

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN WORK LIFE
BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DPRD DELI SERDANG**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : SANTI ALFINA
NPM : 2105160126
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

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



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 UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 15 Agustus 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : SANTI ALFINA
NPM : 2105160126
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPRD DELI SERDANG

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. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

Pembimbing

Assoc. Prof. Dr. LILA BISMALA, S.T., 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. Kapt. Mukhtar Basri No. No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : SANTI ALFINA

N.P.M : 2105160126

Program Studi : MANAJEMEN

Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WOI LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPRD DELI SERDANG

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2025

Pembimbing Skripsi

(Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, ST, M.Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(JASMAN SYARIFUDDIN SE, M.Si)



(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA)



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : SANTI ALFINA
NPM : 2105160126
Program Studi : Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada DPRD Deli Serdang

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Permasalahan / fenomena dalam Latar Belakang.	14/4-25	
Bab 2	Kerangka konseptual	24/4-25	
Bab 3	Definisi operasional indikator.	15/5-25	
Bab 4	Tambahkan pembahasan	24/6-25	
Bab 5	Saran dari jawaban responden.	8/7-25	
Daftar Pustaka	Perbaiki penulisan daftar pustaka.	17/7-25	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	disetujui 4/ sidang	19/7-25	

Medan, Juli 2025

Diketahui/Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

Jasman Syarifuddin Hasibuan, SE, M.Si

Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, ST, M.Si



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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Santi Alfina
NPM : 2105160126
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformational dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada DPRD Deli Serdang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari Tugas Akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Agustus 2025

Saya yang menyatakan


Santi Alfina

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPRD DELI SERDANG

SANTI ALFINA
NPM : 2105160126

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: santiafina85@gmail.com

Penelitian ini fokus menyoroti Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN DPRD Deli Serdang yang jumlahnya 36 orang. Sampelnya melibatkan 36 pegawai ASN DPRD Deli Serdang, Indonesia. Data dianalisis menggunakan pendekatan SEM PLS. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dan secara tidak langsung Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional , *Work Life Balance*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK LIFE BALANCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENTION VARIABLE IN DPRD DELI SERDANG

SANTI ALFINA
NPM : 2105160126

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: santiafina85@gmail.com

This study focuses on highlighting Transformational Leadership and Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as an intervening variable on ASN DPRD Deli Serdang employees directly and indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all ASN DPRD Deli Serdang employees totaling 36 people. The sample involved 36 ASN DPRD Deli Serdang employees, Indonesia. Data were analyzed using the SEM PLS approach. Data collection techniques in this study used observation techniques and questionnaires. The results of this study prove that directly Transformational Leadership has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Work Life Balance has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Transformational Leadership has a significant effect on Job Satisfaction. Work Life Balance has a significant effect on Job Satisfaction. Job Satisfaction has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. And indirectly Transformational Leadership does not have a significant effect on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as an intervening variable. Work Life Balance has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as an intervening variable on ASN DPRD Deli Serdang employees.

Keywords: Transformational Leadership, Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, Puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kesempatan dan kemudahan serta limpahan rahmat-NYA kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Pada DPRD Deli Serdang”**. Dan tidak lupa sholawat beriring salam penulis hadiahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan kita semua, semoga dengan memperbanyak shalawat kita mendapatkan syafaatnya di yaumul akhir kelak, Amin ya Rabbal ‘alamin.

Penulisan Tugas Akhir ini ditujukan untuk memenuhi syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan dan penyusunan Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya waktu, kemampuan, pengetahuan dan masih minimnya pengalaman yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu, dengan hati yang tulus dan ikhlas penulis akan menerima kritik dan saran yang membangun dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan Tugas Akhir ini baik dosen pembimbing maupun pihak yang berpengalaman di bidang penulisan Tugas Akhir ini untuk menyempurnakan Tugas Akhir ini sehingga dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan motivasi yang tak henti-hentinya, dari pihak-pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada saya. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, Ayahanda tersayang Aliman dan ibunda tercinta Sari Arlina Nasution, yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa dukungan do'a dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan tepat waktu.
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 Syarifuddin Hsb, S.E., M.Si selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si selaku Dosen Pembimbing Tugas akhir yang telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Ibu Rini Astuti, S.E., M.M, Selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan memberikan arahan selama tugas akhir

9. Seluruh Dosen dan Staff karyawan di fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir.
10. Kepada seorang yang tak kalah penting kehadirannya, Trisnady asriansyah pospos S.T. Terima kasih telah menjadi bagian dalam proses perjalanan penulisan tugas akhir saya, yang menjadi salah satu penyemangat karena selalu ada dalam suka maupun duka. Berkontribusi dalam penulis tugas akhir ini dalam segala hal menemani dan mendukung maupun menghibur dalam kesedihan, mendengar keluh kesah, memberi semangat untuk pantang menyerah. Semoga allah selalu memberi keberkahan dalam segala hal yang kita lalui.
11. Kepada adik saya sandi wibowo dan dwi aprilia terimakasih atas banyak dukungan secara moril maupun materill, terimakasih juga atas dukungan dan motivasinya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.
12. Kepada ardila novia sebagai teman seperjuangan terimakasih atas kontribusinya yang membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini, selalu menguatkan satu sama lain.
13. Dan yang terakhir, kepada saya sendiri. Santi alfina. Terimakasih sudah bertahan sejauh ini. Terimakasih tetap berusaha dan merayakan dirimu sendiri sampai ditiitik ini, walaupun sering putus asa atas apa yang diusahakan dan belum berhasil, namun terima kasih tetap menjadi manusia yang selalu berusaha dan tidak lelah mencoba. Terima kasih karena memutuskan tidak

menyerah sesulit apapun proses menyusun tugas akhir ini dan telah menyelesaikan sebaik dan semaksimal mungkin, ini merupakan pencapaian yang patut dirayakan untuk diri sendiri. Berbahagialah selalu dimanapun berada, vina. Apapun yang kurang dan lebihmu mari rayakan diri sendiri.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih terdapat kekurangan, demi perbaikan selanjutnya saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata penulis memohon kepada Allah SWT dan penulis berharap semoga ini bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, Mei 2025
Penulis

SANTI ALFINA
NPM: 2105160126

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Batasan Masalah.....	8
1.4. Rumusan Masalah	8
1.5. Tujuan Penelitian.....	9
1.6. Manfaat Penelitian.....	10
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	11
2.1.1.1. Pengertian OCB	11
2.1.1.2. Faktor-Faktor OCB	12
2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat OCB	16
2.1.1.4. Indikator Kinerja	19
2.1.2. Kepuasan Kerja	20
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	20
2.1.2.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	22
2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	23
2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja	24
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.1.3.2. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional.....	27

2.1.3.3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	29
2.1.3.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional	30
2.1.4. <i>Work Life Balance</i>	32
2.1.4.1. Pengertian <i>Work Life Balance</i>	32
2.1.4.2. Faktor-Faktor <i>Work Life Balance</i>	33
2.1.4.3. Manfaat <i>Work Life Balance</i>	34
2.1.4.4. Indikator <i>Work Life Balance</i>	35
2.2. Kerangka Konseptual	36
2.3. Hipotesis	45
BAB 3 METODE PENELITIAN	47
3.1. Pendekatan Penelitian	47
3.2. Definisi Operasional	47
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.4. Populasi dan Sampel	49
3.5. Teknik Pengumpulan Data	50
3.6. Teknik Analisis Data	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN	58
4.1. Hasil Penelitian	58
4.1.1. Detugas akhir Variabel Penelitian	58
4.1.2. Identitas Responden	58
4.1.3. Detugas akhir Hasil Penelitian	60
4.1.4. Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	67
4.1.5. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	73
4.2. Pembahasan	77
BAB 5 PENUTUP	105
5.1. Kesimpulan	105
5.2. Saran	105
5.3. Keterbatasan Penelitian	106
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Riset	5
Tabel 3.1 Indikator Variabel	48
Tabel 3.3 Waktu Penelitian	49
Tabel 3.4 Skala Pengukuran	51
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	58
Tabel 4.2 pendidikan Responden	59
Tabel 4.3 Umur Responden	59
Tabel 4.4 Lama Bekerja	60
Tabel 4.5 Skor Angket <i>Organizational Citizhenship Behaviour</i>	61
Tabel 4.6 Skor Angket Kepuasan Kerja	62
Tabel 4.7 Skor Angket Kepemimpinan Transformasional	64
Tabel 4.8 Skor Angket <i>Work Life Balance</i>	66
Tabel 4.9. Validitas Konvergen	68
Tabel 4.10. Analisis Konsistensi Internal	69
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan	70
Tabel 4.12. R Square	72
Tabel 4.13. F Square	72
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung	74
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	45
Gambar 4.1 Partial Least Square	67
Gambar 4.1 Hasil Hipotesis	73

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena faktor manusia sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia tidak saja membantu organisasi dalam mencapai tujuannya tetapi juga membantu menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang.

Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang baik merupakan modal bagi perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Setiap perusahaan mencari dan merekrut pegawai dengan SDM yang baik untuk meningkatkan keefektifan perusahaan dan memperoleh hasil kerja yang diharapkan agar dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Ironisnya, untuk mendapatkan SDM yang berkualitas bukanlah hal yang mudah, khususnya di Indonesia (Bodroastuti & Ruliaji, 2016).

Pegawai yang baik (*Good Citizens*) cenderung menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya pegawai yang bertindak OCB. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku pegawai dalam suatu instansi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya (Nguyen, 2021). *Organizational Citizenship*

Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai dan komitmen organisasi yang tinggi (Bismala et al, 2023).

Manusia adalah pelaku utama dalam organisasi, baik sebagai objek maupun sebagai subjek. Begitu banyak bentuk perilaku manusia dalam organisasi, salah satunya adalah perilaku prososial di lingkungan kerja yang diarahkan kepada sesama pegawai atau kepada organisasi itu sendiri, perilaku tersebut dinamakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tambahan perilaku personal yang mampu dilihat dari perspektif komitmen organisasi. Bagaimana pegawai menunjukkan bahwa pegawai memiliki komitmen ini dengan mengerahkan tenaga dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* juga sering diinterpretasikan sebagai tindakan yang melampaui tugas formal yang diwajibkan dan tidak terkait dengan penggantian finansial. Ini berarti bahwa meskipun pegawai yang memiliki sifat *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi tidak akan menerima kompensasi dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun mereka cenderung menunjukkan perilaku sosial yang lebih tinggi di tempat kerja, seperti memberikan bantuan sukarela kepada rekan kerja saat waktu istirahat (Muliku et al, 2023).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah kepuasan kerja (Sabrina et al, 2025). Kegembiraan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan dampak positif bagi pegawai tersebut. Kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman

karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia akan puas secara lahir batin (Khair, 2019).

Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan (Adhan et al, 2020).

Faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah Kepemimpinan transformasional. Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk kinerja. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang pegawai dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Mutholib & Ammy, 2021)

Kepemimpinan transformasional dikenal efektif dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk melampaui tugas dan tanggung jawab mereka, yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan yang dapat memotivasi dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi. Dalam konteks bisnis modern, kepemimpinan transformasional membantu pegawai menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan lingkungan kerja dan menunjukkan kontribusi tambahan, yang meningkatkan nilai *Organizational Citizenship Behavior* dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Sabrina et al, 2025)

Dan faktor terakhir yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah kepuasan *Work Life Balance*. Kurangnya praktek *Work Life Balance* adalah salah satu penyebab turunnya tingkat kesuksesan pada perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* dan *Work Life Balance* merupakan faktor internal pegawai yang dapat berdampak pada kinerja. Mereka menjelaskan bahwa konsep *Work Life Balance* melibatkan berbagai aspek, seperti karier, ambisi, kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan perkembangan. Dalam kehidupan pekerjaan, keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan sangat berpengaruh bagi seorang individu yang dimana keseimbangan pekerjaan tersebut didapatkan dari waktu kerja yang tepat dan pekerjaan yang sesuai pada individu tersebut. Sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut membuat individu menjadi sukarela dalam membantu rekan kerjanya, namun hal ini tidak sejalan dengan apa yang terjadi pada perusahaan (Muliku et al, 2023).

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran atau OCB di antara pegawai. Ketika pegawai mampu menyeimbangkan antar kehidupan pribadi dengan pekerjaan mereka biasanya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan tersebut sering kali mendorong mereka untuk secara sukarela melaksanakan tugas di luar tanggung jawab formal, yang dikenal sebagai OCB, demi kemajuan perusahaan. *Work Life Balance* yang optimal menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai tidak merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan, sehingga mereka memiliki energi dan motivasi untuk memberikan kontribusi lebih (Rosyidah, 2023).

