

**MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL  
DALAM PERAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA  
DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
PENINGKATAN KEPUASAN KERJA SDM**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh :  
HASYSYA MUDHAKKI A  
20402400641

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI UNISVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2026

**HALAMAN PENGESAHAN  
TESIS  
MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL  
DALAM PERAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA  
DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
PENINGKATAN KEPUASAN KERJA SDM**

Disusun Oleh :  
HASYSYA MUDHAKKI A  
20402400641

Disetujui oleh Pembimbing  
Tanggal, Februari 2026

Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025



**LEMBAR PENGUJIAN**  
**MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL**  
**DALAM PERAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA**  
**DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP**  
**PENINGKATAN KEPUASAN KERJA SDM**

Disusun oleh:  
HASYSYA MUDHAKKI A  
20402400641

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
Februari 2026

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

**Penguji I**

**Penguji II**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal                      Februari 2026

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hasysya Mudhakki A  
NIM : 20402400641  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “ Moderasi Kepemimpinan Transformational dalam Peran Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja SDM“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Februari 2026  
Pembimbing Saya yang menyatakan,

Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

Hasysya Mudhakki A  
20402400641

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hasysya Mudhakki A  
NIM : 20402400641  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Moderasi Kepemimpinan Transformational dalam Peran Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja SDM. Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Februari 2026

Yang menyatakan

Hasysya Mudhakki A

20402400641

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, serta menguji peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan explanatory research untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dan menguji hipotesis secara empiris. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 135 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode convenience sampling. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner skala Likert 1–5, serta data sekunder berupa literatur dan dokumen pendukung. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dukungan organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja, serta memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Peran pemimpin transformasional yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan keteladanan turut memperkuat dampak kedua variabel tersebut terhadap kepuasan kerja.

**Kata kunci:** keseimbangan kehidupan kerja; Dukungan organisasi; kepuasan kerja

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of work–life balance and organizational support on job satisfaction and to examine the role of transformational leadership as a moderating variable in these relationships. The research employs an explanatory research approach to explain the relationships among variables and to empirically test the proposed hypotheses. The population of this study consists of all employees at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, totaling 203 employees. The sample size was determined using the Slovin formula with a 10% margin of error, resulting in 135 respondents. The sampling technique used was non-probability sampling with a convenience sampling method. The data consisted of primary data collected through questionnaires using a Likert scale of 1–5 and secondary data obtained from relevant literature and documents. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS).*

*The results show that work–life balance has a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational support also has a positive effect on employee job satisfaction. Furthermore, transformational leadership acts as a moderating variable that strengthens the relationship between work–life balance and job satisfaction, as well as the relationship between organizational support and job satisfaction. These findings indicate that better balance between work and personal life, along with stronger organizational support perceived by employees, leads to higher levels of job satisfaction. The role of transformational leaders who provide inspiration, motivation, and exemplary behavior further strengthens the impact of these variables on job satisfaction.*

**Keywords:** *work–life balance; organizational support; job satisfaction*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Tuhan Semesta Alam, Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas limpahan rahmat, karunia, hidayah, dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Moderasi Kepemimpinan Transformational dalam Peran Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja SDM”. Penyusunan tesis ini dapat terselesaikan berkat izin dan pertolongan-Nya, serta dukungan dari berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada

1....

2.....

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen, serta dapat menjadi referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Februari 2026

Penyusun

Hasysya Mudhakki A  
20402400641

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
1.1. Kepuasan Kerja.....	8
1.2. Dukungan Organisasi .....	10
1.3. Keseimbangan Kehidupan - Kerja.....	11
1.4. Kepemimpinan Transformasional .....	13
1.5. Hubungan antar variable.....	16
1.6. Model Empirik Penelitian.....	19
BAB III METODE PENELITIAN .....	20
3.1 Jenis Penelitian .....	20
3.2 Populasi dan Sampel.....	20
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	22
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	22
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	23
3.6 Metode Analisis Data .....	25
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	35

4.1.	Deskripsi Responden .....	35
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	37
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	42
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	52
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	54
4.6.	Pembahasan .....	58
BAB V PENUTUP.....		67
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	67
5.2.	Implikasi Teoritis.....	69
5.3.	Implikasi Praktis .....	71
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian .....	72
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	73
DAFTAR PUSTAKA .....		75
Lampiran 1 Kuestioner.....		81
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....		86
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		87
Lampiran 4. Full Model PLS .....		88
Outer Loading .....		89



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kantor Bea Cukai menjalankan tanggung jawab yang luas dalam mendukung berbagai fungsi strategis sehingga SDM di instansi ini harus mampu menjalankan tugas pengawasan dan pelayanan secara bersamaan, termasuk menangani proses dokumen kepabeanan, memperlancar arus ekspor dan impor, serta mengawasi pergerakan barang yang keluar masuk wilayah pabean Indonesia. Selain itu, mereka dituntut untuk mengidentifikasi potensi pelanggaran melalui penerapan sistem manajemen risiko, analisis intelijen, dan investigasi yang memerlukan tingkat ketelitian tinggi.

