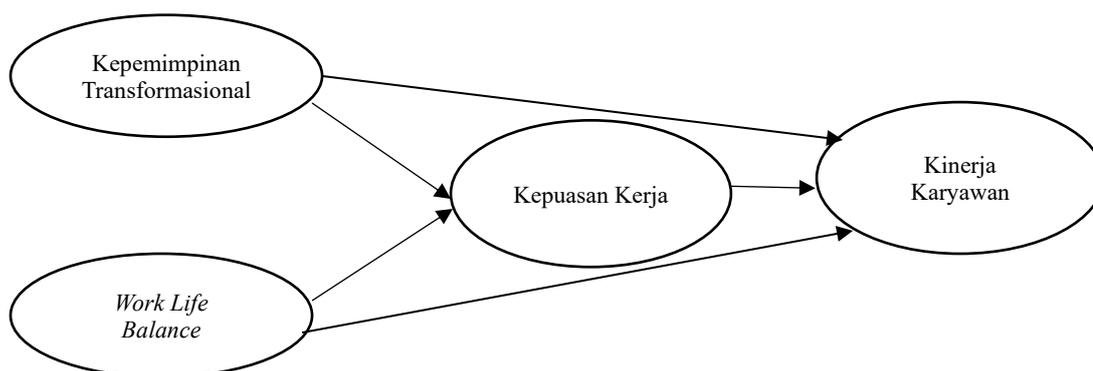
2.2.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Work Life Balance atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja mereka, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan

kehidupan pribadi mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Perusahaan yang mendukung keseimbangan ini dapat merasakan manfaat berupa produktivitas yang lebih tinggi, loyalitas karyawan yang lebih baik, serta lingkungan kerja yang lebih positif dan inovatif (Nasution *et al.*, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Nasution *et al.*, 2018) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudin *et al.*, 2021) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambarkerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variable bebasterhadap variable terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan

rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II Pks Dolok Ilir.
2. *Work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II Pks Dolok Ilir.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II Pks Dolok Ilir.
4. *Work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II Pks Dolok Ilir.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II Pks Dolok Ilir.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II Pks Dolok Ilir.
7. *Work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II Pks Dolok Ilir.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan *work life balance* (X2) sebagai variabel bebas, kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan (Hamali, 2018).	1. Kualitas (Mutu) 2. Kuantitas (Jumah) 3. Waktu 4. Penekanan Biaya 5. Pengawasan 6. Hubungan Antar Karyawan (Hamali, 2018).	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti tugas, lingkungan, dan kompensasi (Firdaus, 2023)	1. <i>Work it self</i> (pekerjaan itu sendiri) 2. <i>Salary</i> (gaji/upah) 3. <i>Promotional opportunity</i> (kesempatan promosi) 4. <i>Supervisor</i> (pengawasan) 5. <i>Work relations</i> (rekan kerja) (Chaidir, 2023).	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan yang lebih besar, dengan cara menginspirasi mereka untuk mencapai potensi penuh mereka (Nasution & Hadi, 2021)	1. Karisma 2. Inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Perhatian individu (Sukatin, 2024)	1-2 3-4 5-6 7-8
<i>Work-Life Balance</i> (X ₂)	Indikator <i>Work-Life Balance</i> adalah tanda atau ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang berhasil mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Masrul, 2023).	1. <i>Time balance</i> 2. <i>Involvement balance</i> 3. <i>Satisfaction balance</i> (Masrul, 2023)	1-2 3-4 5-6

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan di PTPN IV Dolok Ilir beralamat di Bandar Selamat, Kec. Dolok Batu Nanggar, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara 21155.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu merupakan kapan penelitian dilakukan, penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Februari 2025 s/d Juli 2025. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2
Rincian Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Februari 2025				Maret 2025				April 2025				Mei 2025				Juni 2025				Juli 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Prariset Penelitian		■																						
3	Penyusunan Proposal		■	■	■																				
4	Bimbingan Proposal					■	■	■	■																
5	Seminar Proposal									■															
6	Revisi Proposal									■	■	■	■												
7	Penyusunan Skripsi													■	■	■	■								
8	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■				
9	Sidang Meja Hijau																					■			

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Juliandi et al, 2015) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di kantor PTPN IV Dolok Ilir yang berjumlah 82 orang.

Tabel 3.3

Data Jumlah Karyawan Pada PTPN IV Dolok Ilir

No	Divisi	Jumlah
1	Tata Usaha	5 Karyawan
2	Gudang	2 Karyawan
3	Pengolahan	53 Karyawan
4	Teknik	20 Karyawan
5	Personalia	2 Karyawan
Total		82 Karyawan

Sumber: PTPN IV Dolok Ilir

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel, apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Tetapi, jika jumlah subyek besar, dapat diambil 10- 15% atau 15-25% atau lebih. (Juliandi et al., 2015). Dengan Teknik pengambilan sampel yang digunakan, maka seluruh karyawan yang ada di kantor PTPN IV Dolok Ilir yang berjumlah 82 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

Tabel 3.4
Instrumen Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Juliandi, 2018).

3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Juliandi, 2018). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

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 pemrediksian. 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 konstruknya) 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 analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung(*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.4 Analisis 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. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (*outer model*) menggunakan pengujian, *Discriminant validity* (Juliandi, 2018).

3.6.4.1 Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

3.6.4.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

3.6.5 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*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

3.6.5.1 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: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow 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).

3.6.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F-square) disebut juga efek perubahan. Artinya 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, 2015) 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.

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

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

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b)

Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/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).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*inderct effect*) (Juliandi, 2015) adalah : (1) jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), 6 pernyataan untuk variabel *work-life balance* (X2), 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z), 12 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y). Angket yang disebarakan diberikan kepada 82 responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel checklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Dari 82 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yaitu, SMA atau SMK, D-3, S-1, dan S-2. Adapun responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	SMA/SMK	31	37.80%
2.	D-3	21	25.61%
3.	S-1	22	26.83%
4.	S-2	8	9.76%
	Total	82	100%

Berdasarkan data pada tabel diatas, jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA berjumlah 31 (37.80%). Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan D-3 sebanyak 22 (26.83%). Karyawan yang memiliki tingkat

pendidikan S-1 sebanyak 22 (26.83%). Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S-2 sebanyak 8 (9.76%). Oleh karena itu, mayoritas besar responden memiliki tingkat pendidikan S-1 di PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun, dengan jumlah sebanyak 22 (26.83%).

4.1.2.3 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Lama Berkerja

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 2 Tahun	12	14.63%
2.	3 Tahun	13	15.85%
3.	4 Tahun	16	19.51%
4.	> 5 Tahun	41	50%
	Total	82	100%

Berdasarkan lamanya masa kerja, pada rentang masa kerja kurang dari 2 tahun, terdapat 12 (14.63%) responden. Masa kerja 3 tahun, terdapat 13 (15.85%) responden. Masa kerja 4 adalah 16 (19.51%) responden. Masa kerja >5 tahun, terdapat 41 (50%) responden. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun di PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1), *work-life balance* (X2), kepuasan kerja (Z), kinerja karyawan (Y). Deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.3
Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
2	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
3	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
4	21	25.61%	50	60.98%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
5	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
6	22	26.83%	48	58.54%	12	14.63%	-	-	-	-	82	100%
7	19	23.17%	52	63.41%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
8	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
9	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
10	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
11	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
12	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya cermat dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya dapat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.

6. Dari jawaban mengenai saya selalu mengatur waktu saya dengan baik untuk menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden.
7. Dari jawaban mengenai saya selalu berusaha untuk bekerja secara efisien dalam penggunaan sumber daya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
8. Dari jawaban mengenai saya sering mencari cara untuk mengurangi biaya dalam pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
9. Dari jawaban mengenai saya menerima umpan balik dari atasan dengan baik dan menggunakannya untuk meningkatkan kinerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
10. Dari jawaban mengenai saya merasa bahwa pengawasan yang diberikan cukup membantu saya untuk bekerja lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
11. Dari jawaban mengenai saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
12. Dari jawaban mengenai saya merasa nyaman untuk berdiskusi atau meminta bantuan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.4
Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
2	21	25.61%	50	60.98%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
3	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
4	22	26.83%	48	58.54%	12	14.63%	-	-	-	-	82	100%
5	19	23.17%	52	63.41%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
6	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
7	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
8	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
9	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
10	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang memuaskan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
2. Dari jawaban mengenai pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan minat dan keahlian saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
4. Dari jawaban mengenai gaji yang saya terima mencukupi untuk kebutuhan hidup saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya merasa memiliki kesempatan yang cukup untuk dipromosikan di perusahaan ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.

6. Dari jawaban mengenai kesempatan promosi di perusahaan ini didasarkan pada kinerja yang objektif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
7. Dari jawaban mengenai saya merasa bahwa pengawasan yang saya terima dari atasan membantu saya untuk bekerja lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
8. Dari jawaban mengenai atasan saya memberikan arahan yang jelas dan konstruktif dalam pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
9. Dari jawaban mengenai saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja di perusahaan ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
10. Dari jawaban mengenai saya dapat bekerja dengan baik dalam tim untuk mencapai tujuan bersama, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Tabel 4.5

Angket Skor Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
2	22	26.83%	48	58.54%	12	14.63%	-	-	-	-	82	100%
3	19	23.17%	52	63.41%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
4	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
5	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
6	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
7	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
8	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai pemimpin saya memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi saya dengan cara yang luar biasa, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
2. Dari jawaban mengenai pemimpin saya menunjukkan kualitas pribadi yang membuat saya menghormatinya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden.
3. Dari jawaban mengenai pemimpin saya memberikan visi yang jelas dan memotivasi saya untuk mencapainya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
4. Dari jawaban mengenai pemimpin saya selalu mendorong saya untuk mencapai potensi terbaik saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
5. Dari jawaban mengenai pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir secara kreatif dan mencari solusi inovatif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
6. Dari jawaban mengenai pemimpin saya mendukung saya untuk mengeksplorasi ide-ide baru dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
7. Dari jawaban mengenai pemimpin saya memberikan perhatian pribadi untuk membantu saya berkembang dalam karier, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.

8. Dari jawaban mengenai pemimpin saya peduli terhadap kesejahteraan pribadi saya baik di dalam maupun di luar pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

4.1.3.4 Variabel *Work-Life Balance* (X2)

Tabel 4.6

Angket Skor Untuk Variabel *Work-Life Balance* (X2)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	23.17%	52	63.41%	11	13.41%	-	-	-	-	82	100%
2	21	25.61%	56	68.29%	5	6.10%	-	-	-	-	82	100%
3	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%
4	24	29.27%	45	54.88%	13	15.85%	-	-	-	-	82	100%
5	18	21.95%	50	60.98%	13	15.85%	1	1.22%	-	-	82	100%
6	19	23.17%	57	69.51%	6	7.32%	-	-	-	-	82	100%

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya merasa memiliki cukup waktu untuk menjalani kehidupan pribadi saya meskipun ada tuntutan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan aktivitas pribadi dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya merasa dapat sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan saya tanpa mengorbankan kehidupan pribadi saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya merasa dapat memberikan perhatian penuh kepada keluarga dan teman-teman meskipun saya sangat terlibat dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.

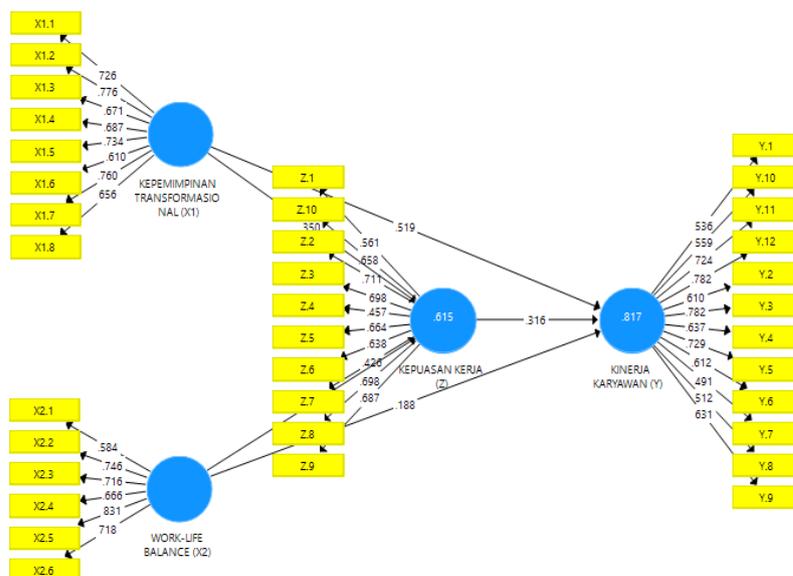
5. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan cara saya mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.1.1 Construct Reliability and Validity

1. Convergent Validity

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau *component score* dengan *construct score* pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Indikator konstruk pada variabel kinerja karyawan berjumlah 12 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.7
***Convergent Validity* Kinerja Pegawai (Y)**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Y.1	0.536	0.50	Valid
Y.2	0.610	0.50	Valid
Y.3	0.782	0.50	Valid
Y.4	0.637	0.50	Valid
Y.5	0.729	0.50	Valid
Y.6	0.612	0.50	Valid
Y.7	0.591	0.50	Valid
Y.8	0.512	0.50	Valid
Y.9	0.631	0.50	Valid
Y.10	0.559	0.50	Valid
Y.11	0.724	0.50	Valid
Y.12	0.782	0.50	Valid

Indikator konstruk pada variabel kepemimpinan transformasional berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8
***Convergent Validity* Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.726	0.50	Valid
X1.2	0.776	0.50	Valid
X1.3	0.671	0.50	Valid
X1.4	0.687	0.50	Valid
X1.5	0.734	0.50	Valid
X1.6	0.610	0.50	Valid
X1.7	0.760	0.50	Valid
X1.8	0.656	0.50	Valid

Indikator konstruk pada variabel *work-life balance* berjumlah 6 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9
Convergent Validity Work-Life Balance (X2)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X2.1	0.584	0.50	Valid
X2.2	0.746	0.50	Valid
X2.3	0.716	0.50	Valid
X2.4	0.666	0.50	Valid
X2.5	0.831	0.50	Valid
X2.6	0.718	0.50	Valid

Indikator konstruk pada variabel kepuasan kerja berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10
Convergent Validity Kepuasan Kerja (Z)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z.1	0.561	0.50	Valid
Z.2	0.658	0.50	Valid
Z.3	0.711	0.50	Valid
Z.4	0.698	0.50	Valid
Z.5	0.557	0.50	Valid
Z.6	0.664	0.50	Valid
Z.7	0.638	0.50	Valid
Z.8	0.526	0.50	Valid
Z.9	0.698	0.50	Valid
Z.10	0.687	0.50	Valid

2. Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

Tabel 4.11
Hasil *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.954
Kepuasan Kerja (Z)	0.948
Kinerja Karyawan (Y)	0.979
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.910

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan transformasional adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kepemimpinan transformasional adalah $0.954 > 0.6$.
2. Variabel kepuasan kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kepuasan kerja adalah $0.948 > 0.6$.
3. Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kinerja karyawan adalah $0.979 > 0.6$.
4. Variabel *work-life balance* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* *work-life balance* adalah $0.910 > 0.6$.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.12
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.778
Kepuasan Kerja (Z)	0.647
Kinerja Karyawan (Y)	0.853
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.575

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional adalah reliabel, karena nilai AVE kepemimpinan transformasional adalah $0.778 > 0.5$.
2. Variabel kepuasan kerja adalah reliabel, karena nilai AVE kepuasan kerja adalah $0.647 > 0.5$.
3. Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai AVE kinerja karyawan adalah $0.853 > 0.5$.
4. Variabel *work-life balance* adalah reliabel, karena nilai AVE *work-life balance* adalah $0.575 > 0.5$.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13
Hasil *Discriminant Validity*

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Work-Life Balance (X2)
Kepemimpinan Transformasional (X1)				
Kepuasan Kerja (Z)	0.639			
Kinerja Karyawan (Y)	0.791	0.778		
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.456	0.703	0.803	

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja nilai htmt $0.639 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
2. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan nilai htmt $0.791 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
3. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap *work-life balance* nilai htmt $0.456 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
4. Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan nilai htmt $0.778 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
5. Variabel kepuasan kerja terhadap *work-life balance* nilai htmt $0.793 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

6. Variabel kinerja karyawan terhadap *work-life balance* nilai $htmt$ $0.803 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

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

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*.

4.2.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi, 2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.14

R-Square

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.657	0.634
Kinerja Karyawan (Y)	0.849	0.833

1. Variabel Y (kinerja karyawan) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.833 artinya kemampuan variabel X1 (kepemimpinan transformasional) dan X2 (*work-life balance*) untuk menjelaskan variabel Y (kinerja karyawan) yaitu

sebesar 83.3%, maka dapat disimpulkan model tergolong model substansial (kuat).

2. Variabel Z (kepuasan kerja) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.634 artinya kemampuan variabel X1 (kepemimpinan transformasional) dan X2 (*work-life balance*) untuk menjelaskan variabel Z (kepuasan kerja) yaitu sebesar 63.4%, maka dapat disimpulkan model tergolong model moderate (sedang).

4.2.2.2 *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, 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 $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.15
F-Square

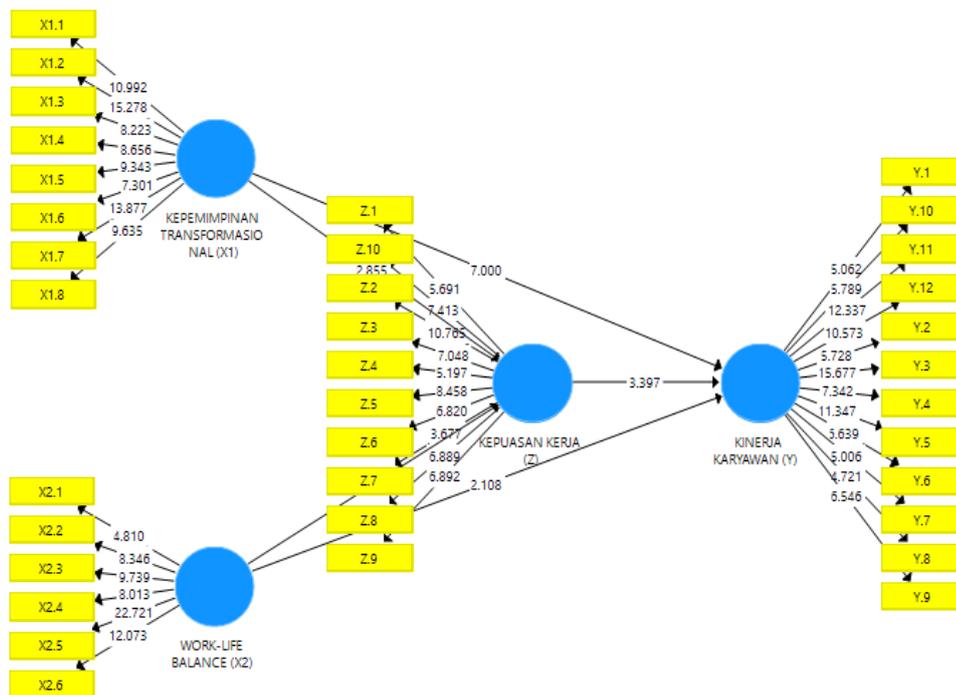
	<i>F-Square</i>			
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Work-Life Balance (X2)
kepemimpinan transformasional (x1)		0.520	0.611	
kepuasan kerja (z)			0.223	
kinerja karyawan (y)				
<i>work-life balance</i> (x2)		0.601	0.439	

1. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 0.611 artinya terdapat efek yang besar dari variabel X1 terhadap Y.
2. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai F-Square sebesar 0.520 artinya terdapat efek yang besar dari variabel X1 terhadap Z.
3. Pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 0.439 artinya terdapat efek yang besar dari variabel X2 terhadap Y.
4. Pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai F-Square sebesar 0.601 artinya terdapat efek yang besar dari variabel X2 terhadap Z.
5. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 0.233 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel Z terhadap Y.

4.2.2.3 Direct Effect

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.



Gambar 4.2 Hasil Setelah *Bootstrapping*

Tabel 4.16
Dirrect Effect

	Original Sample (0)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (0/STERR)	P- Value
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.350	0.327	0.123	2.855	0.004
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.519	0.515	0.074	7.000	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.316	0.308	0.093	3.397	0.001
<i>Work-Life Balance</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.531	0.556	0.096	5.553	0.000
<i>Work-Life Balance</i> (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.188	0.201	0.089	2.108	0.035

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.519 dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.
2. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.350 dan P-Value $0.004 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.
3. Variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.188 dan P-Value $0.035 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.
4. Variabel *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.531 dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.
5. Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.316 dan P-Value $0.001 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.

4.2.2.4 Indirect Effect

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

Tabel 4.17

Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.111	0.104	0.052	2.129	0.034
<i>Work-Life Balance</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.168	0.170	0.057	2.961	0.003

Kesimpulan nilai *indirect effect* pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.111 dengan P-Value $0.034 < 0.05$.
2. Kepuasan kerja memediasi *work-life balance* terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.168 dengan P-Value $0.003 < 0.05$.

4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.519 dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, keterlibatan, kreativitas, serta komitmen karyawan (Hasibuan & Bayzura, 2021). Karyawan yang terinspirasi dan diberdayakan oleh pemimpin transformasional cenderung bekerja lebih keras, berinovasi lebih banyak, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Hasibuan *et al.*, 2021).

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih inovatif dan bersemangat. Dengan memberikan visi yang jelas, dukungan emosional, serta mengembangkan potensi individu karyawan, pemimpin transformasional dapat meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini, pada gilirannya, berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, baik dari segi produktivitas, kualitas kerja, maupun kemampuan berkolaborasi dalam tim. Kepemimpinan yang demikian mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi (Muis & Hasibuan, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Asbari *et al.*, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasioanl berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan terciptanya hubungan yang lebih baik antar karyawan, baik secara individual maupun tim, kolaborasi menjadi lebih produktif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Hairudinor *et al.*, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasioanl berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.188 dan P-Value $0.035 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.

Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih sehat, lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang berlarut-larut dapat menurunkan kualitas pekerjaan, meningkatkan stres, dan menyebabkan penurunan kinerja (Imawan *et al.*, 2024).

Berdasarkan hasil penelitian (Wijayanto *et al.*, 2022) menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, mengurangi turnover, dan menjaga kepuasan serta kesehatan karyawan.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.350 dan P-Value $0.004 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk berkembang, berinovasi, dan mencapai tujuan bersama. Dengan memberikan perhatian pada kebutuhan emosional, karier, dan perkembangan pribadi karyawan, pemimpin transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. (Suhanta *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Suhanta *et al.*, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin transformasional seringkali melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, memberikan mereka rasa tanggung jawab dan kepemilikan yang lebih besar terhadap hasil kerja mereka. Ini meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diberdayakan dan dihargai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Bahagia *et al.*, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.4 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.531 dan P-Value $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting bagi kesejahteraan karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Organisasi yang memberikan perhatian terhadap keseimbangan ini akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Muslih *et al.*, 2022). Ketika karyawan mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, mereka merasa lebih puas dengan kondisi kerja mereka. Keseimbangan ini mengurangi tingkat stres, meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental, serta memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan hubungan pribadi yang sehat. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang positif, di mana karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen (Muslih & Pratama, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Wijayanto *et al.*, 2022) menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, mengurangi turnover, dan menjaga kepuasan serta kesehatan karyawan.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.316 dan P-Value $0.001 < 0.05$, artinya berpengaruh dan signifikan.

Kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkualitas dalam menyelesaikan tugas mereka (Farisi *et al.*, 2021). Kepuasan kerja juga meningkatkan komitmen, loyalitas, serta hubungan yang baik antara karyawan dan pemimpin, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun tim. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Fauzi *et al.*, 2022).

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik itu dari segi gaji, hubungan dengan rekan kerja, maupun peluang pengembangan diri, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik (Hasibuan & Soemitra, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan diakui, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Karyawan yang merasa puas biasanya juga memiliki tingkat stres yang lebih rendah, yang memungkinkan mereka untuk berkinerja lebih efektif dan efisien (Hasibuan & Al Hafiz, 2023).

Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa tidak puas, mereka cenderung lebih mudah merasa frustrasi, kurang bersemangat, dan bahkan bisa menunjukkan perilaku yang merugikan seperti sering absen atau tidak memenuhi standar kerja yang diharapkan (Hasibuan *et al.*, 2024). Ketidakpuasan yang berlarut-larut dapat menyebabkan penurunan motivasi, yang akhirnya mempengaruhi hasil kerja serta kontribusi mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, menjaga kepuasan kerja karyawan

menjadi salah satu faktor penting untuk memastikan kinerja optimal di tempat kerja (Muslih & Saragih, 2024).

Berdasarkan hasil penelitian (Medah *et al.*, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka. Hubungan yang harmonis ini dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, yang berujung pada peningkatan kinerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Milenia *et al.*, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.111 dengan P-Value $0.034 < 0.05$.

Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras, lebih produktif, dan berinovasi lebih banyak, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci yang tidak hanya memperbaiki kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim dalam organisasi (Nasution *et al.*, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Nasution *et al.*, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudin *et al.*, 2021) menyatakan bahwa *self-* kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

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

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi *work-life balance* terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.168 dengan P-Value $0.003 < 0.05$.

Work Life Balance atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja mereka, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Perusahaan yang mendukung keseimbangan ini dapat merasakan manfaat berupa produktivitas yang lebih tinggi, loyalitas karyawan yang lebih baik, serta lingkungan kerja yang lebih positif dan inovatif (Nasution *et al.*, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Nasution *et al.*, 2018) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudin *et*

al., 2021) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Responden dalam penelitian ini berjumlah 82, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang memiliki karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu mampu mendorong peningkatan mutu (kualitas) dan kuantitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta memperkuat kerjasama antar karyawan melalui peningkatan motivasi dan produktivitas kerja.
2. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, yang mengindikasikan bahwa tercapainya keseimbangan waktu (*time balance*), keterlibatan (*involvement balance*), dan kepuasan hidup-kerja (*satisfaction balance*) mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung pencapaian kinerja secara optimal, baik dalam aspek efisiensi waktu, penekanan biaya, maupun efektivitas pengawasan.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, di mana indikator karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu dari pimpinan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, pengawasan, serta hubungan antar rekan kerja, yang mendorong keterikatan emosional dan loyalitas terhadap pekerjaan.
4. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, di mana terciptanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat karyawan merasa lebih puas terhadap penghasilan, kesempatan promosi, dan kondisi hubungan kerja, yang berdampak pada meningkatnya kesejahteraan psikologis dalam bekerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, menunjukkan bahwa semakin puas karyawan terhadap aspek seperti tugas, gaji, pengawasan, dan relasi kerja, maka semakin tinggi pula semangat kerja, produktifitas, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, menunjukkan bahwa pemimpin yang memperhatikan pengembangan potensi dan kebutuhan individu karyawan secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai penghubung yang signifikan.
7. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, menunjukkan bahwa

upaya perusahaan dalam mendukung keseimbangan hidup-kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat hubungan positif antara kesejahteraan karyawan dan performa kerja melalui peningkatan kepuasan dalam aspek pekerjaan itu sendiri.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Disarankan agar PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir menerapkan dan memperkuat gaya kepemimpinan transformasional, khususnya dalam aspek karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu, karena gaya kepemimpinan ini terbukti secara signifikan meningkatkan mutu, kuantitas, serta efektivitas waktu dan pengawasan dalam kinerja karyawan.
2. Disarankan agar PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir meningkatkan perhatian terhadap work-life balance karyawan, terutama dalam indikator time balance, involvement balance, dan satisfaction balance, karena keseimbangan ini terbukti secara signifikan menciptakan kondisi kerja yang optimal dan berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi kerja karyawan.
3. Disarankan agar PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir mengembangkan praktik kepemimpinan transformasional secara konsisten, sebab kepemimpinan dengan pendekatan inspiratif dan suportif terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam aspek pengawasan, relasi kerja, dan kesempatan promosi.
4. Disarankan agar PTPN IV Regional II PKS Dolok Iilir menciptakan dan mendukung berbagai program yang menunjang work-life balance, seperti

kebijakan fleksibel jam kerja, kegiatan rekreasi karyawan, atau dukungan psikologis, karena keseimbangan ini terbukti meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja, terutama dalam indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, dan hubungan kerja.

5. Disarankan agar PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir secara aktif meningkatkan faktor-faktor kepuasan kerja, melalui evaluasi berkala terhadap sistem kompensasi, hubungan kerja, dan peluang karier, karena kepuasan yang tinggi terbukti mendorong semangat kerja dan kinerja optimal karyawan.
6. Disarankan agar PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional yang tidak hanya menekankan pencapaian target, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan. Pendekatan ini terbukti meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya memediasi peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.
7. Disarankan agar PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir mengelola work-life balance karyawan secara lebih optimal melalui kebijakan yang berpihak pada kebutuhan individu, karena keseimbangan ini tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mediator penting.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman

pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 82 responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, A. N., Thoyib, A., Fithriana, N., & Ilham, B. (2023). *Kepuasan Kerja*. Universitas Brawijaya Press.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Ajabar, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish
- Ary, I. R., Agung, A., & Sriathi, A. (2019). Pengaruh Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Ramayana Mal Bali). *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 6990–7013.
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah Dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional Versus Transaksional Enhance Readiness For Change And Employee Performance: Transformational Versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Ridwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100-105.
- Chaidir, J. (2023). *Manajemen Sumberdaya Manusia Konsep Dan Implementasi Strategis Di Era Digital*. Runzune Publisher.
- Erwin, E & Suhardi, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Wonder Trend Indonesia. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. 8(3), 144–153.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business,*

Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS).
1(2). 257-268.

Fauzi, A. F. F., Nurmawanti, S., & Sulaimiah. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Budaya Organisasi Terhadap Ocb Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat. *Jiip (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 5(11), 6-9.

Firdaus, M. A. (2023). *Membangun Keterikatan Dan Kepuasan Kerja Karyawan Bumd*. Indonesia Emas Group.

Hamali. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Center For Academic Publishing Service.

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.

Hairudinor., Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 10(1), 48-54.

Hasibuan, J. S., & Al Hafiz, R. F. (2023). The Effect of Competence, Work Motivation, and Employee Engagement on Employee Turnover Intention at Pt. Adiperkasa Medan Active Map. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*. 1(1). 2322-2336.

Hasibuan, J. S., & Bayzura, N. (2021). The Effect of Transformational Leadership, Compensation and Motivation on Employee Performance at PT Asam Jawa Medan. *Journal of International Conference Proceedings*. 4(2). 584-591.

Hasibuan, J. S., Lesmana, M. T., & Sari, A. P. (2021). Employee Performance Studies: Antecedents of Work Discipline, Work Motivation, and Job Training. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*. 1(2). 117-128.

Hasibuan, J. S., Nasution, A. S. S., & Sari, M. (2024). Organizational Citizenship Behavior as A Moderator in Employee Performance: A Study on Emotional

- Intelligence and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning*. 19(1). 1-11.
- Hasibuan, J. S., & Soemitra, A. (2022). Organization Citizenship Behavior: Pengaruh Spiritual Leadership, Self Efficacy And Locus Of Control Peram Mediasi Job Satisfaction. *Mumtaz: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*. 1(2). 116-137.
- 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.
- Juliandi, A. (2018). *Pelatihan Sem-Pls Program Pascasarjana Universitas Batam*, Structural Equation Model Based Partial Least Square (Sem_Pls): Menggunakan Smart Pls). 16–17.
- Juliandi, A., Irfan, I. & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*.
- Kasmir (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Latifah, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Sosial Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Integra*, 12(1), 66-76.
- Lesmana, M. T., & Farisi, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja Kepemimpinan Kerja Dan Lingkungan Kerja. In *Sintesa Cered Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora* 1(2). 336-351.
- Lestari, D. (2023). *Kinerja Pegawai*. Widina Media Utama.
- Medah, M. H., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Motivasi, Mutasi Dan Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 525-531.

- Meiliyandrie, L., Wardani, I., & Firmansyah, R. (2021). *Work-life balance*. Penerbit NEM.
- Milena, G., Riane, M., Pio, J., & Yolly, A., (2022). Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung, *Productivity*, 3(1). 54-60.
- Muis, M. R., & Hasibuan, J. S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*. 1(1). 275-288.
- Muslih, M., Giyoto, G., Makruf, I., & Annisyaroh, S. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction (Study at Madrasah Ibtidaiyah Assaidiyah Surabaya). *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*. 6(2). 187-202.
- Muslih, M., & Pratama, M. D. (2022). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital dan Kewirausahaan*. 1(1). 16-28.
- Muslih, M., & Saragih, I. A. (2024). The Influence Of Compensation And Organizational Commitment On Employee Performance Through Work Discipline At Pt. Razza Prima Transformer Medan. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*. 1(1). 2797-2811.
- Nasution, I, M., & Hadi, M, F. (2021). Peran Efikasi Diri Dan Kepemimpinan Dalam Menigkatkankinerja Karyawan. *Sintesa : Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*. 1(1). 1046-1054.
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Bisnis Unsyiah, Jurnal Magister Manajemen* 2(1), 123.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1). 665-669.

- Rehardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Santosa, A. (2019). *Sembilan Jalan Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Pt Kanisius.
- Setyaasih, S. (2024). *Kepemimpinan - Konsep Dasar Dan Teori*. Cv Literasi Nusantara Abadi.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2). 78-92.
- Sukatin, S. (2024). *Kepemimpinan Transformasional Seorang Pemimpin*. Deepublish.
- Suriagiri, S. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. Cv. Radja Publika.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerani, A., Masyuroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sukmara, A. R. (2023). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Cipta Media Nusantara.
- Suseno, B. D., Nuryanto, U. W., & Fidziah, F. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Eureka Media Aksara.
- Wahyuddin, Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Di Uin Alauddin Makassar. *Edu-Leadership*, 1(1), 61–69.
- Wulandari, A., & Mulyanto, H. (2024). *Kepemimpinan*. Kimshafi Alung Cipta.

43	4	5	5	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	5	4	4	4	5	4
48	4	4	3	3	3	4	4	5
49	4	2	4	4	4	3	3	3
50	3	4	4	5	5	5	4	4
51	4	4	4	4	4	5	5	2
52	4	4	4	3	3	3	3	2
53	4	4	5	5	5	5	4	4
54	5	5	5	5	3	4	4	4
55	4	4	4	3	4	4	5	5
56	4	4	3	3	4	4	4	1
57	1	2	4	3	3	3	4	4
58	4	4	3	3	4	5	5	3
59	4	4	5	5	3	3	4	3
60	4	4	4	4	4	4	3	3
61	4	5	5	4	5	5	4	4
62	4	3	4	3	3	4	4	5
63	4	3	4	5	5	4	4	3
64	4	4	4	3	4	4	4	4
65	3	5	4	4	4	5	5	4
66	3	5	4	3	4	4	3	3
67	3	4	5	5	4	4	4	3
68	4	4	4	4	3	3	4	4
69	3	4	5	5	5	4	3	5
70	5	4	4	4	5	5	5	3
71	4	4	4	3	4	3	4	4
72	4	4	5	5	4	4	5	5
73	4	4	2	5	4	4	5	5
74	4	4	4	4	4	5	5	5
75	4	4	5	5	4	5	4	5
76	4	4	4	3	4	4	4	3
77	4	5	4	5	4	3	4	5
78	4	5	4	4	5	5	4	5
79	4	4	5	5	5	5	4	4
80	4	5	4	4	4	4	5	5
81	4	4	4	4	5	5	5	3
82	4	4	3	4	4	4	4	4

WORK-LIFE BALANCE (X2)						
NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
1	5	4	4	4	4	4
2	4	4	4	5	4	4
3	3	4	4	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
6	4	5	5	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5
8	4	4	5	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5
12	4	4	5	3	3	3
13	4	4	5	5	5	5
14	4	3	4	3	4	5
15	4	4	4	4	4	4
16	5	4	4	4	4	5
17	4	5	4	5	5	4
18	4	4	5	5	4	4
19	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5
21	3	4	4	3	4	4
22	4	1	3	2	1	3
23	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4
26	2	2	2	4	1	3
27	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5
29	2	2	4	4	2	2
30	5	4	4	4	5	4
31	4	4	4	5	5	5
32	5	4	4	5	4	5
33	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4
35	3	4	4	3	4	3
36	5	4	3	5	4	3
37	4	4	3	4	4	4
38	5	4	4	5	5	5
39	2	3	3	3	3	4
40	4	3	4	5	5	4
41	5	4	5	4	5	4
42	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	5	4	4
44	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4

47	3	4	4	4	5	4
48	2	3	3	4	4	4
49	5	4	4	3	3	4
50	5	4	4	3	3	2
51	4	3	3	3	3	4
52	5	3	4	4	4	5
53	3	3	4	4	4	4
54	4	5	5	5	5	4
55	4	4	4	3	4	4
56	5	3	4	3	2	3
57	3	4	4	4	4	3
58	5	4	2	3	4	4
59	4	4	5	5	4	3
60	4	4	5	5	5	3
61	3	4	4	5	4	4
62	3	4	4	5	4	4
63	4	4	3	4	4	4
64	3	3	4	5	4	4
65	2	3	4	4	5	5
66	4	3	4	4	4	5
67	5	1	4	4	5	5
68	4	5	5	5	4	4
69	4	3	4	3	4	4
70	4	5	5	4	4	4
71	4	4	4	4	4	5
72	4	4	5	4	4	5
73	5	4	4	3	4	5
74	5	4	5	5	4	4
75	4	5	5	4	4	5
76	4	4	5	4	5	5
77	5	4	4	4	4	4
78	5	4	4	4	5	4
79	5	4	4	4	5	4
80	3	3	3	3	4	4
81	4	5	5	4	4	4
82	5	4	4	3	5	4

47	4	3	5	3	3	4	4	5	3	4	4	5
48	3	5	5	3	2	4	2	2	2	3	4	4
49	4	4	5	2	2	2	3	5	5	4	3	3
50	4	3	2	3	2	4	4	5	5	4	3	3
51	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
52	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
53	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4
54	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5
55	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
56	3	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	2
57	4	4	4	4	3	3	3	1	3	4	4	4
58	4	4	4	5	3	3	4	4	5	2	3	4
59	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	5	4
60	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5
61	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4
62	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4
63	4	4	2	3	3	5	5	4	4	3	4	4
64	3	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4
65	3	4	4	5	5	5	5	4	2	4	4	5
66	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
67	1	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5
68	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4
69	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4
70	5	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4
71	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4
72	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
73	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	3	4
74	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4
75	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
76	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
77	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4
78	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
79	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5
80	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4
81	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
82	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	5

47	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4
48	4	3	2	5	4	4	4	4	5	5
49	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4
50	2	3	3	4	4	5	5	5	4	4
51	2	3	4	2	4	4	4	5	5	5
52	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
53	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4
54	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4
55	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
56	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2
57	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5
58	5	4	4	5	4	5	5	3	3	3
59	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5
60	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5
61	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5
62	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4
63	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
64	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5
65	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
66	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5
67	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4
68	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3
69	4	5	4	1	4	4	5	3	5	5
70	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5
71	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
72	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
73	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
74	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3
75	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
76	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5
77	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
78	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
79	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
80	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
81	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4
82	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4

LAMPIRAN ANALISIS DATA

Data Composite Reliability Dan Average Variance Extracted (AVE)

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)	Copy to Clipboard:	Excel Format
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)		
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	.943	.952	.954	.778		
KEPUASAN KERJA (Z)	.943	.969	.948	.647		
KINERJA KARYAWAN (Y)	.975	.978	.979	.853		
WORK-LIFE BALANCE (X2)	.878	.884	.910	.575		

Data HTMT

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy to	
		KEPEMIMPINA...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	WORK-LIFE BA...
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)					
KEPUASAN KERJA (Z)		.639			
KINERJA KARYAWAN (Y)		.791	.778		
WORK-LIFE BALANCE (X2)		.456	.703	.803	

Data R-Square

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA (Z)	.657	.634
KINERJA KARYAWAN (Y)	.849	.833

Data F-Square

f Square

Matrix	f Square			
	KEPEMIMPINAN ...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	WORK-LIFE BA...
KEPEMIMPINAN TRANSF...	.520	.611		
KEPUASAN KERJA (Z)			.223	
KINERJA KARYAWAN (Y)				
WORK-LIFE BALANCE (X2)	.601	.439		

Data Direct Effect

Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	.350	.327	.123	2.855	.004
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1) -> KINERJA KARYAWAN519	.515	.074	7.000	.000
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.316	.308	.093	3.397	.001
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	.531	.556	.096	5.553	.000
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.188	.201	.089	2.108	.035

Data Indirect Effect

Specific Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z) ->111	.104	.052	2.129	.034
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYA...	.168	.170	.057	2.961	.003