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan penulis maka dapat dilihat ada permasalahan pada pegawai DPRD Deli Serdang, dimana hasil pra riset sebagai berikut :

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela	75 %	25 %
2	Kepuasan Kerja	Pegawai yang kurang puas atas pekerjaan yang diberikan	70 %	30 %
3	Kepemimpinan Transformasional	Kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan pegawai	60 %	40 %
4	<i>Work Life</i>	<i>Work Life Balance</i> yang rendah karena	70 %	30 %

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
	<i>Balance</i>	kejenuhan yang terjadi pada pegawai		

Sumber : Hasil Prariset (2025)

Berdasarkan pra riset yang penulis lakukan maka dapat dilihat ada permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* yang menyebabkan turunnya kinerja pegawai DPRD Deli Serdang. Dimana rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* seperti ditemukan pegawai-pegawai yang kerap berkeluh kesah, kurang memiliki semangat dan tidak ada tanggung jawab secara etis dan tidak efektifnya sebuah organisasi. Tentu pegawai demikian tidak dapat mendukung kinerja perusahaan. Maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan mengendalikan perilaku pegawai dalam menyelesaikan masalah diatas, pegawai diharapkan mampu memilih perilaku yang terbaik bagi kepentingan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Fenomena tentang kepuasan kerja, Masalah yang menyangkut kepuasan kerja pegawai yaitu masih adanya pegawai yang merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini digambarkan dengan adanya pegawai yang merasa bahwa kemampuannya tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan bahkan terkadang ada pegawai yang diminta untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan job-description-nya. Selain itu, kurangnya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk mengembangkan karir dibagian tertentu, dengan kata lain pegawai tidak memiliki kesempatan untuk maju

Dan Fenomena yang terjadi mengenai kepemimpinan transformasional dimana kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan pegawai serta kurangnya pegawai mendapat motivasi secara langsung dari pimpinan. Dan fenomena terakhir yang menyebabkan turunnya kinerja pegawai DPRD Deli Serdang adalah *Work Life Balance*. *Work Life Balance* yang rendah karena kejenuhan yang terjadi pada pegawai saat bekerja yang disebabkan oleh masalah dalam bekerja dan masalah diluar pekerjaan dimana pegawai yang terlalu lama bekerja dapat mengakibatkan kelelahan secara fisik dan mental. Kelelahan yang diakibatkan, dapat membuat seseorang cenderung menjadi kurang fokus dan sering berbuat kesalahan

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Pada DPRD Deli Serdang”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang ditemukan pada DPRD Deli Serdang adalah sebagai berikut :

1. Masih rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* seperti ditemukan pegawai-pegawai yang kerap berkeluh kesah, kurang memiliki semangat dan kurang peduli terhadap lingkungan kerja
2. Sebagian pegawai masih belum merasakan kepuasan kerja yang maksimal. Karena pegawai kebingungan dengan kerjaan yang diberikan tidak sesuai kemampuan dari pegawai

3. Masih rendahnya kepemimpinan transformasional dimana kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan pegawai serta kurangnya pegawai mendapat motivasi secara langsung dari pimpinan
4. Kejenuhan yang terjadi pada pegawai saat bekerja yang disebabkan oleh masalah dalam bekerja dan masalah diluar pekerjaan

1.3. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi masalah Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja dan objek penelitian pada DPRD Deli Serdang.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai DPRD Deli Serdang?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai DPRD Deli Serdang?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai DPRD Deli Serdang?
4. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai DPRD Deli Serdang?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai DPRD Deli Serdang?

6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada Pegawai DPRD Deli Serdang?
7. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai DPRD Deli Serdang?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai DPRD Deli Serdang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai DPRD Deli Serdang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai DPRD Deli Serdang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai DPRD Deli Serdang
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai DPRD Deli Serdang
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada Pegawai DPRD Deli Serdang

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai DPRD Deli Serdang

1.6. Manfaat penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat dibangku kuliah dan sebagai awal informasi penelitian lanjutan. Serta, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata-1 pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk pengembangan dan pembinaan ilmu Manajemen terkhusus pada ilmu Sumber Daya Manusia.

3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan agar dijadikan refrensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pengetahuan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada DPRD Deli Serdang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* juga merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Ada terdapat dua pendekatan terhadap konsep *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kinerja extra role yang terpisah dari kinerja In-role atau kinerja yang sesuai detugas akhir kerja. Pendekatan kedua ini adalah memandang *Organizational Citizenship Behavior* dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasikan perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Saleem & Amin, 2013).

Menurut (Robbins & Judge, 2017) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.

Menurut (Dikshit & Dikshit, 2014) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu.

Menurut (Jufrizen & Rosalia, 2022) *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi

Selanjutnya (Organ et al, 2015) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktivitas individu pegawai.

2.1.1.2 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut (Sabrina et al, 2025) *Organizational Citizenship Behaviour* muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah ketika para pengikut pemimpin transformasional terinspirasi untuk melampaui apa yang awalnya

diantisipasi karena mereka merasakan kepercayaan, rasa hormat, kesetiaan, dan pemujaan terhadap pemimpin tersebut

2. *Work Life Balance*

Work Life Balance umumnya suatu bentuk keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan segala aspek dalam kehidupan pribadinya.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya.

Menurut (Organ et al, 2015) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yakni :

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai dapat mendorong untuk berperilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi. Pegawai yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang dirasakannya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

2. Keadilan

Pegawai yang merasa mendapat keadilan didalam sebuah organisasi, dapat mendorong pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada organisasi, karena pegawai cenderung membandingkan rasio

input atau kontribusinya dalam organisasi dan hasil yang diterima. Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

3. Motivasi Instrinsik

Motivasi diartikan sebagai kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan maupun perbuatan secara sadar, kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada dalam diri seseorang, contoh kepribadian dan suasana hati (mood), ataupun minat tertentu.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan mengubah struktur tugas pegawai, untuk dapat mengembangkan kemampuannya. Dukungan dan gaya kepemimpinan atasan sangat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai, hal ini dapat dipahami melalui proses modeling yang dilakukan oleh atasan dan kemudian menginspirasi para pegawai untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

5. Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan pegawai. Iklim organisasi didefinisikan sebagai pendapat pegawai terhadap keseluruhan lingkungan sosial dalam

perusahaannya yang dianggap mampu memberikan suasana mendukung bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Istilah ini juga digunakan untuk menggambarkan bagaimana sejumlah subsistem dalam organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi serta lingkungan eksternalnya.

6. Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja. Sama halnya dengan jabatan, beberapa studi mengungkapkan jenis kelamin juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai.

7. Masa Kerja

Masa kerja seseorang dapat mempengaruhi untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja, karena semakin tinggi masa jabatan seseorang akan memperlihatkan kewibaannya dengan suka membantu orang lain. Dengan kata lain pegawai yang telah lama bekerja di sebuah organisasi akan memiliki keterkaitan yang lebih mendalam, baik dengan rekan kerja maupun organisasinya.

8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Pegawai yang mempersepsikan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi dengan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Dukungan pimpinan atau organisasi yang baik kepada pegawai dapat mendorong pegawai untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship*

Behaviour (OCB) didalam organisasi, karena pegawai merasa dihormati dan dihargai serta diperhatikan kesejahteraannya.

2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut (Organ et al, 2015) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* bagi sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas manager dan rekan kerja.
2. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
3. Menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan pegawai dengan kualitas performa yang baik.
5. Mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
6. Membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
7. Meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan.
8. Menciptakan organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal sosial

Menurut (Podsakoff et al, 2000) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar pada organisasi, diantaranya adalah berikut :

1. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan

produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan menjadi suatu kebiasaan yang baik pada unit kerja atau kelompok.

2. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* meningkatkan produktivitas manajer. Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan membantu manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Pegawai yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Pegawai yang menampilkan perilaku sportmanships akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil pegawai.

4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu. Pegawai yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku courtesy akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Pegawai yang conscientious cenderung

mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

2.1.1.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut (Organ et al, 2015) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terdiri dari lima indikator yaitu:

1. *Altruism*

Perilaku membantu rekan kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan.

2. *Conscientiousness*

Komitmen ekstra terhadap performa yang melebihi standar minimum dari yang diharapkan organisasi.

3. *Sportsmanship*

Perilaku yang tidak melakukan complain mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok.

4. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal dengan cara memerhatikan dan menghormati orang lain atau membuat langkah-langkah untuk meredakan dan mengurangi suatu permasalahan.

5. *Civic Virtue*

Individu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi secara sosial dan professional. Contoh perilakunya adalah selalu mencari informasi terbaru yang bertujuan untuk mendukung kemajuan dari perusahaan atau organisasi.

Sedangkan Menurut (Taruh, 2020) terdapat beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut:

1. Sikap perilaku yang bijak/kebaikan kewarganegaraan (civic virtue).
2. Sikap mementingkan kepentingan orang lain (altruism).
3. Sikap sportif (sportsmanship).
4. Kesadaran/hati-hati (conscientiousness).
5. Harmonisasi hubungan antar personal (interpersonal harmony).
6. Melindungi sumber daya perusahaan (protecting company resources),
7. Kesopanan/kehormatan (courtesy).

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Seorang pegawai bekerja dalam sebuah perusahaan selain mencari uang untuk kehidupannya dia juga menginginkan rasa puas berada di perusahaan tersebut. Kepuasan Kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan pegawai

dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut (Umam, 2018) mengatakan Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Menurut (Wibowo, 2020) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya. Menurut (Robbins & Judge, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi.

Menurut (Usman, 2019) bahwa Kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Sedangkan (Hamali, 2019) mengatakan bahwa Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi

kepentingan individu, industri, maupun masyarakat. Sedangkan (Sutrisno, 2019) menyatakan Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja bagi pegawai sangat penting karena akan mengakibatkan penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan kepadanya. Selain itu rasa puas yang dimiliki pegawai akan membuat pekerjaan seperti prioritas yang harus dikerjakannya.

2.1.2.2 Faktor Faktor Kepuasan Kerja

Menurut (Putra et al, 2022) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah kualitas yang menonjol pada diri seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya dengan menggunakan anugrah supranaturalnya dan kekuatan pengikutnya.

2. *Work Llife Balance*

Work Life Balance atau biasa disebut juga dengan keseimbangan kehidupan kerja ini bermula dari kata ‘bekerja’ dan ‘kehidupan’, sehingga work-life balance bisa dikatakan seni dalam menyeimbangkan kedua aspek kehidupan tersebut.

Sedangkan menurut (Siregara et al, 2023) menyatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kapabilitas pimpinan untuk menyatukan kreativitas, energi positif serta kepekaan pada pegawai agar tercipta keberhasilan institusi.

2. *Work Life Balance*

Work Life Balance adalah persepsi kebahagiaan prima pegawai karena dapat memiliki keseimbangan antara kehidupan di rumah dan ditempat kerja, atau sebuah kondisi keseimbangan dan proporsional antara kewajiban menyelesaikan tugas tanggung jawabnya di kantor dan kewajiban di luar pekerjaannya.

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.

2. Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu.

Menurut (Hamali, 2019) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha peningkatan kebahagiaan hidup.

2. Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi.

3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins & Judge, 2021) Adapun indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan.

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah.

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

3. Promosi.

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan sehingga setiap pegawai merasa terpuaskan dengan jabatannya

4. Pengawas.

Seseorang senantiasa memberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja.

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Menurut (Mangkunegara, 2017) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Turn over.

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja

Pegawai- pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiranya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

4. Tingkat Pekerjaan.

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang mencucuki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaanya lebih tinggi menunjukkan Kepuasan Kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi

Perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat memepengaruhi kepuasan pegawai.

2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

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

Menurut (Northouse, 2021) Kepemimpinan Transformasional adalah Kepemimpinan Transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Menurut (Mutholib & Ammy, 2021) Kepemimpinan Transformasional adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan

menciptakan hubungan yang yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Selanjutnya (Rivai, 2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Menurut (Jufrizen & Lubis, 2020) Kepemimpinan Transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan Transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

2.1.3.2. Faktor Faktor Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Northouse, 2021) ada empat faktor Kepemimpinan Transformasional yang dipengaruhi yaitu:

1. Pengaruh ideal

Adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendetugas akhirkan pemimpin yang bertindak sebaga teladan yang kuat sebagai pengikut.