SDM harus memberikan layanan berkualitas kepada pelaku usaha, termasuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), sembari memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Di sisi pengawasan, mereka bertanggung jawab untuk mencegah masuknya barang ilegal atau berbahaya ke dalam negeri, sekaligus melindungi masyarakat dari risiko yang ditimbulkan oleh barang-barang tertentu. Selain itu, optimalisasi penerimaan negara melalui pengelolaan bea masuk, bea keluar, dan cukai juga menjadi fokus utama yang membutuhkan kecermatan tinggi serta integritas yang kuat.

Kesibukan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan seringkali membuat karyawan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang kurang memperhatikan pembagian waktu untuk diri sendiri dan keluarganya. Pola kerja yang monoton

yang diulang setiap hari sering kali menyebabkan karyawan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki kehidupan yang kurang memuaskan.

Kepuasan kerja menjelaskan seberapa banyak seorang karyawan termotivasi secara internal, merasa puas, dan puas dengan pekerjaannya (Jeanson & Michinov, 2020). Kepuasan kerja terjadi ketika karyawan merasa memiliki pekerjaan yang stabil, ruang untuk berkembang dalam karir mereka, dan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang berarti bahwa karyawan merasa bahagia di tempat kerja karena pekerjaan tersebut memenuhi standar pribadinya (Alam & Asim, 2019).

Kepuasan kerja mengacu pada perasaan keseluruhan karyawan tentang pekerjaan mereka termasuk didalamnya adalah keadaan kesejahteraan dan kebahagiaan seseorang dalam kinerja di tempat kerja dan lingkungannya yang dapat menjadi penentu tingkat produktivitas dalam sebuah perusahaan (Taheri et al., 2020). Kepuasan kerja karyawan penting bagi organisasi karena dapat merangsang energi positif, kreativitas, dan motivasi yang meningkat untuk berhasil (Supriyanto, 2018). Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah diantaranya *work life balance* (Bataineh, 2019) serta dukungan organisasi yang dirasakan oleh SDM (Wen et al., 2019b).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah diantaranya dukungan organisasi yang dirasakan oleh SDM (Wen et al., 2019b). Dukungan organisasi yang dirasakan atau *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan tingkat keyakinan karyawan terhadap penghargaan yang diberikan oleh

organisasi terhadap kontribusi mereka, perhatian terhadap kesejahteraan mereka, dan pemenuhan kebutuhan sosioemosional mereka (Ridwan et al., 2020a).

Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*) atau persepsi dukungan organisasi memainkan peran signifikan dalam membangun kepuasan kerja (Wen et al., 2019b). POS mengacu pada sejauh mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan dipedulikan oleh organisasi tempat mereka bekerja (Srivastava & Agrawal, 2020). Dukungan organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Diana & Frianto, 2021).

SDM yang merasa dihargai cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat, motivasi yang lebih tinggi, dan produktivitas yang lebih baik (Albalawi et al., 2019). POS yang kuat juga berarti menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan bagi karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif (Aria et al., 2019).

Faktor lain yang tak kalah penting dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah keseimbangan kehidupan kerja / *work life balance* (Respati et al., 2023). Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) semakin menjadi perhatian penting dalam dunia kerja. *Work-life balance* mencerminkan kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan yang sehat antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi (Puspitasari & Darwin, 2021). Ketidakseimbangan dalam aspek ini dapat memicu stres, kelelahan, dan pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan, dan sebaliknya,

keseimbangan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memotivasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Aliasah et al., 2022).

*Work life balance* berperan penting dalam membentuk persepsi dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaan mereka (Muafi, 2021). Ketika karyawan merasa dapat mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal (Sirgy & Lee, 2018).

Namun, hubungan antara work-life balance, perceived organizational support, dan kepuasan kerja tidak terlepas dari kontroversi hasil penelitian yang sangat menarik untuk diteliti. Serangkaian penelitian sebelumnya tentang keseimbangan kerja-hidup telah mengidentifikasi bahwa keseimbangan kerja-hidup memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Iqbal Sabarin Sukur & Irma Susanty, 2022; Pratama & Setiadi, 2021; Shabrina & Ika Zenita Ratnaningsih, 2019). Namun, temuan ini tidak selaras dengan hasil penelitian oleh (Wehelmina et al., 2020) yang menunjukkan bahwa variabel keseimbangan kerja-hidup tidak memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dengan demikian variable kepemimpinan transformational diajukan sebagai pemoderasi untuk menguraikan gap tersebut.

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan para pemimpin untuk memberikan visi yang menginspirasi, mendorong inovasi, dan memprioritaskan pengembangan karyawan (Zuraik & Kelly, 2019). Gaya kepemimpinan ini sangat penting untuk membuat tempat kerja yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan komitmen (Buil et al., 2019). Pemimpin

transformasional mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan membantu mereka melihat potensi pribadi mereka melalui pelatihan dan pemberdayaan yang berkelanjutan (Rizki et al., 2019).

## 1.2. Rumusan Masalah

Dari fenomena masalah yang ada maka akan dilakukan penelitian mengenai “Peningkatan Kepuasan Kerja pada KPPBC TMP A Semarang Melalui *Work Life Balance* dan dukungan organisasi dengan *transformational Leadership* Sebagai Pemoderasi”. Berdasarkan latar belakang diatas dapatlah dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana peran *transformational Leadership* dalam memoderasi hubungan *work life balance* dan kepuasan kerja?
4. Bagaimana peran *transformational Leadership* dalam memoderasi hubungan dukungan organisasi dan kepuasan kerja?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran *transformational Leadership* dalam memoderasi hubungan *work life balance* dan kepuasan kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis secara empiris peran *transformational Leadership* dalam memoderasi hubungan dukungan organisasi dan kepuasan kerja.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Teori

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab kebutuhan organisasi dalam memahami bagaimana *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan kepemimpinan transformasional dapat bekerja bersama-sama untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi individu:

Memahami pentingnya peran pemimpin dalam mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan.

###### b. Bagi organisasi:

Dengan mengeksplorasi peran moderasi kepemimpinan transformasional, diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan strategi yang mendukung kesejahteraan karyawan sekaligus mencapai tujuan organisasi secara efektif.

c. Bagi akademisi.

Memberikan kontribusi pada literatur akademis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan menambahkan pemahaman tentang hubungan antara *work life balance*, *Perceived Organizational Support*, serta kepemimpinan transformasional.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **1.1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan merupakan bagian integral dari kesuksesan sebuah organisasi. Kepuasan kerja dijelaskan sebagai perasaan yang dipertahankan oleh seseorang terhadap pekerjaannya (Haryono et al., 2019). Kepuasan kerja adalah tingkat seberapa suka karyawan dengan pekerjaannya dan perasaan yang dimiliki karyawan tentang kondisi tempat kerja saat ini (Lambert et al., 2016). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan dan dalam berbagai aspek sebagai hasil dari pengetahuan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan mengarahkan karyawan pada perilaku tertentu.

Kepuasan kerja karyawan merujuk pada perasaan emosional positif atau negatif yang mereka alami dengan penghargaan yang diterima, situasi kerja, dan hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan (Akirmak & Ayla, 2021). Lambert (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan kondisi pribadinya. Menurut Demir (2020) tingkat kepuasan kerja secara umum mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima oleh seorang pekerja dan apa yang mereka yakini dan harapkan dapat mereka terima. Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, kesepakatan psikologis, dan motivasi, karena mencerminkan sejauh mana harapan individu terpenuhi oleh penghargaan yang diberikan oleh pekerjaan mereka

(Chegini et al., 2019). Kesepakatan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang disukainya atau yang sejalan dengan kebutuhannya juga merupakan bagian dari kepuasan kerja (Otrębski, 2022). (Gillespie et al., 2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang terkait dengan pekerjaan seseorang berdasarkan evaluasi hasil pekerjaan dan pengalaman mereka di tempat kerja.

Menurut (Robbins & Judge, 2007) indikator kepuasan kerja, adalah sebagai berikut, (1) Supervisi, (2) Lingkungan kerja, (3) Promosi, (4) Teman sekerja yang mendukung, (5) Pekerjaan yang secara mental menantang, dan (6) Imbalan berupa upah/gaji. (Mangkunegara, 2005) menjelaskan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Pekerjaan: Evaluasi apakah isi pekerjaan seseorang memenuhi elemen-elemen yang memuaskan.
2. Upah: Penilaian terhadap sejauh mana bayaran yang diterima seseorang sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan sebagai adil.
3. Promosi: Kesempatan untuk berkembang melalui peningkatan jabatan.
4. Pengawas: Peran seseorang yang memberikan arahan atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan.
5. Rekan Kerja: Hubungan kerja sama antar rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.

Dapat diartikan bahwa Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau kepuasan emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi melalui lingkungan kerja,

hubungan antar kolega, serta imbalan yang diterima. Indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah menurut Menurut (Mangkunegara, 2005) yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap upah, kepuasan terhadap kesempatan promosi, dan kepuasan terhadap rekan kerja.

## **1.2. Dukungan Organisasi**

Dukungan Organisasi mencakup persepsi umum karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Ridwan et al., 2020a). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung merasa terikat dengan organisasi dan akan memberikan usaha terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Casper et al., 2002). Dukungan organisasi mencirikan tingkat kepercayaan SDM bahwa organisasi mereka memberikan dukungan dan perhatian kepada kebutuhan emosional, penghargaan, dan kesehatan mereka sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi, baik secara tersirat maupun eksplisit sesuai dengan janji organisasi (Ridwan et al., 2020).

Dukungan organisasi merupakan evaluasi karyawan terhadap seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka, memperhatikan kesejahteraan, dan memperlakukan mereka secara adil, berdasarkan pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Dukungan ini memiliki dampak psikologis pada karyawan, di mana kondisi psikologis yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003). Dukungan organisasi juga bisa diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi menilai

kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli pada kesejahteraan karyawan serta kesediaan organisasi untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka (Janssen, 2005).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah Dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan memberikan bantuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan kerja. Indikator yang digunakan adalah menurut (Farasat et al., 2021) yaitu keadilan, dukungan dari atasan, imbalan dari organisasi, kondisi kerja.

### **1.3. Keseimbangan Kehidupan - Kerja**

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan ukuran perkembangan psikologis dan kesehatan mental setiap individu, termasuk skala tingkat kemandirian dan hubungan positif dengan orang di sekitarnya, seperti keluarga, komunitas, dan rekan kerja (Sukmayuda & Kustiawan, 2022). Kesejahteraan psikologis setiap karyawan adalah salah satu faktor yang tidak dapat dipisahkan dan sangat penting dalam sebuah perusahaan karena kesejahteraan psikologis setiap individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap membuat kemajuan sebuah perusahaan menjadi efektif (Bataineh, 2019). Korelasi positif antara fleksibilitas tempat kerja dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dengan kesejahteraan yang positif (Sirgy & Lee, 2018). Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi adalah kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik, memenuhi komitmen

yang dibuat dengan keluarga, dan tanggung jawab lainnya seperti pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan (Alfi Anita Zain & Churiyah, 2022)

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan tantangan untuk menggabungkan pekerjaan dengan bagian lain dari kehidupan; aktivitas yang terkait dengan pekerjaan, hubungan sosial, dan kesenangan pribadi perlu seimbang (Giovanna Giancesini et al., 2018). Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi memiliki peran yang sangat penting dalam kesejahteraan psikologis, yang didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang memiliki tujuan dalam hidup, apakah mereka menggali potensi mereka, kualitas hubungan mereka dengan orang lain, dan sejauh mana mereka merasa bertanggung jawab atas hidup dan perilaku kinerja mereka sendiri (Nurhasanah et al., 2023).

*Work life balance* memungkinkan personel untuk secara bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka atau pekerjaan dengan komitmen lain seperti keluarga mereka, hobi, seni, penelitian, dan tidak hanya fokus pada pekerjaan (Irma et al., 2020). *Work life balance* didefinisikan sebagai situasi di mana karyawan merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau komitmen lainnya (Arief et al., 2021). *Work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan kebutuhan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga (Shabrina & Ika Zenita Ratnaningsih, 2019).

Beberapa dimensi atau aspek dalam *work life balance*, seperti yang dijelaskan (Greenhaus et al., 2003) berikut:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) adalah sejauh mana waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan sebanding dengan waktu yang dihabiskan untuk peran keluarga.
2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*) adalah seberapa besar keterlibatan psikologis yang sama antara pekerjaan dan peran keluarga.
3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*) adalah tingkat kepuasan yang seimbang antara pekerjaan dan peran keluarga.

Sehingga disimpulkan bahwa Keseimbangan kehidupan-kerja adalah kondisi di mana seseorang mampu mengelola waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi untuk mencapai kesejahteraan dan produktivitas yang optimal. Indikator yang digunakan adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga.

#### **1.4. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1999). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan. Pengikut mungkin dimanipulasi oleh

para pemimpin dan ada kemungkinan mereka kehilangan lebih banyak daripada yang mereka peroleh. Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse, 2007).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Bass, 1999). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan (Weller et al., 2019). Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al., 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik & Kelly, 2019).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Yasin et al., 2014). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein & Humphreys, 2001). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan

perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (McCleskey, 2014).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Carmeli et al., 2014; Le & Lei, 2019; Shariq et al., 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual mendorong asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin & Eom, 2014). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Burns & Bass, Bernard M, 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.

4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

*Transformational leadership* disimpulkan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, 1985) yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

## **1.5. Hubungan antar variable**

### 1.5.1. Pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja.

Menurut penelitian (Pratama & Setiadi, 2021) disimpulkan bahwa pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang, dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh gangguan tersebut melalui pekerjaan, peningkatan dalam kehidupan kerja, serta peningkatan dalam kehidupan pribadi. Kasbuntoro juga menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut (Sukmayuda & Kustiawan, 2022) variabel keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Irma et al., 2020; Ningsih & Tristiana Rijanti, 2021; Nurhasanah et al., 2023) juga menambahkan bahwa work

life balance, bersama dengan perilaku kewargaan organisasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Sehingga disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan memperhatikan dan mendukung kebutuhan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, bahagia, dan memuaskan bagi seluruh anggotanya. Dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : keseimbangan kehidupan-kerja yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan

#### 1.5.2. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Dukungan organisasi mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi (Tjahjono et al., 2020). Dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Wen et al., 2019a). Dengan memperkuat persepsi karyawan tentang dukungan organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan memuaskan bagi seluruh anggotanya akan dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan serta retensi dan loyalitas karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa Dukungan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif (Celep & Yilmazturk, 2012; Li et al., 2020). Dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Dukungan organisasi yang memadai memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja

1.5.3. Pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional dalam peran keseimbangan kehidupan-kerja dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

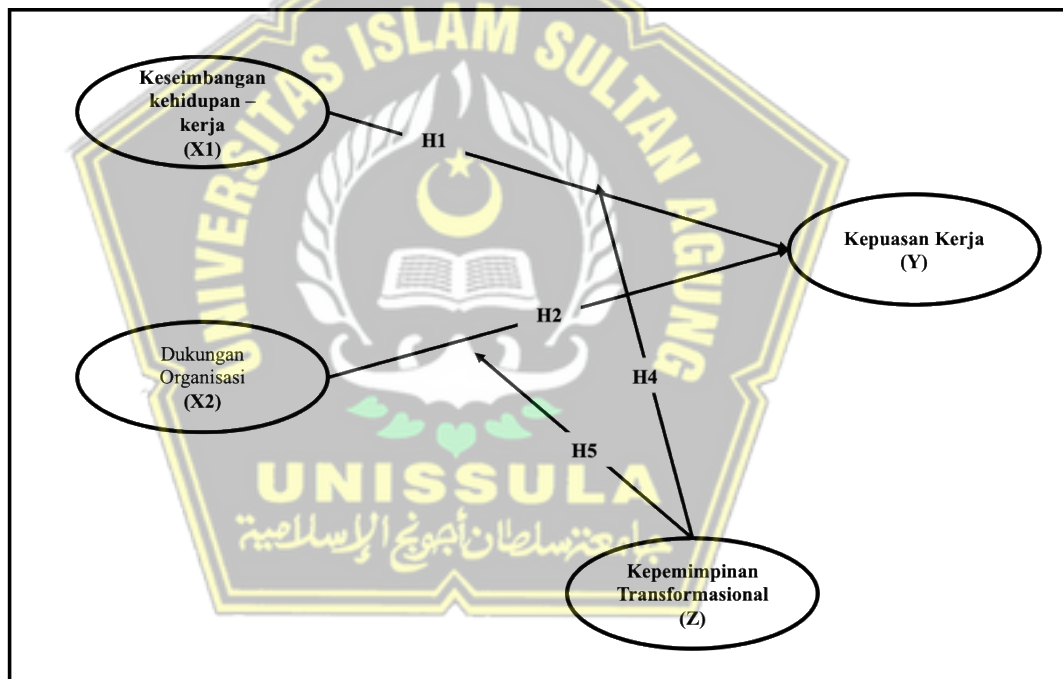
Kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara work-life balance dan kepuasan kerja dengan memperkuat dampak positif dari keseimbangan kehidupan kerja (Miao & Cao, 2019). Pemimpin transformasional, melalui visi yang inspiratif, perhatian terhadap kebutuhan individu, dan dorongan untuk pengembangan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung fleksibilitas dan kesejahteraan karyawan (Weller et al., 2019). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga mendorong kepuasan yang lebih tinggi. Ketika kepemimpinan transformational belum terimplementasikan dengan optimal, pemimpin transformasional mampu memberikan dukungan emosional dan strategi yang membantu karyawan mengelola tekanan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Arnold, 2017).

H4 : Pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika kepemimpinan transformasional kuat. Sebaliknya, jika budaya kepemimpinan transformasional, pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja akan berkurang.

H5 : Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika kepemimpinan transformasional kuat. Sebaliknya, jika budaya kepemimpinan transformasional, pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja akan berkurang.

### 1.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telaahan pustaka dan hasil penelitian terdahulu maka model empiric yang disusun dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *eksplanatory research* yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 SDM.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi

kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling*

merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic SDM, data dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu

terkait variable penelitian keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Variabel penelitian ini mencakup keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.

Table 3.1  
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	Keseimbangan kehidupan – kerja kondisi di mana seseorang mampu mengelola waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi untuk mencapai kesejahteraan dan produktivitas yang optimal.	1. keseimbangan waktu, 2. keseimbangan keterlibatan, 3. keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga (Hudson (2005).	Likert 1 s/d 5
2.	Dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan memberikan bantuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan kerja.	1. keadilan, 2. dukungan dari atasan, 3. kondisi kerja, 4. imbalan dari organisasi. Farasat (2013)	Likert 1 s/d 5
3.	<i>Transformational leadership</i> sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut.	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> , 2. <i>Individualized Consideration</i> , 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Inspirational Motivation</i> . (Burns & Bass, Bernard M, 2008)	Likert 1 s/d 5
4.	Kepuasan Kerja perasaan positif atau kepuasan emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi melalui lingkungan kerja, hubungan antar kolega, serta imbalan yang diterima.	1. Kepuasan pada pekerjaan, 2. Kepuasan pada gaji, 3. Kepuasan pada promosi, 4. Kepuasan pada rekan kerja. (Robbins, S. P., & Judge, 2013)	Likert 1 s/d 5

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

#### 3.6.2 Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan

bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

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

### **3.6.3. Analisa model Partial Least Square**

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

## 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

## 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \left( \frac{\sum_{i=1}^M l_i^2}{M} \right).$$

Keterangan :

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading faktor dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading faktor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan

untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopalan & Salisbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel

apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7. Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

**a. Uji *Significance of weight***

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

**b. Uji Multikolineritas**

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

**6. Analisa *Inner Model***

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten

dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3) + (b_2X_2 * b_3) + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma

PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ).

Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square* *predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution*)

*free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

## 7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

### 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

Ho :  $\beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

Ho :  $\beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

### 2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan Df = ( $\alpha;n-k$ )

### 3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

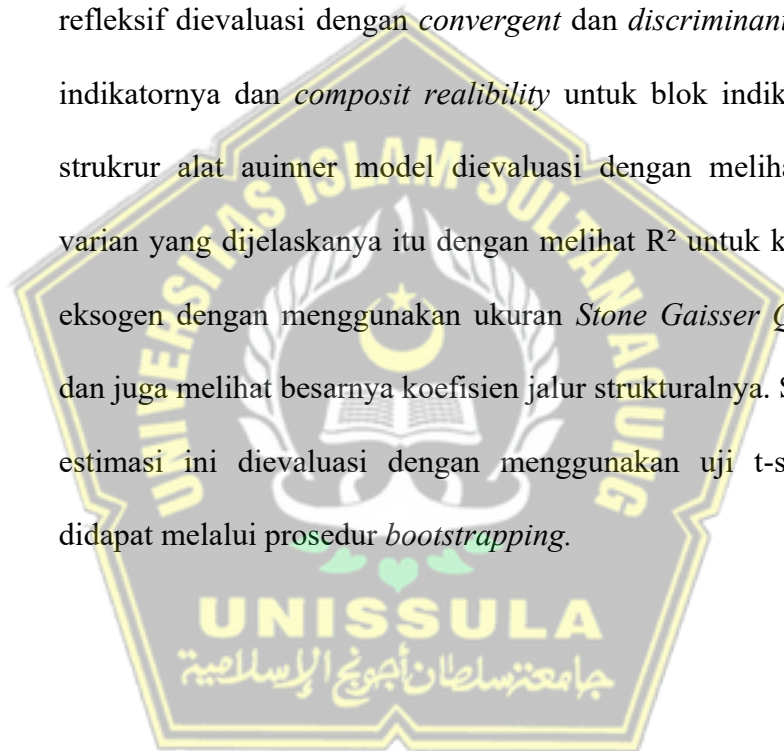
### 4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

- b) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

## 8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### 4.1. Deskripsi Responden

Bagian ini menyajikan gambaran karakteristik responden penelitian yang bertujuan untuk memberikan konteks empiris terkait profil demografis pegawai yang terlibat dalam penelitian. Gambaran mengenai karakteristik demografis responden dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel n = 135	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	107	79.3
	Perempuan	28	20.7
2.	Usia		
	20 - 30 tahun	55	40.7
	31- 40 tahun	53	39.3
	41 - 50 tahun	19	14.1
	50 – 60 tahun	8	5.9
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMA/SMK	3	2.2
	Diploma	53	39.3
	S1	62	45.9
	S2	17	12.6
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	70	51.9
	11 - 20 tahun	46	34.1
	21 - 30 tahun	14	10.4
	> 30 tahun	5	3.7

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang yang berjumlah 135 orang. Data penelitian diambil menggunakan kuesioner yang disebarikan mulai

tanggal 5 – 17 Januari 2026. Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh hasil bahwa seluruh kuesioner telah terisi secara lengkap dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Deskripsi data pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik jenis kelamin, mayoritas responden adalah pegawai laki-laki sebanyak 107 orang (79,3%), sedangkan pegawai perempuan berjumlah 28 orang (20,7%). Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur kepegawaian masih didominasi oleh laki-laki, yang dapat dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan di lingkungan Bea dan Cukai yang menuntut mobilitas tinggi, ketegasan dalam pengawasan, serta kesiapan menghadapi tekanan kerja. Dominasi pegawai laki-laki berpotensi membentuk dinamika kerja yang lebih berorientasi pada pencapaian target dan ketahanan kerja, namun tetap memerlukan kebijakan organisasi yang sensitif terhadap keberagaman untuk menjaga keseimbangan dan kinerja optimal seluruh pegawai.

Ditinjau dari usia, responden terbanyak berada pada rentang 21–30 tahun sebanyak 55 orang (40,7%) dan 31–40 tahun sebanyak 53 orang (39,3%). Sementara itu, responden berusia 41–50 tahun berjumlah 19 orang (14,1%) dan 51–60 tahun sebanyak 8 orang (5,9%). Dominasi pegawai usia produktif ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang relatif muda dan berada pada fase karier aktif. Kondisi ini berimplikasi positif terhadap kinerja pegawai karena kelompok usia produktif umumnya memiliki tingkat energi, adaptabilitas, serta motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas, khususnya dalam menghadapi perubahan regulasi dan tuntutan pelayanan publik yang dinamis.

Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 62 orang (45,9%), diikuti Diploma sebanyak 53 orang (39,3%), Magister (S2) sebanyak 17 orang (12,6%), dan SMA/SMK sebanyak 3 orang (2,2%). Tingginya proporsi pegawai berpendidikan tinggi menunjukkan kapasitas intelektual yang memadai dalam memahami kompleksitas tugas kepebeanaan dan cukai. Latar belakang pendidikan yang relatif baik ini berpotensi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, profesionalisme, serta efektivitas kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pada aspek lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 0–10 tahun sebanyak 70 orang (51,9%), diikuti masa kerja 11–20 tahun sebanyak 46 orang (34,1%), 21–30 tahun sebanyak 14 orang (10,4%), dan lebih dari 30 tahun sebanyak 5 orang (3,7%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih berada pada tahap pengembangan karier, yang membuka peluang besar bagi organisasi untuk melakukan pembinaan, penguatan kompetensi, dan internalisasi nilai-nilai kerja. Pegawai dengan masa kerja yang relatif lebih singkat cenderung memiliki semangat belajar dan keterbukaan terhadap inovasi, yang jika dikelola dengan baik dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk

memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

#### 4.2.1. Keseimbangan kehidupan – kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Keseimbangan kehidupan – kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.  
Statistik Deskriptif Variabel Keseimbangan kehidupan – kerja

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Keseimbangan kehidupan – kerja</b>	<b>3.95</b>	
1. keseimbangan waktu,	3.73	0.99
2. keseimbangan keterlibatan,	4.05	0.88
3. keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran	4.06	0.89

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) keseluruhan untuk variabel Keseimbangan kehidupan – kerja sebesar 3,95, yang berada pada kategori tinggi/baik. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang secara umum mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga dengan skor 4,06, yang mengindikasikan bahwa pegawai merasa puas dalam menjalankan peran pekerjaan tanpa mengorbankan peran keluarga. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah

adalah keseimbangan waktu dengan skor 3,73, meskipun tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaturan waktu kerja masih menjadi tantangan bagi sebagian pegawai, terutama terkait beban kerja dan tuntutan tugas operasional. Secara keseluruhan, kondisi keseimbangan kehidupan kerja yang baik ini berpotensi meningkatkan fokus, energi kerja, dan keberlanjutan kinerja pegawai dalam jangka panjang.

#### 4.2.2. Dukungan organisasi

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Dukungan organisasi dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.  
Statistik Deskriptif Variabel Dukungan organisasi

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Dukungan organisasi</b>	<b>3.92</b>	
1. Keadilan,	3.92	0.86
2. Dukungan dari atasan	3.95	0.84
3. Kondisi kerja	3.94	0.86
4. Imbalan dari organisasi	3.89	0.86

Variabel dukungan organisasi memiliki nilai mean keseluruhan sebesar 3,92, termasuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini mencerminkan persepsi positif pegawai terhadap perhatian dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Indikator keadilan dan kondisi kerja menunjukkan nilai mean relatif tinggi, sementara indikator dengan nilai mean tertinggi adalah dukungan dari atasan dengan skor 3,95, yang menandakan bahwa peran pimpinan dalam memberikan arahan, bantuan, dan motivasi dirasakan secara nyata oleh pegawai. Adapun indikator dengan nilai

mean terendah adalah kondisi kerja dengan skor 3,89, meskipun masih tergolong baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi telah berjalan efektif, namun perbaikan pada aspek lingkungan dan fasilitas kerja masih berpotensi meningkatkan kenyamanan dan kinerja pegawai secara lebih optimal.

#### 4.2.3. Kepemimpinan Transformasional

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kepemimpinan transformasional dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.  
Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan transformasional

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Kepemimpinan transformasional</b>	<b>3.95</b>	
1. Idealized Influence (Charisma),	4.16	0.85
2. Individualized Consideration,	3.84	0.84
3. Intellectual Stimulation	3.81	0.88
4. Inspirational Motivation	3.97	0.84

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional memperoleh rata-rata keseluruhan sebesar 3,95, yang berada pada kategori tinggi/baik. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dinilai mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pegawai. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah Inspirational Motivation dengan skor 4,16, yang menunjukkan bahwa pimpinan dipersepsikan sebagai figur teladan yang memiliki integritas, kepercayaan, serta konsistensi antara ucapan dan tindakan. Pegawai menilai pimpinan mampu menunjukkan sikap profesional, adil, dan beretika, sehingga menumbuhkan rasa

hormat dan kepercayaan yang tinggi. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah adalah Intellectual Stimulation dengan skor 3,81, meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya pimpinan dalam mendorong kreativitas dan inovasi masih dapat ditingkatkan. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional yang kuat berperan penting dalam membentuk sikap positif, komitmen, dan kinerja pegawai.

#### 4.2.4. Kepuasan kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kepuasan kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.5.  
Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan kerja

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Kepuasan kerja</b>	<b>3.89</b>	
1. Kepuasan pada pekerjaan,	3.74	0.89
2. Kepuasan pada gaji,	3.94	0.84
3. Kepuasan pada promosi,	3.81	0.91
4. Kepuasan pada rekan kerja	4.08	0.92

Variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai mean keseluruhan sebesar 3,89, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai secara umum merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah kepuasan pada rekan kerja dengan skor 4,08, yang menunjukkan bahwa pegawai merasakan hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan kooperatif antar pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa interaksi sosial di lingkungan kerja berlangsung secara positif, ditandai dengan adanya kerja sama tim yang baik, komunikasi yang efektif, serta sikap saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Sementara itu, indikator

dengan nilai mean terendah adalah kepuasan pada pekerjaan dengan skor 3,74, meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat ruang perbaikan dalam pengelolaan beban kerja atau variasi tugas agar pegawai dapat merasakan kepuasan kerja yang lebih optimal. Tingginya tingkat kepuasan kerja ini berimplikasi positif terhadap motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### **4.3.1. Convergent Validity**

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

## 1. Uji Validitas Konvergen Variabel Keseimbangan kehidupan – kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keseimbangan kehidupan – kerja direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Keseimbangan kehidupan – kerja sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruksi Keseimbangan kehidupan – kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Keseimbangan waktu,	0.954	Valid
2. Keseimbangan keterlibatan,	0.941	Valid
3. Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga	0.957	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Keseimbangan kehidupan – kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Keseimbangan kehidupan – kerja (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga.

## 2. