



**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DUKUNGAN ORGANISASI  
DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
PADA PEGAWAI DINAS TENAGA KERJA KOTA SEMARANG**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana  
Pada Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Semarang

**Disusun oleh :**

GILANG BASKORO WIDAGDO  
NIM. B.312.4723.056

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS SEMARANG  
2025**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DUKUNGAN ORGANISASI  
DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
PADA PEGAWAI DINAS TENAGA KERJA KOTA SEMARANG**

Disusun Oleh :  
GILANG BASKORO WIDAGDO  
NIM. B.312.4723.056

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis  
Pada tanggal 25 Juli 2025  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk di terima.

Pembimbing I



**Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si.**  
NIS. 06557000504072

Pembimbing II



**Dr. Wyati Saddewisasi, S.E., M.Si.**  
NIS. 06557000504077

Mengetahui

Direktur Pasca Sarjana



Ketua Program Studi



**Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si.**  
NIS. 06557000504072

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**UJIAN TESIS**

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Gilang Baskoro Widagdo

NIM : B.312.4723.056

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Organisasi Dan Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.

**Dewan Penguji**

**Pembimbing I : Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si.**



**Pembimbing II : Dr. Wyati Saddewisasi, S.E., M.Si.**



**Penguji : Dr. Rohmini Indah Lestari, S.T., M.M.**



Ditetapkan di : Semarang

Tanggal : 01 Agustus 2025

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, **GILANG BASKORO WIDAGDO** menyatakan bahwa Tesis yang diajukan dengan judul “**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DUKUNGAN ORGANISASI DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI DINAS TENAGA KERJA KOTA SEMARANG**” adalah hasil karya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada pada saya.

Semarang, 28 Juli 2025

Yang membuat pernyataan



( GILANG BASKORO WIDAGDO )  
NIM. B.312.4723.056

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis dengan judul **“PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DUKUNGAN ORGANISASI DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI DINAS TENAGA KERJA KOTA SEMARANG”**.

Tesis ini penulis susun, guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Program Studi Magister Manajemen pada Universitas Semarang. Peran serta sebagai pihak turut menentukan terselesaikannya penulisan Tesis ini, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Supari, S.T., M.T., selaku Rektor Universitas Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Indarto, S.E., M.Si. selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Semarang.
3. Ibu Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang sekaligus Dosen Pembimbing I yang dengan sepenuh hati bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam rangka menyusun tesis ini.
4. Ibu Dr. Wyati Saddewisasi, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu dan memberikan arahan, saran dan meluangkan waktu dalam penyusunan tesis ini.

5. Ibu Dr. Rohmini Indah Lestari, S.T., M.M. selaku Dosen Penguji.
6. Seluruh Dosen dan Karyawan Universitas Semarang.
7. Kedua orang tua tercinta, Bapak Sihono dan Ibu Retno Puspo, atas doa, kasih sayang, dan dukungan luar biasa yang tiada henti.
8. Istri tercinta, Rizky Chandra Agustin, yang selalu memberikan semangat, pengertian, dan kesabaran luar biasa di tengah kesibukan penulis menyelesaikan studi ini.
9. Anak-anakku tersayang, Mas Ibam dan Adek Sauqi, yang menjadi sumber motivasi dan inspirasi tersendiri bagi penulis untuk terus berjuang dan menyelesaikan tanggung jawab ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan segala kritik dan saran yang lebih baik. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi para pembaca khususnya Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.

Semarang, 28 Juli 2025

Penulis,



( GILANG BASKORO WIDAGDO )  
NIM. B.312.4723.056

## **ABSTRACT**

*Employee engagement is the behavior of employees who care about their work with the best ability and feel motivated physically, mentally and emotionally. Employees who have engagement in the agency will work hard, be enthusiastic in working and fully concentrate on their work. Many factors can influence employee engagement, such as transformational leadership, organizational support, work life balance, job satisfaction. The object of this study is Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) of Semarang City. Based on the data, from the many jobs given to employees, there are several work items that experience several errors so that there is a delay in completion. Therefore, this study aims to analyze the effect of transformational leadership, organizational support and work life balance on organizational citizenship behavior through job satisfaction.*

*This type of research is explanatory research. The type and source of data used are primary data. The population of this study was 92 employees of the Dinas Tenaga Kerja of Semarang City, Jl. Ki Mangunsarkoro No. 21 Semarang City. The sample taken was 90 employees. The sampling technique used was a census sample or total sample. The data collection method used was a questionnaire. The analysis technique used was PLS (Partial Least Square).*

*The results of the study indicate that: 1). Transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. 2). Organizational support has a positive and significant effect on job satisfaction. 3). Work life balance has a positive and significant effect on job satisfaction. 4). Job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement. 5). Transformational leadership has a positive and significant effect on employee engagement. 6). Organizational support has a positive and significant effect on employee engagement. 7). Work life balance has a positive and significant effect on employee engagement. 8). Transformational leadership has a positive effect on employee engagement through the mediation of job satisfaction. 9). Organizational support has a positive effect on employee engagement through the mediation of job satisfaction. 10). Work life balance has a positive effect on employee engagement through the mediation of job satisfaction.*

**Keywords** : ***Transformational Leadership, Organizational Support, Work Life Balance, Job Satisfaction, Employee Engagement***

## ABSTRAK

*Employee engagement* adalah perilaku pegawai yang peduli dengan pekerjaan dengan kemampuan terbaik dan perasaan termotivasi secara fisik, mental dan emosional. Pegawai yang memiliki *engagement* pada instansi akan bekerja sungguh-sungguh, antusias dalam bekerja dan berkonsentrasi penuh pekerjaannya. Banyak faktor dapat mempengaruhi *employee engagement*, seperti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance*, kepuasan kerja. Objek penelitian ini Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) Kota Semarang. Berdasarkan data, dari banyaknya pekerjaan yang diberikan kepada pegawai, terdapat beberapa item pekerjaan yang mengalami beberapa kesalahan sehingga terjadi keterlambatan dalam penyelesaiannya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer. Populasi penelitian ini 92 pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, Jl. Ki Mangunsarkoro No. 21 Kota Semarang. Sampel yang diambil 90 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel sensus atau total sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2). Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3). *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. 5). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. 6). Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. 7). *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. 8). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja. 9). Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja. 10). *Work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja.

**Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Organisasi, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Employee Engagement**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN TESIS.....	ii
PENGESAHAN TESIS .....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRACT.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. <i>Attachment Theory</i> (Teori Keterikatan) .....	12
2.1.2. <i>Employee Engagement</i> .....	14
2.1.2.1. Definisi <i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Pegawai).....	14
2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Pegawai ( <i>Employee Engagement</i> ).....	16
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional .....	19
2.1.3.1. Definisi Kepemimpinan .....	19
2.1.3.2. Definisi Kepemimpinan Transformasional .....	23
2.1.4. Dukungan Organisasi .....	25
2.1.5. <i>Work Life Balance</i> (Keseimbangan Kehidupan Kerja) ...	30
2.1.6. Kepuasan Kerja .....	35
2.1.6.1. Definisi Kepuasan Kerja .....	35
2.1.6.2. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja .....	38
2.2. Penelitian Terdahulu .....	39
2.3. Hipotesis Logis antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis ...	48
2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja .....	49
2.3.2. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	50
2.3.3. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja ..	51

2.3.4.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	52
2.3.5.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	53
2.3.6.	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	54
2.3.7.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	55
2.3.8.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i> Melalui Mediasi Kepuasan Kerja .....	56
2.3.9.	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> Melalui Mediasi Kepuasan Kerja .....	57
2.3.10.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> Melalui Mediasi Kepuasan Kerja .....	58
2.4.	Kerangka Pemikiran Teoretis .....	59

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Jenis Penelitian .....	62
3.2.	Jenis dan Sumber Data .....	62
3.3.	Populasi dan Sampel .....	62
3.4.	Definisi Operasional Variabel .....	63
3.5.	Metode Pengumpulan Data .....	65
3.6.	Teknik Analisis Data .....	66
3.6.1.	Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	66
3.6.2.	Uji Hipotesis .....	69

### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1.	Hasil Analisis Data .....	70
4.1.1.	Deskripsi Responden .....	70
4.1.2.	Deskripsi Variabel .....	75
4.1.3.	Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	84
4.1.3.1.	Uji <i>Outer Model</i> .....	84
4.1.3.1.1.	Uji Validitas .....	85
4.1.3.1.2.	Uji Reliabilitas .....	88
4.1.3.2.	Uji <i>Inner Model</i> .....	89
4.1.3.2.1.	Uji Evaluasi Model .....	89
4.1.3.2.2.	<i>Path Coefficients</i> .....	93
4.1.3.2.3.	Uji Hipotesis .....	95
4.1.3.2.4.	Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total .....	97
4.2.	Pembahasan .....	99

BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	
5.1.	Kesimpulan.....	116
5.2.	Implikasi Kebijakan .....	118
5.3.	Implikasi Teoritis .....	120
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	124
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. <i>Research Gap</i> .....	6
2.1. Penelitian Terdahulu .....	40
3.1. Definisi Operasional Variabel .....	64
3.2. Skala Likert.....	66
3.3. Evaluasi Model Pengukuran Outer Model .....	67
3.4. Evaluasi Model Pengukuran Inner Model .....	68
4.1. Umur Responden .....	71
4.2. Jenis Kelamin Responden.....	72
4.3. Pendidikan Terakhir Responden.....	72
4.4. Lama Bekerja Responden .....	74
4.5. Bagian Kerja Responden .....	75
4.6. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional.....	77
4.7. Tanggapan Responden Terhadap Dukungan Organisasi.....	78
4.8. Tanggapan Responden Terhadap <i>Work Life Balance</i> .....	80
4.9. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	81
4.10. Tanggapan Responden Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	83
4.11. <i>Outer Loading</i> .....	85
4.12. Hasil Uji <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	86
4.13. Hasil Uji Validitas Diskriminan .....	87
4.14. Hasil Uji Reliabilitas .....	88
4.15. Hasil Nilai <i>R – Square</i> .....	90
4.16. Hasil <i>Effect Size f<sup>2</sup></i> .....	91
4.17. Hasil Uji Multikolinearitas .....	92
4.18. Hasil <i>Q<sup>2</sup> Predictive Relevance</i> .....	93
4.19. Hasil <i>Path Coefficients</i> .....	94
4.20. Hasil Efek Tidak Langsung Spesifik .....	97
4.21. Pengaruh Total.....	98

## DAFTAR GAMBAR

Tabel	Halaman
2.1. Model Penelitian.....	61
4.1. Hasil Uji Outer Model.....	84
4.2. Hasil Uji Inner Model.....	89

## LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Tabulasi Data
3. Frekuensi Tabel Tabulasi Data
4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Outer Model)
5. Hasil *Structural Model* (Inner Model)
6. Identitas Responden

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia (SDM) adalah kunci keberhasilan organisasi, khususnya dalam lingkungan yang dinamis dan bersaing. Apapun pola dan tujuannya, suatu perusahaan berdiri mempunyai suatu pandangan dan tujuan serta dikendalikan dan diarahkan dalam memenuhi misinya. Oleh karena itu, manusia merupakan aspek terpenting dalam seluruh kegiatan atau operasional perusahaan (Kristanto & Tajib, 2023).

SDM dalam hal ini pegawai adalah salah satu faktor penting yang menjadi penentu efektivitas suatu organisasi, sehingga peranan pegawai sangatlah penting dan keberadaannya tidak bisa dilalaikan. Aspek pegawai dipandang sebagai aspek yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi, dan berkaitan dengan cara mengatur sumber dayanya. Semua kegiatan manajemen dan sumber daya yang ada tidak akan maksimal tanpa adanya pegawai sebagai pelopor utama dalam menggerakkan organisasi (Rais & Parmin, 2020).

Pegawai tidak hanya menjadi penopang organisasi atau institusi saja namun juga merupakan sumber daya terpenting bagi kesuksesan institusi. Setiap institusi sangat ingin mempunyai dan menjaga pegawai agar bersemangat, bertanggung jawab dan memiliki pengabdian yang tinggi terhadap institusi. Salah satu cara institusi melakukan hal ini adalah dengan mempererat interaksi yang baik dengan antar individu. Sebab, interaksi yang baik antara pegawai dan institusi

pasti akan memberikan pengaruh yang baik dalam mewujudkan tujuan institusi. Adanya interaksi yang kuat, pegawai akan merasa terikat atau mempunyai *engagement* dengan institusinya. Adanya pegawai yang terlibat pada suatu institusi pasti akan membawa manfaat bagi institusi. Tetapi, tidak banyak pegawai yang bisa terlibat dengan institusi tersebut. Oleh sebab itu, pengaturan sumber daya yang efektif merupakan kunci mengembangkan *employee engagement* dalam suatu institusi (Rais & Parmin, 2020).

Pegawai merupakan salah satu aset atau sumber daya yang ada dan orang yang paling penting dalam mempertahankan kehidupan organisasi atau institusi. Hubungan antar pegawai pada institusi digambarkan dengan sebuah segitiga, dimana pegawai merupakan hal yang terpusat dalam kelangsungan hidup institusi tersebut. Institusi harus menyiapkan pegawai yang berkualitas dan hal terpenting yang harus memperoleh perhatian oleh institusi, tetapi yang paling penting yaitu membangun *employee engagement* sehingga pegawai yang memiliki keunggulan tersebut sekaligus bisa meningkatkan kinerjanya. Tanpa adanya *employee engagement*, pegawai akan dengan mudah keluar dari institusi di tempat bekerjanya, sehingga potensi dan kualitas pegawai selanjutnya tidak ada gunanya sebab tidak ada pengaruhnya pada institusi (Syelvy & Siddiq, 2024).

*Employee engagement* adalah perilaku pegawai yang peduli dengan pekerjaan dengan kemampuan terbaik dan perasaan termotivasi secara fisik, mental dan emosional (Safria, 2022). *Employee engagement* merupakan suatu cara untuk membentuk pegawai yang memiliki dedikasi dan komitmen tinggi. Pegawai yang memiliki hubungan tulus dengan institusi akan memandang semua

komitmennya mudah. Untuk menciptakan *employee engagement*, tentunya perlu dilakukan analisa secara dalam terhadap aspek-aspek yang bisa memengaruhi *employee engagement*.

Banyak aspek bisa memengaruhi *employee engagement* yang rendah, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja dan *work life balance*. Penelitian ini memilih variabel kepemimpinan transformasional sesuai penelitian (Madona et al., 2022), variabel dukungan organisai sesuai penelitian (Shanty et al., 2022) serta variabel *work life balance* sesuai penelitian (Widyawati et al., 2021) dimana pemilihan variabel-variabel tersebut memiliki relevansi dengan obyek penelitian ini.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya berdasarkan suatu pandangan dengan menerima dan mengembangkan kepentingan pegawainya (Madona et al., 2022). Kepemimpinan transformasional dalam memberikan dorongan perubahan dalam pemberdayaan pegawai mengindikasikan bahwa pimpinan bisa membimbing pegawai dengan pengetahuannya (Madona et al., 2022). Pimpinan akan menampilkan kinerja terbaiknya dalam memimpin dengan mendorong bawahan untuk melampaui kemampuannya sendiri sehingga gaya kepemimpinan demikian dapat mendorong pegawai untuk memiliki *employee engagement* yang tinggi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Asjari & Gunawan, 2022; Madona et al., 2022; Murali & Aggarwal, 2020; Rahmadini & Khan, 2024; Saputri & Mansyur, 2024; Wardana et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sedangkan, hasil

penelitian (Safria, 2022) menyatakan sebaliknya bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Dukungan organisasi adalah keyakinan individu bahwa organisasi mengakui peranan pegawai serta memiliki kepedulian pada kemakmuran kehidupan pegawai (Shanty et al., 2022). Pegawai yang merasakan dukungan dari organisasi akan berusaha menunjang perusahaan dalam mewujudkan *engagement*-nya pada perusahaan dengan mengeluarkan seluruh upaya, daya dan pikirannya untuk mendedikasikan dirinya pada perusahaan. Adanya dukungan dari manajemen bisa membuat pegawai mempunyai *engagement* tinggi serta pegawai akan senang dalam menjalankan pekerjaannya dan memiliki tanggung jawab atas tugas yang dilimpahkan kepadanya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Aldabbas et al., 2023; Nahdiah & Khalid, 2024; Purbosari & Suharti, 2024; Rahmadini & Khan, 2024; Septiani & Frianto, 2023; Shanty et al., 2022) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sedangkan, hasil penelitian (Sadewo & Kurniawan, 2024) menyatakan sebaliknya bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement*, maka diperoleh hasil yang bertentangan, sehingga penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya dengan menambah variabel *work life balance* sesuai dengan hasil penelitian (Widyawati et al., 2021).

*Work life balance* adalah praktek pelaksanaan dalam keseimbangan antara pekerjaan dan hidup individu seseorang (Widyawati et al., 2021). Pegawai yang berpeluang untuk menyeimbangkan kehidupannya akan senang dan nyaman dalam bekerja. Penting bagi pegawai untuk menjaga keseimbangan kehidupan pekerjaannya, terutama kehidupan di luar pekerjaan. Perasaan *employee engagement* muncul sebab adanya *work life balance* sehingga akan berdampak baik terhadap kelangsungan hidup perusahaan dan kinerja manajemen secara menyeluruh. Pegawai yang bisa menjaga *work life balance* yang baik akan memiliki *engagement* yang penuh dengan perusahaannya saat ini.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Asjari & Gunawan, 2022; Happy, 2021; Kurniawati & Mulyanto, 2024; Lee & Shin, 2023; Ratnasari et al., 2023; Safria, 2022; Widyawati et al., 2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sedangkan, hasil penelitian (Septiani & Frianto, 2023) serta (Nahdiah & Khalid, 2024) menyatakan sebaliknya bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Dari hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap *employee engagement* diperoleh inkonsistensi hasil (perbedaan hasil penelitian), sehingga terdapat *research gap*. Sedangkan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut dapat diringkas dalam tabel *research gap* seperti berikut :

Tabel 1.1  
*Research Gap*

No.	Isu Gap	Peneliti & Tahun	Hasil Penelitian
1	Adanya perbedaan hasil penelitian yang tidak konsisten antara Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Murali & Aggarwal, 2020), (Asjari & Gunawan, 2022), (Madona et al., 2022), (Rahmadini & Khan, 2024), (Saputri & Mansyur, 2024), (Wardana et al., 2024)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif & Signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>
		(Safria, 2022)	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
2	Adanya perbedaan hasil penelitian yang tidak konsisten antara Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Shanty et al., 2022), (Aldabbas et al., 2023), (Septiani & Frianto, 2023), (Nahdiah & Khalid, 2024), (Purbosari & Suharti, 2024), (Rahmadini & Khan, 2024)	Dukungan Organisasi berpengaruh Positif & Signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>
		(Sadewo & Kurniawan, 2024)	Dukungan Organisasi tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
3	Adanya perbedaan hasil penelitian yang tidak konsisten antara Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Happy, 2021), (Widyawati et al., 2021), (Asjari & Gunawan, 2022), (Safria, 2022), (Lee & Shin, 2023), (Ratnasari et al., 2023), (Kurniawati & Mulyanto, 2024)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh Positif & Signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>
		(Septiani & Frianto, 2023) serta (Nahdiah & Khalid, 2024)	<i>Work Life Balance</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>

Sumber : Penelitian terdahulu

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap *employee engagement* terdapat *research gap*, sehingga penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya dengan menambah variabel kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi. Pada penelitian tersebut kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini ingin menganalisis lebih lanjut dengan mengambil objek dan sampel yang berbeda dengan menggunakan teori keterikatan. Teori keterikatan adalah ikatan emosional yang dalam hingga lama antara orang-orang yang bertahan dalam ruang dan waktu. Keterikatan sifatnya imbal balik, namun seringkali bersifat satu arah atau dalam hal ini adanya satu variabel yang tidak memiliki pengaruh terhadap variabel lain bisa dimediasi oleh variabel lain dalam hal ini kepuasan kerja sehingga teori keterikatan bisa menjadi saling memengaruhi atau imbal balik.

Kepuasan kerja adalah perasaan dan emosi yang terdapat pada diri pegawai tentang kebutuhan dan keinginannya bisa dipenuhi oleh pekerjaannya (Nahdiah & Khalid, 2024). Bila pegawai memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya, maka pegawai dapat bekerja dengan perasaan positif, merasa senang dan mempunyai semangat dalam menjalani pekerjaannya. Pegawai yang puas akan lebih bergairah dan terdorong untuk melakukan aktivitas kerja dengan penuh semangat dan efisien, serta berupaya keras untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Seseorang yang merasakan ketidakpuasan tidak akan termotivasi dalam bekerja dan tidak mempunyai keterikatan atau *engagement* dari pekerjaan yang dijalannya (Shanty et al., 2022).

Berkaitan dengan penelitian ini yang membahas tentang *employee engagement*, maka digunakan teori utama *attachment theory* (teori keterikatan).

Hal ini karena teori keterikatan mengkaji perasaan optimal secara pribadi dengan keseimbangan antara orang-orang terdekat dengan pekerjaan di dalamnya hidupnya. Orang dengan keterikatan tinggi seringkali memandang orang lain sebagai orang yang bisa dipercaya dan pantas dicintai, serta bisa mengatur dan menyelesaikan situasi stres.

Objek penelitian ini adalah Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang yang bertempat di Jalan Ki Mangunsarkoro No. 21, Kota Semarang. Dinas Tenaga Kerja mempunyai tugas dalam melaksanakan urusan pemerintah bidang tenaga kerja dan bidang transmigrasi yang menjadi kewenangam daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah di bawah Kepala Dinas yang memiliki kedudukan di bawah dan bertanggung jawab pada Wali Kota melalui Sekretaris Daerah.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang ada, peneliti ingin mengetahui aspek apa saja yang memengaruhi *employee engagement* pada pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang yang seharusnya pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dalam bekerja serta *research gap* hasil penelitian sebelumnya antara pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap *employee engagement*, sehingga rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan *employee engagement* melalui kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Disnaker Kota Semarang.

Berdasarkan pokok permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*?
6. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*?
7. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*?
8. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja?
9. Apakah kepemimpinan dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja?
10. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja

3. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement*
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*
6. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee engagement*
7. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*
8. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja
9. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja
10. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini melibatkan teori keterikatan yang sifatnya imbal balik, dengan menambahkan mediasi variabel lain dalam hal ini kepuasan kerja agar teori keterikatan bisa menjadi saling memengaruhi atau imbal balik sehingga hasil penelitian ini lebih menyempurnakan penelitian sebelumnya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini sumber informasi dan referensi bagi organisasi guna merumuskan kebijakan di bidang pengembangan sumber daya manusia khususnya pada usaha untuk meningkatkan *employee engagement* terhadap organisasi.
- b. Hasil penelitian ini merupakan sumber pembandingan untuk penelitian sebelumnya serta bahan informasi untuk penelitian mendatang.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. *Attachment Theory* (Teori Keterikatan)

Teori keterikatan mengkaji perasaan optimal secara pribadi dengan keseimbangan antara orang-orang terdekat dengan pekerjaan di dalamnya hidupnya. Teori ini berusaha menguraikan perilaku ikatan emosional yang diciptakan antara satu orang dengan yang lain (Miles, 2012).

Keterikatan adalah ikatan emosional yang dalam hingga lama antara orang-orang yang bertahan dalam ruang dan waktu (Bowlby, 1969). Keterikatan sifatnya imbal balik, namun seringkali bersifat satu arah. Ini mencakup sifat tertentu, seperti ingin meluangkan waktu bersama orang-orang yang terkait ketika merasa sedih, ketakutan, ataupun ada ancaman (Bowlby, 1969). Dalam hubungan keterikatan atasan dengan bawahan, atasan dapat merespon kebutuhan bawahan dengan bersikap sensitif dan penuh perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Hal ini karena perilaku keterikatan sifatnya komprehensif pada seluruh budaya (Miles, 2012).

Pola keterikatan seseorang dapat mengubah karier dan pekerjaannya. Orang dengan keterikatan tinggi seringkali memandang orang lain sebagai orang yang bisa dipercaya dan pantas dicintai, serta bisa mengatur dan menyelesaikan situasi stres. Mereka yang sibuk dengan keterikatannya, memercayai orang lain tetapi tidak memercayai dirinya sendiri, merasa harga dirinya rendah,

menginginkan kepastian dan sanjungan, menarik diri saat memperoleh saran, memilih bekerja berdasar gaji, yang mengakibatkan kepuasan kerja dan karier yang rendah. Mereka yang terlepas dari rasa terikat memiliki dorongan tersendiri sebab orang lain tidak dapat dipercayai untuk mencukupi kebutuhannya, mereka tidak mencari bantuan emosional dari orang lain ketika mereka stres, mereka tidak mau dikritik, mereka dengan paksa berupaya menjauhi interaksi dengan orang lain, mereka seringkali bekerja cukup lama dan lebih tekun dibandingkan orang lain, namun menghambat kehidupan pribadinya. Orang dengan kepribadian penakut adalah orang yang tidak percaya pada orang lain, mempunyai harga diri yang rendah, kurang tegas, memiliki persahabatan dan hubungan romantis yang buruk, cenderung memiliki kemampuan sosial dan emosional yang buruk, cenderung tidak mencari bantuan emosional dari orang lain ketika stres, dan tidak menerima intruksi positif dari manajer (Miles, 2012).

Pola keterikatan juga didapatkan berhubungan dengan kepemimpinan. Pemimpin yang mempunyai kecemasan pada keterikatan cenderung sangat egois, menampilkan kualitas kepemimpinan yang buruk yang orientasinya pada tugas. Pemimpin dengan menghindari keterikatan mempunyai tingkat motivasi kepemimpinan yang rendah, dan kecil kemungkinannya untuk berbuat sebagai penyedia keamanan bagi pengikutnya, sehingga menyebabkan rendahnya kinerja pengikut. Orang yang mampu menyesuaikan diri dengan baik cenderung menunjukkan lebih banyak empati dan membantu orang lain yang berada dalam krisis dibandingkan mereka yang kondisi psikologisnya kurang baik (Miles, 2012).

## **2.1.2. *Employee Engagement***

### **2.1.2.1. Definisi *Employee Engagement* (Keterikatan Pegawai)**

*Employee engagement* merupakan kontribusi pegawai terhadap organisasi disebabkan sudah memperoleh kepuasan dan mempunyai semangat pada pekerjaannya (Robbins & Judge., 2018). Pengertian lain *employee engagment* adalah kesediaan pegawai untuk menopang organisasi dengan menunjukkan rasa bangga dan dukungan pada nilai serta tujuan organisasi (Pella, 2020). Konsep lain *employee engagment* adalah keterikatan emosional dan mentalitas pegawai pada kondisi tim yang membantunya untuk berkontribusi pada tujuan tim dan bertanggung jawab atas tujuan tersebut (Mangkunegara, 2022).

Pegawai yang selalu terikat mempunyai semangat pada tugasnya serta memiliki perasaan yang kuat dengan organisasinya. Hal ini menjadi sebuah fokus utama untuk kebanyakan organisasi, sebab sebagian besar survei mengindikasikan bahwa sedikit pegawai (antara 17% – 29%) yang keterikatannya tinggi pada suatu pekerjaan (Robbins & Judge., 2018). Unit organisasi atau instansi dengan pegawai yang keterikatannya tinggi akan membentuk tingkat kepuasan pegawai yang tinggi, lebih produktif, membawa keuntungan yang lebih tinggi, membuat jumlah keluar masuk pegawai dan kecelakaan yang rendah dibanding instansi lain (Robbins & Judge., 2018).

Instansi pemerintah memandang keterikatan pegawai sebagai suatu hasil (Pella, 2020). Pegawai yang memiliki keterikatan menunjukkan komitmen, kesetiaan, kerja keras, memanfaatkan talenta sebaik mungkin dan mendukung nilai serta tujuan organisasi. Bagi instansi pemerintahan maupun perusahaan,

keterikatan pegawai dipandang lebih lebih berharga daripada kepuasan atau motivasi pegawai.

Keterikatan timbul karena budaya organisasi, menghargai, mendorong, dan mendengarkan pegawai. Selain itu, individu memiliki pandangan yang sama dengan kinerja bisnis sehingga pegawai memahami kontribusinya. Keterikatan diukur berdasarkan kadarnya dan apa yang diberikan pegawai demi keuntungan organisasi. Pegawai yang terikat akan terhubung dengan organisasi, memberikan perhatiannya pada seluruh kegiatan organisasi dan tidak hanya melihat posisi yang dijabatnya sendiri (Pella, 2020).

Pegawai yang keterikatannya tinggi akan tinggal lebih lama di instansi atau organisasi serta selalu berupa mencari cara yang lebih brilian dan tepat untuk memberikan sesuatu yang berharga pada organisasi. Hal ini memberikan pengaruh terhadap hasil akhirnya dimana organisasi menjadi berkinerja tinggi, pegawai berkembang, dan produktivitas meningkat (Pella, 2020).

Pegawai yang memiliki keterikatan akan selalu berpartisipasi dalam organisasi. Berpartisipasi artinya terlibat dengan emosi dan pikiran dibanding aktivitas fisik. Peran psikis dan mental pegawai lebih besar dibanding peran fisiknya. Pegawai yang partisipasinya tinggi dan kuat dalam bekerja akan tercermin dari tindakannya yakni memiliki kreativitas dalam kegiatan kerjanya dan bersemangat dalam bekerja. Demikian pula pemimpin yang lebih terikat dalam pekerjaan akan proaktif dalam menyampaikan informasi, menjelaskan instruksi kerja pada bawahannya, serta memiliki sikap empati dan bersimpati pada bawahannya (Mangkunegara, 2022).

Pegawai yang memiliki partisipasi, dorongan untuk memberikan masukan yang konstruktif dan membangun adalah hal yang penting. Pegawai perlu diberi peluang untuk mengekspresikan ide, tindakan dan kreativitasnya guna pencapaian tujuan organisasi. Peran tenaga kerja adalah memberdayakan pegawai untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2022).

Pegawai dituntut berpartisipasi dalam bekerja dan mampu menerima tanggung jawab dalam kerja kelompok. Partisipasi mencerminkan proses sosial yang mengikutsertakan pegawai untuk berorganisasi dengan mewujudkan kesuksesan. Pegawai yang bisa menerima tanggung jawab dalam kerja kelompoknya akan mampu bekerja sama dalam satu tugas. Kesatuan dalam tim kerja menunjukkan kunci keberhasilan dalam bekerja (Mangkunegara, 2022).

#### **2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement*)**

*Employee engagement* dalam suatu instansi atau organisasi bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut (Pella, 2020), keterikatan pegawai dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

##### 1. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh pada keterikatan pegawai. Pegawai harus merasa bahwa pekerjaannya penting baginya dan orang lain.

##### 2. Pekerjaan yang memiliki makna dan tujuan

Asumsi bahwa tugas itu penting dan mempunyai tujuan serta maksud yang jelas merupakan faktor kunci menimbulkan keterlibatan pegawai.

Keseimbangan kinerja individu dengan organisasi yang mengakui pentingnya peranan individu pada keberhasilan organisasi dalam membangun keterlibatan pegawai.

### 3. Kesempatan berkembang

Pegawai yang mempunyai peluang dan jalan yang sama untuk meningkatkan kariernya dan caranya terhadap peluang pelatihan sangat penting untuk menjadikan pegawai terlibat. Pegawai yang memiliki keterikatan merasa diberdayakan, percaya diri untuk berprestasi dengan posisinya.

### 4. Pengakuan dan penghargaan

Pegawai yang memperoleh legalisasi dan apresiasi dengan waktu yang tepat menjadikan faktor motivator penting keterikatan pegawai. Gaji memang penting namun bukan kekuatan pendorong di balik keterikatan pegawai. Saat gaji menjadi hal yang biasa, maka apresiasi kepada pegawai atas kualitas pekerjaan yang dijalankan menjadi sangat penting.

### 5. Hubungan yang efektif dan asertif

Organisasi harus mampu menciptakan hubungan antara pegawai yang paling berarti, utamanya antar bawahan dan atasan. Hubungan ini harus bersifat imbal balik dan menuntungkan berbagai pihak serta siap meluangkan waktu untuk mendengarkan. Asertif adalah kemampuan untuk menginformasikan keinginan, perasaan dan pikirannya pada orang lain dengan tetap menghargai dan menghormati hak dan perasaan pihak lainnya tanpa bermaksud menyinggung perasaan orang lain.

## 6. Komunikasi berkualitas

Pegawai akan terikat dalam organisasi apabila bisa mengetahui nilai dan tujuan organisasi serta perkembangannya. Pegawai perlu mengetahui bagaimana memberi kontribusi, mempunyai sumber daya untuk melakukannya, dan memiliki informasi yang tepat mengenai apa yang dialami dalam organisasi. Pegawai dapat mengakses informasi ini jika ada komunikasi formal dan timbal balik antara manajer dan pegawai, serta berkesempatan memberi masukan kepada atasannya tanpa takut dicela.

## 7. Pemimpin yang menginspirasi

Manajer dan pemimpin mendorong kepercayaan diri, memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk membuat keputusan dengan tujuan dan tanggung jawab yang jelas sehingga bisa memacu keterikatan pegawai. Proses organisasional harus memberi fleksibilitas kepada manajer untuk menanamkan hal ini pada pegawai dan menerapkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif.

Pada penelitian ini, *employee engagement* diukur dengan indikator (Purbosari & Suharti, 2024) :

- a. Bersungguh-sungguh dalam bekerja
- b. Antusias dalam bekerja
- c. Berkonsentrasi

### **2.1.3. Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.1.3.1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kapabilitas seseorang dalam memberikan pengaruh kepada orang lain yang mengusahakan perbaikan untuk mencapai tujuan dengan berkemauan baik secara individual, tim, ataupun organisasi (Sudaryo et al., 2018). Deskripsi lain kepemimpinan yaitu kekuatan yang berkembang yang memotivasi dan mengkoordinasi kegiatan untuk mencapai tujuan (Sulistiyani & Rosidah, 2018). Konsep lain tentang kepemimpinan yaitu proses aktivitas untuk memengaruhi orang lain untuk memimpin, menuntun, dan memotivasi orang lain untuk mengambil tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Sutrisno, 2019). Uraian lain kepemimpinan lain yaitu kemampuan seseorang untuk memanfaatkan wewenangnya untuk menciptakan proses keterlibatan, motivasi, dan dukungan bisnis yang memberi peluang orang lain berkontribusi pada capaian sasaran organisasi (Wibowo, 2019). Pengertian lain kepemimpinan adalah tindakan pimpinan dalam memberikan pengaruh bawahan ataupun tingkah laku dan karakter pemimpin dalam mengelola bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Kasmir, 2022).

Tingkah laku bawahan diakibatkan dan ikut pada tingkah laku pimpinannya. Apabila pimpinan berperilaku baik, maka akan menjadi teladan bagi bawahan. Umumnya bawahan akan ikut pada perbuatan atasannya, demikian pula sebaliknya. Bila pimpinan berperilaku tidak baik, maka bawahannya juga akan berperilaku tidak baik. Perilaku pemimpin lebih banyak ditunjukkan dalam

tingkah laku sehari-harinya di lingkungan pekerjaan dan perusahaannya dalam mengelola bawahannya (Kasmir, 2022).

Pemimpin adalah seseorang yang memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan ataupun target yang sesuai keinginan. Makin besar pengikutnya, makin besar pengaruh yang dimiliki pemimpin tersebut. Semakin sukses dalam mencapai tujuan yang tepat, makin terlihat karakter kepemimpinan tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin terlihat dari sasaran yang sudah dicapainya terkait dengan kepuasan seseorang, tim, ataupun organisasi (Sudaryo et al., 2018).

Kepemimpinan dapat meningkatkan daya yang dimiliki setiap karyawan yang akan meningkatkan kinerja para karyawannya, sehingga pada akhirnya organisasi dapat menggunakan karyawannya secara efektif dan efisien. Kepemimpinan diperlukan untuk membimbing dan merangsang karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang akan memengaruhi produktivitas atau kinerjanya. Produktivitas yang ditampilkan oleh karyawan akan berpengaruh langsung terhadap capaian kinerja perusahaan (Sudaryo et al., 2018).

Kepemimpinan bertujuan untuk mendorong orang-orang di organisasi supaya bekerja dengan baik. Seorang pemimpin harus mampu memberi motivasi dan memberikan informasi pada karyawannya, baik secara pribadi ataupun kelompok. Aktivitas kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana manajer/pemimpin merangsang karyawan atau bawahannya untuk bekerja memenuhi rencana manajemen dengan melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu, diperlukan pemimpin reformasi yang bisa meneladani atau memelopori perubahan di organisasinya (Sudaryo et al., 2018).

Pada suatu organisasi, faktor-faktor manajemen memainkan peranan penting sebab pemimpin adalah orang yang mempengaruhi dan menggerakkan organisasi untuk mewujudkan tujuannya bukan tugas yang mudah, sebab harus mengetahui sikap bawahan yang beda. Keberhasilan atau kegagalan upaya untuk mencapai sasaran organisasi ditunjukkan oleh pemimpin yang berkualitas (Sutrisno, 2019).

Tanggung jawab yang paling pokok pemimpin adalah memotivasi orang lain untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Para pemimpin menetapkan visi dan membangkitkan inspirasi orang lain untuk mewujudkan visi itu dan mengembangkan di luar kemampuan normal pegawai (Wibowo, 2019).

Organisasi memerlukan pemimpin dan manajemen yang kuat supaya efektif (Wibowo, 2019). Kehendak seorang pemimpin adalah alat dalam mewujudkan tujuan. Ini berarti bahwa bawahan dalam mencukupi kebutuhan tersebut bergantung pada keterampilan dan kualitas pemimpinnya (Sutrisno, 2019).

Salah satu tantangan terbesar yang sering dialami para pemimpin adalah bagaimana para pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk selalu memiliki kemauan dan kesediaannya menggunakan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan diri karyawan sendiri atau organisasi yang bersangkutan. Sering terlihat bahwa ada pemimpin yang menggunakan kekuatan penuhnya untuk memerintahkan bawahannya terlepas dari situasi bawahan saat ini. Ini akan mengarah pada hubungan yang lebih baik di institusi (Sutrisno, 2019).

Dari sudut pandang manajemen, manajer harus dapat menerapkan tujuan untuk diwujudkan oleh institusi atau organisasi, dalam hal ini manajer harus dapat merencanakan strategi dan taktik yang sesuai. Dengan metode dan strategi yang cocok, langkah-langkah yang akan diambil oleh organisasi akan lebih efektif dan efisien dalam hal menggunakan anggaran (Sutrisno, 2019).

Selain dapat mengambil strategi dan taktik yang tepat, seorang pemimpin juga diminta untuk dapat membuat keputusan yang cepat dan akurat. Karena, keterlambatan dalam membuat keputusan bisa merusak organisasi mengingat ada banyak pesaing, membuat keputusan yang salah harus menghadapi banyak risiko seperti uang, waktu, dan energi. Jika pemimpin berkeinginan mewujudkan sasarannya secara efektif, maka seharusnya mempunyai kewenangan untuk mengarahkan orang-orang yang dipimpin untuk mewujudkan sasaran tersebut. Kewenangan ini disebut sebagai otoritas manajerial, yang merupakan hak untuk melakukan sesuatu atau mengubah perilaku orang yang dipimpinnya (Sutrisno, 2019).

Kepemimpinan yang efektif akan sangat tergantung pada perilaku pemimpin, di mana pemimpin terlibat/memposisikan dirinya dalam memberikan arahan dan mengoordinasikan pekerjaan anggota timnya. Konsep kepemimpinan adalah proses melaksanakan kekuatan dan kebebasan bawahan. Antara kekuatan dan kebebasan yang dihadapi bawahan seimbang. Jika kekuatan mendominasi, maka kebebasan bawahan akan berkurang, dan jika kekuatan pemimpin berkurang, maka kebebasan bawahan akan diperluas. Kedua hal tersebut perlu

dikendalikan dan dipantau untuk mencapai kesuksesan di masyarakat (Sulistiyani & Rosidah, 2018).

#### **2.1.3.2. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin yang mendorong para bawahan untuk melebihi minat dirinya sendiri dan memiliki kemampuan untuk mempunyai dampak yang kuat dan ekstra pada bawahannya (Robbins & Judge., 2018). Pengertian lain kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang melakukan transformasi suatu kelompok ataupun organisasi dengan menetapkan, menginformasikan dan mengungkapkan visi organisasi atau departemen kerja serta memotivasi pegawai untuk berupaya mewujudkan tujuan tersebut (Wibowo, 2019). Konsep lain kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu merubah dan membangun orang dengan cara kerja tim di dalam organisasi atau perusahaan (Pella, 2020).

Pemimpin yang memakai model ini merangsang pengikutnya untuk mencoba dan melakukan lebih dari apa yang dikuasai ataupun diinginkan, bahkan melebihi kemampuannya (Pella, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan keinginan pegawai. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional memotivasi pegawai lain melalui komunikasi yang efektif dengan membentuk kondisi yang mendorong pemikiran kreatif. Tetapi, seseorang dengan gaya kepemimpinan transformasional seringkali juga mencerminkan pemikir yang di luar batas. Pemimpin transformasional tidak boleh dibiarkan bekerja tanpa dukungan yang tepat. Pemimpin transformasional memerlukan

manajer administrasi, pemimpin yang berorientasi pada kinerja dan informasi untuk mampu melaksanakan visi kegiatan yang ditetapkannya tanpa batas (Pella, 2020).

Organisasi membutuhkan kepemimpinan transformasional karena jenis pemimpin ini membawa perusahaan ke kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional penting dalam organisasi yang membutuhkan integrasi dengan lingkungan. Tanpa kepemimpinan transformasional, organisasi akan stagnan dan bahkan menjadi tidak selaras dengan lingkungannya (Wibowo, 2019).

Pemimpin transformasional efektif karena kreatif, dan menginspirasi pengikut agar bisa bertindak kreatif. Perusahaan dengan pemimpin transformasional mempunyai sistem yang mendesentralisasi tanggungjawab, manajer lebih cenderung mengambil risiko, dan rencana kompensasi berorientasi pada hasil jangka panjang, yang kesemuanya sebagai fasilitas kewirausahaan (Robbins & Judge., 2018).

Organisasi dengan pemimpin transformasional menampilkan kesepakatan yang lebih tinggi di antara manajer senior tentang tujuan organisasi yang menghasilkan kinerja kepemimpinan yang lebih baik. Pemimpin transformasional mengembangkan praktik yang membangun konsensus (perjanjian) di antara anggota tim. Para pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja pengikut, memberdayakan tim. Pengikut lebih cenderung mengejar tujuan yang kuat, setuju dengan tujuan organisasi, dan percaya bahwa tujuan yang dikejar adalah secara pribadi penting (Robbins & Judge., 2018).

Pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional diukur dengan indikator (Safria, 2022) :

- a. Melebihi kepentingan pribadinya untuk kebaikan bersama
- b. Mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan bisa dicapai
- c. Menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas
- d. Membantu bawahan untuk mengembangkan kekuatannya

#### **2.1.4. Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi adalah tingkatan dimana para pegawai percaya pada organisasi, mengevaluasi peran sertanya serta perhatian mengenai kesejahteraannya (Robbins & Judge., 2018). Pengertian lain dukungan organisasi adalah pandangan pegawai tentang seberapa jauh organisasi menghargai kontribusinya, memberikan dukungan, dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraannya (Rais & Parmin, 2020). Konsep lain dukungan organisasi adalah bagaimana organisasi mengakui dan mengapresiasi partisipasi pegawai dan memiliki kepedulian atas kesejahteraan pegawai (Salsabila et al., 2021). Arti lain dukungan organisasi adalah seberapa besar apresiasi dan kepedulian yang diberikan kepada pegawai atas kontribusinya (Septiani & Frianto, 2023). Deskripsi lain dukungan organisasi adalah perasaan pegawai mengenai bagaimana organisasi menghormati pekerjaan pegawai serta memedulikan atas kesejahteraan pegawai sehingga bisa mewujudkan sasaran organisasi (Daulay & Wahyono, 2024).

Menurut (Nahdiah & Khalid, 2024), dukungan organisasi adalah suatu bentuk sikap yang diungkapkan oleh pegawai atas dukungan yang dirasakan dari peranan organisasi, pengakuan atas pengabdian pegawai pada pekerjaannya, pengakuan pada kualitas hidup setiap pegawai, dan kepercayaan bahwa organisasi bersedia apabila sewaktu-waktu dibutuhkan pegawai. Sedangkan menurut (Purbosari & Suharti, 2024), dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi atau perusahaan memiliki kepedulian pada pegawai dan mengakui kontribusinya. Juga menurut (Sadewo & Kurniawan, 2024), dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi mengakui dan menghormati pegawai dalam memperoleh kemakmuran dalam bekerja.

Pegawai akan merasa didukung oleh organisasi ketika balas jasa yang ditawarkan sudah sesuai, pegawai mempunyai hak bersuara dalam pengambilan keputusan, dan ketika pegawai mengetahui dukungan dari atasannya. Pegawai yang didukung secara kuat oleh organisasi biasanya mempunyai perilaku sosial yang tinggi, keterlambatan dengan tingkat yang rendah, dan hubungan layanan yang lebih baik (Robbins & Judge., 2018).

Pegawai yang menerima dukungan dari organisasi memiliki kecenderungan untuk tidak mencari pekerjaan lainnya ataupun tidak mau menerima penawaran kerja dari perusahaan lainnya. Pegawai merasa didukung oleh organisasi ketika penghargaan yang diberikan memenuhi unsur keadilan dan kewajaran, merasa mempunyai hak bersuara dalam pengambilan keputusan dan ketika atasan memberikan dukungan kepada pegawai. Dukungan organisasi dianggap sangat penting bagi perilaku pegawainya, dukungan ini dapat berbentuk

perhatian dari atasan bawahan serta dapat juga berupa infrastruktur yang memadai untuk mendukung kinerjanya (Rais & Parmin, 2020).

Organisasi pada umumnya memberi bentuk dukungan yang efektif yang menguntungkan pegawai, seperti persetujuan, pengakuan, perlakuan, gaji, promosi, hak suara, akses informasi dan dukungan lain yang bisa mendukung kinerja dan kesejahteraan kerja. Berbagai model penerimaan ini menjadikan pegawai merasa bertanggungjawab untuk memberikan kontribusinya dan prestasi yang terbaik sebagai imbalannya sebab pegawai merasa dihargai dan mendapat perhatian dari organisasi. Dukungan yang diberikan dapat meningkatkan pandangan pegawai pada organisasi. Pegawai dengan tingkat dukungan organisasi yang maksimal akan memperoleh balasan berupa prestasi kerja yang maksimal. Dukungan organisasi juga memberikan solusi dalam hal keterlibatan yang tinggi pegawai pada organisasinya (Salsabila et al., 2021).

Dukungan organisasi dianggap amat penting bagi sikap dan tingkah laku pegawainya. Organisasi mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan lingkungan yang menopang tujuan pihak luar. Dukungan organisasi dan kepemimpinan akan meningkatkan kekuatan perilaku terhadap pihak luar. Orang yang memiliki kesamaan tujuan dengan organisasi, akan lebih nyaman bekerja dengan sistem nilai organisasi, menekan ketidakpastian dan selisih paham serta mewujudkan kepuasan dan prestasi kerja (Septiani & Frianto, 2023).

Dukungan organisasi dipandang sebagai kepercayaan global yang dibangun oleh setiap pegawai tentang evaluasi kebijakan dan prosedur. Kepercayaan ini didasarkan pada pengalaman pegawai dengan strategi dan

kebijakan organisasi, perekrutan pegawai, interaksi dengan figur otoritas (misalnya manajer), dan pandangan pegawai tentang perhatian organisasi terhadap kesejahteraan yang diterima dan dirasakannya. Dukungan organisasi yang efektif dipandang sebagai aspek yang terpenting untuk mengetahui sikap/perilaku yang berkaitan dengan tugas pegawai dan untuk membedakan hubungan antara pegawai dan pekerjaan (Septiani & Frianto, 2023).

Dukungan organisasi bisa juga berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasi dengan tingkat dukungan organisasi yang rendah bisa memengaruhi persepsi pegawai pada organisasi dimana pegawai berada. Bila pegawai mempunyai persepsi negatif pada organisasinya, maka akan memengaruhi komitmen pegawai tersebut (Nahdiah & Khalid, 2024).

Dukungan organisasi bisa menekan intensitas hubungan interpersonal, konflik di tempat kerja dan akibat dari konflik tersebut. Pegawai yang memperoleh dukungan dari organisasi dan organisasi yang mempunyai kepedulian bisa merasakan kepuasan kerja yang meningkat, komitmen dalam bekerja, loyalitas yang meningkat, serta kesesuaian yang terbaik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga (Nahdiah & Khalid, 2024).

Dukungan organisasi di dalam lingkungan juga memiliki kaitan dengan pelaksanaan kegiatan pelayanan. Dukungan organisasi sangat luas, tidak hanya terbatas pada lingkungan internal tetapi juga lingkungan yang lebih luas di sektor publik. Dukungan tersebut juga merupakan salah satu penopang dalam menggerakkan pegawai, tidak hanya bersifat manajerial tetapi juga moral dalam organisasi. Dukungan organisasi dapat ditingkatkan dan produktif dalam

meningkatkan produktivitas pegawai, tentunya kinerja tersebut akan memberikan dampak yang besar pada organisasi. Organisasi akan bisa berkembang apabila kinerja pegawainya sudah sesuai dengan harapan organisasi, namun hal itu masih membutuhkan analisa lebih dalam apakah setiap cara untuk meningkatkan organisasi juga disertai dengan peningkatan kapasitas pegawai setiap individu (Purbosari & Suharti, 2024).

Dukungan organisasi dari pegawai diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Pada dasarnya prestasi kerja yang baik adalah kegiatan yang mengikuti suatu proses atau tata cara yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan. Namun, fungsi ini memiliki banyak poin untuk meningkatkan prestasi kerja agar rencana organisasi dapat berjalan sesuai dengan keinginan organisasi. Peran organisasi dibutuhkan untuk memantau dan memberi jalan bagi pegawai supaya merasa aman sehingga pegawai bisa bekerja dengan mudah tanpa merasa terbebani dan hubungan antara manajemen dan bawahan semakin erat, sehingga bisa menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik bagi organisasi atau perusahaan (Sadewo & Kurniawan, 2024).

Pada penelitian ini, dukungan organisasi diukur dengan indikator (Sadewo & Kurniawan, 2024) :

- a. Keadilan
- b. Dukungan atasan
- c. Penghargaan dan kondisi kerja

### 2.1.5. *Work Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja)

*Work life balance* adalah rancangan yang mencakup pengutamaan pentingnya pekerjaan dan kehidupannya di luar pekerjaan (Salsabila et al., 2021). Pengertian lain *work life balance* adalah praktek pelaksanaan dalam keseimbangan antara pekerjaan dan hidup individu seseorang (Widyawati et al., 2021). Konsep lain *work life balance* adalah kecakapan individu untuk mencari keseimbangan antara tugas dan pekerjaan dengan tuntutan individu dan keluarga (Asjari & Gunawan, 2022). Arti lain *work life balance* adalah menerangkan bagaimana pegawai mencari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Jannata & Perdhana, 2022). Deskripsi lain *work life balance* adalah kemauan untuk bisa memiliki peran aktif dalam beraktivitas tapi tetap mewujudkan tujuan hidup (Safria, 2022). Uraian lain *work life balance* adalah kondisi saat seseorang mampu berbagi tanggung jawab dan merasa puas dengan perannya tersebut (Ratnasari et al., 2023). Maksud lain *work life balance* adalah seberapa jauh seseorang memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja dan di luar tempat kerjanya yang secara imbang (Sari & Hasyim, 2022).

(Septiani & Frianto, 2023), menjelaskan bahwa *work life balance* adalah seberapa jauh pegawai memiliki keterlibatan pada pekerjaan dan keluarga pada saat yang sama namun tetap puas dengan kedua tanggung jawab tersebut. Menurut (Wibowo & Munir, 2023), *work-life balance* adalah kemauan pegawai di tempat kerjanya dalam menyeimbangkan antara waktu di tempat kerja dan di luar pekerjaan. Sedangkan menurut (Nahdiah & Khalid, 2024), *work life balance*

adalah kondisi hidup seorang secara individu dengan pekerjaannya yang secara seimbang. Juga menurut (Syelvy & Siddiq, 2024), *work life balance* adalah kapabilitas individu untuk mengatur tuntutan pekerjaan dan tuntutan individu dan keluarga secara efisien.

*Work life balance* menjelaskan teori yang digunakan seseorang untuk menyeimbangkan aktivitas kerja dan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya untuk mewujudkan keseimbangan. Hal ini penting karena mampu memengaruhi kinerja dan produktifitas pegawai. Pada teori ini, pekerjaan dan kehidupan seseorang merupakan dua aktivitas yang terpisah. Upaya dilakukan agar keduanya tidak saling mengganggu atau tetap berada dalam lingkungan yang baik dan proporsional (Widyawati et al., 2021).

Pada teori *work life balance* adanya tingkah laku individu yang bisa menimbulkan pertentangan individu dan sumber kekuatan bagi diri individu yang bersangkutan. Perilaku pribadi merujuk pada saat individu melaksanakan suatu aktivitas untuk diri sendiri, baik di tempat kerjanya ataupun untuk aktivitas pribadi selain jam kerjanya. Seorang individu yang sudah berumah tangga akan memiliki tanggungjawab terhadap keluarganya dan melakukan pekerjaan sebagai tugasnya, sehingga jika seseorang tidak mampu mengelola waktu untuk keduanya maka bisa menimbulkan konflik pada diri sendiri (Widyawati et al., 2021).

Bila seorang individu mampu menunaikan tanggungjawabnya baik sebagai pegawai ataupun dalam keluarga maka individu tersebut akan merasa puas dalam bekerja sebab individu tersebut mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik saat ada di kantor, sehingga tidak merasakan beban dengan

pemasalahan ataupun posisinya yang sudah berkeluarga. Jika seorang individu tidak mampu mengelola waktunya maka bisa dianggap individu tersebut tidak memiliki *work life balance* yang baik. Tetapi, jika seseorang bisa menata waktunya dengan sebaik-baiknya, maka akan bekerja dengan baik sesuai dengan tanggungjawabnya di kantor, sehingga memuaskan kerjanya sebab dengan bekerja menciptakan emosi yang positif (Asjari & Gunawan, 2022).

Dalam memelihara kualitas dan komitmen pegawainya, biasanya banyak perusahaan ataupun organisasi yang melaksanakan rencana *work life balance*. *Work life balance* penting bagi setiap pegawai supaya memiliki kualitas hidup yang imbang dengan keluarga dan keseimbangan dalam pekerjaannya (Asjari & Gunawan, 2022).

*Work life balance* bisa menolong pelaku usaha dan pegawai tetap sehat dan produktif. Seberapa jauh pegawai memiliki keterlibatan dan merasakan puas bersama menurut waktu dan kondisi psikis serta peranannya dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya serta tidak ada pergesekan antara peran keduanya. Orang yang memedulikan *work life balance* dan pribadinya adalah orang yang lebih mengutamakan kesehatan mentalnya dibandingkan hanya sekedar mencari harta saja. Secara umum, bila jika seorang individu memperoleh keseimbangan dalam tanggung jawabnya baik dalam pekerjaannya ataupun pada kehidupan pribadinya dan terdapat kontribusi mental diantara keduanya, maka bisa dianggap bahwa seseorang mempunyai keseimbangan dalam kehidupan kerjanya. Oleh sebab itu, *work life balance* hanya dapat tercapai bila seseorang merasa puas dan adanya keseimbangan antara kehidupan kerjanya dengan kehidupan pribadinya.

Peran perusahaan adalah mewujudkan keseimbangan kehidupan individu dengan pekerjaannya tanpa mengabaikan tujuan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan itu sendiri (Jannata & Perdhana, 2022).

*Work life balance* menyertakan kecakapan seseorang untuk mengelola berbagai tuntutan dalam hidup pada secara sama, dimana tingkat keterlibatan pribadi sesuai dengan jumlah tanggung jawab yang menjadi beban seorang pegawai. *Work life balance* biasanya terkait dengan jam kerja, elastisitas, kemakmuran, keluarga, mobilitas, waktu senggang dan lainnya. *Work life balance* penting sebab kurangnya *work life balance* mengakibatkan terjadinya kepuasan kerja yang rendah, kurangnya rasa bahagia, konflik kehidupan kerja dan kelelahan di kalangan pegawai (Jannata & Perdhana, 2022).

Pegawai harus memiliki keahlian dalam mengelola waktu yang diperlukan untuk dua tugas yang berlainan sehingga kebutuhan pegawai bisa terpenuhi. Jika kebutuhan dan keperluan pegawai bisa dipenuhi maka dianggap pegawai tersebut memiliki *work life balance*. Pegawai yang kehidupannya seimbang antara pekerjaan dan individu merupakan keinginan setiap pegawai. Pekerjaan itu harus diperlukan untuk menunjang penghidupan pegawai yang bersangkutan. Tetapi fokus kehidupan tidak hanya mengutamakan pada kehidupan kerja sebab bagaimanapun juga pegawai memerlukan kehidupan bersosial (Safria, 2022).

Pekerjaan paruh waktu yang terlalu besar mengakibatkan hilangnya waktu dalam kehidupan pribadi pegawai. Dalam jangka pendek, hal ini mungkin bisa ditolerir dalam arti bahwa menuntaskan tugas yang urgen dan tidak harus

diselesaikan setiap saat. Salah satu aspek *work life balance* adalah mengatur jam kerja secara efisien dan menekan waktu lembur dengan memedulikan tanggung jawab dan menyelesaikan tugas. Perilaku *work life balance* ini layak dihormati sebagai wujud tindakan penghematan jam kerja dan di sisi lain untuk memenuhi jam sosial yang menunjukkan hak asasi tiap pegawai untuk selalu menjaga kehidupan pribadinya (Safria, 2022).

*Work life balance* mempunyai tiga aspek perimbangan yaitu imbang dalam waktu, imbang dalam keterlibatan, dan imbang terhadap kepuasan kerja. Keseimbangan waktu mengacu pada waktu yang dihabiskan saat bekerja dan tanggung jawab di luar pekerjaannya. Keseimbangan keterlibatan mengacu pada keterlibatan mental atau kemauan untuk bekerja dan di luar pekerjaannya. Keseimbangan kepuasan, yang melihat tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja dan di luar pekerjaannya (Septiani & Frianto, 2023).

*Work life balance* adalah faktor utama yang harus menjadi pertimbangan oleh perusahaan atau organisasi dalam menetapkan kebijakan untuk memastikan karyawan produktif dan berkomitmen. Jarang sekali pegawai saat ini yang sadar bahwa pentingnya *work life balance*, sehingga pegawai menghendaki jadwal kerja yang lebih elastis supaya bisa bekerja tanpa melalaikan kehidupan pribadinya. *Work life balance* yang baik akan menghasilkan etika kerja yang baik, merasakan kepuasan kerja, dan bertanggung jawab sepenuhnya, baik dalam pekerjaan ataupun kehidupan pribadi. Dengan gairah kerja pegawai yang tinggi, para pegawai selalu siap memberi layanan terbaik kepada konsumen (Septiani & Frianto, 2023).

Pada penelitian ini, *work life balance* diukur dengan indikator (Nahdiah & Khalid, 2024):

- a. Keseimbangan waktu
- b. Keseimbangan keterlibatan
- c. Keseimbangan kepuasan

## **2.1.6. Kepuasan Kerja**

### **2.1.6.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan mencapai dan menyetujui beberapa aspek manajemen yang dipraktikkan oleh organisasi, manajemen dan berbagai aktivitas kerja keadaan lingkungan lainnya (Pella, 2020). Pengertian lain kepuasan kerja adalah perilaku atau yang dirasakan pegawai terhadap unsur-unsur menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dalam pekerjaan yang berkaitan dengan evaluasi terhadap setiap pegawai (Badriyah, 2022). Konsep lain kepuasan kerja adalah perasaan mental yang menjadikan rasa senang dan cinta terhadap pekerjaan (Daryanto & Suryanto, 2022). Arti lain kepuasan kerja adalah rasa senang ataupun tidak senang seorang karyawan mengenai pekerjaan atau keadaannya (Mangkunegara, 2022). Deskripsi lain kepuasan kerja adalah pandangan, pikiran, dan cara seseorang dalam bekerja, yaitu bagaimana seseorang mempersepsikan suatu pekerjaan (Wibowo, 2022).

Setiap orang yang bekerja berharap dapat mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja akan meningkatkan produktifitas yang sesuai harapan manajer. Oleh karena itu, manajer sebaiknya mengetahui apa yang perlu

dilakukan agar karyawan tetap puas dalam bekerja (Wibowo, 2022). Pekerjaan tersebut membutuhkan hubungan dengan teman kerja dan manajer, mentaati tata tertib, arah dan tujuan organisasi, terpenuhinya standar kerja, hidup dalam lingkungan kerja yang baik dan sebagainya (Wibowo, 2022).

Kepuasan kerja mencakup faktor-faktor seperti gaji atau upah yang diperoleh, peluang karier yang berkembang, interaksi dengan karyawan lain, pemberian posisi yang tepat dalam bekerja, macam pekerjaan, susunan organisasi, serta kualitas pengendalian. Sebaliknya, perasaan yang berkaitan dengan karyawan meliputi usia, kebugaran, kompetensi, pendidikan. Karyawan akan memperoleh kepuasan dalam bekerja jika unsur-unsur pekerjaan dan diri karyawan mendukung, sedangkan bila unsur-unsur pekerjaan tidak mendukung, maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan (Mangkunegara, 2022).

Tingginya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mengidentifikasikan sikap yang baik pada pekerjaannya. Sedangkan, rendahnya kepuasan kerja mengindikasikan sikap yang buruk pada pekerjaannya (Daryanto & Suryanto, 2022). Tanpa kepuasan kerja maka karyawan tidak akan berkinerja sesuai dengan harapan perusahaan, oleh karena itu, kinerja karyawan akan menurun, sehingga sasaran utama perusahaan tidak bisa dicapai (Daryanto & Suryanto, 2022).

Pada suatu organisasi atau perusahaan, tidak hanya kapasitas karyawan saja yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, namun motivasi dalam bekerja juga memegang peranan penting supaya karyawan bisa bekerja dengan efektif. Salah satu usaha yang bisa dilakukan oleh manajer atau atasan untuk memberi motivasi karyawan adalah dengan membentuk kepuasan terhadap pekerjaan sehingga

kinerja karyawan dalam perusahaan dapat tercapai walaupun hal tersebut terbukti sulit (Daryanto & Suryanto, 2022).

Pada dasarnya, kepuasan kerja menjadi salah satu patokan tentang seberapa bahagia pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Pegawai yang bahagia mampu meningkatkan produktivitas yang lebih baik daripada pegawai yang kurang bahagia. Pegawai yang memperoleh kepuasan dan memiliki ikatan akan bekerja dengan tulus serta suka rela akan melampaui pedoman standar yang sudah ditentukan. Sedangkan, pegawai yang tidak memperoleh kepuasan dalam bekerja karena keterpaksaan akan memperoleh hasil yang minimal (Pella, 2020).

Pengelolaan kepuasan pegawai amat penting untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas. Apabila kepuasan pegawai menurun, maka besarnya keluar masuk pegawai akan meningkat dan menurunkan produktivitasnya. Oleh sebab itu manajemen kepuasan pegawai merupakan aspek yang terpenting (Pella, 2020).

Kepuasan kerja adalah aspek yang terpenting dalam memperoleh hasil kerja yang baik. Saat seseorang memperoleh kepuasan dalam bekerja, maka akan berusaha sekuat tenaga dengan segala kemampuannya untuk menunaikan pekerjaannya. Dengan cara ini produktivitas dan hasil kerja akan meningkat (Badriyah, 2022).

### **2.1.6.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja terjadi karena disebabkan oleh berbagai aspek atau faktor. Menurut (Badriyah, 2022), kepuasan kerja disebabkan oleh berbagai faktor seperti :

#### **1. Pekerjaan yang menantang**

Karyawan seringkali menyenangi pekerjaan yang memberi peluang kepadanya untuk mempergunakan keahlian, kemahiran, serta memberikan pekerjaan, kebebasan, dan tanggapan terkait dengan upayanya dalam melakukan pekerjaan tersebut. Ciri-ciri ini membuat pekerjaan menjadikan tantangan secara psikis. Pekerjaan yang tidak menantang menimbulkan rasa bosan, dan sebaliknya pekerjaan melebihi kemampuan bisa menimbulkan rasa frustrasi dan kegagalan.

#### **2. Imbalan yang sesuai**

Karyawan ingin menerima gaji dan promosi yang adil dan bijaksana sesuai dengan harapan. Gaji yang adil berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan, tingkat keahlian, dan ukuran gaji karyawan.

#### **3. Kondisi kerja yang mendukung**

Karyawan lebih senang suasana pekerjaan yang tidak membahayakan. Oleh sebab itu, panas, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya harus dipertimbangkan agar dapat menikmati pekerjaannya.

#### 4. Dukungan Rekan kerja

Bagi banyak karyawan, pekerjaan juga mencukupi kebutuhan dan hubungan sosialnya. Oleh karena itu, ada baiknya karyawan memiliki teman kerja yang ramah dan mendukungnya.

#### 5. Pekerjaan yang sesuai dengan Kepribadian

Secara umum, orang dengan ciri-ciri kepribadian yang sesuai dengan pekerjaan pilihannya mengindikasikan bakat dan kemampuan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaannya. Dengan demikian, kemungkinan sukses dalam bekerja dan menciptakan kepuasan kerja lebih besar

Pada penelitian ini, kepuasan kerja diukur dengan indikator (Nahdiah & Khalid, 2024) :

- a. Puas pada pekerjaan
- b. Puas pada gaji
- c. Puas pada promosi
- d. Puas sistem pengawasan
- e. Puas pada rekan kerja

### **2.2. Penelitian Terdahulu**

Riset ini dibangun dengan berpedoman dari hasil beberapa peneliti sebelumnya yang rangkumannya yaitu :

Tabel 2.1  
 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
1	(Håvold et al., 2020)  <i>Trust In Leaders, Work Satisfaction and Work Engagement In Public Hospitals</i>	<i>Independent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trust In Leaders</i></li> </ul> <i>Mediation :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work Satisfaction</i></li> </ul> <i>Dependent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work Engagement</i></li> </ul> <i>Partial Least Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trust In Leaders effect on Work Satisfaction</i></li> <li>• <i>Trust In Leaders and Work Satisfaction effect on Work Engagement</i></li> </ul>
2	(Murali & Aggarwal, 2020)  <i>A Study On The Impact Of Transformational Leadership Style On Employee Engagement and Employee Performance In Ict Industry - (A Study With Reference To The Ict Industry In United Arab Emirates)</i>	<i>Independent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformational Leadership Style</i></li> </ul> <i>Mediation :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> <i>Dependent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Performance</i></li> </ul> <i>Path Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformational Leadership Style effect on Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Transformational Leadership Style and Employee Engagement effect on Employee Performance</i></li> </ul>
3	(Nurtjahjani et al., 2020)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja	Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> </ul> Mediasi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> Terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan Kerja</li> </ul> PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja</li> <li>• Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja melalui Kepuasan Kerja</li> </ul>

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
4	(Rais & Parmin, 2020)  Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Non-PNS DISTAPANG Kabupaten Kebumen)	Bebas : • <i>Perceived Organizational Support</i> • Budaya Organisasi  Intervening : • Kepuasan Kerja  Terikat : • <i>Employee Engagement</i>  Analisis Jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Perceived Organizational Support</i> dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</li> <li>• <i>Perceived Organizational Support</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i></li> <li>• Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i></li> </ul>
5	(Wisnawa & Dewi, 2020)  Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja	Bebas : • Gaya Kepemimpinan Transformasional  Mediasi : • Kepuasan Kerja  Terikat : • <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>  Analisis Jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i></li> </ul>
6	(Happy, 2021)  <i>The Mediating Effect of Job Satisfaction Between the Dimensions of Work-Life Balance and Work Engagement: A Study on Faculty Members of Private Universities in Dhaka, Bangladesh</i>	<i>Independent :</i> • <i>Work-Life Balance</i>  <i>Mediation :</i> • <i>Job Satisfaction</i>  <i>Dependent :</i> • <i>Work Engagement</i>  <i>Partial Least Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work-Life Balance effect on Job Satisfaction</i></li> <li>• <i>Work-Life Balance and Job Satisfaction effect on Work Engagement</i></li> </ul>
7	(Salsabila et al., 2021)  Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Suatu Studi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)	Bebas : • <i>Perceived Organizational Support</i> • <i>Work Life Balance</i>  Terikat : • Kepuasan Kerja  Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work Life Balance</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</li> </ul>

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
8	(Widyawati et al., 2021)  Analisis Pengaruh Kompensasi, <i>Work Life Balance</i> , Kesempatan Berkembang terhadap <i>Employee Engagement</i> Gen Y PT “X”	Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> <li>• <i>Work Life Balance</i></li> <li>• Kesempatan Berkembang</li> </ul> Terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi, <i>Work Life Balance</i> dan Kesempatan Berkembang berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i></li> </ul>
9	(Asjari & Gunawan, 2022)  Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , <i>Internal Communication</i> dan <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variable Mediasi	Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work Life Balance</i></li> <li>• <i>Internal Communication</i></li> <li>• <i>Transformational Leadership</i></li> </ul> Mediasi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> Terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Performance</i></li> </ul> PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work Life Balance</i>, <i>Internal Communication</i> dan <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i></li> </ul>
10	(Jannata & Perdhana, 2022)  Analisis Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dengan <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada PT Barata Indonesia)	Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work-Life Balance</i></li> </ul> Intervening : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Job Satisfaction</i></li> </ul> Terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> AMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap <i>Job Satisfaction</i></li> <li>• <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui <i>Job Satisfaction</i></li> </ul>
11	(Lana & Septyarini, 2022)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta	Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Motivasi Ekstrinsik</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> </ul> Terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</li> </ul>

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
12	(Madona et al., 2022)  Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i> Karyawan Ekspedisi Anteraja Cabang Ponorogo	Bebas : • Budaya Organisasi • Komunikasi • Kepemimpinan Transformasional  Terikat : • <i>Employee Engagement</i>  Regresi Berganda	• Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
13	(Safria, 2022)  Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y	Bebas : • <i>Work Life Balance</i> • Kepemimpinan Transformasional • Budaya Organisasi  Intervening : • <i>Employee Engagement</i>  Terikat : • Kinerja  SEM	• <i>Work Life Balance</i> dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> • Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> • <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap Kinerja
14	(Sari & Hasyim, 2022)  Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Manufaktur Cikarang	Bebas : • <i>Work Life Balance</i> • Gaya Kepemimpinan • Beban Kerja  Terikat : • Kepuasan Kerja  Regresi Berganda	• <i>Work Life Balance</i> , Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
15	(Shanty et al., 2022)  Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada Karyawan Koperasi “TKBM” Pelabuhan Tanjung Perak	Bebas : • <i>Perceived Organizational Support</i> • <i>Job Satisfaction</i>  Terikat : • <i>Employee Engagement</i>  Regresi Berganda	<i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
16	(Sulistyawati et al., 2022)  Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial	Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> </ul> Terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> <i>Partial Least Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</li> </ul>
17	(Aldabbas et al., 2023)  <i>Extrinsic Rewards For Employee Creativity? The Role Of Perceived Organisational Support, Work Engagement and Intrinsic Motivation</i>	<i>Independent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Extrinsic Rewards</i></li> </ul> <i>Mediation :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Perceived Organisational Support</i></li> <li>• <i>Work Engagement</i></li> </ul> <i>Dependent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Creativity</i></li> </ul> <i>Structural Equation Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Extrinsic Rewards effect on Perceived Organisational Support</i></li> <li>• <i>Perceived Organisational Support effect on Work Engagement</i></li> <li>• <i>Extrinsic Rewards and on Work Engagement effect on Employee Creativity</i></li> </ul>
18	(Kristanto & Tajib, 2023)  Pengaruh <i>Compensation</i> dan <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Dimediasi <i>Employee Engagement</i> Pada Bank Swasta Di Jakarta	Bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compensation</i></li> <li>• <i>Job Satisfaction</i></li> </ul> Mediasi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> Terikat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Performance</i></li> </ul> Analisis Jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compensation dan Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i></li> <li>• <i>Compensation</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i></li> </ul>
19	(Lee & Shin, 2023)  <i>The Effect of Perceived Organizational and Supervisory Support on Employee Engagement During COVID-19 Crises: Mediating Effect of Work-Life Balance Policy</i>	<i>Independent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Support</i></li> </ul> <i>Mediation :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work-Life Balance</i></li> </ul> <i>Dependent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> <i>Structural Equation Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Support effect on Work-Life Balance</i></li> <li>• <i>Employee Support and Work-Life Balance effect on Employee Engagement</i></li> </ul>

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
20	(Ratnasari et al., 2023)  <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Intention to Leave</i>	Bebas : • <i>Work Life Balance</i> • Kepuasan Kerja  Mediasi : • <i>Employee Engagement</i>  Terikat : • <i>Intention to Leave</i>  PLS	• <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> • <i>Work Life Balance</i> , Kepuasan Kerja dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Intention to Leave</i>
21	(Septiani & Frianto, 2023)  Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada BPJS Ketenagakerjaan	Bebas : • <i>Work Life Balance</i> • <i>Perceived Organizational Support</i>  Terikat : • <i>Employee Engagement</i>  Regresi Berganda	• <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> • <i>Work Life Balance</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
22	(Wibowo & Munir, 2023)  Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMK Swasta Kota Salatiga	Bebas : • <i>Work Life Balance</i>  Intervening : • Kepuasan Kerja  Terikat : • <i>Employee Engagement</i>  Analisis Jalur	• <i>Work Life Balance</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja • <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
23	(Daulay & Wahyono, 2024)  Analisis Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Supra Matra Abadi	Bebas : • Dukungan Organisasi • Gaya Kepemimpinan Transformasional • Lingkungan Kerja  Terikat : • Kepuasan Kerja  Regresi Berganda	• Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
24	(Kurniawati & Mulyanto, 2024)  Implementasi <i>Employee Engagement</i> dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	Bebas : • Kepuasan Kerja • <i>Work-Life Balance</i>  Mediasi : • <i>Employee Engagement</i>  Terikat : • Kinerja Karyawan  <i>Partial Least Square</i>	• Kepuasan Kerja dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> • Kepuasan Kerja, <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
25	(Nahdiah & Khalid, 2024)  Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan <i>Support Unit</i> PT Kurnia Ciptamoda Gemilang Kebayoran Lama Jakarta Selatan)	Bebas : • <i>Perceived Organizational Support</i> • <i>Work-Life Balance</i>  Mediasi : • Kepuasan Kerja  Terikat : • <i>Employee Engagement</i>  <i>Partial Least Square</i>	• <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja • <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> • <i>Work-Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
26	(Purbosari & Suharti, 2024)  Pengaruh <i>Self Efficacy</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi : Studi pada Karyawan PT. BPR BKK Boyolali	Bebas : • <i>Self Efficacy</i> • <i>Perceived Organizational Support</i>  Mediasi : • <i>Employee Engagement</i>  Terikat : • <i>Organization Citizenship Behavior</i>  <i>Analisis Jalur</i>	• <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> • <i>Self Efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> • <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> • <i>Self Efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i>

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
27	(Rahmadini & Khan, 2024)  <i>Influence of Transformational Leadership and Organizational Support on Employee Performance, with Employee Engagement as a Mediating Variabel</i>	<i>Independent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformational Leadership</i></li> <li>• <i>Organizational Support</i></li> </ul> <i>Mediation :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> <i>Dependent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Performance</i></li> </ul> <i>Partial Least Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformational Leadership dan Organizational Support berpengaruh terhadap Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Transformational Leadership dan Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Performance</i></li> <li>• <i>Organizational Support tidak berpengaruh terhadap Employee Performance</i></li> </ul>
28	(Sadewo & Kurniawan, 2024)  <i>Pengaruh Perceived Organizational Support, Reward, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemediasi Employee Engagement</i>	<i>Bebas :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Perceived Organizational Support</i></li> <li>• <i>Reward</i></li> <li>• <i>Budaya Organisasi</i></li> </ul> <i>Mediasi :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> <i>Terikat :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kinerja Karyawan</i></li> </ul> <i>Analisis Jalur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Perceived Organizational Support dan Reward tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Perceived Organizational Support, Reward, Budaya Organisasi dan Employee Engagement berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</i></li> </ul>
29	(Saputri & Mansyur, 2024)  <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Quality of Work Life Terhadap Employee Engagement Pada PT. Bumitama Gunajaya Agro</i>	<i>Bebas :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional</i></li> <li>• <i>Quality Work Life</i></li> </ul> <i>Terikat :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> <i>Regresi Berganda</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Quality Work Life tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement</i></li> </ul>

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
30	(Syelvy & Siddiq, 2024)  Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada CV Multi Agro Sarana	Bebas : • <i>Work Life Balance</i>  Intervening : • Kepuasan Kerja  Terikat : • <i>Employee Engagement</i>  PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work Life Balance</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</li> <li>• <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Work Life Balance</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui Kepuasan Kerja</li> </ul>
31	(Wardana et al., 2024)  <i>Transformational Leadership and Employee Satisfaction on Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Engagement</i>	<i>Independent :</i> • <i>Transformational Leadership</i> • <i>Employee Satisfaction</i>  <i>Mediation :</i> • <i>Employee Engagement</i>  <i>Dependent :</i> • <i>Employee Loyalty</i>  <i>Partial Least Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformational Leadership and Employee Satisfaction effect on Employee Engagement</i></li> <li>• <i>Transformational Leadership and Employee Engagement on Employee Loyalty</i></li> <li>• <i>Employee Satisfaction not effect on Employee Loyalty</i></li> </ul>
32	(Widyantari & Wibawa, 2024)  Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	Bebas : • <i>Quality of Work Life</i>  Mediasi : • Kepuasan Kerja  Terikat : • <i>Employee Engagement</i>  Analisis Jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja</li> <li>• <i>Quality of Work Life</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i></li> </ul>

Sumber : Penelitian Terdahulu

### 2.3. Hipotesis Logis antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Hipotesis yaitu respon sementara pada perumusan pertanyaan penelitian dan tujuan yang telah disusun sebelumnya (Kasmir, 2022). Hipotesis pada kajian ini yaitu :

### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan yang menjadikan pegawai efektif termotivasi dan terdorong untuk selalu fokus pada perilaku yang mendukung perubahan antara seseorang dan organisasinya (Lana & Septyarini, 2022). Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh para pemimpin bisa menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Organisasi atau perusahaan memiliki manajer dengan gaya manajemen yang berbeda-beda. Seluruh gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak lepas dari kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Gaya kepemimpinan menuntun seluruh potensi yang ada di bawahnya untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Perilaku pemimpin pada suatu organisasi ataupun perusahaan juga akan memengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja. Agar pegawai lebih puas dengan pekerjaannya, gaya kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam memotivasi bawahannya agar bekerja secara bersama atau tim dalam memenuhi tanggung jawabnya secara efisien dan efektif.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Daulay & Wahyono, 2024; Lana & Septyarini, 2022; Sulistyawati et al., 2022; Wisnawa & Dewi, 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

### **2.3.2. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Dukungan organisasi adalah bagaimana organisasi mengakui dan mengapresiasi partisipasi pegawai dan memiliki kepedulian atas kesejahteraan pegawai (Salsabila et al., 2021). Organisasi hendaknya berusaha untuk memberi dukungan yang terbaik pada pegawai dalam bekerja, sehingga pegawai memperoleh dampak positif dari dukungan tersebut dan bisa menumbuhkan kepuasan kerja. Pegawai yang memandang bahwa organisasi yang sudah mendukung, memungkinkan pegawai mampu mencapai sasaran dan hasil kerja sesuai harapan. Pegawai yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan menghasilkan prestasi yang baik, gairah kerja, bekerja efisien dan mencapai tujuan serta setia pada perusahaan (Daulay & Wahyono, 2024). Sebaliknya, bila pegawai tidak memperoleh kepuasan dengan pekerjaannya, maka pegawai akan merasa bosan, kinerjanya menurun, akan lebih banyak komplain, melawan perintah, dan ingin berhenti dari pekerjaan tersebut. Pegawai yang merasa puas akan menikmati pekerjaan di tempat kerjanya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Daulay & Wahyono, 2024; Nahdiah & Khalid, 2024; Salsabila et al., 2021) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

### 2.3.3. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

*Work life balance* adalah kondisi hidup seorang secara individu dengan pekerjaannya yang secara seimbang (Nahdiah & Khalid, 2024). *Work life balance* menyertakan kecakapan seseorang untuk mengelola berbagai tuntutan dalam hidup secara sama, dimana tingkat keterlibatan pribadi sesuai dengan jumlah tanggung jawab yang menjadi beban seorang pegawai. *Work life balance* penting sebab kurangnya *work life balance* mengakibatkan terjadinya kepuasan kerja yang rendah, kurangnya rasa bahagia, konflik kehidupan kerja dan kelelahan di kalangan pegawai (Jannata & Perdana, 2022). *Work-life balance* merupakan hal yang dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai, sebab pegawai sebagai pribadi yang selalu menginginkan hidupnya seimbang untuk dapat terus menjalani kehidupan dan keberadaannya dalam beraktivitas di tempat kerja. *Work-life balance* bisa mewujudkan kepuasan pegawai pada semua sendi kehidupan, baik professional ataupun pribadi, dan hal ini bisa dicapai ketika orang mempunyai waktu kerja yang panjang (Salsabila et al., 2021).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Happy, 2021; Nahdiah & Khalid, 2024; Salsabila et al., 2021; Sari & Hasyim, 2022) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

#### **2.3.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement***

Kepuasan kerja adalah perasaan yang baik ataupun senang akibat adanya evaluasi pada pekerjaan ataupun pengalamannya dalam bekerja (Shanty et al., 2022). Organisasi menginginkan pegawai yang mempunyai motivasi, terorganisir dan bertanggung jawab sepenuhnya pada perkembangan organisasi. Organisasi juga memerlukan pegawai yang aktif dan memiliki komitmen, yakni pegawai yang selalu terikat dalam organisasinya (Shanty et al., 2022). Bila pegawai memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya, maka pegawai dapat bekerja dengan perasaan positif, merasa senang dan mempunyai semangat dalam menjalani pekerjaannya untuk menampilkan keterikatan atau *engagement*nya. Pegawai yang puas akan lebih bergairah dan terdorong untuk melakukan aktivitas kerja dengan penuh semangat dan efisien, serta berupaya keras untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Seseorang yang merasakan ketidakpuasan tidak akan termotivasi dalam bekerja dan tidak mempunyai keterikatan atau *engagement* dari pekerjaan yang dijalannya (Shanty et al., 2022).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Happy, 2021; Håvold et al., 2020; Kristanto & Tajib, 2023; Kurniawati & Mulyanto, 2024; Ratnasari et al., 2023; Shanty et al., 2022; Wardana et al., 2024; Widyantari & Wibawa, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

### **2.3.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement***

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mempunyai kapabilitas untuk merubah terhadap setiap orang yang memiliki keterlibatan pada organisasi guna mewujudkan hasil kerja yang lebih baik (Rahmadini & Khan, 2024). Kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan yang memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasinya (Safria, 2022). Kepemimpinan transformasional dipergunakan oleh pemimpin untuk memotivasi pegawainya lewat pemikiran dan pandangan yang mempunyai maksud untuk mengembangkan kesadarannya dan menerima kepentingannya sendiri. Kepemimpinan transformasional hanya dapat mendorong dan berpartisipasi dengan tidak memberi instruksi kepada bawahannya (Madona et al., 2022). Kepemimpinan transformasional dalam memberikan dorongan perubahan dalam pemberdayaan pegawai mengindikasikan bahwa pimpinan bisa membimbing pegawai dengan pengetahuannya (Madona et al., 2022). Pemimpin akan menampilkan kinerja keunggulannya dalam memimpin sebab mampu mendorong bawahan untuk melampaui kepentingannya sendiri sehingga gaya kepemimpinan demikian mendorong pegawai untuk memiliki *employee engagement* yang tinggi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Asjari & Gunawan, 2022; Madona et al., 2022; Murali & Aggarwal, 2020; Rahmadini & Khan, 2024; Saputri & Mansyur, 2024; Wardana et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan

transformatif berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

### **2.3.6. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement***

Dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi ataupun institusi memiliki kepedulian pada kesejahteraan dan memberi penghargaan pada perantara pegawai (Purbosari & Suharti, 2024). Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih produktif dan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada perusahaan dengan memberi imbalan yang sepenuhnya pada perusahaan. Imbalan pegawai dicapai melalui prestasinya karena pegawai akan bekerja maksimal sehingga organisasi akan mempertahankannya (Sadewo & Kurniawan, 2024). Pegawai yang merasakan dukungan dari organisasi akan berusaha menunjang perusahaan dalam mewujudkan *engagement*-nya pada perusahaan dengan mengeluarkan seluruh upaya, daya dan pikirannya untuk mendedikasikan dirinya pada perusahaan. Adanya dukungan dari manajemen bisa membuat pegawai mempunyai *engagement* tinggi serta pegawai akan senang dalam menjalankan pekerjaannya dan memiliki tanggung jawab atas tugas yang dilimpahkan kepadanya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Aldabbas et al., 2023; Nahdiah & Khalid, 2024; Purbosari & Suharti, 2024; Rahmadini & Khan, 2024; Septiani & Frianto, 2023; Shanty et al., 2022) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi

berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

### **2.3.7. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement***

*Work life balance* adalah kemauan untuk bisa berkontribusi serta bisa mempertahankan tujuan hidup pribadinya (Safria, 2022). Saat seorang pegawai menunjukkan keseimbangan yang baik antara pekerjaan, karier, kehidupan pribadi dan keluarga, maka pegawai tersebut akan merasa terikat atau memiliki *engagement* pada organisasi atau perusahaannya (Jannata & Perdana, 2022). Di samping itu, perasaan *employee engagement* muncul sebab adanya kehidupan yang seimbang sehingga akan berdampak baik terhadap kelangsungan hidup perusahaan dan kinerja manajemen secara menyeluruh. Saat pegawai mempunyai peluang untuk menyeimbangkan kehidupannya, maka pegawai akan senang dan nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan keterikatannya dengan perusahaan. Penting bagi pegawai untuk menjaga keseimbangan kehidupan pekerjaannya, terutama kehidupan di luar pekerjaan. Pegawai yang bisa menjaga *work life balance* yang baik akan memiliki *engagement* yang penuh dengan perusahaannya saat ini.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Asjari & Gunawan, 2022; Happy, 2021; Kurniawati & Mulyanto, 2024; Lee & Shin, 2023; Ratnasari et al., 2023; Safria, 2022; Widyawati et al., 2021) yang menyatakan bahwa *work life balance*

berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

### **2.3.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai visi atau pandangan bawahan ataupun pegawai untuk mewujudkan tujuan yang sesuai harapan dan keinginan (Nurtjahjani et al., 2020). Adanya perilaku pemimpin yang demikian akan menjadikan pegawai dapat merasa pekerjaannya memiliki makna serta merasa lebih puas pada pekerjaannya. Pemimpin transformasional akan memberi perhatian pada kebutuhan perkembangan pegawai, dan membantunya memahami permasalahan dengan sistem baru, serta menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih keras guna mewujudkan tujuan bersama (Sulistiyawati et al., 2022). Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai sumber kekuatan yang terpenting sebab memberi dukungan sosial berkaitan dengan *employee engagement*. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional perlu dievaluasi dan diamati sebab memiliki tujuan untuk mendorong *employee engagement* agar organisasi dapat bergerak ke arah yang sesuai keinginan (Saputri & Mansyur, 2024).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Nurtjahjani et al., 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap

*employee engagement* anisasi melalui kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>8</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

### **2.3.9. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

Dukungan organisasi adalah pandangan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusinya, memberikan dukungan, dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraannya (Rais & Parmin, 2020). Organisasi hendaknya berusaha untuk memberi dukungan yang baik kepada pegawai dalam bekerja, sehingga pegawai bisa merasakan dampak positif dari dukungan tersebut dan merasa puas dalam bekerja. Umumnya, makin banyak dukungan yang dilimpahkan suatu organisasi kepada pegawainya, maka semakin besar pula kemampuan pegawai yang menerima dukungan tersebut sehingga memberikan perilaku yang positif (Salsabila et al., 2021). Ketika pegawai mempunyai pandangan ataupun pemikiran bahwa perusahaannya memberi penghargaan pada kontribusinya dan perhatian pada kehidupan yang sejahtera sesuai dengan harapannya, maka sikap ini akan memotivasi pegawai untuk mematuhi tanggung jawabnya di perusahaan dan menjadikannya semakin terlibat yang akhirnya memengaruhi *employee engagement*nya (Septiani & Frianto, 2023).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Rais & Parmin, 2020) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee*

*engagement* melalui kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>9</sub> : Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

### **2.3.10. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

*Work life balance* adalah kapabilitas individu untuk mengatur tuntutan pekerjaan dan tuntutan individu dan keluarga secara efisien (Syelvy & Siddiq, 2024). *Work life balance* bisa menolong pelaku usaha dan pegawai tetap sehat dan produktif. Secara umum, bila jika seorang individu memperoleh keseimbangan dalam tanggung jawabnya baik dalam pekerjaannya ataupun pada kehidupan pribadinya dan terdapat kontribusi mental diantara keduanya, maka bisa dianggap bahwa seseorang mempunyai keseimbangan dalam kehidupan kerjanya. Peran perusahaan adalah mewujudkan keseimbangan kehidupan individu dengan pekerjaannya tanpa mengabaikan tujuan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan itu sendiri (Jannata & Perdhana, 2022). Pegawai yang derajat kepuasan kerjanya yang lebih tinggi karena kehidupan pribadi dan pekerjaannya berada pada tingkat yang lebih baik. Perasaan puas pegawai pada pekerjaannya memberikan kontribusi pegawai untuk memiliki *employee engagement* yang tinggi pada pekerjaan dan perusahaannya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Jannata & Perdhana, 2022; Syelvy & Siddiq, 2024; Wibowo & Munir, 2023) yang menyatakan bahwa *work life*

*balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>10</sub> : *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*  
Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoretis**

*Employee engagement* adalah kondisi pemikiran yang baik, menyenangkan, dan bermental yang ditandai dengan gairah kerja, pengabdian, dan komitmen. *Employee engagement* berpedoman pada situasi yang sedang berlangsung dan meresap yang tidak fokus pada obyek, fenomena, seseorang, maupun tingkah laku tertentu. *Employee engagement* diawali dari pengalaman kerja individu dan umumnya merupakan keputusan pribadi yang tidak bisa dipaksa. Pegawai yang keterikatannya tinggi diharapkan oleh perusahaan sebab akan menghasilkan dampak yang baik. Hasil utama dari manfaat pegawai yang keterikatannya tinggi dalam bekerja bisa dilihat dari kinerjanya lebih tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, peningkatan produktivitas kerja, *turnover* pegawai yang rendah serta berbagai hal lain yang positif. Banyak variabel bisa memengaruhi tinggi rendahnya *employee engagement* dalam bekerja, seperti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance* dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu membangun orang dengan cara kerja tim di dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional bisa memotivasi pegawai untuk mengekspresikan semua kemampuan yang dimilikinya. Kepemimpinan transformasional dianggap

sebagai sumber kekuatan yang terpenting sebab memberi dukungan sosial dan *employee engagement* yang tinggi. Kepemimpinan transformasional perlu dipraktikkan sebab memiliki tujuan untuk mendorong *employee engagement* agar organisasi dapat bergerak ke arah yang sesuai keinginan.

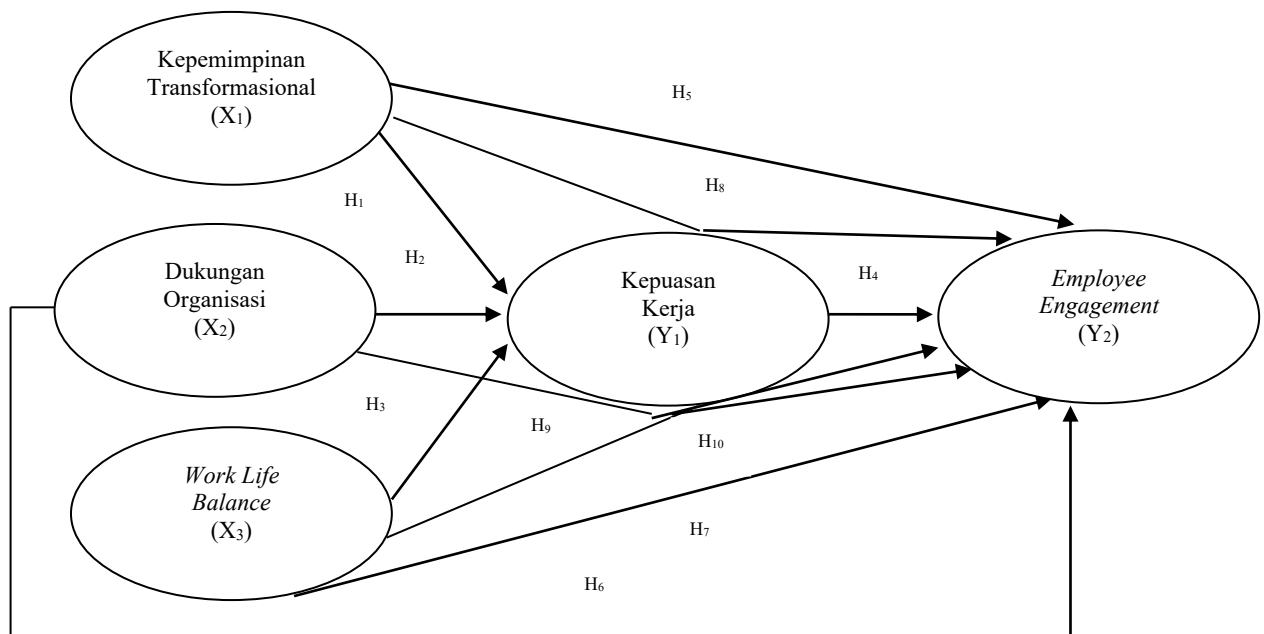
Dukungan organisasi adalah pandangan pegawai tentang seberapa jauh organisasi menghargai kontribusinya, memberikan dukungan, dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraannya. Ketika pegawai mempunyai pandangan ataupun pemikiran bahwa perusahaannya memberi penghargaan pada kontribusinya dan perhatian pada kehidupan yang sejahtera sesuai dengan harapannya, maka sikap ini akan memotivasi pegawai untuk mematuhi tanggung jawabnya di perusahaan dan menjadikannya semakin terlibat yang akhirnya memengaruhi *employee engagement*nya.

*Work life balance* adalah bagaimana pegawai berpartisipasi dalam pekerjaan dan bertanggungjawab dengan keluarga pada saat yang sama namun tetap puas dengan kedua tanggung jawab tersebut. Penting bagi pegawai untuk menjaga keseimbangan kehidupan pekerjaannya, terutama kehidupan di luar pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai mampu menangani masalah yang muncul antara pekerjaan dan pribadinya tanpa merugikan keduanya. Saat pegawai mampu memenuhi kewajiban pekerjaan dan kehidupannya, maka pegawai selalu terikat pada organisasi.

Kepuasan kerja adalah pandangan, pikiran, dan cara seseorang dalam bekerja, yaitu bagaimana seseorang mempersepsikan suatu pekerjaan. Tingginya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai mengidentifikasikan sikap yang baik pada

pekerjaannya. Sedangkan, rendahnya kepuasan kerja mengindikasikan sikap yang buruk pada pekerjaannya. Tanpa kepuasan kerja maka pegawai tidak akan memiliki *engagement* (keterikatan) sesuai dengan harapan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja pegawai akan menurun, sehingga sasaran utama perusahaan tidak bisa dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat model empiris penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1  
Model Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research* yang berarti penelitian bertujuan menerangkan keadaan variabel-variabel yang diamati serta pengaruhnya antar variabel satu dan variabel yang lain.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang belum diproses dimana perolehannya langsung dari sumber asli. Sumber data primer penelitian ini yaitu instrumen berupa kuesioner dengan pertanyaan mengenai kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

#### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang yang beralamat di Jl. Ki Mangunsarkoro No. 21 Kota Semarang dengan jumlah 92 pegawai. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang dipergunakan adalah teknik non acak, yaitu cara perolehan sampel yang tidak memberi kesamaan kesempatan/ keistimewaan kepada setiap bagian atau anggota populasi untuk

dipergunakan sebagai sampel. Sampel penelitian ini sebanyak 90 orang karena jumlahnya dibawah 100, maka penelitian ini mempergunakan teknik sampel jenuh atau sensus yaitu cara perolehan sampel apabila populasinya dipilih semua untuk menjadi sampel.

Dalam penelitian ini kepala dinas dan peneliti tidak diambil sebagai sampel karena kepala dinas merupakan orang atau pimpinan yang menilai aktivitas pegawai serta peneliti merupakan orang yang memberi pertanyaan kepada pegawai lainnya. Oleh karena itu, pimpinan dan peneliti tidak diikutsertakan dalam pengisian kuesioner.

#### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari : variabel bebas, variabel intervening dan variabel tidak bebas.

- I. Variabel bebas adalah variabel yang keberadaannya mengakibatkan pengaruh pada variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari :
  1. Kepemimpinan Transformasional (  $X_1$  )
  2. Dukungan Organisasi (  $X_2$  )
  3. Work Life Balance (  $X_3$  )
- II. Variabel Penghubung (*Intervening*) adalah variabel mediasi yang mengaitkan atau merangkaikan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel penghubung dalam penelitian ini adalah :
  4. Kepuasan Kerja (  $Y_1$  )

III. Variabel terikat adalah variabel variabel yang berubahannya disebabkan atau diakibatkan karena adanya variabel bebas. Variabel tidak bebas dalam penelitian ini adalah :

5. *Employee Engagement* ( $Y_2$ )

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	Kepemimpinan transformasional adalah yang memotivasi bawahannya supaya bisa memberikan kontribusi lebih banyak kepada organisasi (Safria, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melebihi kepentingan pribadinya untuk kebaikan bersama</li> <li>b. Mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan bisa dicapai</li> <li>c. Menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas</li> <li>d. Membantu bawahan untuk mengembangkan kekuatannya (Safria, 2022)</li> </ul>
Dukungan Organisasi ( $X_2$ )	Dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi mengakui dan menghormati pegawai dalam memperoleh kemakmuran dalam bekerja (Sadewo & Kurniawan, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keadilan</li> <li>b. Dukungan atasan</li> <li>c. Penghargaan dan kondisi kerja (Sadewo &amp; Kurniawan, 2024)</li> </ul>
<i>Work Life Balance</i> ( $X_3$ )	<i>Work life balance</i> adalah kondisi pegawai yang mampu menyeimbangkan antar kehidupan individu dan pekerjaannya (Nahdiah & Khalid, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keseimbangan waktu</li> <li>b. Keseimbangan keterlibatan</li> <li>c. Keseimbangan kepuasan (Nahdiah &amp; Khalid, 2024)</li> </ul>
Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	Kepuasan kerja adalah perasaan dan emosi yang terdapat pada diri pegawai tentang kebutuhan dan keinginannya bisa dipenuhi oleh pekerjaannya (Nahdiah & Khalid, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Puas pada pekerjaan</li> <li>b. Puas pada gaji</li> <li>c. Puas pada promosi</li> <li>d. Puas sistem pengawasan</li> <li>e. Puas pada rekan kerja (Nahdiah &amp; Khalid, 2024)</li> </ul>

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Employee Engagement</i> (Y <sub>2</sub> )	<i>Employee engagement</i> adalah kondisi pegawai yang merasakan dirinya mendapatkan makna di dalam dirinya secara psikologis dengan ditunjukkan pada kondisi pola pikir yang baik dan puas pada pekerjaannya (Purbosari & Suharti, 2024).	a. Bersungguh-sungguh dalam bekerja b. Antusias dalam bekerja c. Berkonsentrasi  (Purbosari & Suharti, 2024)

Sumber : Penelitian terdahulu

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Kuisisioner adalah proses perolehan informasi melalui pembagian atau penyebaran angket pada responden yang merupakan sasaran obyek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, kuisisioner diberikan kepada 90 pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang mengenai kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Dalam penelitian ini, kuisisioner dibuat dengan mempergunakan skala *likert*. Skala *likert* yaitu skala untuk menilai perilaku, opini, dan pandangan orang atau kelompok orang terhadap permasalahan sosial. Skala *likert* dalam survei dievaluasi yang terdiri dari :

Tabel 3.2  
Skala Likert

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

### 3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 3.6.1. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

*Partial Least Square* (PLS) – *Structural Equation Model* (SEM) memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan yang diharapkan antara konstruk dan menganalisa apakah terdapat relasi atau pengaruh antara konstruk tersebut (Ghozali & Latan, 2015). Analisis PLS-SEM umumnya terbagi menjadi dari dua sub model, yakni model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut model eksternal (*outer model*) dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut model internal (*inner model*) (Ghozali & Latan, 2015).

Analisis PLS-SEM dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

##### 1. *Outer Model*

Model pengukuran atau model eksternal menjelaskan cara setiap unit pengukuran berkorelasi dengan variabel laten. Persamaan model eksternal (metode A) bisa dilihat pada rumus dibawah (Ghozali & Latan, 2015):

$$X = A_x \xi + \varepsilon_x$$

$$Y = A_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana :

$x$  dan  $y$  = *manifest variabel* atau indikator untuk konstruk *laten eksogen* ( $\xi$ ) dan *endogen* ( $\eta$ ).

$A_x$  dan  $A_y$  = *matrik loading* yang menjelaskan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dan indikatornya.

$\varepsilon_x$  dan  $\varepsilon_y$  = residual kesalahan pengukuran (*measurement error*).

Penilaian model pengukuran atau model eksternal dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas model (Ghozali & Latan, 2015). Rangkuman *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran *Outer Model* bisa ditemukan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3  
Evaluasi Model Pengukuran *Outer Model*

<b>Validitas dan Reliabilitas</b>	<b>Parameter</b>	<b>Rule of Thumb</b>
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i> > 0.60 untuk <i>exploratory research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50 untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory research</i>
	<i>Communality</i>	> 0.50 untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory research</i>
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i> > 0.60 untuk <i>exploratory research</i>
	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i> 0.60 – 0.70 untuk <i>exploratory research</i>

## 2. Inner Model

Model internal menjelaskan relasi atau keterkaitan perkiraan antara variabel laten dan konstruk berdasar *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015). Pada kenyataannya PLS dirancang untuk model berulang (model dengan satu arah sebab akibat), sehingga hubungan antar variabel laten eksogen pada setiap variabel laten endogen sering dinamakan sebagai sistem rantai yang dapat dijelaskan seperti berikut (Ghozali & Latan, 2015):

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \xi_j$$

Dimana :

$\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{jb}$  = koefisien jalur yang mengkorelasikan variabel endogen ( $\eta$ ) sebagai prediktor dan variabel eksogen ( $\xi$ ).

$i$  dan  $b$  = *range indices*

$\xi_j$  = *innear residual variable*

Rangkuman *Rule of Thumb* Evaluasi Model struktural Inner Model dapat dilihat pada tabel 3.4 (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 3.4  
Evaluasi Model Pengukuran Inner Model

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
<i>R-Square</i>	0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Chin 1998) 0,75, 0.50 dan 0,25 menunjukkan mode kuat, moderate, dan lemah (Hair et al., 2011)
<i>Effect Size f<sup>2</sup></i>	0.02, 0.15 dan 0.35 (kecil, menengah, besar)
<i>Q<sup>2</sup> Predictive relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>
<i>q<sup>2</sup> Predictive relevance</i>	0.02, 0.15 dan 0,35 (lemah, moderate dan kuat)

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
Signifikansi (two – tailed)	t-value 1,65 (significance level = 10%), 1.96 (significance level = 5%), 2,58 (significance level = 1%)
<i>Multicollinearity</i>	VIF < 10 atau < 5 Tolerance > 0.10 atau > 0.20

### 3.6.2. Uji Hipotesis

Berdasarkan dari evaluasi model struktural inner model maka dapat ditentukan penerima hipotesis yaitu (Ghozali & Latan, 2015) :

- a.  $H_0$  diterima jika  $t$  statistik > 1,96 dan sig. < 0,05
- b.  $H_0$  ditolak jika  $t$  statistik < 1,96 dan sig. > 0,05

Dalam penelitian ini digunakan tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5 persen) dengan nilai *T-table* untuk hipotesis adalah >1,960. Analisis PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS versi 4.0.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Analisis Data

##### 4.1.1. Deskripsi Responden

Analisis deskripsi responden dilakukan dengan melihat karakteristik responden berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan bidang yang didapat dari hasil pengisian identitas diri di kuesioner penelitian. Berdasarkan dari hasil pengisian identitas diri kemudian dijumlah sesuai kategori identitas responden. Hasil deskripsi responden dapat dilihat sebagai berikut :

##### 1. Umur Responden

Para responden akan dideskripsikan menurut umur, yang akan ditentukan rentang umur menggunakan *strugges* berikut ini.

$$N = 90$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{terbesar} - \text{terkecil} \\ &= 59 - 26 \\ &= 33 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Banyak kelas} &= 1 + 3,3 \cdot \text{Log } 90 \\ &= 1 + 3,3 \cdot \text{Log } 90 \\ &= 1 + 3,3 \cdot 1,95 \\ &= 7,44 \text{ dibulatkan ke angka } 7 \end{aligned}$$

$$\text{Panjang Interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{BanyakKelas}}$$

$$= \frac{33}{7} = 4,71 \text{ dibulatkan ke } 5$$

Berdasarkan dari rentang umur responden maka ditentukan jumlah di masing – masing rentang seperti di tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Umur Responden

No.	Umur	Jumlah	Persentase
1	26 – 30 Tahun	17	18,9
2	31 – 35 Tahun	18	20,0
3	36 – 40 Tahun	16	17,8
4	41 – 45 Tahun	12	13,3
5	46 – 50 Tahun	8	8,9
6	51 – 55 Tahun	7	7,8
7	56 – 60 Tahun	12	13,3
Total		90	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Jumlah terbanyak berasal dari rentang umur 31 – 35 tahun yaitu sebesar 20,0%. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang lebih banyak berumur antara 31 – 35 tahun, yang masih memiliki kemampuan cepat tanggap didalam menerima dan memahami materi pekerjaan serta masih memiliki waktu yang masih lama untuk bekerja sebelum memasuki masa pensiun sehingga bisa dikembangkan kemampuan kerjanya melalui berbagai program pengembangan pegawai. Sedangkan persentase terkecil yaitu 7,8% berasal dari rentang umur 51 – 55 tahun, yang menunjukkan menurunnya keterlibatan atau keberadaan individu dari kelompok usia lebih tua.

## 2. Jenis Kelamin Responden

Para responden akan dilihat berdasarkan jenis kelamin, yaitu pria dan wanita. Jumlah yang didapat dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2  
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	44	48,9
2	Wanita	46	51,1
Total		90	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan data jenis kelamin pada pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang yang menjadi responden, mayoritas adalah berjenis kelamin wanita dengan jumlah 46 orang (51,1%). Jumlah tersebut sedikit lebih banyak dibandingkan pria yang berjumlah 44 orang (48,9%). Selisih yang tidak signifikan menunjukkan adanya keseimbangan proporsi gender dalam populasi yang diteliti dan mencerminkan keterwakilan kedua jenis kelamin secara hampir merata. Hal ini menunjukkan bahwa tugas pokok dan fungsi dari Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dapat dikerjakan oleh kedua jenis kelamin.

### 3. Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan para responden akan dilihat melalui jenjang pendidikan formal terakhir yang ditempuh. Pendidikan terakhir para responden dapat dilihat di tabel 4.3.

Tabel 4.3  
Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SLTA	20	22,2
2	S1	56	62,2
3	S2	14	15,6
Total		90	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sudah banyak yang memiliki pendidikan S1, hal ini dapat dilihat dari jumlah responden sebanyak 62,2%. Faktor ini dipengaruhi karena tuntutan tugas yaitu pada bidang tugas yang dijalani saat ini memberi persyaratan pendidikan S1, tetapi ada juga pegawai yang menempuh pendidikan S2 agar menambah pengetahuan dan memiliki wawasan yang luas dalam bekerja serta mendukung peningkatan karir.

#### 4. Lama Bekerja Responden

Para responden akan dilihat lama bekerja. Dalam melihat lama bekerja akan dibuat rentang lama bekerja berdasarkan rumus *strugges* sebagai berikut :

$$N= 90$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{terbesar} - \text{terkecil} \\ &= 36 - 3 \\ &= 33 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Banyak kelas} &= 1 + 3,3 \cdot \text{Log } 90 \\ &= 1 + 3,3 \cdot \text{Log } 90 \\ &= 1 + 3,3 \cdot 1,95 \\ &= 7,44 \text{ dibulatkan ke angka } 7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Panjang Interval} &= \frac{\text{Rentang}}{\text{BanyakKelas}} \\ &= \frac{33}{7} = 4,71 \text{ dibulatkan ke angka } 5 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari rentang lama bekerja maka dapat dilihat jumlah responden di masing – masing rentang seperti pada tabel 4.4.

Tabel 4.4  
Lama Bekerja Responden

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	3 – 7 Tahun	47	52,2
2	8 – 12 Tahun	9	10,0
3	13 – 17 Tahun	18	20,0
4	18 – 22 Tahun	0	0,0
5	23 – 27 Tahun	5	5,5
6	28 – 32 Tahun	6	6,7
7	33 – 37 Tahun	5	5,5
Total		90	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan dari lama bekerja responden menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sudah bekerja antara rentang 3 – 7 tahun, yang dilihat dari jumlah responden sebanyak 52,2%. Hal ini sebagian besar terjadi karena adanya penerimaan CPNS pada tahun 2022 yang berjumlah 36 orang. Rentang masa kerja tersebut termasuk belum terlalu lama tetapi para pegawai sudah beradaptasi dengan pekerjaan dan kondisi di lingkungan tempat bekerja.

## 5. Bagian Kerja Responden

Para responden berasal dari berbagai bagian kerja yang ada di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dan bagian kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5  
Bagian Kerja Responden

No.	Bagian Kerja	Jumlah	Persentase
1	HI	15	16,7
2	IPK	7	7,8
3	Pelatihan	8	8,9
4	Penempatan	13	14,4
5	Sekretariat	23	25,6
6	UPTD BLK	24	26,7
Total		90	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan dari bagian kerja responden menunjukkan bahwa jumlah terbanyak berasal dari bagian UPTD BLK, yaitu 26,7%. Hal ini karena UPTD BLK bertugas penyelenggaraan pelatihan, pembinaan, dan pengembangan tenaga kerja, sehingga berinteraksi langsung dengan masyarakat dan akan lebih banyak masyarakat atau tenaga kerja yang akan dilayani, sehingga ditempatkan pegawai lebih banyak agar maksimal didalam memberikan layanan.

#### 4.1.2. Deskripsi Variabel

Deskripsi hasil penelitian memperlihatkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance*, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Analisis menggunakan teknik skoring. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5)}{5}$$

Dimana:

F1=Frekuensi responden menjawab 1

F2=Frekuensi responden menjawab 2

F3=Frekuensi responden menjawab 3

F4=Frekuensi responden menjawab 4

F5=Frekuensi responden menjawab 5

Kriteria Penilaian :

Skor tertinggi =  $(100\% \text{ responden} \times \text{skor } 5)/5 = 100\%$

Skor terendah =  $(100\% \text{ responden} \times \text{skor } 1)/5 = 20\%$

Jumlah kelas kriteria = 3 (Tinggi, Sedang, Rendah)

Rentang = 26,66%

Kategori Pengukuran Deskriptif :

Rendah : 20% – 46,66%

Sedang : 46,67% – 73,33%

Tinggi : 73,34% – 100%

Hasil analisis deskripsi masing – masing variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut :

### **1. Tanggapan Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Hasil tanggapan responden terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional berikut hasil perhitungan nilai indeks jawaban responden dapat dilihat di tabel 4.6.

Tabel 4.6  
Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya merasa pimpinan mau bekerja melebihi kepentingan pribadinya untuk kebaikan bersama	0,0	11,1	25,6	41,1	22,2	374,4	74,88	Tinggi
2	Saya merasa pimpinan mampu mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan bisa dicapai	0,0	3,3	26,7	40,0	30,0	396,7	79,34	Tinggi
3	Saya merasa pimpinan mau menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas	0,0	6,7	23,3	40,0	30,0	393,3	78,66	Tinggi
4	Saya merasa pimpinan mau membantu bawahan untuk mengembangkan kekuatannya	0,0	12,2	20,0	42,2	25,6	381,2	76,24	Tinggi
Hasil Nilai Indeks Kepemimpinan Transformasional								77,28	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional mendapatkan nilai indeks sebesar 77,28% sehingga termasuk penilaian tinggi terhadap kepemimpinan transformasional karena berada di rentang 73,34% – 100%. Berdasarkan dari nilai indeks di setiap pertanyaan menunjukkan bahwa merasa pimpinan mampu mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan bisa dicapai, mendapatkan nilai indeks tertinggi sebesar 79,34%. Hal ini menunjukkan bahwa para pimpinan bisa menanamkan pemikiran terhadap bawahan bahwa mereka bisa mencapai hasil kerja yang ditetapkan dengan tentunya berusaha maksimal untuk menjalankan tugas. Kemudian pimpinan mau menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas, dengan nilai indeks sebesar 78,66%, selanjutnya merasa pimpinan mau membantu bawahan untuk mengembangkan kekuatannya,

dengan nilai indeks sebesar 76,24%. Sementara mengenai merasa pimpinan mau bekerja melebihi kepentingan pribadinya untuk kebaikan bersama, mendapatkan nilai indeks terendah sebesar 74,88%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan cenderung bekerja sesuai dengan kepentingan atau kebutuhannya dengan tetap sesuai batasan waktu yang dimiliki untuk menjalankan tugas.

## 2. Tanggapan Terhadap Variabel Dukungan Organisasi

Hasil tanggapan responden terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengukur dukungan organisasi berikut hasil perhitungan nilai indeks jawaban responden dapat dilihat di tabel 4.7.

Tabel 4.7  
Tanggapan Responden Terhadap Dukungan Organisasi

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya merasa organisasi bertindak adil kepada siapapun tanpa terkecuali	0,0	5,6	28,9	41,1	24,4	384,3	76,86	Tinggi
2	Saya merasa atasan mau memberikan dukungan kepada pegawai yang ingin berkembang	0,0	8,9	22,2	43,3	25,6	385,6	77,12	Tinggi
3	Saya merasa organisasi menghargai setiap pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dihadapinya	0,0	6,7	14,4	48,9	30,0	402,2	80,44	Tinggi
Hasil Nilai Indeks Dukungan Organisasi								78,14	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil tanggapan responden terhadap variabel dukungan organisasi mendapatkan nilai indeks sebesar 78,14% sehingga termasuk penilaian tinggi

terhadap dukungan organisasi karena berada di rentang 73,34% – 100%. Berdasarkan dari nilai indeks di setiap pertanyaan menunjukkan bahwa merasa organisasi menghargai setiap pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dihadapinya, mendapatkan nilai indeks tertinggi sebesar 80,44%. Hal ini menunjukkan bahwa instansi memahami setiap kondisi kerja yang dihadapi para pegawai baik bentuk tugas dijalani maupun permasalahan dihadapi sehingga siap untuk memberi sarana atau media yang bisa digunakan untuk menjalankan tugas dengan lancar seperti peralatan kerja yang sesuai kebutuhan kerja. Kemudian merasa atasan mau memberikan dukungan kepada pegawai yang ingin berkembang, dengan nilai indeks sebesar 77,12%. Sementara mengenai merasa organisasi bertindak adil kepada siapapun tanpa terkecuali mendapatkan nilai indeks terendah sebesar 76,86%. Instansi berusaha menunjukkan sikap atau kebijakan yang sama kepada setiap pegawai meskipun dalam pelaksanaanya ada beberapa pegawai yang merasa kurang ada perhatian yang sama karena keterbatasan pimpinan dalam memantau penerapan kebijakan kepada setiap pegawai.

### **3. Tanggapan Terhadap Variabel *Work Life Balance***

Hasil tanggapan responden terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengukur *work life balance* berikut hasil perhitungan nilai indeks jawaban responden dapat dilihat di tabel 4.8.

Tabel 4.8  
Tanggapan Responden Terhadap *Work Life Balance*

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya bisa mengatur dan menjaga keseimbangan waktu antara pekerjaan dan keluarga	2,2	6,7	30,0	38,9	22,2	372,2	74,44	Tinggi
2	Saya mempunyai keterlibatan pada pekerjaan dan keluarga	0,0	3,3	28,9	45,6	22,2	386,7	77,34	Tinggi
3	Saya puas dengan peran dalam pekerjaan dan keluarga	1,1	8,9	28,9	32,2	28,9	378,9	75,78	Tinggi
Hasil Nilai Indeks <i>Work Life Balance</i>								75,85	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil tanggapan responden terhadap variabel *work life balance* mendapatkan nilai indeks sebesar 75,85% sehingga termasuk penilaian tinggi terhadap *work life balance* karena berada di rentang 73,34% – 100%. Berdasarkan dari nilai indeks di setiap pertanyaan menunjukkan bahwa mempunyai keterlibatan pada pekerjaan dan keluarga, mendapatkan nilai indeks tertinggi sebesar 77,34%. Para pegawai setiap hari kerja menjalankan tugasnya tetapi masih bisa meluangkan waktu untuk menjalankan aktivitas dengan keluarganya ketika sudah pulang kerja atau dihari libur. Kemudian puas dengan peran dalam pekerjaan dan keluarga, dengan nilai indeks sebesar 75,78%. Sementara mengenai bisa mengatur dan menjaga keseimbangan waktu antara pekerjaan dan keluarga mendapatkan nilai indeks terendah sebesar 74,44%. Para pegawai dalam waktu tertentu sibuk dalam menjalankan tugas

sampai melebihi jam kerja sehingga membuat waktu untuk keluarga menjadi lebih sedikit.

#### 4. Tanggapan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tanggapan responden terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja berikut hasil perhitungan nilai indeks jawaban responden dapat dilihat di tabel 4.9.

Tabel 4.9  
Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi saya	0,0	4,4	32,2	45,6	17,8	376,8	75,36	Tinggi
2	Saya puas dengan gaji yang dibayarkan melalui organisasi saya	0,0	5,6	27,8	41,1	25,6	387,0	77,40	Tinggi
3	Saya puas dengan sistem promosi yang diberlakukan oleh organisasi saya	0,0	6,7	30,0	38,9	24,4	381,0	76,20	Tinggi
4	Saya puas dengan pengawasan oleh atasan yang adil dan tidak memihak	0,0	8,9	24,4	42,2	24,4	381,8	76,36	Tinggi
5	Saya puas menjalin hubungan yang harmonis dengan semua rekan kerja saya	0,0	5,6	24,4	50,0	20,0	384,4	76,88	Tinggi
Hasil Nilai Indeks Kepuasan Kerja								76,44	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja mendapatkan nilai indeks sebesar 76,44% sehingga termasuk penilaian tinggi terhadap kepuasan kerja karena berada di rentang 73,34% – 100%.

Berdasarkan dari nilai indeks di setiap pertanyaan menunjukkan bahwa puas dengan gaji yang dibayarkan melalui organisasi, mendapatkan nilai indeks tertinggi sebesar 77,40%. Para pegawai mendapatkan gaji dan berbagai tunjangan yang nilainya bisa memberi kesejahteraan hidup bagi pegawai, apalagi gaji bisa didapat secara konsisten setiap bulan sehingga pegawai bisa selalu memenuhi kebutuhannya, maka hal ini yang membuat pegawai puas. Kemudian secara berturut – turut puas menjalin hubungan yang harmonis dengan semua rekan kerja dengan nilai indeks sebesar 76,88%, puas dengan pengawasan oleh atasan yang adil dan tidak memihak, dengan nilai indeks sebesar 76,36%, puas dengan sistem promosi yang diberlakukan oleh organisasi, dengan nilai indeks sebesar 76,20%. Sementara untuk puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi mendapatkan nilai indeks terendah sebesar 75,36%. Hal ini karena terkadang pegawai mendapatkan tambahan tugas dan diluar deskripsi jabatan atau tugasnya sehingga hal ini yang membuat pegawai tidak puas.

## **5. Tanggapan Terhadap Variabel *Employee Engagement***

Hasil tanggapan responden terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengukur *employee engagement* berikut hasil perhitungan nilai rata-rata jawaban responden dapat dilihat di tabel 4.10.

Tabel 4.10  
Tanggapan Responden Terhadap *Employee Engagement*

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya bersungguh-sungguh dalam bekerja	0,0	0,0	25,6	52,2	22,2	396,6	79,32	Tinggi
2	Saya memiliki antusias tinggi dalam setiap pekerjaan yang diberikan	0,0	6,7	30,0	37,8	25,6	382,6	76,52	Tinggi
3	Saya selalu berkonsentrasi dalam bekerja sehingga selalu serius menghadapi pekerjaan yang diberikan	0,0	7,8	25,6	41,1	25,6	384,8	76,96	Tinggi
Hasil Nilai Indeks <i>Employee Engagement</i>								77,60	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

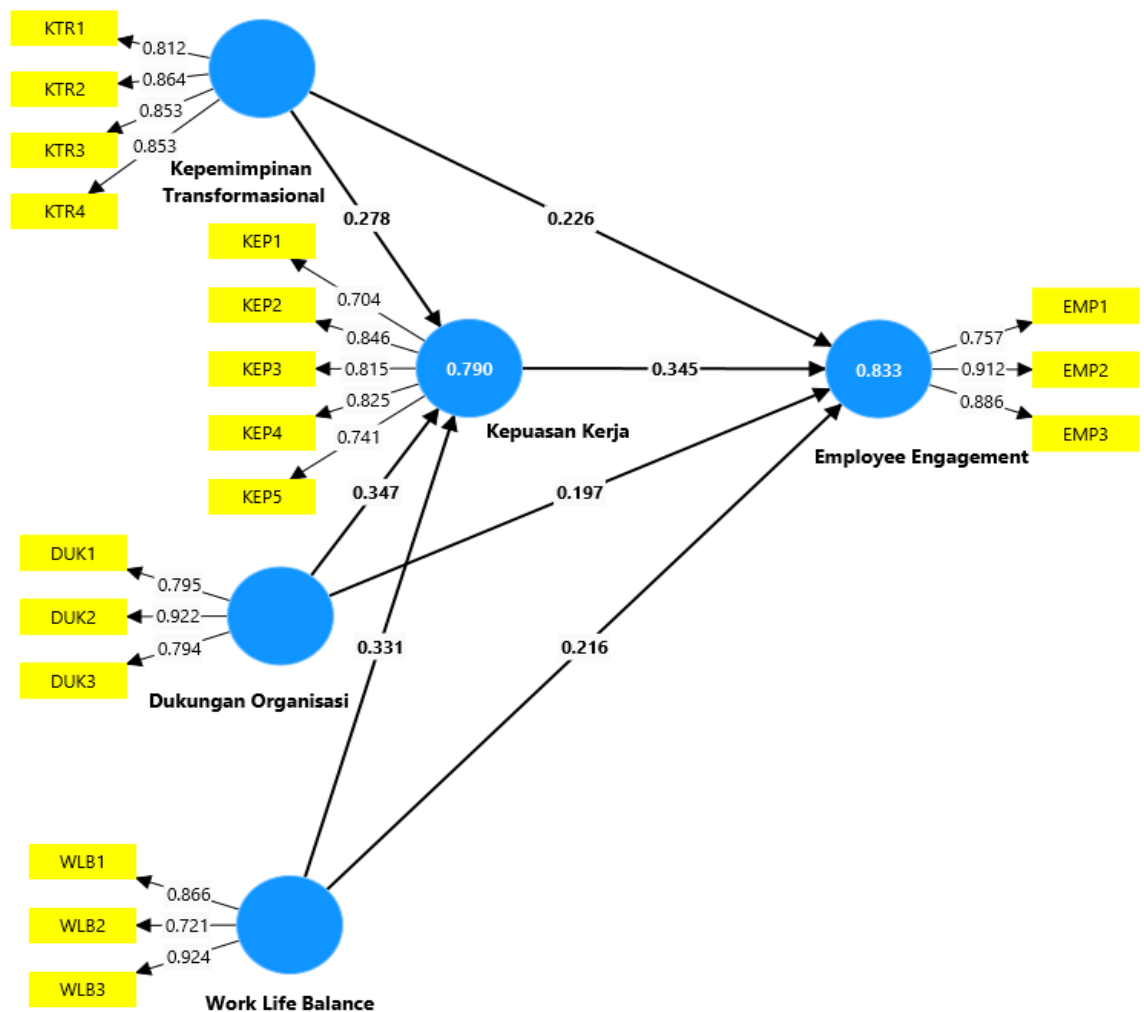
Hasil tanggapan responden terhadap variabel *employee engagement* mendapatkan nilai indeks sebesar 77,60% sehingga termasuk penilaian tinggi terhadap *employee engagement* karena berada di rentang 73,34% – 100%. Berdasarkan dari nilai indeks di setiap pertanyaan menunjukkan bahwa bersungguh-sungguh dalam bekerja, mendapatkan nilai indeks tertinggi sebesar 79,32%. Hal ini menunjukkan sikap profesional para pegawai untuk fokus dan mengeluarkan kemampuan kerja terbaik untuk menjalankan tugas dan memaksimalkan setiap waktu dan sumber daya yang ada guna menghasilkan tugas sesuai tujuan yang sesuai ketetapan instansi. Kemudian selalu berkonsentrasi dalam bekerja sehingga selalu serius menghadapi pekerjaan yang diberikan dengan nilai indeks sebesar 76,96%. Sementara untuk memiliki antusias tinggi dalam setiap pekerjaan yang diberikan mendapatkan nilai indeks terendah sebesar 76,52%. Para pegawai dalam bekerja menunjukkan agresivitas tinggi karena memang harus menjalankan cukup banyak tugas yang

harus diselesaikan tetapi tidak terlalu berlebihan dan menyesuaikan semangat dalam menjalankan tugas.

### 4.1.3. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

#### 4.1.3.1. Uji *Outer Model*

Uji *outer model* digunakan untuk uji instrumen yaitu pengujian validitas dan reliabilitas. Berdasarkan dari hasil analisis PLS (*Partial Least Squares*) maka didapat hasil uji *outer model* seperti pada gambar 4.1.



Gambar : 4.1 Hasil Uji Outer Model  
Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

#### 4.1.3.1.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat sah atau valid atau tidaknya indikator sebagai alat ukur variabel. Uji validitas meliputi *convergent*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan diskriminan.

##### 1. Uji Validitas *Convergent*

Uji *convergent validity* dapat dilihat dari *outer loading* atau *loading factor* dan nilai AVE.

##### a. *Outer Loading*

Suatu indikator memenuhi *convergent validity* secara baik jika lebih besar dari 0,70. Hasil *outer loading* dapat dilihat di tabel 4.11.

Tabel 4.11  
*Outer Loading*

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Dukungan Organisasi</b>	<b>Work Life Balance</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Employee Engagement</b>
<b>KTR1</b>	0.812				
<b>KTR2</b>	0.864				
<b>KTR3</b>	0.853				
<b>KTR4</b>	0.853				
<b>DUK1</b>		0.795			
<b>DUK2</b>		0.922			
<b>DUK3</b>		0.794			
<b>WLB1</b>			0.866		
<b>WLB2</b>			0.721		
<b>WLB3</b>			0.924		
<b>KEP1</b>				0.704	
<b>KEP2</b>				0.846	
<b>KEP3</b>				0.815	
<b>KEP4</b>				0.825	
<b>KEP5</b>				0.741	
<b>EMP1</b>					0.757
<b>EMP2</b>					0.912
<b>EMP3</b>					0.886

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil nilai outer loading kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance*, kepuasan kerja, dan *employee engagement* lebih besar dari 0,70, sehingga menunjukkan semua indikator dari masing – masing variabel terbukti valid.

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Ketentuan untuk *Average Variance Extracted (AVE)* yang baik yaitu lebih besar dari 0,50. Hasil uji *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12  
Hasil Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

	<b>Rata-rata varians diekstraksi (AVE)</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	0.715
<b>Dukungan Organisasi</b>	0.705
<b>Work Life Balance</b>	0.708
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.621
<b>Employee Engagement</b>	0.730

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil *Average Variance Extracted (AVE)* masing – masing variabel kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance*, kepuasan kerja, dan *employee engagement* lebih besar dari 0,50, maka sudah memenuhi validitas yang baik.

2. Uji Validitas *Diskriminan*

Uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* jika indikator yang menjadi

pembentuk variabel mendapatkan nilai terbesar dibanding di variabel lain. Hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat di tabel 4.13.

Tabel 4.13  
Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Dukungan Organisasi	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Work Life Balance
DUK1	0.795	0.671	0.613	0.696	0.681
DUK2	0.922	0.719	0.634	0.721	0.774
DUK3	0.794	0.711	0.609	0.681	0.682
EMP1	0.607	0.757	0.656	0.708	0.607
EMP2	0.760	0.912	0.702	0.773	0.780
EMP3	0.766	0.886	0.728	0.752	0.784
KEP1	0.582	0.622	0.527	0.704	0.559
KEP2	0.668	0.753	0.639	0.846	0.715
KEP3	0.689	0.670	0.624	0.815	0.739
KEP4	0.710	0.661	0.658	0.825	0.687
KEP5	0.632	0.719	0.668	0.741	0.613
KTR1	0.674	0.693	0.812	0.660	0.661
KTR2	0.550	0.652	0.864	0.640	0.604
KTR3	0.672	0.714	0.853	0.717	0.715
KTR4	0.595	0.691	0.853	0.660	0.657
WLB1	0.758	0.715	0.649	0.702	0.866
WLB2	0.557	0.657	0.607	0.649	0.721
WLB3	0.814	0.771	0.711	0.772	0.924

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil nilai *cross loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan pada variabel lainnya. Hal ini menunjukkan indikator variabel kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance*, kepuasan kerja, dan *employee engagement* memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### 4.1.3.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dipergunakan untuk melihat kehandalan indikator. Indikator dinyatakan handal jika bisa menghasilkan jawaban yang sama atau konsisten. Pengujian menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dengan batasan apabila didapat nilai di atas 0,70 maka dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14  
Hasil Uji Reliabilitas

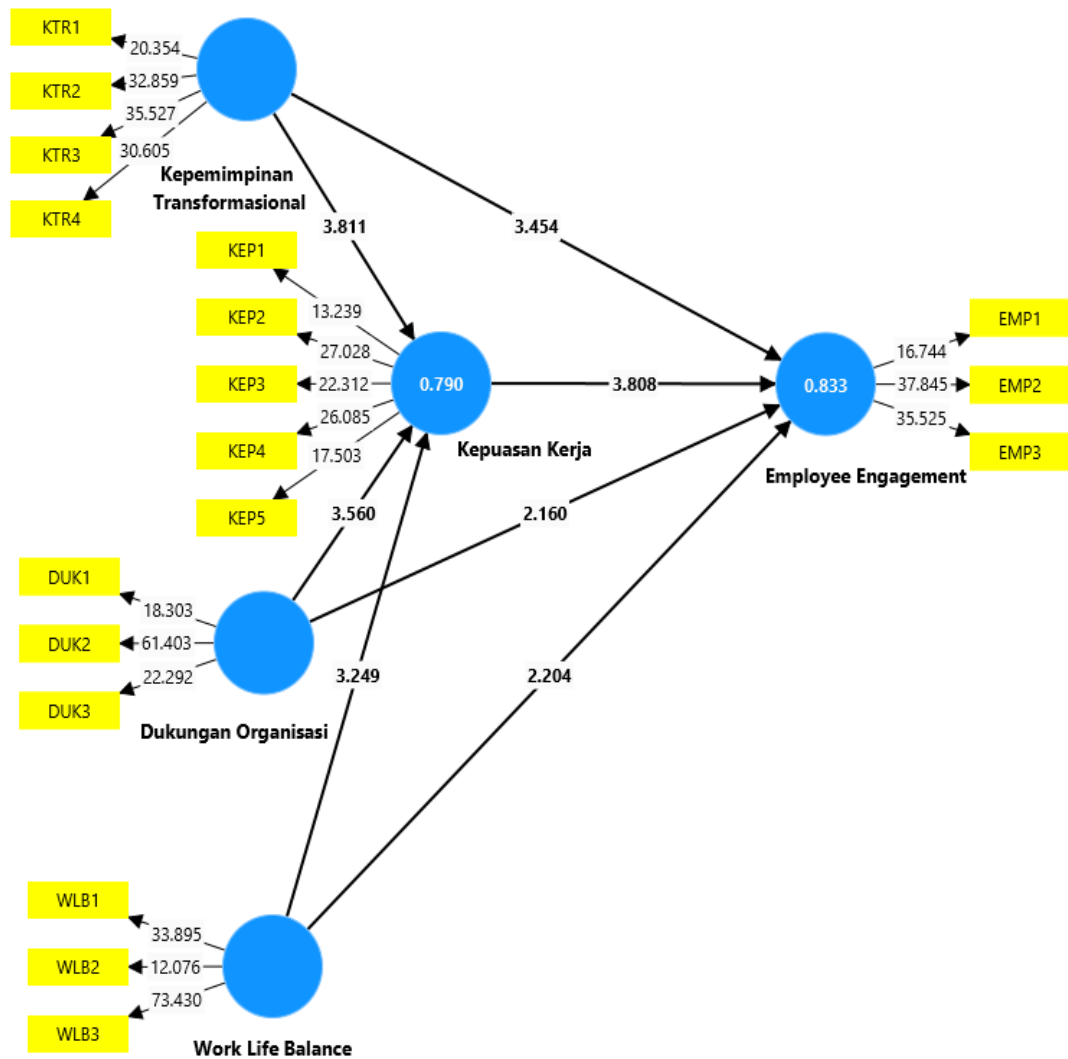
	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Keandalan komposit (rho_a)</b>	<b>Keandalan komposit (rho_c)</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	0.867	0.868	0.909
<b>Dukungan Organisasi</b>	0.787	0.789	0.877
<b>Work Life Balance</b>	0.787	0.800	0.878
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.846	0.850	0.891
<b>Employee Engagement</b>	0.812	0.822	0.890

Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil nilai *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dari variabel kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance* kepuasan kerja, dan *employee engagement* lebih besar dari 0,70 maka indikator setiap variabel dinyatakan reliabel.

### 4.1.3.2. Uji Inner Model

Uji *inner model* meliputi uji evaluasi model, *path coefficients*, dan uji hipotesis. Hasil uji inner model dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Hasil Uji Inner Model  
Sumber : Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

#### 4.1.3.2.1. Uji Evaluasi Model

Pengujian evaluasi model terdiri dari R-Square, Effect Size  $f^2$ ,  $Q^2$  Predictive relevance, Multicollinearity.

## 1. Hasil *R-Square*

*R-Square* digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Kategori yang digunakan yaitu 0.67 (model kuat), 0.33 (model moderate) dan 0.19 (model lemah). Hasil *R-Square* dapat dilihat di tabel 4.15.

Tabel 4.15  
Hasil Nilai *R – Square*

	<b>R-square</b>	<b>Adjusted R-square</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.790	0.782
<b>Employee Engagement</b>	0.833	0.826

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Pada penelitian ini untuk hasil analisis dapat dilihat pada nilai *Adjusted R Square*, yaitu untuk kepuasan kerja sebesar 0,782, yang memberi arti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan *work life balance* berpengaruh secara kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini diartikan juga kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan *work life balance* mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 78,2% (0,782 x 100%), sementara 21,8% (100% - 78,2%) kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel di luar kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan *work life balance*.

Hasil *Adjusted R Square employee engagement* sebesar 0,826, yang memberi arti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance* dan kepuasan kerja berpengaruh secara kuat terhadap *employee engagement*. Hal ini memberi arti juga kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance* dan kepuasan kerja mampu menjelaskan *employee engagement* sebesar 82,6% (0,826 x 100%), sementara 17,4% (100% - 82,6%) *employee engagement* dijelaskan oleh variabel di luar

kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance* dan kepuasan kerja.

## 2. Hasil *Effect Size* $f^2$

*Effect Size*  $f^2$  digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap dependen secara substantive, yaitu seberapa kuat variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen didalam model structural. Kategori yang digunakan yaitu 0.02 (kecil), 0.15 (menengah) dan 0.35 (besar). Hasil *Effect Size*  $f^2$  dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16  
Hasil *Effect Size*  $f^2$

	Kepemimpinan Transformasional	Dukungan Organisasi	Work Life Balance	Kepuasan Kerja	Employee Engagement
Kepemimpinan Transformasional				0.136	0.100
Dukungan Organisasi				0.151	0.053
Work Life Balance				0.117	0.056
Kepuasan Kerja					0.150
Employee Engagement					

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan dari hasil *effect Size*  $f^2$  memperlihatkan bahwa *effect size* kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,136, yang dapat dikategorikan berpengaruh menengah. Hasil *effect Size*  $f^2$  dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,151, yang dapat dikategorikan berpengaruh kuat. Hasil *effect Size*  $f^2$  *work life balance* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,117, yang dikategorikan berpengaruh menengah.

Hasil *effect Size*  $f^2$  kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sebesar 0,150, yang dikategorikan berpengaruh kuat, kemudian kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* sebesar 0,100, yang dikategorikan berpengaruh menengah. Selanjutnya dukungan organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 0,053, yang dikategorikan berpengaruh menengah. Serta *work life balance* terhadap *employee engagement* sebesar 0,056, yang berarti dikategorikan menengah.

### 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji bahwa antar tidak terjadi hubungan atau korelasi yang kuat. Pengujian dilakukan berdasarkan nilai VIF yaitu jika nilai VIF < 10 atau < 5 maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17  
Hasil Uji Multikolinearitas

	VIF
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Kepuasan Kerja</b>	2.705
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	3.810
<b>Work Life Balance -&gt; Kepuasan Kerja</b>	4.454
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Employee Engagement</b>	4.757
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Employee Engagement</b>	3.073
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Employee Engagement</b>	4.384
<b>Work Life Balance -&gt; Employee Engagement</b>	4.977

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan dari nilai VIF di bawah 5 memperlihatkan antar variabel tidak terjadi multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi yang kuat.

#### 4. Hasil Q<sup>2</sup> Predictive Relevance

Q<sup>2</sup> digunakan untuk menunjukkan apakah model mempunyai *predictive relevance* yang baik, ketentuannya jika  $Q^2 > 0$  maka mempunyai *predictive relevance*. Sedangkan untuk kriteria yaitu 0.02 (lemah), 0.15 (moderate) dan 0,35 (kuat). Nilai Q<sup>2</sup> dilakukan berdasarkan *blinfoding* dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.18.

Tabel 4.18  
Hasil Q<sup>2</sup> *Predictive Relevance*

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/SSO)
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	360.000	360.000	0.000
<b>Dukungan Organisasi</b>	270.000	270.000	0.000
<b>Work Life Balance</b>	270.000	270.000	0.000
<b>Kepuasan Kerja</b>	450.000	238.998	0.469
<b>Employee Engagement</b>	270.000	109.964	0.593

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Hasil nilai Q<sup>2</sup> kepuasan kerja sebesar 0,469, dan *employee engagement* sebesar 0,593. Nilai yang didapat lebih besar dari 0 sehingga model mempunyai *predictive relevance* yang baik. Dengan nilai di atas 0,35 maka termasuk memiliki *predictive relevance* yang kuat.

#### 4.1.3.2.2. *Path Coefficients*

*Path Coefficients* menunjukkan koefisien pengaruh variabel independen terhadap dependen, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.19.

Tabel 4.19  
Hasil *Path Coefficients*

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)	Hasil
Kepemimpinan_Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.278	0.282	0.073	3.811	0.000	Berpengaruh signifikan
Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.347	0.348	0.098	3.560	0.000	Berpengaruh signifikan
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja	0.331	0.326	0.102	3.249	0.001	Berpengaruh signifikan
Kepuasan Kerja -> Employee Engagement	0.345	0.341	0.091	3.808	0.000	Berpengaruh signifikan
Kepemimpinan_Transformasional -> Employee Engagement	0.226	0.224	0.065	3.454	0.001	Berpengaruh signifikan
Dukungan Organisasi -> Employee Engagement	0.197	0.203	0.091	2.160	0.031	Berpengaruh signifikan
Work Life Balance -> Employee Engagement	0.216	0.216	0.098	2.204	0.028	Berpengaruh signifikan

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan dari *path coefficients* dapat dibuat persamaan linier kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,278 \text{ Kepemimpinan Transformasional} + 0,347 \text{ Dukungan Organisasi} + 0,331 \text{ Work Life Balance}$$

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- Kepemimpinan transformasional positif sebesar 0,278. Hal ini diartikan bahwa semakin meningkat kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.
- Dukungan organisasi positif sebesar 0,347. Hal ini diartikan bahwa semakin meningkat dukungan organisasi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.
- Work life balance* positif sebesar 0,331. Hal ini diartikan bahwa semakin meningkat *work life balance* maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja

Sementara untuk persamaan linier kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *work life balance* dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* dapat dilihat sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Employee Engagement} = & 0,226 \text{ Kepemimpinan Transformasional} + 0,197 \\ & \text{Dukungan Organisasi} + 0,216 \text{ Work Life} \\ & \text{Balance} + 0,345 \text{ Kepuasan Kerja.} \end{aligned}$$

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan transformasional positif sebesar 0,226. Hal ini diartikan bahwa semakin meningkat kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan *employee engagement*.
- b. Dukungan organisasi positif sebesar 0,197. Hal ini diartikan bahwa semakin meningkat dukungan organisasi maka akan semakin meningkatkan *employee engagement*.
- c. *Work life balance* positif sebesar 0,216. Hal ini diartikan bahwa semakin meningkat *work life balance* maka akan semakin meningkatkan *employee engagement*.
- d. Kepuasan kerja positif sebesar 0,345. Hal ini diartikan bahwa semakin meningkat kepuasan kerja maka akan semakin meningkatkan *employee engagement*.

#### **4.1.3.2.3. Uji Hipotesis**

Ketentuan untuk penerimaan hipotesis yaitu t statistik lebih besar dari 1,96 dan p values lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan dari hasil t statistik pada tabel 19 maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari t statistik sebesar 3,811 dan lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis Ha1 yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

2. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari t statistik sebesar 3,560 dan lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis Ha2 yang menyatakan Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

3. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari t statistik sebesar 3,249 dan lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,001 dan lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis Ha3 yang menyatakan *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari t statistik sebesar 3,808 dan lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis Ha4 yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima.

5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari t statistik sebesar 3,454 dan lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,001 dan lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis Ha5 yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, diterima.

#### 6. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari t statistik sebesar 2,160 dan lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,031 dan lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis Ha6 yang menyatakan Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, diterima.

#### 7. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari t statistik sebesar 2,204 dan lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,028 dan lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis Ha7 yang menyatakan *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, diterima.

#### 4.1.3.2.4. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Hasil pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dapat dilihat seperti pada tabel 4.20.

Tabel 4.20  
Hasil Efek Tidak Langsung Spesifik

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)	Hasil
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja -> Employee Engagement	0.114	0.110	0.045	2.570	0.010	Berpengaruh signifikan
Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Employee Engagement	0.120	0.120	0.048	2.495	0.013	Berpengaruh signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Employee Engagement	0.096	0.096	0.036	2.658	0.008	Berpengaruh signifikan

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Sementara untuk pengaruh total kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work life balance* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dapat dilihat di tabel 4.21.

Tabel 4.21  
Pengaruh Total

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ((O/STDEV))	Nilai P (P values)	Hasil
Kepemimpinan _Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.278	0.282	0.073	3.811	0.000	Berpengaruh signifikan
Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.347	0.348	0.098	3.560	0.000	Berpengaruh signifikan
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja	0.331	0.326	0.102	3.249	0.001	Berpengaruh signifikan
Kepuasan Kerja -> Employee Engagement	0.345	0.341	0.091	3.808	0.000	Berpengaruh signifikan
Kepemimpinan _Transformasional -> Employee Engagement	0.322	0.320	0.069	4.674	0.000	Berpengaruh signifikan
Dukungan Organisasi -> Employee Engagement	0.317	0.323	0.093	3.413	0.001	Berpengaruh signifikan
Work Life Balance -> Employee Engagement	0.330	0.327	0.105	3.147	0.002	Berpengaruh signifikan

Sumber Data Primer Yang Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan dari pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dilakukan untuk pembuktian uji mediasi sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement*

Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Berdasarkan t statistik sebesar 2,658 lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,008 lebih kecil dari 0,05, maka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh total sebesar 0,322. Hal ini berarti  $H_0$  yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja, diterima.

2. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Berdasarkan t statistik sebesar 2,495 lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,013 lebih kecil dari 0,05, maka menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh total sebesar 0,317. Hal ini berarti  $H_{a9}$  yang menyatakan Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja, diterima.

3. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Berdasarkan t statistik sebesar 2,570 lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05, maka menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh total sebesar 0,330. Hal ini berarti  $H_{a10}$  yang menyatakan *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja, diterima.

#### 4.2. Pembahasan

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan *work of balance* terhadap *employee engagement* pada pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, maka dapat dianalisa lebih lanjut melalui pembahasan berikut ini :

## **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Agar pegawai lebih puas dengan pekerjaannya, gaya kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam memotivasi bawahannya agar bekerja secara bersama atau tim dalam memenuhi tanggung jawabnya secara efisien dan efektif.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sudah mendapatkan persepsi yang positif dari para pegawai, dilihat dari penilaian tinggi di setiap indikator kepemimpinan transformasional. Hal tersebut mencakup pimpinan mau bekerja melebihi kepentingan pribadinya untuk kebaikan bersama, dimana dari pernyataan terbuka terlihat bahwa menurut para pegawai pimpinan sering menyelesaikan pekerjaan lembur bersama staf, padahal bisa saja menyerahkan kepada bawahan dan ketika sudah dirumah tetap siap dihubungi bawahan untuk membahas pekerjaan.

Kemudian pimpinan mampu mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan bisa dicapai, dimana dari pernyataan terbuka menunjukkan bahwa saat tim merasa pesimis menghadapi target, pimpinan tetap yakin dan menyampaikan bahwa dengan kerja sama, semua akan tercapai dan memiliki kepercayaan terhadap kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Para pimpinan juga mau menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas. Berdasarkan pernyataan terbuka menunjukkan bahwa menurut para pegawai pimpinan menyarankan

penggunaan aplikasi manajemen proyek agar koordinasi lebih efisien dan mendorong pegawai untuk lebih mau belajar agar bisa mendapatkan pengetahuan baru yang bisa diaplikasikan dalam pelaksanaan tugas.

Kepemimpinan transformasional juga diperlihatkan pimpinan dengan mau membantu bawahan untuk mengembangkan kekuatannya. Berdasarkan dari pernyataan terbuka menunjukkan bahwa menurut para pegawai para pimpinan mendorong pegawai untuk ikut pelatihan luar kota dengan biaya dari kantor, sehingga sangat membantu peningkatan kemampuan dan mengembangkan potensi yang dimiliki setiap pegawai.

Penerapan kepemimpinan transformasional memang lebih tertuju pada upaya para pimpinan untuk lebih merubah dan membangun bawahan untuk lebih maju dari segi kemampuan dan pola pikir dalam bekerja, sehingga dampaknya adalah para pegawai bisa memiliki kemampuan kerja yang lebih tinggi dan memiliki kepribadian yang memiliki wawasan lebih tinggi dalam bekerja, maka efek positif dari penerapan kepemimpinan transformasional ini yang akan lebih disukai bawahan dan akan memunculkan rasa puas dengan para atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Daulay & Wahyono, 2024; Lana & Septyarini, 2022; Sulistyawati et al., 2022; Wisnawa & Dewi, 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Uji hipotesis membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Organisasi hendaknya berusaha untuk memberi dukungan yang terbaik pada pegawai dalam bekerja, sehingga pegawai memperoleh dampak positif dari dukungan tersebut dan bisa menumbuhkan kepuasan kerja.

Para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sendiri memberikan penilaian tinggi terhadap indikator dukungan organisasi, yang meliputi organisasi bertindak adil kepada siapapun tanpa terkecuali. Hasil pernyataan terbuka menunjukkan bahwa para pegawai menyatakan keadilan dilihat dari distribusi tugas dan insentif cukup merata tanpa melihat kedekatan pribadi. Kemudian instansi memberikan dukungan moril dan materiil secara sama kepada setiap pegawai di setiap bagian kerja tanpa dibedakan dan selalu merespon setiap keluhan atau penyampaian suatu kebutuhan dari setiap pelaksanaan tugas.

Selanjutnya atasan mau memberikan dukungan kepada pegawai yang ingin berkembang. Berdasarkan dari pernyataan terbuka menunjukkan bahwa diberi izin dan dukungan untuk melanjutkan kuliah sambil bekerja, bahkan diberikan fleksibilitas waktu dan juga memberi pelatihan kerja ketika ada penerapan metode baru dalam bekerja. Berikutnya juga organisasi menghargai setiap pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dihadapinya. Hasil terbuka pernyataan terbuka memperlihatkan bahwa pegawai yang bekerja di lapangan mendapatkan tunjangan khusus yang sesuai dengan risiko

pekerjaannya dan memberi apresiasi terhadap setiap usaha keras para pegawai didalam menjalankan dan menyelesaikan tugasnya.

Pada intinya dukungan organisasi di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sudah cukup merata dan didasarkan pada tingkat tanggung jawab pekerjaan, dimana setiap pegawai akan mendapatkan dukungan sarana atau sumber daya sesuai bidang tugasnya, sehingga setiap pegawai bisa mendapatkan dukungan sesuai kebutuhan guna bisa mencapai hasil kerja sesuai yang ditetapkan, maka hal ini yang memuaskan para pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Daulay & Wahyono, 2024; Nahdiah & Khalid, 2024; Salsabila et al., 2021) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja**

Uji hipotesis membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Persepsi atau penilaian tinggi para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang terhadap indikator *work life balance* menunjukkan bahwa para pegawai bisa menjaga keseimbangan kerja dan keluarga. Pada hasil pernyataan terbuka menunjukkan bahwa para pegawai bisa mengatur waktu dengan baik karena kantor tidak membebani pekerjaan di luar jam dinas dan juga dengan pulang sesuai jam kerja maka ada cukup waktu untuk berinteraksi dengan anggota keluarga lainnya.

Para pegawai juga mempunyai keterlibatan pada pekerjaan dan keluarga. Dalam pernyataan terbuka menunjukkan bahwa pegawai menyatakan

bisa aktif di organisasi kantor tanpa mengabaikan peran sebagai orang tua di rumah dan didalam keluarga masih bisa berkumpul serta beraktivitas bersama-sama keluarga seperti pergi bersama.

Para pegawai juga merasa puas dengan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Berdasarkan dari pernyataan terbuka memperlihatkan bahwa para pegawai menyatakan merasa peran di kantor sangat dihargai dan di rumah tetap bisa menjadi figur yang dibutuhkan keluarga, serta didalam tempat bekerja bisa menjalankan pekerjaan tanpa ada gangguan masalah keluarga begitujuga ketika di rumah bisa menjalankan tugasnya di rumah tangga tanpa banyak terganggu masalah pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa ketika para pegawai mendapatkan keseimbangan yaitu bisa menjalankan aktivitas pekerjaan tetapi juga bisa mendapatkan waktu juga untuk menjalankan aktivitas pribadinya secara cukup maka hal ini akan lebih menimbulkan kepuasan terhadap pekerjaan dijalani.

Hasil penelitian yang didapat sesuai dengan hasil penelitian (Happy, 2021; Nahdiah & Khalid, 2024; Salsabila et al., 2021; Sari & Hasyim, 2022) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement***

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Bila pegawai memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya, maka pegawai dapat bekerja dengan perasaan positif, merasa

senang dan mempunyai semangat dalam menjalani pekerjaannya untuk menampilkan keterikatan atau *engagementnya*.

Secara keseluruhan para pegawai memberikan penilaian tinggi terhadap indikator kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa para pegawai merasa puas dengan pekerjaan dijalani. Berdasarkan dari pernyataan terbuka kepuasan kerja tersebut dirasakan karena diberi tanggung jawab sesuai dengan kemampuan saya, dan diberi ruang untuk berpendapat, serta juga merasa pekerjaan bermakna karena bisa membantu masyarakat secara langsung.

Kepuasan selanjutnya yaitu puas dengan gaji yang dibayarkan melalui organisasi. Hasil pernyataan terbuka menunjukkan bahwa kepuasan terhadap gaji karena mencukupi untuk kebutuhan sehari-hari dan disesuaikan dengan golongan serta bisa rutin didapat pada waktu yang sama setiap bulannya.

Kepuasan juga dirasakan mengenai puas dengan sistem promosi yang diberlakukan oleh organisasi. Berdasarkan pernyataan terbuka menunjukkan bahwa kepuasan dalam hal promosi yaitu karena pegawai merasa melihat ada sistem merit yang diterapkan, bukan sekadar kedekatan personal, serta ada yang naik jabatan setelah menunjukkan kinerja yang bagus, jadi percaya sistemnya adil.

Kepuasan dirasakan pula mengenai puas dengan pengawasan oleh atasan yang adil dan tidak memihak. Menurut pegawai dalam pernyataan terbuka menunjukkan bahwa atasan tidak otoriter tapi tetap memberikan arahan yang jelas, dan juga terbuka terhadap masukan dan tidak mencari-cari kesalahan, itu yang membuat pegawai nyaman. Para karyawan juga puas

menjalin hubungan yang harmonis dengan semua rekan kerja. Hasil pernyataan terbuka menunjukkan bahwa para pegawai sering bekerja sama dan saling membantu saat ada beban kerja tinggi, selain itu juga suasana kerja sangat kekeluargaan, tidak ada persaingan tidak sehat.

Dengan kepuasan kerja yang tinggi maka menunjukkan maka para pegawai bisa menerima nilai – nilai yang didapat selama bekerja di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, dimana hal ini membuat pegawai nyaman, betah serta siap menjalankan peran tugasnya didalam instansi dengan totalitas, sehingga akan bisa semakin memperkuat *employee engagement* para pegawai.

Hasil penelitian yang didapat sesuai dengan hasil penelitian (Happy, 2021; Håvold et al., 2020; Kristanto & Tajib, 2023; Kurniawati & Mulyanto, 2024; Ratnasari et al., 2023; Shanty et al., 2022; Wardana et al., 2024; Widyantari & Wibawa, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*.

## **5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement***

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pemimpin akan menampilkan kinerja keunggulannya dalam memimpin sebab mampu mendorong bawahan untuk melampaui kepentingannya sendiri sehingga gaya kepemimpinan demikian mendorong pegawai untuk memiliki *employee engagement* yang tinggi

Ciri kepemimpinan transformasional di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dapat dilihat dari penilaian tinggi para pegawai terhadap indikator kepemimpinan transformasional, yaitu pimpinan mau bekerja melebihi kepentingan pribadinya untuk kebaikan bersama. Hasil pernyataan terbuka memperlihatkan bahwa para pegawai berpendapat pimpinan tidak segan turun langsung ketika ada masalah, meskipun itu di luar jam kerja atau tugas formalnya serta juga memberi kemudahan untuk dihubungi sewaktu-waktu ketika dibutuhkan.

Pimpinan juga mampu mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan bisa dicapai. Berdasarkan pernyataan terbuka menunjukkan bahwa pegawai menyatakan pimpinan sering memotivasi dengan mengatakan bahwa kesulitan hanya sementara dan tim ini sudah sering membuktikan kemampuannya, serta juga sering memberi pemikiran atau ide yang bisa diterapkan untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya pula para pimpinan juga mau menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas. Dalam hal ini berdasarkan pernyataan terbuka menunjukkan bahwa pegawai menyatakan diberi kebebasan mencoba metode kerja yang lebih fleksibel, seperti sistem shift atau hybrid, yang sebelumnya belum pernah dilakukan dan juga penanaman pemikiran inovatif dalam bekerja agar pemikiran pegawai akan terus berkembang dan bisa memiliki berbagai alternatif cara untuk menyelesaikan pekerjaan.

Para pimpinan juga menunjukkan kepemimpinan transformasional dengan mau membantu bawahan untuk mengembangkan kekuatannya. Hasil

pernyataan terbuka menunjukkan bahwa ada pegawai yang menyatakan pimpinan menunjuknya sebagai penanggung jawab proyek kecil untuk melatih kemampuan kepemimpinan dan juga memberikan berbagai variasi tugas.

Dengan penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat maka akan membentuk pegawai yang lebih aktif dan terbina untuk selalu siap menunjukkan tanggung jawab dan kemampuan kerjanya serta proses pengembangan bagi pegawai akan bisa maksimal dengan penerapan kepemimpinan transformasional. Dampak yang didapat yaitu para pegawai bisa memberi peran dan kontribusi tinggi didalam instansi sehingga akan lebih timbul *employee engagement* lebih tinggi karena pegawai akan menjadi elemen penting didalam pelaksanaan setiap proses tugas untuk mencapai tujuan instansi.

Hasil penelitian yang didapat sesuai dengan hasil penelitian (Asjari & Gunawan, 2022; Madona et al., 2022; Murali & Aggarwal, 2020; Rahmadini & Khan, 2024; Saputri & Mansyur, 2024; Wardana et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*.

## **6. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Employee Engagement***

Uji hipotesis membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pegawai yang merasakan dukungan dari organisasi akan berusaha menunjang perusahaan dalam mewujudkan

*engagement*-nya pada perusahaan dengan mengeluarkan seluruh upaya, daya dan pikirannya untuk mendedikasikan dirinya pada perusahaan.

Berbagai dukungan sudah diberikan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang kepada pegawai yang kesemuanya mendapatkan penilaian baik dari pegawai, yaitu organisasi bertindak adil kepada siapapun tanpa terkecuali. Hasil pernyataan terbuka menunjukkan bahwa para pegawai menyatakan ketika ada evaluasi, semuanya diberlakukan sama, dari staf hingga pejabat struktural, dan semua fasilitas diberikan secara sama kepada setiap pegawai sesuai bagian kerja.

Atasan juga mau memberikan dukungan kepada pegawai yang ingin berkembang. Dalam hal ini berdasarkan pernyataan terbuka dari pegawai menunjukkan bahwa atasan mendorong pegawai mengikuti workshop dan seminar, lalu meminta pegawai membagikan hasilnya ke tim, selain itu pimpinan akan memfasilitasi pegawai yang ingin meningkatkan kemampuan dan pengetahuan kerja dengan berbagai sarana teknologi yang bisa dimanfaatkan pegawai.

Dukungan juga diperlihatkan dengan organisasi menghargai setiap pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dihadapinya. Hasil pernyataan terbuka memperlihatkan bahwa pegawai memberi pernyataan merasa kerja keras diakui saat diberi surat penghargaan dan kenaikan jabatan fungsional.

Dukungan yang diberikan oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang terlihat diwujudkan dalam bentuk perlakuan yang adil atau sama dalam pelaksanaan kebijakan dan juga penyediaan sarana yang mendukung

pengembangan proses kerja pegawai, serta menghargai setiap upaya pegawai didalam mencapai hasil kerja, sehingga hal ini membuat pegawai merasa mendapatkan perhatian dan lebih merasa dihargai sebagai bagian didalam instansi yang telah memberi peran didalam membantu instansi menjalankan fungsi dan tugasnya. Hal inilah yang bisa lebih meningkatkan *employee engagement* atau keterikatan lebih tinggi dari para pegawai terhadap tempatnya bekerja, dimana pegawai yang merasa lebih terikat akan siap menunjukkan kemampuan kerja terbaik bagi tempat kerjanya.

Hasil penelitian yang didapat sesuai dengan hasil penelitian (Aldabbas et al., 2023; Nahdiah & Khalid, 2024; Purbosari & Suharti, 2024; Rahmadini & Khan, 2024; Septiani & Frianto, 2023; Shanty et al., 2022) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

## **7. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement***

Uji hipotesis membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Perasaan *employee engagement* muncul sebab adanya kehidupan yang seimbang sehingga akan berdampak baik terhadap kelangsungan hidup perusahaan dan kinerja manajemen secara menyeluruh.

*Work life balance* cukup bisa dirasakan oleh pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, yang dapat dilihat dari penilaian tinggi terhadap indikator *work life balance*. Hal tersebut yaitu para pegawai bisa mengatur dan menjaga keseimbangan waktu antara pekerjaan dan keluarga. Pernyataan

pegawai memperlihatkan bahwa adanya kebijakan cuti yang fleksibel memungkinkan saya hadir dalam acara keluarga penting, kemudian juga bisa meluangkan waktu di malam hari atau di waktu libur untuk berinteraksi dengan anggota keluarga lain, sehingga tetap bisa melakukan kegiatan yang dilakukan dengan anggota keluarga.

Selanjutnya juga para pegawai juga mempunyai keterlibatan pada pekerjaan dan keluarga. Dalam pernyataan para pegawai berpendapat tetap bisa mendampingi anak belajar sambil menyelesaikan pekerjaan ringan dari rumah dan bisa juga aktif di lingkungan sosialnya. Para pegawai juga merasa puas dengan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini pegawai menyatakan berhasil menyeimbangkan dua peran itu karena keduanya saling mendukung dan memberi kepuasan batin. Pegawai lain menyatakan bahwa meskipun sibuk menjalankan pekerjaan di tempat kerja, tetapi ketika sudah berada di rumah masih bisa menjalankan kegiatan untuk menata atau mengatur rumah tangganya.

Dengan mendapatkan keseimbangan dalam mengatur waktu kerja dan kegiatan pribadi, maka para pegawai tentu akan lebih merasa senang karena tidak mendapatkan pekerjaan yang akan terus membebani mereka sepanjang waktu sehingga mereka masih bisa menjalankan aktivitas di luar pekerjaan yang bisa menyegarkan fisik dan pikiran, dimana hal ini penting untuk terus menjaga semangat dalam bekerja. Kondisi kerja seperti ini tentu akan lebih memberi kenyamanan bagi pegawai, sehingga timbul pemikiran bahwa pekerjaan dijalani saat ini merupakan pekerjaan yang tepat untuk dijalani maka

pegawai akan lebih mengikatkan diri lebih kuat terhadap pekerjaan dijalani dan akan menjalankan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

Hasil penelitian yang didapat sesuai dengan hasil penelitian (Asjari & Gunawan, 2022; Happy, 2021; Kurniawati & Mulyanto, 2024; Lee & Shin, 2023; Ratnasari et al., 2023; Safria, 2022; Widyawati et al., 2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

#### **8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Adanya perilaku pemimpin yang menjadikan pegawai dapat merasa pekerjaannya memiliki makna serta merasa lebih puas pada pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai sumber kekuatan yang terpenting sebab memberi dukungan sosial berkaitan dengan *employee engagement*.

Pelaksanaan kepemimpinan transformasional di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sendiri sudah mendapatkan persepsi yang baik dari para pegawai, dimana dari hasil pernyataan terbuka dapat disimpulkan bahwa para pimpinan siap bekerja melebihi jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, mampu memberi keyakinan bagi bawahan didalam mencapai tujuan dengan saling bekerjasama dan berusaha maksimal dalam bekerja, serta ada upaya

untuk mengembangkan para bawahan dengan menerapkan berbagai metode pekerjaan, selain itu juga memberikan berbagai pelatihan kerja. Faktor ini yang tentunya akan bisa lebih menimbulkan kepuasan para pegawai karena pimpinan akan lebih memiliki sifat membangun dan mengembangkan pegawai serta menghargai peran pegawai. Kepuasan ini yang akan lebih mendorong *employee engagement* yaitu para pegawai akan lebih terlibat di berbagai proses kerja didalam instansi.

Hasil penelitian yang didapat sesuai dengan hasil penelitian (Nurtjahjani et al., 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.

## **9. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Uji hipotesis membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Organisasi hendaknya berusaha untuk memberi dukungan yang baik kepada pegawai dalam bekerja, sehingga pegawai bisa merasakan dampak positif dari dukungan tersebut dan merasa puas dalam bekerja sehingga akan menimbulkan keterikatan dengan tempatnya bekerja.

Para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang memberikan penilaian yang baik terhadap dukungan organisasi. Hal ini tercermin dari hasil pernyataan terbuka yang secara umum para pegawai menyatakan distribusi

pekerjaan dan berbagai kompensasi sudah cukup merata serta sesuai tanggung jawab pekerjaan dijalani, kemudian juga diberi kesempatan untuk berkembang dengan menempuh pendidikan lebih tinggi dan berbagai workshop. Hal ini yang akan membuat pegawai merasa puas, karena dengan dukungan organisasi akan membuat pegawai bisa mendapatkan tugas secara adil dan bisa lebih berkesempatan untuk mendapatkan perkembangan dalam tugas maupun dalam meniti karir. Atas dasar inilah yang akan mendorong pegawai untuk lebih memiliki keterlibatan tinggi dalam pelaksanaan tugas sehingga *employee engagement*nya akan semakin meningkat.

Hasil penelitian yang didapat sesuai dengan hasil penelitian (Rais & Parmin, 2020) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.

#### **10. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Uji hipotesis membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Dengan *work life balance* perasaan puas pegawai pada pekerjaannya memberikan kontribusi pegawai untuk memiliki *employee engagement* yang tinggi pada pekerjaan dan perusahaannya.

Secara keseluruhan para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sudah merasakan *work life balance* yang cukup karena masih bisa menjalankan tugasnya sebagai pegawai dan sebagai anggota keluarga secara beriringan

karena masih bisa mengatur waktu, yaitu meskipun terbebani pekerjaan tetapi ketika sudah dirumah atau di waktu libur bisa secara maksimal memanfaatkan waktunya bersama keluarga. Dengan keseimbangan ini maka memuaskan pegawai dan membangun persepsi positif terhadap pekerjaan dijalani, sehingga akan lebih timbul integritas dalam bekerja yang salah satunya diwujudkan dengan keterikatan atau keterlibatan lebih tinggi terhadap pekerjaan dan instansi.

Hasil penelitian yang didapat sesuai dengan hasil penelitian (Jannata & Perdana, 2022; Syelvy & Siddiq, 2024; Wibowo & Munir, 2023) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

#### 5.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa diambil atas hasil penelitian yang didapat dalam penelitian, ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka adanya peningkatan penerapan kepemimpinan transformasional akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
2. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka adanya peningkatan dukung organisasi akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
3. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka adanya peningkatan *work life balance* akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, maka dengan kepuasan kerja yang lebih meningkat akan semakin meningkatkan *employee engagement* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, maka dengan semakin meningkat penerapan

kepemimpinan transformasional akan semakin meningkatkan *employee engagement* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

6. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, maka dengan dukungan organisasi yang semakin tinggi akan semakin meningkatkan *employee engagement* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
7. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, maka dengan semakin meningkat *work life balance* akan semakin meningkatkan *employee engagement* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja, sehingga dengan adanya penerapan kepemimpinan transformasional maka lebih memuaskan para pegawai dan dengan kepuasan terhadap kepemimpinan transformasional akan semakin meningkatkan *employee engagement* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
9. Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja, sehingga dengan semakin meningkat dukungan dari instansi kepada pegawai maka akan semakin memuaskan para pegawai dan dengan kepuasan terhadap dukungan yang diberikan dalam bekerja akan semakin meningkatkan *employee engagement* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

10. *Work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja, sehingga dengan semakin meningkat *work life balance* maka akan semakin menimbulkan kepuasan kerja pegawai dan dengan kepuasan karena merasakan *work life balance* akan semakin meningkatkan *employee engagement* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

## **5.2. Implikasi Kebijakan**

Implikasi kebijakan yang bisa diambil dari hasil penelitian yang didapat adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional pada indikator merasa pimpinan mau bekerja melebihi kepentingan pribadinya untuk kebaikan bersama mendapatkan nilai indeks terendah, sehingga menjadi prioritas untuk ditingkatkan. Para pimpinan sebaiknya lebih mengutamakan kepentingan pekerjaan seperti pulang lebih lebih terlambat atau siap menunda waktu pulang untuk mendampingi atau bersama-sama pegawai menyelesaikan pekerjaan dan siap datang ke tempat kerja setiap saat ketika ada pekerjaan yang harus dijalankan atau diselesaikan dengan para pegawai, sehingga bisa menunjukkan sikap yang selalu memberi perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Dukungan organisasi masih perlu untuk lebih ditingkatkan. Berdasarkan hasil analisis deskripsi variabel menunjukkan bahwa untuk indikator merasa organisasi bertindak adil kepada siapapun tanpa terkecuali mendapatkan nilai indeks terendah, sehingga menjadi dasar untuk ditingkatkan. Dalam menunjukkan sikap adil maka jajaran pimpinan sebaiknya ketika memberikan

tugas lebih merata di setiap bidang tugas, begitujuga dalam pemberian tambahan insentif serta dalam penerapan pengawasan kerja kepada bawahan termasuk penerapan sanksi kedisiplinan dalam bekerja.

3. Work life balance yang dirasakan pegawai sebaiknya juga perlu ditingkatkan. Pada work life balance terlihat bahwa pada indikator bisa mengatur dan menjaga keseimbangan waktu antara pekerjaan dan keluarga mendapatkan nilai indeks terendah. Hal ini bisa menjadi pertimbangan bagi instansi, yaitu sebaiknya tidak memberi kegiatan pegawai di waktu libur dan juga tidak selalu sering memberi tugas yang membuat pegawai sering lembur, sehingga tidak mengurangi waktu yang digunakan untuk keluarga maupun aktivitas pribadinya.
4. Kepuasan kerja pegawai menjadi variabel yang juga lebih ditingkatkan karena memiliki peran pada peningkatan employee engagement. Berdasarkan pada hasil analisis deskripsi variabel menunjukkan bahwa pada indikator puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi mendapatkan nilai terendah. Maka hal ini bisa menjadi dasar untuk peningkatan kepuasan kerja pegawai. Pihak instansi sebaiknya menerapkan beberapa hal guna meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan seperti peningkatan kompensasi, pengembangan pekerjaan dengan pemberian variasi tugas dan peningkatan pengetahuan kerja melalui diklat, serta juga kemudahan peningkatan karir.

### 5.3. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sejalan dengan teori keterikatan, dimana dalam hubungan keterikatan atasan dengan bawahan, atasan dapat merespon kebutuhan bawahan dengan bersikap sensitif dan penuh perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Hal ini karena perilaku keterikatan sifatnya komprehensif pada seluruh budaya (Miles, 2012). Kepemimpinan transformasional yang salah satu wujudnya yaitu memberi perhatian kepada bawahan akan menjalin keterikatan yang kuat pimpinan dengan bawahan dan perhatian yang diberikan tentunya akan menimbulkan kepuasan para pegawai.
2. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja sejalan dengan pengertian keterikatan adalah ikatan emosional yang dalam hingga lama antara orang-orang yang bertahan dalam ruang dan waktu (Bowlby, 1969). Para pegawai akan semakin terikat dengan tempat bekerja apabila mendapatkan dukungan dari tempat bekerja secara baik, yang bisa berupa pemenuhan kebutuhan pribadi dan kebutuhan kerja secara layak. Dengan dukungan secara baik maka para pegawai akan merasa puas sehingga akan lebih mengikatkan dirinya lebih lama pada tempat bekerjanya.
3. Pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja diperkuat oleh teori keterikatan yang menyatakan ini mencakup sifat tertentu, seperti ingin meluangkan waktu bersama orang-orang yang terkait ketika merasa sedih, ketakutan, ataupun ada ancaman (Bowlby, 1969). Artinya dengan bisa

menjaga keseimbangan hidup yaitu tetap menjalankan peran tugasnya sebagai pegawai tetapi disisi lain juga masih berkesempatan berinteraksi secara pribadi dengan orang lain, maka akan bisa menghibur diri dengan orang terdekat tersebut dan bukan tidak mungkin bisa mendapatkan dukungan pada saat ada masalah atau rasa sedih, sehingga bisa memberi lebih semangat dalam hidup. Keseimbangan ini yang akan memuaskan para pegawai.

4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sejalan dengan pengertian teori keterikatan menyatakan bahwa keterikatan adalah ikatan emosional yang dalam hingga lama antara orang-orang yang bertahan dalam ruang dan waktu (Bowlby, 1969).
5. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* didukung oleh teori keterikatan yaitu dalam hubungan keterikatan atasan dengan bawahan, atasan dapat merespon kebutuhan bawahan dengan bersikap sensitif dan penuh perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Hal ini karena perilaku keterikatan sifatnya komprehensif pada seluruh budaya (Miles, 2012). Dalam hal ini para pimpinan akan berupaya secara menyeluruh berusaha meningkatkan para bawahan baik dari pengetahuan, pola pikir atau wawasan agar lebih berkembang dan berkontribusi lebih maksimal terhadap instansi, sehingga semakin meningkat pula *employee engagement* para pegawai.
6. Pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee engagement* dapat dikaitkan dengan pengertian yang menyatakan keterikatan adalah ikatan emosional yang dalam hingga lama antara orang-orang yang bertahan dalam ruang dan waktu (Bowlby, 1969), maka dengan dukungan secara konsisten dari instansi

terhadap para pegawai akan membuat pegawai akan terus menjaga keterikatannya dan akan juga tetap stabil didalam menunjukkan kinerjanya, sehingga akan semakin menjaga dan meningkatkan *employee engagement* para pegawai.

7. Pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*. Dalam teori keterikatan menyatakan bahwa teori keterikatan mengkaji perasaan optimal secara pribadi dengan keseimbangan antara orang-orang terdekat dengan pekerjaan di dalamnya hidupnya. Teori ini berusaha menguraikan perilaku ikatan emosional yang diciptakan antara satu orang dengan yang lain (Miles, 2012). Ketika para pegawai mendapatkan keseimbangan dalam hidup yaitu menjalankan aktivitas kerja dan juga tetap bisa menjalankan aktivitas sosial ataupun aktivitas pribadinya dengan orang – orang terdekat maka hal ini akan menciptakan keterikatan emosional yang lebih seimbang, dimana dengan sudah terikat secara emosional dengan tempat kerja maka lebih timbul rasa tanggung jawab dan berusaha untuk memberikan hasil kerja terbaik karena sudah menjadi bagian hidup yang memang harus diperhatikan dan diperjuangkan. Hal ini yang memberi dampak pada peningkatan *employee engagement*.
8. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dalam teori keterikatan menyatakan pola keterikatan juga didapatkan berhubungan dengan kepemimpinan. Orang yang mampu menyesuaikan diri dengan baik cenderung menunjukkan lebih banyak empati dan membantu orang lain yang berada dalam krisis dibandingkan mereka yang kondisi psikologisnya kurang baik

(Miles, 2012). Bagi atasan yang menerapkan kepemimpinan transformasional maka akan lebih menunjukkan empati atau perhatiannya kepada bawahan sehingga para bawahan bisa menerima kehadiran pimpinan dan puas atas kepemimpinan yang dijalankan. Hal ini akan membuat para bawahan akan siap menjalin kerjasama dan menjalankan setiap kebijakan dari pimpinan sehingga para pegawai akan tetap menunjukkan *employee engagement* yang tinggi dalam bekerja.

9. Pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dalam teori keterikatan menyatakan keterikatan adalah ikatan emosional yang dalam hingga lama antara orang-orang yang bertahan dalam ruang dan waktu (Bowlby, 1969). Dengan dukungan organisasi yang terus meningkat maka akan semakin terpenuhi kebutuhan kerja pegawai sehingga hal ini akan semakin memuaskan pegawai dan dengan kepuasan akan semakin membuat pegawai terikat secara emosional dengan tempat bekerja. Hal ini akan membuat para pegawai akan lebih menunjukkan partisipasi lebih tinggi dan lebih timbul berbagai inisiatif yang ditujukan untuk kemajuan tempat bekerja, sehingga hal ini yang akan meningkatkan *employee engagement* para pegawai.
10. Pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dalam teori keterikatan menyatakan bahwa teori keterikatan mengkaji perasaan optimal secara pribadi dengan keseimbangan antara orang-orang terdekat dengan pekerjaan di dalamnya hidupnya. Teori ini berusaha menguraikan perilaku ikatan emosional yang

diciptakan antara satu orang dengan yang lain (Miles, 2012). Apabila para pegawai mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan aktivitas pribadinya maka akan lebih memuaskan para pegawai, karena mereka tidak selalu fokus pada pekerjaan sepanjang waktu yang bisa membuat jenuh bahkan stres, sedangkan dengan bisa menjalankan aktivitas pribadi bisa menjadi penyeimbang karena sifatnya yang bisa membuat rileks atau santai dan dapat menyegarkan pikiran. Apabila hal ini bisa didapatkan maka akan lebih menimbulkan kepuasan terhadap pekerjaan dijalani. Rasa puas akan membuat para pegawai akan semakin mengikatkan dirinya secara kuat terhadap pekerjaan saat ini. Sementara disisi lain dengan memutuskan untuk mengikatkan dirinya terhadap pekerjaan maka akan lebih timbul keinginan untuk menunjukkan hasil kerja terbaik dan siap menjalankan berbagai perintah atau pelaksanaan tugas dari tempat bekerja, maka *employee engagement* pegawai akan semakin tinggi.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Pada pengisian kuisisioner banyak responden yang tidak mengisi pertanyaan terbuka. Selain itu, tingkat subjektivitas responden dalam menjawab pertanyaan cukup tinggi. Hal ini menimbulkan keraguan dari hasil pengisian kuisisioner apakah responden memahami dan mengisi kuisisioner secara bersungguh-sungguh atau tidak.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Pada penelitian mendatang, sebaiknya metode penelitian yang digunakan adalah wawancara. Tujuannya untuk memberikan klarifikasi terhadap pertanyaan dan meningkatkan kualitas serta kedalaman jawaban responden.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., & Blaique, L. (2023). Extrinsic Rewards For Employee Creativity? The Role Of Perceived Organisational Support, Work Engagement and Intrinsic Motivation. *Emerald Publishing Limited: International Journal of Innovation Science*, 1–25.
- Asjari, S. N., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Internal Communication Dan Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variable Mediasi. *Journal Transformation of Mandalika*, 2(3), 168–190.
- Badriyah, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (4th ed.). CV. Pustaka Setia.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. Basic Books.
- Daryanto, & Suryanto, B. (2022). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Revisi). Gava Media.
- Daulay, A. A., & Wahyono, T. (2024). Kepuasan Kerja Karyawan Pt Riau Graindo. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(4), 2740–2753.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartsPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Happy, K. (2021). The Mediating Effect of Job Satisfaction Between the Dimensions of Work-Life Balance and Work Engagement: A Study on Faculty Members of Private Universities in Dhaka, Bangladesh. *Jahangirnagar University Journal of Management Research*, 4(1), 119–142.
- Håvold, O. K. S., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2020). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *Emerald Publishing Limited: Journal of Business and Socio-Economic Development International Journal of Public Leadership*, 1 – 15.
- Jannata, A., & Perdhana, M. S. (2022). Analisis Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Employee Engagement Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Barata Indonesia). *Diponegoro Journal of Management*, 11(3), 1–13.

- Kasmir. (2022). *Pengantar Metodologi Penelitian : Untuk Ilmu Manajemen, Akuntansi, Dan Bisnis* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Kristanto, A. D., & Tajib, E. (2023). Pengaruh Compesantion Dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance Dimediasi Employee Engagement Pada Bank Swasta Di Jakarta. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*, 4(1), 9–21.
- Kurniawati, M., & Mulyanto, H. (2024). Implementasi Employee Engagement dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(1), 29–40.
- Lana, F. Y. M., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada KSP Cu Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 1(6), 1215–1228.
- Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The Effect of Perceived Organizational and Supervisory Support on Employee Engagement During COVID-19 Crises: Mediating Effect of Work-Life Balance Policy. *Public Personnel Management*, 52(3), 401–428.
- Madona, O. B. J. A., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Karyawan Ekspedisi Anteraja Cabang Ponorogo. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 6(2), 262–280.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory* (1st ed.). Jossey Bass.
- Murali, S. R., & Aggarwal, M. (2020). A study on the impact of transformational leadership style on employee engagement and employee performance in ict industry - (a study with reference to the ict industry in United Arab Emirates). *International Journal of Management*, 11(5), 210–221.
- Nahdiah, & Khalid, Z. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work-Life Balance terhadap Employee Engagement dengan Mediasi Kepuasan Kerja ( Studi pada Karyawan Support Unit PT Kurnia Ciptamoda Gemilang Kebayoran Lama Jakarta Selatan ). *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(5), 427–452.

- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., & Masreviastuti. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 27(2), 191–204.
- Pella, D. A. (2020). *Manajemen Kepuasan Dan Keterikatan Pegawai* (1st ed.). AIDA Infini Maksima.
- Purbosari, C., & Suharti, L. (2024). Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Organizational Support terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi (Studi pada karyawan PT. BPR BKK Boyolali). *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(6), 5414–5436.
- Rahmadini, A. N., & Khan, R. B. F. (2024). Influence of Transformational Leadership and Organizational Support on Employee Performance, with Employee Engagement as a Mediating Variabel. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(6), 3127–3140.
- Rais, I. S., & Parmin, P. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(5), 813–833.
- Ratnasari, S. D., Widaditama, M. R., & Sunarto. (2023). Employee Engagement Memediasi Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Intention to Leave. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 8(1), 101–118.
- Robbins, S. P., & Judge., T. A. (2018). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sadewo, S. A., & Kurniawan, I. S. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support, Reward, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemediasi Employee Engagement. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 21(1), 821–833.
- Safria, D. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organ-isasi Terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan*, 8(2), 53–64.
- Salsabila, T. Da, Helina, E., & Toto. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Suatu Studi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis). *Business Management And Entrepreneurship Journal*, 3(4), 123–136.

- Saputri, F. D., & Mansyur, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Quality of Work Life Terhadap Employee engagement Pada PT. Bumitama Gunajaya Agro. *JESYA: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2), 1408–1417.
- Sari, S. P., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Manufaktur Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 161–167.
- Septiani, A. E., & Frianto, A. (2023). Pengaruh Work Life Balance dan Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement Pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 266–277.
- Shanty, D. B., Nurahaju, R., & Marwanto, T. B. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Job Satisfaction Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Koperasi “TKBM” Pelabuhan Tanjung Perak. *Jurnal Psikologi Poseidon*, 5, 59–78.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik* (1st ed.). Andi.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik* (1st ed.). Gava Media.
- Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Prenada Media Group.
- Syelvy, S., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Engagement dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV Multi Agro Sarana. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis*, 5(3), 622–638.
- Wardana, I. M. A., Salain, P. P. P., & JS, P. W. D. (2024). Transformational Leadership and Employee Satisfaction on Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Engagement. *Business Management Journal*, 15(2), 314–331.
- Wibowo. (2019). *Perilaku Dalam Organisasi* (3rd ed.). PT. RajaGrafindo Persada.

- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (13th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, M. A., & Munir, A. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMK Swasta Kota Salatiga. *Excellent: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Pendidikan*, 10(1), 67–86.
- Widyantari, N. N. S. A., & Wibawa, I. M. A. (2024). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Employee Engagement. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(3), 410–428.
- Widyawati, W., Manggabarani, A., & Marzuki, F. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi, Work life balance, Kesempatan Berkembang terhadap Employee Engagement Gen Y PT “X.” *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 8(5), 1421–1434.
- Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. . S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen*, 9(2), 528–552.

# **LAMPIRAN**

## **1**

**Kuesioner**



## KUESIONER PENELITIAN

### A. Identitas Responden

1. Nama : .....(Boleh tidak diisi)
2. Umur : .....(Tahun)
3. Jenis Kelamin : Pria  Wanita
4. Pendidikan Terakhir : SLTA  S1   
Diploma  S2
5. Lama Bekerja (Thn) : .....(Tahun)
6. Bidang : .....

### B. Petunjuk Pengisian

Mohon berikan tanggapan pendapat saudara atas pernyataan berikut ini :

Memilih salah satu jawaban yang sesuai pernyataan dengan cara memberi tanda **Silang ( X )** pada salah satu jawaban :

**STS** : Sangat Tidak Setuju

**TS** : Tidak Setuju

**N** : Netral

**S** : Setuju

**SS** : Sangat Setuju

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ( X<sub>1</sub> )</b>						
1	Saya merasa pimpinan mau bekerja melebihi kepentingan pribadinya untuk kebaikan bersama					
	Alasan : .....					
2	Saya merasa pimpinan mampu mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan bisa dicapai					
	Alasan : .....					
3	Saya merasa pimpinan mau menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas					
	Alasan : .....					
4	Saya merasa pimpinan mau membantu bawahan untuk mengembangkan kekuatannya					
	Alasan : .....					

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>DUKUNGAN ORGANISASI ( X<sub>2</sub> )</b>						
1	Saya merasa organisasi bertindak adil kepada siapapun tanpa terkecuali					
	Alasan : .....					
2	Saya merasa atasan mau memberikan dukungan kepada pegawai yang ingin berkembang					
	Alasan : .....					
3	Saya merasa organisasi menghargai setiap pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dihadapinya					
	Alasan : .....					

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>WORK LIFE BALANCE ( X<sub>3</sub> )</b>						
1	Saya bisa mengatur dan menjaga keseimbangan waktu antara pekerjaan dan keluarga					
	Alasan : .....					
2	Saya mempunyai keterlibatan pada pekerjaan dan keluarga					
	Alasan : .....					
3	Saya puas dengan peran dalam pekerjaan dan keluarga					
	Alasan : .....					

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>KEPUASAN KERJA ( Y<sub>1</sub> )</b>						
1	Saya puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi saya					
	Alasan : .....					
2	Saya puas dengan gaji yang dibayarkan melalui organisasi saya					
	Alasan : .....					
3	Saya puas dengan sistem promosi yang diberlakukan oleh organisasi saya					
	Alasan : .....					
4	Saya puas dengan pengawasan oleh atasan yang adil dan tidak memihak					
	Alasan : .....					
5	Saya puas menjalin hubungan yang harmonis dengan semua rekan kerja saya					
	Alasan : .....					

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>EMPLOYEE ENGAGEMENT ( Y<sub>2</sub> )</b>						
1	Saya bersungguh-sungguh dalam bekerja					
	Alasan : .....					
2	Saya memiliki antusias tinggi dalam setiap pekerjaan yang diberikan					
	Alasan : .....					
3	Saya selalu berkonsentrasi dalam bekerja sehingga selalu serius menghadapi pekerjaan yang diberikan					
	Alasan : .....					

# LAMPIRAN

## 2

**Tabulasi Data**

## Lampiran 2

TABULASI DATA																		
No Resp	Kepemimpinan Transformatif (X <sub>1</sub> )				Dukungan Organisasi (X <sub>2</sub> )			Work Life Balance (X <sub>3</sub> )			Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )					Employee Engagement (Y <sub>2</sub> )		
	Skor Jawaban				Skor Jawaban			Skor Jawaban			Skor Jawaban					Skor Jawaban		
	KTR1	KTR2	KTR3	KTR4	DUK1	DUK2	DUK3	WLB1	WLB2	WLB3	KEP1	KEP2	KEP3	KEP4	KEP5	EMP1	EMP2	EMP3
1	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
2	3	5	5	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3
3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	2	2	3	2	2	2	4	1	3	2	4	3	3	3	4	4	2	2
6	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
8	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
9	2	2	2	2	4	2	2	2	5	2	4	4	4	2	2	3	4	2
10	4	3	2	3	4	3	3	3	3	1	4	3	3	4	3	4	3	3
11	4	3	3	2	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
12	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
16	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
17	2	4	2	4	4	2	2	4	3	2	4	2	4	2	2	3	2	4
18	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
20	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
21	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
24	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
25	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2	3	2	2
26	4	4	4	3	2	2	4	3	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
28	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3
29	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
30	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
31	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
32	4	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	4	2	3	2	3	4	2
33	2	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
34	4	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
36	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
37	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
39	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
40	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
41	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
42	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4
43	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
44	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
45	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5

## Lampiran 2

TABULASI DATA																		
No	Kepemimpinan Transformatonal (X <sub>1</sub> )				Dukungan Organisasi (X <sub>2</sub> )			Work Life Balance (X <sub>3</sub> )			Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )					Employee Engagement (Y <sub>2</sub> )		
Resp	Skor Jawaban				Skor Jawaban			Skor Jawaban			Skor Jawaban					Skor Jawaban		
	KTR1	KTR2	KTR3	KTR4	DUK1	DUK2	DUK3	WLB1	WLB2	WLB3	KEP1	KEP2	KEP3	KEP4	KEP5	EMP1	EMP2	EMP3
46	3	4	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3
47	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
48	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
49	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4
50	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
51	2	4	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2
52	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
53	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
54	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
55	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
56	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
57	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
58	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
59	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
60	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
61	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
62	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
63	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
64	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
65	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3
66	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
67	3	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4
68	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
69	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
70	2	4	3	4	2	2	4	2	3	3	2	4	2	4	4	3	3	4
71	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
72	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
73	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
74	3	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	3	4	2
75	2	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
76	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	2	2	4	3	3	4
77	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
79	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4
80	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3
81	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
82	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
84	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
85	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
86	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
87	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
88	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
89	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
90	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3

# LAMPIRAN

## 3

**Frekuensi Tabel  
Tabulasi Data**

**Frequency Table**

Kepemimpinan Transformatif (X1)

		<b>KTR1</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2	10	11,1	11,1	11,1
	3	23	25,6	25,6	36,7
	4	37	41,1	41,1	77,8
	5	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		<b>KTR2</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2	3	3,3	3,3	3,3
	3	24	26,7	26,7	30,0
	4	36	40,0	40,0	70,0
	5	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		<b>KTR3</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2	6	6,7	6,7	6,7
	3	21	23,3	23,3	30,0
	4	36	40,0	40,0	70,0
	5	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KTR4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	12,2	12,2	12,2
	3	18	20,0	20,0	32,2
	4	38	42,2	42,2	74,4
	5	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Dukungan Organisasi (X<sub>2</sub>)****DUK1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5,6	5,6	5,6
	3	26	28,9	28,9	34,4
	4	37	41,1	41,1	75,6
	5	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**DUK2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	8,9	8,9	8,9
	3	20	22,2	22,2	31,1
	4	39	43,3	43,3	74,4
	5	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**DUK3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	6,7	6,7	6,7
	3	13	14,4	14,4	21,1
	4	44	48,9	48,9	70,0
	5	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Work Life Balance (X<sub>3</sub>)*

		<b>WLB1</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,2	2,2	2,2
	2	6	6,7	6,7	8,9
	3	27	30,0	30,0	38,9
	4	35	38,9	38,9	77,8
	5	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		<b>WLB2</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3,3	3,3	3,3
	3	26	28,9	28,9	32,2
	4	41	45,6	45,6	77,8
	5	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		<b>WLB3</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,1	1,1	1,1
	2	8	8,9	8,9	10,0
	3	26	28,9	28,9	38,9
	4	29	32,2	32,2	71,1
	5	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)

### KEP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4,4	4,4	4,4
	3	29	32,2	32,2	36,7
	4	41	45,6	45,6	82,2
	5	16	17,8	17,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### KEP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5,6	5,6	5,6
	3	25	27,8	27,8	33,3
	4	37	41,1	41,1	74,4
	5	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### KEP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	6,7	6,7	6,7
	3	27	30,0	30,0	36,7
	4	35	38,9	38,9	75,6
	5	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### KEP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	8,9	8,9	8,9
	3	22	24,4	24,4	33,3
	4	38	42,2	42,2	75,6
	5	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KEP5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5,6	5,6	5,6
	3	22	24,4	24,4	30,0
	4	45	50,0	50,0	80,0
	5	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Employee Engagement (Y<sub>2</sub>)***EMP1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	25,6	25,6	25,6
	4	47	52,2	52,2	77,8
	5	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**EMP2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	6,7	6,7	6,7
	3	27	30,0	30,0	36,7
	4	34	37,8	37,8	74,4
	5	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**EMP3**

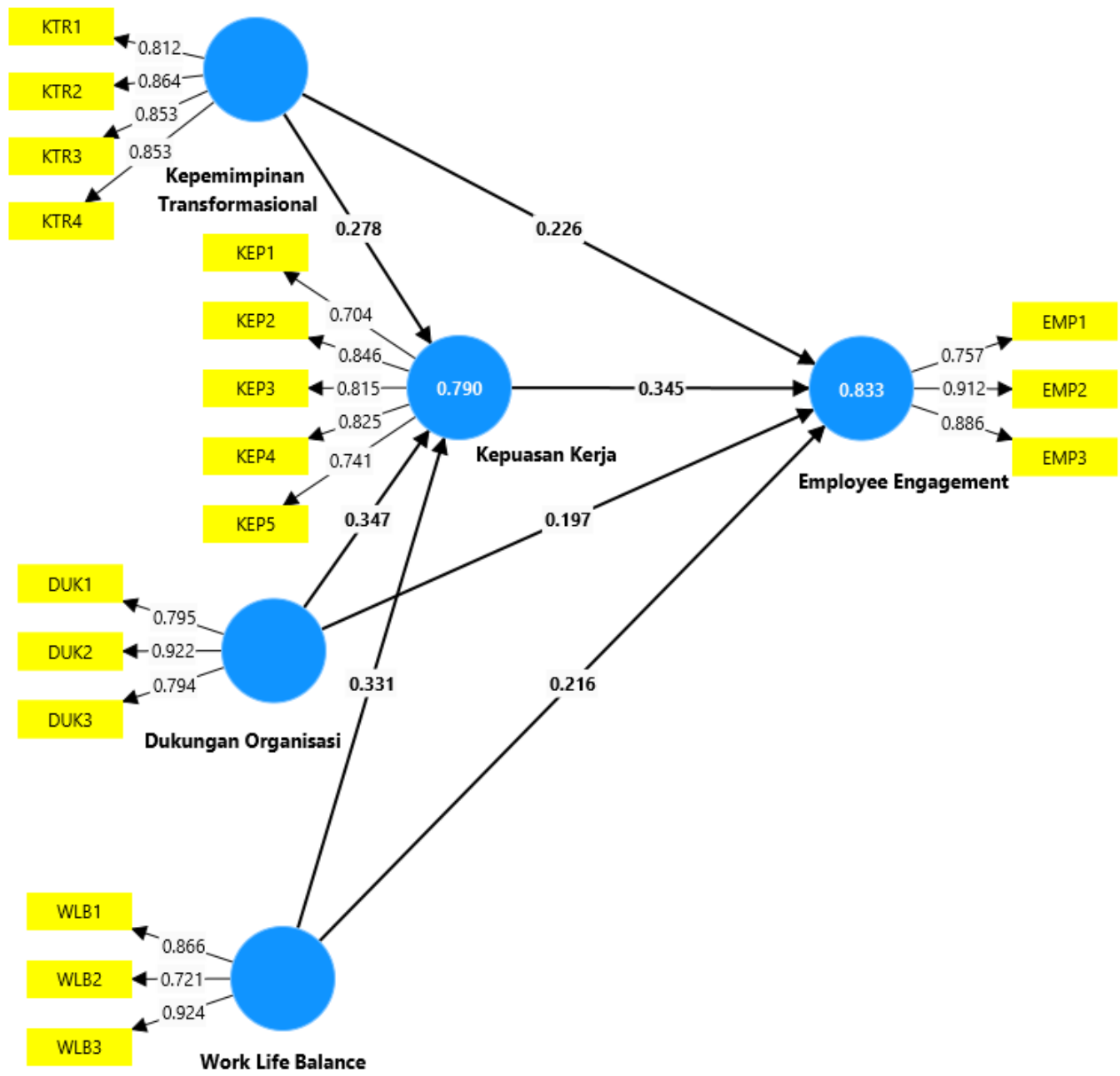
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	7,8	7,8	7,8
	3	23	25,6	25,6	33,3
	4	37	41,1	41,1	74,4
	5	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

# **LAMPIRAN**

## **4**

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas  
(Outer Model)**

# Lampiran 4



### Outer Loadings

	Dukungan Organisasi	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Work Life Balance
DUK1	0.795				
DUK2	0.922				
DUK3	0.794				
EMP1		0.757			
EMP2		0.912			
EMP3		0.886			
KEP1				0.704	
KEP2				0.846	
KEP3				0.815	
KEP4				0.825	
KEP5				0.741	
KTR1			0.812		
KTR2			0.864		
KTR3			0.853		
KTR4			0.853		
WLB1					0.866
WLB2					0.721
WLB3					0.924

### R Square

	R-square	Adjusted R-square
Employee Engagement	0.833	0.826
Kepuasan Kerja	0.790	0.782

### f Square

	Dukungan Organisasi	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Work Life Balance
Dukungan Organisasi		0.053		0.151	
Employee Engagement					
Kepemimpinan Transformasional		0.100		0.136	
Kepuasan Kerja		0.150			
Work Life Balance		0.056		0.117	

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Keandalan komposit (rho_a)</b>	<b>Keandalan komposit (rho_c)</b>	<b>Rata-rata varians diekstraksi (AVE)</b>
<b>Dukungan Organisasi</b>	0.787	0.789	0.877	0.705
<b>Employee Engagement</b>	0.812	0.822	0.890	0.730
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	0.867	0.868	0.909	0.715
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.846	0.850	0.891	0.621
<b>Work Life Balance</b>	0.787	0.800	0.878	0.708

Validitas Diskriminan Cross Loadings

	<b>Dukungan Organisasi</b>	<b>Employee Engagement</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Work Life Balance</b>
<b>DUK1</b>	0.795	0.671	0.613	0.696	0.681
<b>DUK2</b>	0.922	0.719	0.634	0.721	0.774
<b>DUK3</b>	0.794	0.711	0.609	0.681	0.682
<b>EMP1</b>	0.607	0.757	0.656	0.708	0.607
<b>EMP2</b>	0.760	0.912	0.702	0.773	0.780
<b>EMP3</b>	0.766	0.886	0.728	0.752	0.784
<b>KEP1</b>	0.582	0.622	0.527	0.704	0.559
<b>KEP2</b>	0.668	0.753	0.639	0.846	0.715
<b>KEP3</b>	0.689	0.670	0.624	0.815	0.739
<b>KEP4</b>	0.710	0.661	0.658	0.825	0.687
<b>KEP5</b>	0.632	0.719	0.668	0.741	0.613
<b>KTR1</b>	0.674	0.693	0.812	0.660	0.661
<b>KTR2</b>	0.550	0.652	0.864	0.640	0.604
<b>KTR3</b>	0.672	0.714	0.853	0.717	0.715
<b>KTR4</b>	0.595	0.691	0.853	0.660	0.657
<b>WLB1</b>	0.758	0.715	0.649	0.702	0.866
<b>WLB2</b>	0.557	0.657	0.607	0.649	0.721
<b>WLB3</b>	0.814	0.771	0.711	0.772	0.924

## Multikolonieritas Model Dalam (VIF)

	<b>VIF</b>
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Employee Engagement</b>	4.384
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	3.810
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Employee Engagement</b>	3.073
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Kepuasan Kerja</b>	2.705
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Employee Engagement</b>	4.757
<b>Work Life Balance -&gt; Employee Engagement</b>	4.977
<b>Work Life Balance -&gt; Kepuasan Kerja</b>	4.454

## Blinfolding

	<b>SSO</b>	<b>SSE</b>	<b>Q<sup>2</sup> (= 1-SSE/SSO)</b>
<b>Dukungan Organisasi</b>	270.000	270.000	0.000
<b>Employee Engagement</b>	270.000	109.964	0.593
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	360.000	360.000	0.000
<b>Kepuasan Kerja</b>	450.000	238.998	0.469
<b>Work Life Balance</b>	270.000	270.000	0.000

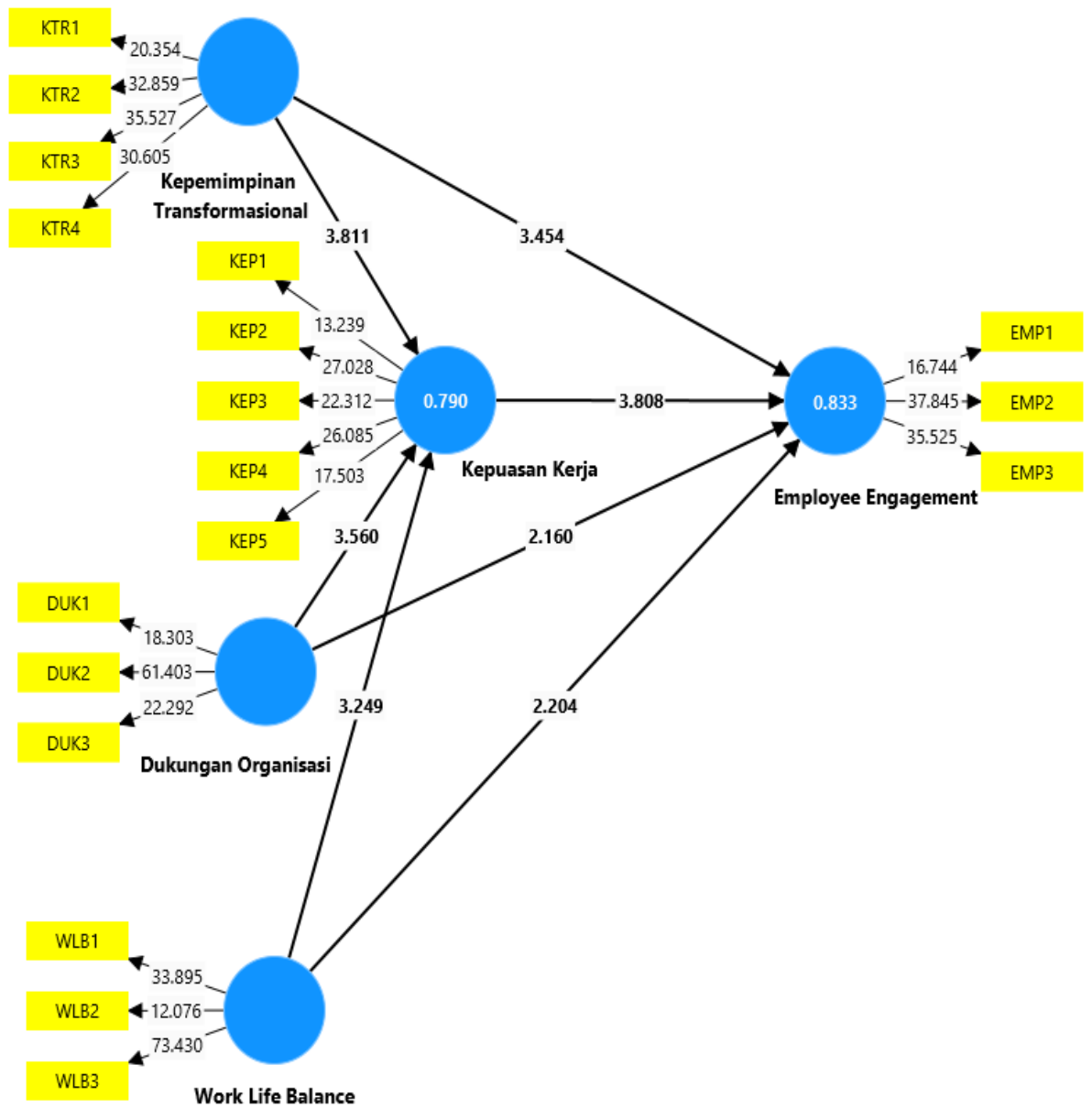
# LAMPIRAN

## 5

**Hasil *Structural Model***

**(Inner Model)**

## Lampiran 5



### Koefisien Jalur

	<b>Sampel asli (O)</b>	<b>Rata-rata sampel (M)</b>	<b>Standar deviasi (STDEV)</b>	<b>T statistik ( O/STDEV )</b>	<b>Nilai P (P values)</b>
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Employee Engagement</b>	0.197	0.203	0.091	2.160	0.031
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.347	0.348	0.098	3.560	0.000
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Employee Engagement</b>	0.226	0.224	0.065	3.454	0.001
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.278	0.282	0.073	3.811	0.000
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Employee Engagement</b>	0.345	0.341	0.091	3.808	0.000
<b>Work Life Balance -&gt; Employee Engagement</b>	0.216	0.216	0.098	2.204	0.028
<b>Work Life Balance -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.331	0.326	0.102	3.249	0.001

### Total Efek Tidak Langsung

	<b>Sampel asli (O)</b>	<b>Rata-rata sampel (M)</b>	<b>Standar deviasi (STDEV)</b>	<b>T statistik ( O/STDEV )</b>	<b>Nilai P (P values)</b>
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Employee Engagement</b>	0.120	0.120	0.048	2.495	0.013
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Employee Engagement</b>	0.096	0.096	0.036	2.658	0.008
<b>Work Life Balance -&gt; Employee Engagement</b>	0.114	0.110	0.045	2.570	0.010

Efek Tidak Langsung Spesifik

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)
<b>Work Life Balance -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Employee Engagement</b>	0.114	0.110	0.045	2.570	0.010
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Employee Engagement</b>	0.120	0.120	0.048	2.495	0.013
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Employee Engagement</b>	0.096	0.096	0.036	2.658	0.008

Total Efek

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Employee Engagement</b>	0.317	0.323	0.093	3.413	0.001
<b>Dukungan Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.347	0.348	0.098	3.560	0.000
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Employee Engagement</b>	0.322	0.320	0.069	4.674	0.000
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.278	0.282	0.073	3.811	0.000
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Employee Engagement</b>	0.345	0.341	0.091	3.808	0.000
<b>Work Life Balance -&gt; Employee Engagement</b>	0.330	0.327	0.105	3.147	0.002
<b>Work Life Balance -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.331	0.326	0.102	3.249	0.001

Outer Loadings

	<b>Sampel asli (O)</b>	<b>Rata-rata sampel (M)</b>	<b>Standar deviasi (STDEV)</b>	<b>T statistik ( O/STDEV )</b>	<b>Nilai P (P values)</b>
<b>DUK1 &lt;- Dukungan Organisasi</b>	0.795	0.795	0.043	18.303	0.000
<b>DUK2 &lt;- Dukungan Organisasi</b>	0.922	0.922	0.015	61.403	0.000
<b>DUK3 &lt;- Dukungan Organisasi</b>	0.794	0.793	0.036	22.292	0.000
<b>EMP1 &lt;- Employee Engagement</b>	0.757	0.754	0.045	16.744	0.000
<b>EMP2 &lt;- Employee Engagement</b>	0.912	0.912	0.024	37.845	0.000
<b>EMP3 &lt;- Employee Engagement</b>	0.886	0.886	0.025	35.525	0.000
<b>KEP1 &lt;- Kepuasan Kerja</b>	0.704	0.702	0.053	13.239	0.000
<b>KEP2 &lt;- Kepuasan Kerja</b>	0.846	0.846	0.031	27.028	0.000
<b>KEP3 &lt;- Kepuasan Kerja</b>	0.815	0.814	0.037	22.312	0.000
<b>KEP4 &lt;- Kepuasan Kerja</b>	0.825	0.823	0.032	26.085	0.000
<b>KEP5 &lt;- Kepuasan Kerja</b>	0.741	0.739	0.042	17.503	0.000
<b>KTR1 &lt;- Kepemimpinan Transformasional</b>	0.812	0.812	0.040	20.354	0.000
<b>KTR2 &lt;- Kepemimpinan Transformasional</b>	0.864	0.862	0.026	32.859	0.000
<b>KTR3 &lt;- Kepemimpinan Transformasional</b>	0.853	0.853	0.024	35.527	0.000
<b>KTR4 &lt;- Kepemimpinan Transformasional</b>	0.853	0.852	0.028	30.605	0.000
<b>WLB1 &lt;- Work Life Balance</b>	0.866	0.866	0.026	33.895	0.000
<b>WLB2 &lt;- Work Life Balance</b>	0.721	0.717	0.060	12.076	0.000
<b>WLB3 &lt;- Work Life Balance</b>	0.924	0.925	0.013	73.430	0.000

# **LAMPIRAN**

## **6**

**Identitas Responden**

## Lampiran 6

IDENTITAS RESPONDEN					
No.	Umur (Tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja (Tahun)	Bidang
1	59	Wanita	S1	34	HI
2	57	Wanita	S2	29	HI
3	51	Pria	S2	15	Sekretariat
4	55	Pria	S2	28	Pelatihan
5	57	Wanita	S2	33	Pelatihan
6	57	Pria	S2	32	Penempatan
7	56	Wanita	S2	36	Penempatan
8	57	Pria	S2	31	HI
9	57	Pria	S2	28	IPK
10	52	Wanita	S2	26	Pelatihan
11	51	Wanita	S1	15	IPK
12	50	Wanita	S2	15	Pelatihan
13	57	Wanita	S1	33	UPTD BLK
14	55	Wanita	S1	27	Sekretariat
15	46	Wanita	S1	14	Sekretariat
16	40	Wanita	S2	15	UPTD BLK
17	52	Wanita	S1	27	IPK
18	59	Wanita	S1	31	HI
19	53	Pria	S1	23	Penempatan
20	50	Pria	S1	23	Penempatan
21	40	Pria	S2	15	Pelatihan
22	42	Wanita	S2	14	Sekretariat
23	47	Pria	S1	14	Sekretariat
24	41	Pria	S1	14	Sekretariat
25	47	Wanita	S1	15	Penempatan
26	45	Pria	S1	14	Penempatan
27	47	Pria	S1	14	Penempatan
28	38	Pria	S2	14	UPTD BLK
29	41	Pria	S1	6	HI
30	40	Pria	S1	6	HI
31	35	Wanita	S1	6	HI
32	34	Pria	S1	6	HI
33	31	Wanita	S1	6	HI
34	57	Pria	SLTA	34	UPTD BLK
35	32	Wanita	S1	6	HI
36	39	Wanita	S1	3	Sekretariat
37	37	Wanita	S1	3	Sekretariat
38	35	Pria	S1	3	Pelatihan
39	36	Wanita	S1	3	Penempatan
40	35	Wanita	S1	3	IPK
41	33	Wanita	S1	3	Penempatan
42	32	Wanita	S1	3	Sekretariat
43	32	Wanita	S1	3	UPTD BLK
44	31	Wanita	S1	3	UPTD BLK
45	31	Wanita	S1	3	HI

## Lampiran 6

IDENTITAS RESPONDEN					
No.	Umur (Tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja (Tahun)	Bidang
46	31	Wanita	S1	3	UPTD BLK
47	30	Wanita	S1	3	Sekretariat
48	30	Wanita	S1	3	UPTD BLK
49	30	Wanita	S1	3	Pelatihan
50	30	Pria	S1	3	UPTD BLK
51	30	Wanita	S1	3	UPTD BLK
52	29	Pria	S1	3	Sekretariat
53	28	Wanita	S1	3	IPK
54	28	Wanita	S1	3	HI
55	28	Wanita	S1	3	Penempatan
56	27	Wanita	S1	3	HI
57	26	Wanita	S1	3	UPTD BLK
58	26	Wanita	S1	3	UPTD BLK
59	44	Pria	SLTA	16	UPTD BLK
60	41	Pria	SLTA	15	UPTD BLK
61	42	Pria	SLTA	15	Penempatan
62	33	Wanita	S1	7	Sekretariat
63	37	Pria	S1	6	Sekretariat
64	41	Pria	SLTA	8	Sekretariat
65	45	Pria	SLTA	10	Sekretariat
66	35	Pria	SLTA	5	Sekretariat
67	38	Pria	SLTA	7	Sekretariat
68	50	Pria	SLTA	10	UPTD BLK
69	44	Pria	SLTA	9	UPTD BLK
70	42	Pria	SLTA	8	UPTD BLK
71	37	Pria	SLTA	6	UPTD BLK
72	48	Pria	SLTA	9	UPTD BLK
73	36	Pria	SLTA	6	Sekretariat
74	30	Pria	SLTA	6	Sekretariat
75	28	Pria	SLTA	6	Sekretariat
76	57	Pria	SLTA	17	UPTD BLK
77	57	Pria	SLTA	17	UPTD BLK
78	33	Wanita	SLTA	6	UPTD BLK
79	34	Pria	S1	6	UPTD BLK
80	37	Wanita	SLTA	8	Sekretariat
81	40	Wanita	S1	4	UPTD BLK
82	28	Wanita	S1	4	Sekretariat
83	27	Pria	S1	4	Sekretariat
84	36	Pria	S1	6	IPK
85	44	Pria	S1	6	Penempatan
86	31	Wanita	S1	6	IPK
87	35	Pria	S1	8	HI
88	39	Pria	S1	8	Pelatihan
89	30	Wanita	S1	6	HI
90	36	Wanita	S1	6	Penempatan

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Yang bertanda tangan di bawah ini :

- a. Nama : Gilang Baskoro Widagdo, SE
- b. Tempat/tgl lahir : Semarang, 22 Desember 1991
- c. Instansi : Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang
- d. Alamat rumah : Jl. Gemah Permai I Blok F No. 16
- e. Alamat kantor : Jl. Ki Mangunsarkoro No. 21 Kota Semarang
- f. Agama : Islam
- g. Pendidikan :
  - a. 1998 – 2004, SD Negeri Kedungmundu 1
  - b. 2004 – 2007, SMP Islam Sultan Agung 1 Semarang
  - c. 2007 – 2010, SMA Negeri 11 Semarang, Jurusan IPA
  - d. 2011 – 2014, Politeknik Negeri Semarang, Program Studi D3 Akuntansi
  - e. 2015 – 2017, Universitas Semarang, Program Studi S1 Ekonomi
- h. Riwayat pekerjaan : 2018 – 2022, Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara, sebagai Pengelola Keuangan  
2022 – 2023, Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara, sebagai Analis Perencanaan  
2024 – sekarang, Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, sebagai Penyusun Rencana Kerja dan Anggaran

Semarang, 25 Juli 2025

Gilang Baskoro Widagdo, SE