2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pegawai, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Rangsangan intelektual

Hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

4. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pegawai benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Menurut (Rustandi, 2020) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

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

2.1.3.3. Karakteristika Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Bass & Riggio, 2016) Kepemimpinan Transformasional dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu :

1. Pengaruh idealis.

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu : perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dan tidak sewenang-wenang.

2. Motivasi yang memberi inspirasi.

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga pemimpin mendapatkan yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

3. Stimulasi intelektual.

Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya.

Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi.

4. Pertimbangan individual.

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa pegawai menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas).

Menurut (Rivai, 2020) Kepemimpinan Transformasional diyakini banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahannya untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Kepemimpinan Transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong pegawai untuk lebih menyadari arti penting dari hasil dan usaha.
2. Mendorong pegawai untuk mendahulukan kepentingan bersama.
3. Meningkatkan kebutuhan pegawai yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.
4. Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai.

2.1.3.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Kartono, 2019) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki empat indikator yaitu :

1. Karisma (*Charisma*)

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 (*Inspirasioni*)

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

3. Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*)

Menghargai ide-ide bawahan (*promote intelegence*), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

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

Menurut (Handoko, 2019) indikator Kepemimpinan Transformasional tradalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai pegawai mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain.

2. Kebutuhan

Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4. Ketegasan

Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah masalah dengan cepat, tepat, akurat.

5. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6. Kreatif

Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru, inovasi, pembaharuan, perubahan.

2.1.4. *Work Life Balance*

2.1.4.1 Pengertian *Work Life Balance*

Work Life Balance individu akan terganggu ketika pekerjaan sudah mengintervensi atau mencampuri kehidupan pribadi dan sebaliknya. ketidakseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi keseluruhan kesejahteraan individu menyebabkan masalah seperti ketidakpuasan dari kehidupan, kesedihan yang berkepanjangan.

Menurut (Muliku et al, 2023) *Work Life Balance*, konsep keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mencakup pengaturan prioritas yang tepat antara karir dan ambisi di satu sisi, serta kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual di sisi lainnya. Dan (Wardani & Firmansyah, 2019) menyatakan *Work Life Balance* adalah keadaan dimana

seseorang mampu meminimalkan konflik antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaannya.

Menurut (Abdirahman, 2018) *Work Life Balance* didefinisikan sebagai keharusan seseorang dalam meningkatkan kinerjanya di tempat kerja dan meningkatkan kualitas hidup pribadinya. *Work Life Balance* adalah suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya (Prayogi et al, 2019).

Sedangkan (Putri & Amran, 2021) *Work Life Balance* adalah konsep luas yang melibatkan pengaturan prioritas yang tepat antara pekerjaan di satu sisi dan kehidupan pribadi (kebahagian, waktu luang, keluarga dan perkembangan di sisi lain. *Work Life Balance* adalah sejauh mana individu sama-sama terlibat dalam pekerjaan dan kehidupan keluarga dan sama-sama puas dalam keduanya (Erdianza et al, 2020)

Berdasarkan pengertian diatas *Work Life Balance* didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu terlibat secara setara dan sama-sama puas dengan peran pekerjaannya dan peran keluarganya.

2.1.4.2 Faktor Faktor *Work Life Balance*

Menurut (Anugrah & Priyambodo, 2021) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *Work Life Balance*, adalah :

1. Waktu

Faktor ini mencakup sedikit banyaknya waktu yang digunakan di lokasi pekerjaan atau sedikit banyaknya waktu yang digunakan untuk kehidupan pribadi.

2. Rencana kegiatan

Hal ini dapat mempengaruhi *Work Life Balance* jika jadwal yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan untuk waktu pribadi.

3. Kelelahan

Faktor ini menjadi kondisi penentu yang mana dapat dikatakan sebagai penurunan kapasitas yang dimiliki individu untuk bekerja dan mengalami penurunan efisiensi produktivitas kerja.

Dan menurut (Uresha, 2021) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi

Work Life Balance, yaitu :

1. Beban kerja yang tinggi.
2. Jam kerja yang panjang.
3. Kurangnya dukungan manjerial.
4. Keterlibatan kerja yang lebih besar.
5. Usia.
6. Status perkawinan.
7. Jumlah anak.
8. Kurangnya dukungan keluarga.
9. Berbagai peran lainnya yang dilakukan individu.

2.1.4.3 Manfaat *Work Life Balance*

Menurut (Fotiadis et al, 2019) ada beberapa manfaat dengan adanya penerapan *Work Life Balance*, diantaranya sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya dan beban terkait dengan rekrutmen dan ketidakhadiran.

2. Meningkatkan perekrutan tenaga kerja, tingkat kinerja komitmen pegawai dan tingkat keterlibatan pegawai.
3. Mensejahterahkan pegawai dengan psikologis yang lebih tinggi
4. Membantu mengukur tingkat kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan menurut (Bahar & Prasetyo, 2021) ada beberapa manfaat *Work Life Balance*, diantaranya sebagai berikut :

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

2.1.4.4 Indikator *Work Life Balance*

Menurut (Wardani & Firmansyah, 2019) *Work Life Balance* meliputi beberapa indikator, yaitu :

1. Time balance (keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu seseorang yang dilakukan untuk bekerja dan peran diluar pekerjaannya. Waktu yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaannya dalam perusahaan dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang pegawai yang bekerja juga membutuhkan

waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman dan menghabiskan waktu santai bersama keluarganya.

2. Involvement balance (keseimbangan keterlibatan)

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

3. Statisfaction balance (keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu melalui pekerjaannya ataupun hal diluar pekerjaannya.

Sedangkan menurut (McDonald & Bradley, 2017) adapun indikator *Work Life Balance* adalah

1. Keseimbangan waktu.
2. Keseimbangan keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau di luar pekerjaan.
3. Keseimbangan kepuasan kerja

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugasnya

masing-masing (Indajang et al, 2020). Selain itu kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya (Sukoco et al, 2020).

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

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Munawar et al, 2023) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketika kepemimpinan transformasional tidak selaras dengan harapan atau kebutuhan pegawai, hal ini dapat berdampak negatif pada perilaku mereka di luar tugas formal *Organizational Citizenship Behavior*. Pegawai yang merasa bahwa gaya kepemimpinan tersebut tidak memberikan ruang untuk aspirasi pribadi atau keseimbangan kerja-privasi mungkin cenderung menarik diri dari upaya ekstra. Hubungan yang kurang mendalam antara pemimpin dan pegawai dapat menciptakan rasa ketidakpuasan atau kebingungan yang mengurangi motivasi

untuk berkontribusi secara sukarela. Situasi ini berpotensi melemahkan ikatan emosional pegawai terhadap organisasi, sehingga menurunkan komitmen dan partisipasi aktif mereka dalam membangun lingkungan kerja yang positif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Yohannes & Supit, 2016), (Gunawan, 2016) dan (Sabrina et al, 2025) yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

2.2.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah kemampuan seseorang untuk mengatasi dan menyesuaikan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka di luar pekerjaan mereka. Jika seseorang tidak dapat melakukannya, mereka dapat mengalami kesenjangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang dapat menyebabkan stres. Ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat menyebabkan stres, kelelahan, ketidakpuasan, dan masalah kesejahteraan secara keseluruhan. Hal ini dapat terjadi jika seseorang terlalu fokus pada pekerjaan dan mengabaikan hal-hal penting dalam kehidupan pribadinya, seperti perawatan diri, waktu bersama keluarga, dan rekreasi (Muliku et al, 2023).

Work Life Balance memiliki dampak positif terhadap perilaku warga negara organisasi (OCB). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membantu pegawai mencapai *Work Life Balance* yang lebih baik karena ini dapat meningkatkan peluang bagi mereka untuk menunjukkan OCB di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fajri, 2022) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior. Sebuah organisasi mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawai, hal itu berdampak positif pada perilaku ekstra peran mereka *Organizational Citizenship Behavior*. Pegawai yang merasa memiliki waktu dan ruang untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka lebih cenderung terlibat aktif dalam tugas tambahan yang mendukung keberhasilan organisasi. Keseimbangan ini menciptakan rasa puas dan bahagia, yang memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap perusahaan. Hubungan ini menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi di luar tanggung jawab formal mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh (Erdianza et al, 2020), dan (Helmy & Pratama, 2021) yang menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Definisi kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memuaskan kerja dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Nasution, 2018)

Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (Syawal, 2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika seorang pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian pada kebutuhan

individu pegawai, hal itu meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin mereka cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Hubungan ini menciptakan rasa percaya dan penghargaan yang mendalam, yang merupakan fondasi utama dari kepuasan kerja yang tinggi

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bahagia et al, 2018) (Cahyani, 2022), (Gede & Piartini, 2018), dan (Khair, 2019) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan kerja Kerja.

2.2.4 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Keputusan tentang kesempatan untuk promosi, pengawasan, rekan kerja, gaji, dan pekerjaan itu sendiri adalah indikator yang paling berpengaruh pada variabel kepuasan kerja. Semakin baik *Work Life Balance* seorang pegawai, semakin bahagia mereka dengan pekerjaan mereka. Untuk memastikan bahwa pegawai masih memiliki waktu dan kesempatan untuk urusan pribadi dan keluarga, pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan (Putri & Hadi, 2024)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya dapat membuat pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi mereka mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal itu menciptakan rasa puas yang lebih tinggi terhadap pekerjaan

mereka. Pegawai yang dapat mengelola kewajiban pekerjaan mereka tanpa mengorbankan kehidupan pribadi merasa lebih dihargai dan dipahami oleh perusahaan. Rasa dihargai ini memperkuat komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional yang mendorong pegawai untuk lebih berdedikasi dan termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al, 2019), (Fajri, 2022) dan (Pangemanan et al, 2017) yang menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja yang diukur dengan indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja menjadi faktor yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa, pegawai termotivasi untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior* disebabkan karena kinerja yang telah dicapai, tantangan dari pekerjaan, adanya jenjang karir yang jelas dan hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal itu meningkatkan perilaku ekstra peran mereka (OCB). Pegawai yang merasa dihargai dan diberdayakan oleh organisasi memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Hubungan ini menciptakan rasa komitmen yang mendalam, yang mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas

formal mereka. Kepuasan kerja yang tinggi mengarah pada perasaan memiliki yang lebih kuat terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang memperkuat budaya organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh oleh (Nasution et al, 2022), (Siswadi et al, 2023), (Takdir & Ali, 2020) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

Ketika pegawai sadar dengan tanggung jawab pekerjaan dan perusahaan telah melakukan pengelolaan yang baik terhadap pegawai. Dalam kondisi ini pegawai diharapkan dapat melakukan pekerjaan melebihi apa yang ditugaskan secara sukarela diluar permintaan tanggung jawab mereka. Perilaku pegawai seperti ini disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* adalah aktivitas yang digerakkan oleh individu yang meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, tetapi tidak terkait dengan struktur penghargaan resmi organisasi (Hasibuan et al, 2023).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Sabrina et al, 2025) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mendukung dan menginspirasi, hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan didorong oleh pemimpin mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, menjadi faktor yang memperkuat perilaku ekstra peran *Organizational*

Citizenship Behavior mereka. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin untuk terlibat dalam aktivitas yang mendukung kesuksesan organisasi di luar tugas formal mereka. Kepuasan kerja yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional memperkuat ikatan emosional antara pegawai dan organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi sukarela yang mendukung keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (Hasibuan et al, 2024).

2.2.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Work Life Balance adalah tentang mencapai keselarasan antara kehidupan personal dan profesional seseorang. Hal ini melibatkan sejauh mana seseorang memberikan prioritas utama pada kehidupan pribadi dan profesionalnya. Keselarasan antara urusan pekerjaan dan kehidupan personal menjadi kunci untuk mencapai kepuasan dalam menjalani hidup. *Work Life Balance* dapat dicapai dengan bekerja sekitar enam jam sehari. Hal ini dirancang untuk memungkinkan pegawai bekerja selama enam jam ditambah satu jam istirahat, melakukan aktivitas di luar selama sepuluh jam, dan tidur selama delapan jam. Dengan demikian ketika seorang pegawai pada suatu perusahaan merasakan *Work Life Balance* dalam kehidupannya diharapkan memberikan kontribusi yang lebih terhadap perusahaan (Helmy & Pratama, 2021)

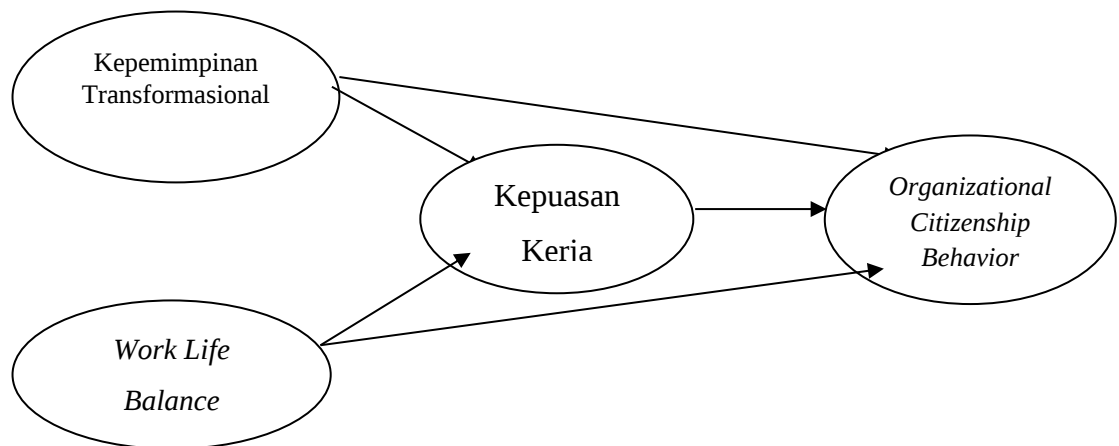
Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan cara kerja pegawai dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Suatu perusahaan yang memiliki pegawai

yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu (pegawai) dengan kinerja perusahaan (Julita & Arianty, 2019). Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan pada pegawai memberikan kenyamanan dan fokus dalam bekerja, suasana hati yang lebih baik akan lebih nyaman dalam beraktifitas, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja akan mendorong pegawai untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Hikmah & Lukito, 2021).

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Rosyidah, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketika organisasi mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai, hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaan mereka tidak mengganggu kehidupan pribadi mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi ini, pada gilirannya, bertindak sebagai mediator yang memperkuat perilaku ekstra peran *Organizational Citizenship Behavior* mereka. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam kegiatan tambahan yang mendukung kesuksesan organisasi di luar tugas formal mereka. Kepuasan kerja yang muncul dari keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa puas cenderung lebih produktif, bersemangat, dan berkomitmen untuk berkontribusi secara positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang

menghubungkan *Work Life Balance* dengan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan, kesimpulan, atau jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dirumuskan didalam rumusan masalah sebelumnya (Juliandi et al, 2018). Secara statistic hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan di uji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai DPRD Deli Serdang.
2. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai DPRD Deli Serdang.

3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai DPRD Deli Serdang
4. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai DPRD Deli Serdang
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai DPRD Deli Serdang
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada Pegawai DPRD Deli Serdang
7. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai DPRD Deli Serdang

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan *Work Life Balance* (X_2) terhadap variabel terikat yakni *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dan variabel penghubung Kepuasan Kerja (Z). Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan asosiasi dan kuantitatif, pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (independent variable) dan variabel terikat (dependent variable). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2019) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Menurut (Sugiyono, 2019) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2019) adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari

sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi

Tabel. 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan
Organizational Citizenship Behavior (Y)	<i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efiseinsi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu pegawai	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> . Menurut (Organ et al, 2015)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Kepuasan Kerja (Z)	kepuasan kerja bagi pegawai sangat penting karena akan mengakibatkan penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan kepadanya. Selain itu rasa puas yang dimiliki pegawai akan membuat pekerjaan seperti prioritas yang harus dikerjakannya	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan Kerja Menurut (Robbins & Judge, 2021)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Kepemimpinan Transformasional (X₁)	Kepemimpinan Transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya	1. Karisma (<i>Charisma</i>) 2. Inspirasional (<i>Inspirasioni</i>) 3. Stimulasi Intelektual (<i>Intelektual Stimulation</i>) 4. Perhatian Individu (<i>Individualized Consideration</i>) Menurut : (Kartono, 2019)	1,2 3,4 5,6 7,8
Work Life Balance (X₂)	<i>Work Life Balance</i> didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu terlibat secara setara dan sama-sama puas dengan peran pekerjaannya dan peran keluarganya.	1. <i>Time Balance</i> (keseimbangan waktu) 2. <i>Involvement Balance</i> (keseimbangan keterlibatan). 3. <i>Satisfaction Balance</i> (keseimbangan kepuasan) Menurut : (Schmitt, 2017)	1,2 3,4 5,6

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada DPRD Deli Serdang yang beralamat di Tj. Garbus Satu, Kec. Lubuk Pakam, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20517.

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian dimulai dari bulan Februari sampai bulan Juli 2025.

Tabel 3.2
Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	2025																							
		Feb				Maret				April			Mei				Juni				Juli				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul																								
2	Prariset Penelitian																								
3	Penyusunan Tugas Akhir																								
4	Bimbingan Tugas Akhir																								
5	Seminar Tugas Akhir																								
6	Revisi Tugas Akhir																								
7	Penyusunan Tugas akhir																								
8	Bimbingan Tugas akhir																								
9	Sidang Meja Hijau																								

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai DPRD Deli Serdang yang berjumlah 36 orang yang berstatus ASN (Aparatur Sipil Negara)

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara

keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayani, 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai DPRD Deli Serdang yang berjumlah 36 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani & Hendrayani, 2015). Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 36 pegawai orang yang berstatus ASN (Aparatur Sipil Negara), maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti dalam penelitian ini, maka penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu Pegawai DPRD Deli Serdang.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

3.6 Teknik Analisis Data

Data 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 (Ghozali & Latan 2015). 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. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten

didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh 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.

Menurut (Hair Jr et al, 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
 - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
 - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
 - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
 - a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar

variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.1 Analisa Outer Model

Analisa 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. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur,, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted* (AVE).

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan

(*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai Rsquare, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

1. R-Square Test

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square (r^2) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

2. Path Coefficient Test.

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01. Serta

hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Detugas akhir Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), 10 pernyataan untuk Kepuasan Kerja (Z), 8 pernyataan untuk Kepemimpinan Transformasional (X1), dan 6 pernyataan untuk *Work Life Balance* (X2). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 36 orang responden pegawai ASN DPRD Deli Serdang sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	20	55,56 %
2	Perempuan	16	44,44 %
TOTAL		36	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 20 (55,56%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 16 (44,44%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki Pegawai ASN DPRD Deli Serdang.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.2. Pendidikan Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	D3	3	8.33
2	S1	25	69.44
3	S2	8	22.22
TOTAL		36	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang tamatan D3 sebanyak 3 orang (8,33%), tamatan S1 sebanyak 25 orang (69,44%) dan tamatan S2 sebanyak 8 orang (22,22%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang tamatan Strata 1 Pegawai ASN DPRD Deli Serdang

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.3 Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 - 30 Tahun	4	11.11 %
2	31 - 40 Tahun	11	30.56 %
3	41 - 50 Tahun	13	36.11 %
3	51 - 60 Tahun	8	22.22 %
TOTAL		36	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur 21-30 tahun sebanyak 4 orang (11,11%), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 11 orang (30,56%), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 13 orang (36,11%). berumur 51-60 tahun yaitu sebanyak 8 orang (22,22%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 41 sampai 50 tahun Pegawai ASN DPRD Deli Serdang.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4. Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	8	22.22
2	5 – 10 Tahun	17	47.22
3	> 10 Tahun	11	30.56
TOTAL		36	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang bekerja < 10 tahun sebanyak 8 orang (22,22%), bekerja 5 - 10 tahun sebanyak 17 orang (47,22%), dan bekerja > 10 tahun yaitu sebanyak 11 orang (30,56%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang lama bekerja diantara 5 sampai 10 tahun Pegawai ASN DPRD Deli Serdang.

4.1.3. Detugas akhir Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y), Kepuasan Kerja (Z), Kepemimpinan Transformasional (X1) dan *Work Life Balance* (X2). Detugas akhir dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai ASN DPRD Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

No	Jawaban <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	38.89	18	50	1	2.78	3	8.33	0	0.00	36	100
2	12	33.33	20	55.56	1	2.78	3	8.33	0	0.00	36	100
3	13	36.11	19	52.78	1	2.78	3	8.33	0	0.00	36	100
4	15	41.67	16	44.44	2	5.56	3	8.33	0	0.00	36	100
5	13	36.11	20	55.56	0	0.00	3	8.33	0	0.00	36	100
6	13	36.11	19	52.78	1	2.78	3	8.33	0	0.00	36	100
7	15	41.67	17	47.22	1	2.78	3	8.33	0	0.00	36	100
8	15	41.67	16	44.44	2	5.56	3	8.33	0	0.00	36	100
9	13	36.11	19	52.78	1	2.78	3	8.33	0	0.00	36	100
10	13	36.11	19	52.78	1	2.78	3	8.33	0	0.00	36	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Organizational Citizhenship Behaviour* adalah:

1. Jawaban responden Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja, responden menjawab setuju sebanyak 18 orang (50%).
2. Jawaban responden Saya diberikan Target yang cukup tinggi, responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (55,56%).
3. Jawaban responden Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat, responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (52,78%).
4. Jawaban responden Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan DPRD Deli Serdang terbatas, responden menjawab setuju sebanyak 16 orang (44,44%).
5. Jawaban responden Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja, responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (55,56%).

6. Jawaban responden Jika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan DPRD Deli Serdang membuat saya tidak nyaman, responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (52,78%).
7. Jawaban responden Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, menjawab setuju sebanyak 17 orang (47,22%).
8. Jawaban responden Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, responden menjawab setuju sebanyak 16 orang (44,44%).
9. Jawaban responden Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, menjawab setuju sebanyak 19 orang (52,78%).
10. Jawaban responden Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, responden menjawabsetuju sebanyak 19 orang (52,78%).

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai ASN DPRD Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Jawaban Kepuasan Kerja (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	47.22	11	30.56	4	11.11	4	11.11	0	0.00	36	100
2	20	55.56	9	25	4	11.11	3	8.33	0	0.00	36	100
3	12	33.33	13	36.11	8	22.22	3	8.33	0	0.00	36	100
4	11	30.56	14	38.89	7	19.44	4	11.11	0	0.00	36	100
5	20	55.56	10	27.78	3	8.333	3	8.33	0	0.00	36	100
6	12	33.33	13	36.11	7	19.44	4	11.11	0	0.00	36	100
7	22	61.11	8	22.22	3	8.333	3	8.33	0	0.00	36	100
8	11	30.56	13	36.11	8	22.22	4	11.11	0	0.00	36	100
9	21	58.33	8	22.22	4	11.11	3	8.33	0	0.00	36	100
10	16	44.44	13	36.11	4	11.11	3	8.33	0	0.00	36	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Jawaban responden Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri, responden menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (47,22%).
2. Jawaban responden Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (55,56%).
3. Jawaban responden Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang (36,11%).
4. Jawaban responden Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari, responden menjawab setuju dan setuju sebanyak 14 orang (38,89%).
5. Jawaban responden Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi, menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (55,56%).
6. Jawaban responden Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang (36,11%).
7. Jawaban responden Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (61,11%).
8. Jawaban responden Kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberhentikan pegawai yang melanggar peraturan perusahaan, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang (36,11%).

9. Jawaban responden Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (58,33%).
10. Jawaban responden Saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membedakan seseorang, responden menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang (44,44%).

4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai ASN DPRD Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut :

Tabel 4.7

Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Jawaban Kepemimpinan Transformasional (X1)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	36.11	11	30.56	9	25	3	8.33	0	0.00	36	100
2	14	38.89	14	38.89	4	11.11	3	8.33	1	2.78	36	100
3	17	47.22	12	33.33	4	11.11	3	8.33	0	0.00	36	100
4	16	44.44	12	33.33	5	13.89	3	8.33	0	0.00	36	100
5	13	36.11	15	41.67	5	13.89	3	8.33	0	0.00	36	100
6	11	30.56	17	47.22	5	13.89	3	8.33	0	0.00	36	100
7	13	36.11	16	44.44	4	11.11	3	8.33	0	0.00	36	100
8	12	33.33	18	50.00	3	8.333	3	8.33	0	0.00	36	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepemimpinan Transformasional adalah:

1. Jawaban responden Pemimpin selalu memiliki ide yang kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya sehari-hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang (36,11%).

2. Jawaban responden Saya memiliki pemimpin yang mampu berkreasi dengan ide yang cemerlang, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 14 orang (38,89%).
3. Jawaban responden Pemimpin memiliki ide dan gagasan dalam memberikan solusi terkait permasalahan yang terjadi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (47,22%).
4. Jawaban responden Saya selalu mendapatkan inspirasi dari pemimpin saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang (44,44%).
5. Jawaban responden Pemimpin selalu tegas dalam memberikan arahan dan sanksi kepada para pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 15 orang (41,67%).
6. Jawaban responden Saya bekerja dengan pemimpin yang cerdas setiap harinya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 17 orang (47,22%).
7. Jawaban responden Pemimpin selalu menyikapi permasalahan dengan sikap yang dewasa, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 16 orang (44,44%).
8. Jawaban responden Pemimpin saya selalu perhatian setiap harinya kepada semua pegawai tanpa membedakan orang, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang (50%)

4.1.3.4 Variabel *Work Life Balance* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai ASN DPRD Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Work Life Balance* sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel *Work Life Balance* (X2)

No	Jawaban <i>Work Life Balance</i> (X2)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	50.00	11	30.56	4	11.11	3	8.33	0	0.00	36	100
2	15	41.67	13	36.11	5	13.89	3	8.33	0	0.00	36	100
3	14	38.89	13	36.11	6	16.67	3	8.33	0	0.00	36	100
4	16	44.44	9	25.00	8	22.22	3	8.33	0	0.00	36	100
5	16	44.44	11	30.56	6	16.67	3	8.33	0	0.00	36	100
6	14	38.89	15	41.67	4	11.11	3	8.33	0	0.00	36	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Work Life Balance* adalah:

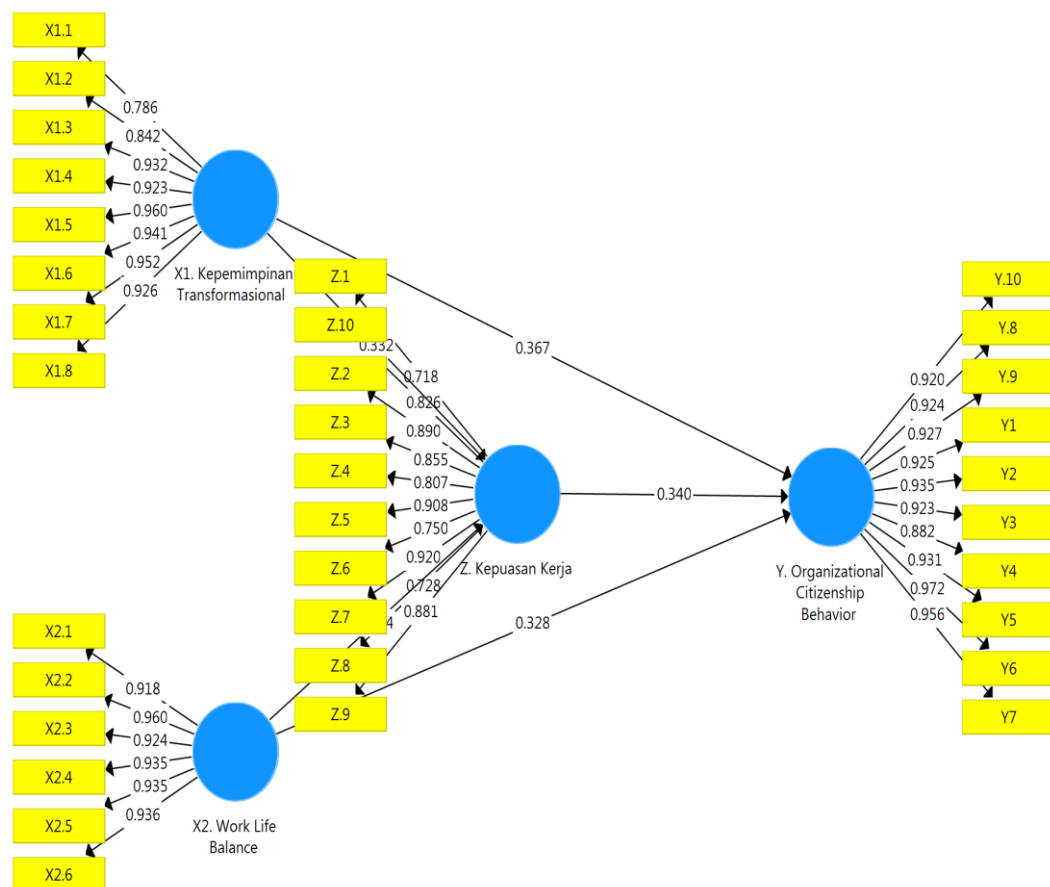
1. Jawaban responden Waktu saya untuk melakukan pekerjaan lebih banyak dibanding melakukan aktivitas pribadi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (50%).
2. Jawaban responden Saya merasa membutuhkan lebih banyak waktu untuk melakukan aktivitas pribadi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang (41,67%).
3. Jawaban responden Saya dapat membagi tanggung jawab antara keluarga dan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 14 orang (38,89%).
4. Jawaban responden Aktivitas dalam kehidupan pribadi membuat saya sulit melakukan pekerjaan dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang (44,44%).
5. Jawaban responden Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan saat dikantor, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang (44,44%).

6. Jawaban responden Saat bekerja dari rumah saya dapat menyisihkan waktu diluar pekerjaan untuk keluarga dan aktivitas lain, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 15 orang (41,67%).

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.1.4.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al, 2017).



Gambar 4.1 Partial Least Square

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Kepemimpinan Transformasional	X2. Work Life Balance	Y. Organizational Citizenship Behavior	Z. Kepuasan Kerja
X1.1	0.786			
X1.2	0.842			
X1.3	0.932			
X1.4	0.923			
X1.5	0.960			
X1.6	0.941			
X1.7	0.952			
X1.8	0.926			
X2.1		0.918		
X2.2		0.960		
X2.3		0.924		
X2.4		0.935		
X2.5		0.935		
X2.6		0.936		
Y.10			0.920	
Y.8			0.924	
Y.9			0.927	
Y1			0.925	
Y2			0.935	
Y3			0.923	
Y4			0.882	
Y5			0.931	
Y6			0.972	
Y7			0.956	
Z.1				0.718
Z.10				0.826
Z.2				0.890
Z.3				0.855
Z.4				0.807
Z.5				0.908
Z.6				0.750
Z.7				0.920
Z.8				0.728
Z.9				0.881

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepemimpinan Transformatif lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kepemimpinan Transformatif dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel *Work Life Balance* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Work Life Balance* dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.

4.1.4.2. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,600$ (Hair Jr et al, 2017)

Tabel 4.10 Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Kepemimpinan Transformatif	0.970	0.974	0.974	0.827
X2. <i>Work Life Balance</i>	0.971	0.974	0.977	0.874
Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.983	0.983	0.985	0.864
Z. Kepuasan Kerja	0.950	0.956	0.957	0.691

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Kepemimpinan Transformatif memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,974 > 0,600$ maka variabel Kepemimpinan Transformatif adalah reliabel
2. *Work Life Balance* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,977 > 0,600$ maka variabel *Work Life Balance* adalah reliabel
3. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,985 > 0,600$ maka variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel
4. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,957 > 0,600$ maka variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliabel.

4.1.4.3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al, 2017).

Tabel 4.11 Validitas Diskriminan

	X1. Kepemimpinan Transformatif	X2. <i>Work Life Balance</i>	Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Z. Kepuasan Kerja
X1. Kepemimpinan Transformatif				
X2. <i>Work Life Balance</i>	0.474			
Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.737	0.758		
Z. Kepuasan Kerja	0.609	0.749	0.818	

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional dengan *Work Life Balance* sebesar $0,474 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar $0,737 < 0,900$ korelasi HTMT variabel Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja sebesar $0,609 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi HTMT variabel *Work Life Balance* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar $0,758 < 0,900$, nilai korelasi HTMT variabel *Work Life Balance* dengan Kepuasan Kerja sebesar $0,749 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi *Work Life Balance* dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi HTMT variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar $0,818 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.

4.1.4.4. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair Jr et al, 2017)

1. Nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat
2. *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang.
3. Nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.12 Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.780	0.760
Z. Kepuasan Kerja	0.616	0.593

Sumber : SEM PLS (2025)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,780 artinya besaran pengaruh 78%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang sedang. Kemudian, hasil pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,616 artinya besaran pengaruh 61,6% hal ini berarti menunjukkan PLS yang sedang.

4.1.4.5. F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al, 2015).

Tabel 4.13 F Square

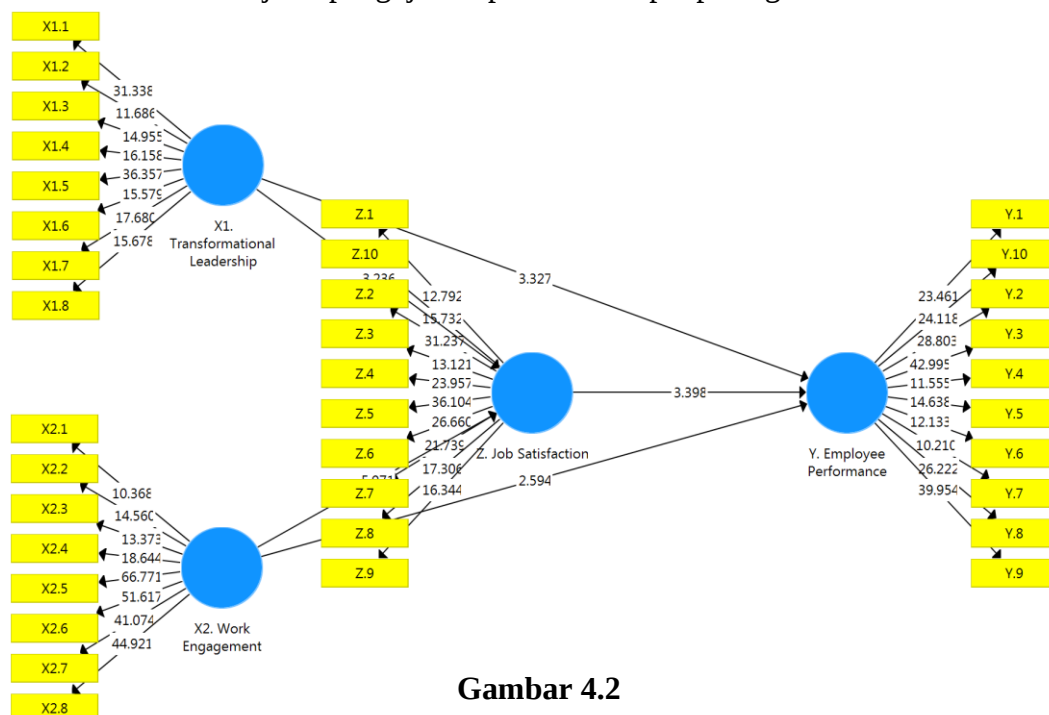
	X1. Kepemimpinan Transformasional	X2. <i>Work Life Balance</i>	Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Z. Kepuasan Kerja
X1. Kepemimpinan Transformasional			0.393	0.225
X2. <i>Work Life Balance</i>			0.229	0.675
Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>				
Z. Kepuasan Kerja			0.202	

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai F-Square=0,393 maka memiliki efek yang besar.
2. *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai F-Square=0,229 maka memiliki efek yang medium.
3. Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai F-Square=0,202 maka memiliki efek yang medium.
4. Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square=0,225 maka memiliki efek yang medium.
5. *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square=0,675 maka memiliki efek yang besar.

4.1.5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.2
Pengujian Hipotesis

4.1.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al, 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka H_0 diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.14 Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Kepemimpinan Transformasional -> Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.367	0.362	0.100	3.675	0.000
X1. Kepemimpinan Transformasional -> Z. Kepuasan Kerja	0.332	0.334	0.148	2.243	0.025
X2. <i>Work Life Balance</i> -> Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.328	0.318	0.127	2.572	0.010
X2. <i>Work Life Balance</i> -> Z. Kepuasan Kerja	0.574	0.559	0.121	4.747	0.000
Z. Kepuasan Kerja -> Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.340	0.342	0.141	2.417	0.016

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai T statistic sebesar 3.675 sehingga lebih besar dari 1,96 dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
2. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja *Behavior* memiliki nilai T statistic sebesar 2.243 sehingga lebih besar dari 1,96 dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,025 maka $0,025 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior Behavior* memiliki nilai T statistic sebesar 2.572 sehingga lebih besar dari 1,96, dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,010 maka $0,010 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja *Behavior* memiliki nilai T statistic sebesar 4.747 sehingga lebih besar dari 1,96 dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior Behavior* memiliki nilai T statistic sebesar 2.417 sehingga lebih

besar dari 1,96 dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,016 maka $0,016 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.1.5.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al, 2017).

Tabel 4.15

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Kepemimpinan Transformasional -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.113	0.119	0.068	1.659	0.098
X2. <i>Work Life Balance</i> -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.195	0.194	0.086	2.259	0.024

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai

variabel intervening *Behavior* memiliki nilai *T statistic* sebesar 1.659 sehingga lebih kecil dari 1,96 dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,098 maka $0,098 > 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

2. Pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening *Behavior* memiliki nilai *T statistic* sebesar 2.259 sehingga lebih besar dari 1,96 memiliki nilai *P Values* sebesar 0,024 maka $0,024 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota timnya, menciptakan visi yang menarik, serta mendorong inovasi dan perubahan positif. Ketika pemimpin menerapkan gaya ini, anggota organisasi cenderung lebih terlibat, berkomitmen, dan bersedia melakukan lebih dari sekadar tugas dasar mereka. *Organizational Citizenship Behavior* mencakup tindakan sukarela yang tidak secara langsung diharapkan dalam tugas akhir pekerjaan, tetapi berkontribusi pada efektivitas

dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Contoh *Organizational Citizenship Behavior* termasuk membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di antara pegawai ASN DPRD Deli Serdang.

Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* cenderung lebih kolaboratif, membantu satu sama lain, dan berkontribusi pada suasana kerja yang positif. Temuan ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung *Organizational Citizenship Behavior*. Manajemen perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional di kalangan pemimpin untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di dalam organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan pegawai dapat mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku positif yang mendukung tujuan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Mereka sering kali memberikan visi yang jelas dan membangun hubungan emosional yang kuat dengan pegawai, yang dapat meningkatkan komitmen dan keterlibatan pegawai ASN DPRD Deli Serdang. Dengan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*, organisasi

dapat mengalami peningkatan kinerja secara keseluruhan. Pegawai ASN DPRD Deli Serdang yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* cenderung lebih kolaboratif, membantu satu sama lain, dan berkontribusi pada suasana kerja yang positif.

Kepemimpinan menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pegawai memiliki pemimpin yang bertugas sebagai pengarah pegawai tersebut agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang cocok pada masa sekarang ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (Gunawan, 2016).

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing (Indajang et al, 2020). Selain itu kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk

mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya (Sukoco et al, 2020).

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

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Munawar et al, 2023) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketika kepemimpinan transformasional tidak selaras dengan harapan atau kebutuhan pegawai, hal ini dapat berdampak negatif pada perilaku mereka di luar tugas formal *Organizational Citizenship Behavior*. Pegawai yang merasa bahwa gaya kepemimpinan tersebut tidak memberikan ruang untuk aspirasi pribadi atau keseimbangan kerja-privasi mungkin cenderung menarik diri dari upaya ekstra. Hubungan yang kurang mendalam antara pemimpin dan pegawai dapat menciptakan rasa ketidakpuasan atau kebingungan yang mengurangi motivasi untuk berkontribusi secara sukarela. Situasi ini berpotensi melemahkan ikatan emosional pegawai terhadap organisasi, sehingga menurunkan komitmen dan partisipasi aktif mereka dalam membangun lingkungan kerja yang positif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yohannes & Supit, 2016), (Gunawan, 2016) dan (Sabrina et al, 2025) yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

4.2.2. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang" berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan penting antara keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dengan *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Deli Serdang. perubahan dalam keseimbangan kerja-hidup dapat berdampak langsung pada *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Misalnya, pegawai yang merasa memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia, kurang stres, dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku positif yang mendukung rekan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Deli Serdang.

Ketika pegawai ASN DPRD Deli Serdang merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku positif di tempat kerja. Mereka mungkin lebih bersedia untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam inisiatif organisasi, dan berkontribusi pada suasana kerja yang positif. Bagi DPRD Deli

Serdang, memahami bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu dalam merancang kebijakan dan program yang mendukung keseimbangan kerja-hidup pegawai. Ini bisa mencakup fleksibilitas jam kerja, dukungan untuk kegiatan keluarga, dan program kesejahteraan lainnya.

Pegawai yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung merasa lebih puas dan bahagia, yang dapat berdampak positif pada kinerja mereka di tempat kerja. Pegawai yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah. Stres yang rendah dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pegawai untuk terlibat dalam perilaku positif yang mendukung rekan kerja dan organisasi. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan. Pegawai yang merasa seimbang cenderung lebih bahagia dan puas, yang dapat mendorong mereka untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*.

Dengan meningkatkan *Work Life Balance* pegawai, DPRD Deli Serdang dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa seimbang cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Misalnya, pegawai yang merasa memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia, kurang stres, dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku positif yang mendukung rekan kerja pegawai ASN DPRD Deli Serdang.

Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah kemampuan seseorang untuk mengatasi dan menyesuaikan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka di luar pekerjaan mereka. Jika seseorang tidak dapat melakukannya, mereka dapat mengalami kesenjangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang dapat menyebabkan stres. Ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat menyebabkan stres, kelelahan, ketidakpuasan, dan masalah kesejahteraan secara keseluruhan. Hal ini dapat terjadi jika seseorang terlalu fokus pada pekerjaan dan mengabaikan hal-hal penting dalam kehidupan pribadinya, seperti perawatan diri, waktu bersama keluarga, dan rekreasi (Muliku et al, 2023).

Jika dilihat dari perspektif menciptakan *Work Life Balance*, maka bisa dikatakan bahwa perusahaan wajib membuat lingkungan kerja yang membuat pegawai merasa puas dan nyaman sehingga mereka dapat meningkatkan komitmen mereka untuk menyumbang. Kondisi kerja yang nyaman diinginkan dapat membentuk persepsi keseimbangan antara menjalani kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Pegawai dengan tingkat *Work Life Balance* tinggi diharapkan puas dengan pekerjaan mereka dan sangat berdedikasi.

Work Life Balance memiliki dampak positif terhadap perilaku warga negara organisasi (OCB). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membantu pegawai mencapai *Work Life Balance* yang lebih baik karena ini dapat meningkatkan peluang bagi mereka untuk menunjukkan OCB di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fajri, 2022) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sebuah organisasi mendukung keseimbangan antara

kehidupan kerja dan pribadi pegawai, hal itu berdampak positif pada perilaku ekstra peran mereka *Organizational Citizenship Behavior*. Pegawai yang merasa memiliki waktu dan ruang untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka lebih cenderung terlibat aktif dalam tugas tambahan yang mendukung keberhasilan organisasi. Keseimbangan ini menciptakan rasa puas dan bahagia, yang memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap perusahaan. Hubungan ini menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi di luar tanggung jawab formal mereka.

Organizational Citizenship Behavior dan *Work Life Balance* merupakan faktor internal pegawai yang dapat berdampak pada kinerja. Mereka menjelaskan bahwa konsep *Work Life Balance* melibatkan berbagai aspek, seperti karier, ambisi, kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan perkembangan. Dalam kehidupan pekerjaan, keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan sangat berpengaruh bagi seorang individu yang dimana keseimbangan pekerjaan tersebut didapatkan dari waktu kerja yang tepat dan pekerjaan yang sesuai pada individu tersebut. Sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut membuat individu menjadi sukarela dalam membantu rekan kerjanya (Muliku et al., 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Erdianza et al, 2020), dan (Helmy & Pratama, 2021) yang menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai ASN DPRD Deli Serdang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformatif memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui beberapa cara seperti Pemimpin transformatif mampu memotivasi pegawai pegawai ASN DPRD Deli Serdang untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, yang dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan dan Pemimpin transformatif sering melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan terhadap pekerjaan. Peningkatan kepuasan kerja yang dihasilkan dari kepemimpinan transformatif dapat berdampak positif pada kinerja organisasi. Pegawai ASN DPRD Deli Serdang yang puas cenderung lebih produktif, loyal, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Secara keseluruhan, pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai pegawai ASN DPRD Deli Serdang.

Pemimpin yang membangun hubungan emosional yang kuat dengan pegawai dapat meningkatkan rasa keterikatan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hubungan yang baik ini dapat berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformatif sering mendorong pengembangan diri

dan pertumbuhan profesional. Ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Temuan ini menunjukkan pentingnya pengembangan keterampilan kepemimpinan transformasional di kalangan pemimpin untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Manajemen perlu merancang program pelatihan dan pengembangan yang mendukung kepemimpinan transformasional.

Secara keseluruhan, pernyataan ini menekankan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ASN di DPRD Deli Serdang. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mendukung kepuasan kerja dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti orang yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar. Pimpinan yang diharapkan oleh pegawai perusahaan adalah pimpinan yang mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawainya. Sebab kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup pegawai karena sebagian besar waktu pegawai digunakan untuk bekerja. Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan.

Tingkat Sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para

bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan: membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk mekepuasan kerja dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Nasution, 2018).

Kepemimpinan memiliki peran penting pada organisasi, karena pemimpin memberikan arah organisasi sekaigus berperan dalam optimalisasi sumber daya agar pencapaian tujuan organisasi dapat efektif dan efisien. Kepemimpinan yang dibangun dalam suatu organisasi tentu akan mempengaruhi banyak hal, termasuk kepuasan kerja pegawai di dalamnya. Pola interaksi pemimpin organisasi terhadap pegawai tentu menjadi suatu hal penting. Kepemimpinan yang baik dapat membuat pegawai merasa mendapatkan dukungan yang memadai, semangat dalam menjalankan tugasnya, nyaman akan keberadaannya di organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kemajuan dan keberhasilan dari perusahaan ini tidak luput dari pola kepemimpinan dari perusahaan itu sendiri. Pola kepemimpinan yang dipakai akan

mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Pola kepemimpinan ini berperan cukup penting didalam menggerakkan perusahaan, apabila pola kepemimpinan yang dipakai salah atau kurang tepat maka akan berdampak buruk bagi perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu seorang pemimpin perusahaan harus bisa memilih dan mengatur pola kepemimpinannya dalam memimpin pondok pesantrennya agar tetap maju dan berkembang lebih baik lagi. Kepemimpinan karismatik tentunya akan menjadi peranan terpenting sebagai penentu kepuasan kerja seorang anggota organisasi karena pemimpin termasuk faktor intrinsik dalam mempengaruhi kepuasan kerja, jika kepemimpinan karismatik baik maka kepuasan kerja akan tercipta dengan baik (Putra et al., 2022).

Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (Syawal, 2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika seorang pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian pada kebutuhan individu pegawai, hal itu meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin mereka cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Hubungan ini menciptakan rasa percaya dan penghargaan yang mendalam, yang merupakan fondasi utama dari kepuasan kerja yang tinggi

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bahagia et al, 2018) (Cahyani, 2022), (Gede & Piartini, 2018), dan (Khair, 2019) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan kerja Kerja.

4.2.4. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja berarti bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi tingkat stres. pegawai ASN DPRD Deli Serdang yang tidak merasa terbebani oleh pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pegawai yang memiliki waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, dan menjalani hobi cenderung merasa lebih bahagia dan puas. Kesejahteraan yang tinggi berkontribusi pada kepuasan kerja. Keseimbangan kerja-hidup yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja individu, tetapi juga dapat berdampak positif pada kinerja pegawai ASN DPRD Deli Serdang secara keseluruhan. Pegawai yang puas cenderung lebih loyal, produktif, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan DPRD Deli Serdang.

Pegawai ASN di DPRD Deli Serdang yang memiliki waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, dan menjalani hobi cenderung merasa lebih bahagia dan puas. Kesejahteraan yang tinggi berkontribusi pada kepuasan kerja, pegawai ASN di DPRD Deli Serdang yang merasakan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki komitmen emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dan memiliki dampak Keseimbangan kerja-hidup yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja individu, tetapi juga dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang puas cenderung lebih loyal, produktif, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi

Bagi pegawai ASN di DPRD Deli Serdang, memahami bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat membantu dalam merancang kebijakan dan program yang mendukung keseimbangan kerja-hidup. Ini bisa mencakup fleksibilitas jam kerja, dukungan untuk kegiatan keluarga, dan program kesejahteraan lainnya. Dengan meningkatkan WLB pegawai, DPRD Deli Serdang dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa seimbang cenderung lebih produktif, loyal, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Secara keseluruhan, pernyataan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai ASN di DPRD Deli Serdang. Keseimbangan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mendukung kinerja dan efektivitas organisasi. Misalnya, pegawai yang merasa memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia, kurang stres, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan. Pegawai yang merasa seimbang cenderung lebih bahagia dan puas, yang dapat mendorong mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pegawai yang merasakan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki komitmen emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi. Komitmen ini dapat mendorong mereka untuk terlibat dalam pekerjaan dengan lebih baik, yang berkontribusi pada kepuasan kerja.

Peningkatan kepuasan kerja yang dihasilkan dari WLB yang baik dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang puas cenderung lebih loyal, produktif, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi. Temuan ini dapat memberikan wawasan bagi manajemen ASN Deli Serdang untuk merancang kebijakan dan program yang mendukung keseimbangan kerja-hidup pegawai. Ini bisa mencakup fleksibilitas jam kerja, dukungan untuk kegiatan keluarga, dan program kesejahteraan lainnya yang dapat meningkatkan WLB dan, pada gilirannya, kepuasan kerja.

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, saat ini banyak perusahaan yang mulai menerapkan program *Work Life Balance*. Program ini dianggap penting karena perusahaan menyadari bahwa pegawai tidak hanya menghadapi peran serta masalah dalam pekerjaan, namun juga di luar pekerjaannya. *Work Life Balance* sebagai konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual) di sisi lain (Pangemanan et al., 2017).

Di ranah kerja, tidak adanya *Work Life Balance* menyebabkan kinerja buruk dan absensi karyawan yang lebih banyak, bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang lebih baik berkat sejumlah besar energi yang dirawat dan diperoleh dari “emosional tenang” yang tinggi tersebut dalam lingkup kegiatan pribadi. Singkatnya, peneliti tersebut mengasumsikan bahwa seseorang yang berkinerja baik dalam keluarga dan lingkup pribadi, dimana emosi cenderung lebih umum, mengarah kepada kepuasan yang tinggi untuk kehidupan pribadi yang pada

akibatnya memungkinkan individu untuk berkinerja menjadi lebih baik dengan kemungkinan lebih besar dalam promosi dan kemajuan karir.

Work Life Balance merupakan suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya. *Work Life Balance* membuat pegawai merasa bebas untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan komitmen lainnya seperti keluarga, kegemaran, seni, jalan- jalan, pendidikan, dan sebagainya, selain hanya berfokus pada pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa work-life balance dapat mengarah pada aktivitas sehat yang akan memuaskan pegawai. Dapat dilihat keterkaitan antara *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja (Putra et al., 2022)

Keputusan tentang kesempatan untuk promosi, pengawasan, rekan kerja, gaji, dan pekerjaan itu sendiri adalah indikator yang paling berpengaruh pada variabel kepuasan kerja. Semakin baik *Work Life Balance* seorang pegawai, semakin bahagia mereka dengan pekerjaan mereka. Untuk memastikan bahwa pegawai masih memiliki waktu dan kesempatan untuk urusan pribadi dan keluarga, pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan (Putri & Hadi, 2024)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya dapat membuat pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi mereka mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal itu menciptakan rasa puas yang lebih tinggi terhadap pekerjaan

mereka. Pegawai yang dapat mengelola kewajiban pekerjaan mereka tanpa mengorbankan kehidupan pribadi merasa lebih dihargai dan dipahami oleh perusahaan. Rasa dihargai ini memperkuat komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional yang mendorong pegawai untuk lebih berdedikasi dan termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al, 2019), (Fajri, 2022) dan (Pangemanan et al, 2017) yang menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang" berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan penting antara tingkat kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Deli Serdang dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) mereka. Secara keseluruhan, pernyataan ini menekankan pentingnya kepuasan kerja dalam mendorong perilaku positif di tempat kerja, khususnya di kalangan pegawai ASN di DPRD Deli Serdang. Karyawan yang puas cenderung lebih bersedia untuk berkontribusi secara sukarela dan positif terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela. Kepuasan kerja dapat meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang mendorong

mereka untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* dan Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi. Komitmen ini dapat mendorong pegawai untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan yang mendukung tujuan organisasi.

Temuan ini dapat memberikan wawasan bagi manajemen ASN Deli Serdang untuk merancang kebijakan dan program yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ini bisa mencakup pengembangan lingkungan kerja yang mendukung, program penghargaan, dan kesempatan untuk pengembangan profesional yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, *Organizational Citizenship Behavior*. Secara keseluruhan, pernyataan ini menekankan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi di kalangan pegawai ASN di Deli Serdang. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat dalam perilaku positif yang mendukung tujuan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* yang dihasilkan dari kepuasan kerja dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* cenderung lebih kolaboratif, membantu satu sama lain, dan berkontribusi pada suasana kerja yang positif. Implikasi untuk Organisasi: Bagi DPRD Deli Serdang, memahami bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu dalam merancang kebijakan dan program

yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ini bisa mencakup pengembangan karir, pelatihan, dan peningkatan lingkungan kerja.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak langsung dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bersedia untuk menunjukkan perilaku positif yang mendukung rekan kerja dan tujuan organisasi. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku yang mendukung dan membantu orang lain di tempat kerja. Kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen emosional pegawai terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja yang diukur dengan indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja menjadi faktor yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa, pegawai termotivasi untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior* disebabkan karena kinerja yang telah dicapai, tantangan dari pekerjaan, adanya jenjang karir yang jelas dan hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan.

Seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja. Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Begitu juga ketika seseorang mempunyai kepuasan

yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya.

Organizational Citizenship Behavior adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Kepuasan merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (extra effort) (Mukti et al., 2022)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal itu meningkatkan perilaku ekstra peran mereka (OCB). Pegawai yang merasa dihargai dan diberdayakan oleh organisasi memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Hubungan ini menciptakan rasa komitmen yang mendalam, yang mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka. Kepuasan kerja yang tinggi mengarah pada perasaan memiliki yang lebih kuat terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang memperkuat budaya organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al, 2022), (Siswadi et al, 2023), (Takdir & Ali, 2020) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang" berarti bahwa dalam konteks pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Deli Serdang, gaya kepemimpinan transformatif tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), bahkan ketika mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel yang dapat memengaruhi hubungan tersebut.

Pemimpin transformatif berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka. Ketika pemimpin transformatif berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, pegawai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini dapat meningkatkan komitmen emosional pegawai terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan. Meskipun kepemimpinan transformatif dapat langsung mempengaruhi OCB, pengaruh ini dapat diperkuat melalui kepuasan kerja.

Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan OCB melalui peningkatan kepuasan kerja.

Dalam hal ini, kepuasan kerja dianggap sebagai faktor yang dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Namun, pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja ada, kepemimpinan transformasional tetap tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Meskipun pegawai mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini tidak cukup untuk mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi jika kepemimpinan tidak efektif. Setiap organisasi memiliki dinamika dan konteks yang unik. Dalam kasus DPRD Deli Serdang, mungkin ada faktor-faktor spesifik yang memengaruhi hubungan ini. Temuan ini dapat memberikan wawasan bagi manajemen DPRD Deli Serdang untuk mengevaluasi dan memperbaiki pendekatan kepemimpinan mereka. Jika kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan, mungkin perlu untuk mempertimbangkan gaya kepemimpinan lain atau strategi lain untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan pegawai. Secara keseluruhan, pernyataan ini menunjukkan bahwa dalam konteks pegawai ASN di DPRD Deli Serdang, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, bahkan ketika kepuasan kerja dipertimbangkan sebagai variabel intervening. Hal ini menekankan perlunya analisis lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) di kalangan pegawai ASN di DPRD Deli Serdang. Ini berarti bahwa meskipun pemimpin mungkin berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pegawai, hal tersebut tidak cukup untuk mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Meskipun kepuasan kerja dianggap sebagai variabel yang dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak cukup untuk menjembatani hubungan ini. Dengan kata lain, kepuasan kerja pegawai tidak berfungsi sebagai faktor yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Ketika pegawai sadar dengan tanggung jawab pekerjaan dan perusahaan telah melakukan pengelolaan yang baik terhadap pegawai. Dalam kondisi ini pegawai diharapkan dapat melakukan pekerjaan melebihi apa yang ditugaskan secara sukarela diluar permintaan tanggung jawab mereka. Perilaku pegawai seperti ini disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* adalah aktivitas yang digerakkan oleh individu yang meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, tetapi tidak terkait dengan struktur penghargaan resmi organisasi (Hasibuan et al, 2023).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Sabrina et al, 2025) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mendukung dan

menginspirasi, hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan didorong oleh pemimpin mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, menjadi faktor yang memperkuat perilaku ekstra peran *Organizational Citizenship Behavior* mereka.

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin untuk terlibat dalam aktivitas yang mendukung kesuksesan organisasi di luar tugas formal mereka. Kepuasan kerja yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional memperkuat ikatan emosional antara pegawai dan organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi sukarela yang mendukung keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (Hasibuan et al., 2024)

4.2.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (WLB) dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) di kalangan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Deli Serdang, di mana kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

Ketika pegawai ASN DPRD Deli Serdang merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini dapat meningkatkan komitmen emosional pegawai terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan. Pegawai yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Keseimbangan ini mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan, yang berkontribusi pada kepuasan kerja.

Dan pegawai ASN DPRD Deli Serdang yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku positif yang mendukung rekan kerja dan organisasi. Kepuasan kerja dapat meningkatkan rasa keterikatan dan komitmen pegawai terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*. Meskipun *Work Life Balance* dapat langsung mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, pengaruh ini dapat diperkuat melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, *Work Life Balance* yang baik dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui peningkatan kepuasan kerja.

Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* yang dihasilkan dari *Work Life Balance* yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* cenderung lebih kolaboratif, membantu satu sama lain, dan berkontribusi pada suasana kerja yang positif. Temuan ini menunjukkan pentingnya organisasi untuk mendukung keseimbangan kerja-hidup pegawai, seperti memberikan fleksibilitas jam kerja, program kesejahteraan, dan

dukungan untuk kegiatan keluarga. Dengan meningkatkan *Work Life Balance*, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, *Organizational Citizenship Behavior* pegawai ASN DPRD Deli Serdang

Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, *Work Life Balance* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih baik. Pegawai yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Keseimbangan ini dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan, yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku positif yang mendukung rekan kerja dan organisasi. Kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen emosional pegawai terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka

Work Life Balance adalah tentang mencapai keselarasan antara kehidupan personal dan profesional seseorang. Hal ini melibatkan sejauh mana seseorang memberikan prioritas utama pada kehidupan pribadi dan profesional nya. Keselarasan antara urusan pekerjaan dan kehidupan personal menjadi kunci untuk mencapai kepuasan dalam menjalani hidup. *Work Life Balance* dapat dicapai dengan bekerja sekitar enam jam sehari. Hal ini dirancang untuk memungkinkan pegawai bekerja selama enam jam ditambah satu jam istirahat, melakukan aktivitas di luar selama sepuluh jam, dan tidur selama delapan jam. Dengan

demikian ketika seorang pegawai pada suatu perusahaan merasakan *Work Life Balance* dalam kehidupannya diharapkan memberikan kontribusi yang lebih terhadap perusahaan (Helmy & Pratama, 2021)

Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan cara kerja pegawai dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Suatu perusahaan yang memiliki pegawai yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu (pegawai) dengan kinerja perusahaan (Julita & Arianty, 2019). Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan pada pegawai memberikan kenyamanan dan fokus dalam bekerja, suasana hati yang lebih baik akan lebih nyaman dalam beraktifitas, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja akan mendorong pegawai untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Hikmah & Lukito, 2021).

Pegawai yang mempunyai *Work Life Balance* dan kehidupan pribadi mereka, yang dapat dicapai melalui kepuasan kerja mereka, dapat menyebabkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ini. Salah satu alat penting untuk sumber daya manusia adalah kepuasan kerja, juga dikenal sebagai kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja didefinisikan sebagai ketika seseorang memiliki kesempatan untuk memenuhi harapan yang terkait dengan keinginannya. Kepuasan kerja akan meningkat apabila seorang pegawai merasa cukup dengan apa yang mereka terima . Dengan kata lain, kepuasan kerja mempengaruhi perilaku kerja seperti produktif, malas, rajin, dan perilaku lain yang dianggap penting oleh organisasi. Oleh sebab itu, kepuasan kerja adalah komponen yang cukup penting bagi organisasi (Helmy & Pratama, 2021).

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Rosyidah, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketika organisasi mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai, hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaan mereka tidak mengganggu kehidupan pribadi mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja yang tinggi ini, pada gilirannya, bertindak sebagai mediator yang memperkuat perilaku ekstra peran *Organizational Citizenship Behavior* mereka. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam kegiatan tambahan yang mendukung kesuksesan organisasi di luar tugas formal mereka. Kepuasan kerja yang muncul dari keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa puas cenderung lebih produktif, bersemangat, dan berkomitmen untuk berkontribusi secara positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan *Work Life Balance* dengan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang.
2. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang.
4. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang.
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang.
7. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai ASN DPRD Deli Serdang.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional di DPRD Deli Serdang dapat meningkatkan kinerja dan partisipasi anggota melalui pendekatan yang lebih kolaboratif dan inovatif. Saran untuk implementasinya termasuk pelatihan kepemimpinan dan penguatan komunikasi antar anggota
2. Menerapkan sistem jam kerja yang fleksibel dapat membantu pegawai menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengatur waktu dengan lebih baik, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja
3. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif dapat mendorong pegawai untuk berperilaku lebih proaktif. Hal ini dapat dilakukan melalui pengakuan atas kontribusi individu dan tim, serta penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan perilaku OCB.
4. Memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi atau yang menunjukkan dedikasi tinggi. Pengakuan atas kontribusi individu dapat meningkatkan rasa bangga dan kepuasan kerja.
5. Peneliti selanjutnya menambah variabel lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* seperti *Employee Performance*, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi dll

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan Sampel Ukuran sampel yang kecil atau tidak representatif dapat membatasi kemampuan untuk menggeneralisasi temuan penelitian ke populasi yang lebih luas. Jika sampel tidak mencerminkan karakteristik populasi, hasil penelitian mungkin tidak akurat.

2. Keterbatasan dalam hal waktu dan sumber daya dapat membatasi ruang lingkup penelitian. Penelitian yang dilakukan dalam waktu yang singkat mungkin tidak dapat mengeksplorasi semua variabel yang relevan
3. Peneliti mungkin memiliki bias yang mempengaruhi interpretasi data. Bias ini dapat muncul dari harapan atau keyakinan pribadi peneliti yang dapat mempengaruhi cara data dikumpulkan dan dianalisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdirahman, H. I. H. (2018). The Relationship Between Job Satisfaction, Work-Life Balance And Organizational Commitment On Employee Performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(3), 12–17.
- 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.
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). Peran Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Menerapkan Work From Home (Wfh) Di Masa Pandemi Covid-19: Studi Literatur. *Seminar Nasional Psikologi UM*, 1(1), 340–349.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, 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.
- Bahar, D. F., & Prasetyo, A. P. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Work Life Balance Pada Pegawai Perum Bulog Jakarta Selatan. *EProceedings of Management*, 8(4), 3276–3281.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior With Employee Engagement Mediation. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 1, 751–762.
- Bodroastuti, T., & Ruliaji, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 15–31.
- Cahyani, M. L. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 26–32.
- Dikshit, A. Y., & Dikshit, P. A. (2014). An Investigation In Organizational Citizenship Behavior Of Managers As Perceived By Senior Officers With Leadership Roles & Responsibilities. *International Journal*, 2(2), 47–51.
- Erdianza, N., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2020). The Effect Of Work Enjoyment And Work-Life Balance On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator. *International Journal Of Management*

And Humanities, 4(7), 67–73.

- Fajri, A. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Generasi Milenial Terhadap Ocb: Peran Pemediasi Kepuasan Kerja. *Eqien*, 9(1), 394309.
- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles Of Psychological Autonomy, Competence And Relatedness On Work-Life Balance And Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 1–10.
- Gede, I. K., & Piartini, P. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(2018), 1107–1134.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60–66.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, J. S., Jufrizen, J., Nasution, S., Senja, A., & 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), 365–374.
- Hasibuan, J. S., Soemitra, A., & Nawawi, Z. M. (2023). Antecedents of Work Flare Spirituality , Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Supervisors and Management of the Association of Indonesian Islamic Pension Funds (IDPII). *Entrepreneurship on Global Economics Development in the Era of Society 5.0*, 1(1), 2322–2336.
- Helmy, I., & Pratama, M. P. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen

Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika*, 9(2), 1–12.

Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran Worklife Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 64–74.

Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.

Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.

Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 34–49.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.

Julita, J., & Arianty, N. (2019). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. *Ekonomi Dan Bisnis UMSU*, 1(1), 195–205.

Kartono, K. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).

Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

McDonald, P., & Bradley, L. M. (2017). *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Hudson Global Resources.

Mukti, W. P., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Pemberdayaan Psikologis, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 352–361.

Muliku, R. E., Dotulong, L. O. H., & Sumarauw, J. S. B. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Job Loyalty, Dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT Semen Tonasa Packing Plant Bitung.

Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 11(3), 1498–1509.

Munawar, F., Ependi, M., & Wildan, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi: Studi Pada Tendik UIN Bandung. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 115–124.

Mutholib, M., & Ammy, B. (2021). Pengaruh Rotasi Kerja , Quality Of Worklife dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT . PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara The Influence of Work Rotation , Quality Of Worklife and Transformational Leadership Style on Emp. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 198–208.

Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.

Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.

Nguyen, C. M. (2021). The Effect Of Other In-Group Members' Organizational Citizenship Behavior On Employees' Organizational Deviance: A Moral Licensing Perspective. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 177–190.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage publications.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2021). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.

Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS UNSRAT* /, 5(3), 1–8.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51.

Putra, S. P. P., Hasanah, K., & Murniyati, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Karismatik Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pengajar Pondok Pesantren Al-Jayadi Kabupaten Madiun. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 4, 1–11.

- Putri, A., & Amran, A. (2021). Employees Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30–34.
- Putri, N. H. Y., & Hadi, H. K. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 339–349.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rosyidah, Z. (2023). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Textile industry indonesia*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Rustandi, R. A. (2020). *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Armico.
- Sabrina, H., Trihudyatmanto, M., & Purwanto, H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Magna: Journal of Economics, Management, and Business*, 4(1), 1–21.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact Of Organizational Support For Career Development And Supervisory Support On Employee Performance: An Empirical Study From Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.
- Schmitt, B. H. (2017). *Experiential Marketing*. NY: Free Press.
- Siregara, I. R., Ardi, A., & Berlianto, M. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(5), 3295–3308.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

- Sukoco, S., Tirtayasa, S., & Pasaribu, H. K. (2020). Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 224–239.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Syawal, M. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Work-Life Balance Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Direktorat Sistem Perbendaharaan)*. Universitas Mercu Buana-Menteng.
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)(Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16.
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Uresha, K. I. (2021). Influence of Telecommuting on Work-life Balance and Employee Happiness An Empirical Study of Sri Lankan Employees. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, 15(3), 2234–2243.
- Usman, H. (2019). *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Edisi 4). Bumi aksara.
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). The Work-Life Balance Of Blue-Collar Workers: The Role Of Employee Engagement And Burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6(2), 227–241.
- Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Yohannes, I., & Supit, I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(3), 351–368.

KUESIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR

Medan, Juli 2025

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr/I Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian penelitian sebagai Mahasiswa Program Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya:

Nama : Santi Alvina

Jurusan : Manajemen

NPM : 2105160126

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPRD DELI SERDANG”

Untuk itu saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini secara jujur dan apa adanya. Semua data/informasi yang diberikan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis dan akan dijaga kerahasiaannya sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah.

Terima Kasih yang tak terhingga peneliti ucapkan kepada Bapak/Ibu/Sdr/I atas kesediaannya meluangkan waktunya untuk membantu peneliti.

Hormat Saya

Peneliti

Santi Alvina

I. Petunjuk Pengisian

1. Sebelum menjawab pertanyaan-pertanyaan kuesioner dimohonkan kepada responden terlebih dahulu mengisi identitas sesuai dengan formulir isian yang disediakan.
2. Bacalah pertanyaan secara teliti dan berikan tanda (X) pada salah satu alternatif jawaban yang dianggap benar.
3. Dimohonkan untuk mencoba menganalisis pertanyaan secara intensif dan jawaban sesuai dengan pendapat sendiri tanpa paksaan pihak manapun, karena tidak ada pertanyaan yang benar atau salah.
4. Dimohonkan untuk tidak mendiskusikan pertanyaan dengan pihak lain.

II. Identitas Responden

No. Responden :..

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki ☐ Perempuan ☐

Pendidikan Terakhir : SMP ☐
SMA ☐
S1 ☐
S2 ☐
Lainnya ☐

Lama Bekerja : < 5 Tahun ☐ 5-10 Tahun ☐ >10 Tahun ☐

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia dalam kolom pertanyaan dengan kriteria sebagai berikut :

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

1. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Altruism						
1	Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja					
2	Saya diberikan Target yang cukup tinggi					
Conscientiousness						
3	Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat					
4	Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan DPRD Deli Serdang terbatas					
Sportsmanship						
5	Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja					
6	Jika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan DPRD Deli Serdang membuat saya tidak nyaman					
Courtesy						
7	Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani					
8	Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja					
Cirtic Virtue						
9	Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani					
10	Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja					

2. Kepuasan Kerja

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Pekerjaan						
1	Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri					
2	Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya.					
Upah						
3	Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan.					
4	Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari.					
Promosi						
5	Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi					
6	Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan					
Pengawasan Kerja						
7	Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja.					
8	Kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberhentikan pegawai yang melanggar peraturan perusahaan					
Rekan Kerja						
9	Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya.					
10	Saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membeda bedakan seseorang					

3. Kepemimpinan Transformasional (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Karisma (Charisma)						
1	Pemimpin selalu memiliki ide yang kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya sehari hari					
2	Saya memiliki pemimpin yang mampu berkreasi dengan ide yang cemerlang					
Inspirasional (Inspirasoni)						
3	Pemimpin memiliki ide dan gagasan dalam memberikan solusi terkait permasalahan yang terjadi					
4	Saya selalu mendapatkan inspirasi dari pemimpin saya					
Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation)						
5	Pemimpin selalu tegas dalam memberikan arahan dan sanksi kepada para pegawai					
6	Saya bekerja dengan pemimpin yang cerdas setiap harinya					
Perhatian Individu (Individualized Consideration)						
7	Pemimpin selalu menyikapi permasalahan dengan sikap yang dewasa					
8	Pemimpin saya selalu perhatian setiap harinya kepada semua pegawai tanpa membedakan orang					

4. *Work Life Balance* (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Time balance (keseimbangan waktu)						
1	Waktu saya untuk melakukan pekerjaan lebih banyak dibanding melakukan aktivitas pribadi					
2	Saya merasa membutuhkan lebih banyak waktu untuk melakukan aktivitas pribadi					
Involvement balance (keseimbangan keterlibatan)						
3	Saya dapat membagi tanggung jawab antara keluarga dan pekerjaan					
4	Aktivitas dalam kehidupan pribadi membuat saya sulit melakukan pekerjaan dengan baik					
Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan)						
5	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan saat dikantor					
6	Saat bekerja dari rumah saya dapat menyisihkan waktu diluar pekerjaan untuk keluarga dan aktivitas lain					

TABULASI HASIL KUISIONER

[illegible]

[illegible]

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
A01	4	5	4	3	4	5	25
A02	4	5	4	5	5	5	28
A03	5	5	5	5	5	4	29
A04	4	4	4	4	4	4	24
A05	5	5	5	5	5	5	30
A06	5	4	4	3	3	4	23
A07	2	2	2	2	2	2	12
A08	5	5	4	4	5	5	28
A09	5	5	5	5	5	5	30
A10	4	5	3	5	5	5	27
A11	4	3	4	3	5	3	22
A12	5	5	5	5	5	5	30
A13	5	4	4	4	4	4	25
A14	5	4	5	5	5	4	28
A15	4	4	4	4	4	4	24
A16	4	4	4	4	4	4	24
A17	4	4	4	4	4	4	24
A18	4	4	4	4	4	4	24
A19	3	3	3	3	3	4	19
A20	2	2	2	2	2	2	12
A21	5	5	5	5	5	5	30
A22	3	3	3	3	3	3	18
A23	5	4	3	3	3	4	22
A24	4	4	4	4	4	4	24
A25	5	5	5	5	5	5	30
A26	5	5	5	5	5	5	30
A27	5	4	5	5	4	4	27
A28	5	5	5	5	5	5	30
A29	5	4	5	5	4	4	27
A30	5	5	5	5	5	5	30
A31	3	3	3	3	3	3	18
A32	4	4	4	4	4	4	24
A33	5	5	5	5	5	5	30
A34	5	5	5	5	5	5	30
A35	3	3	3	3	3	3	18
A36	2	2	2	2	2	2	12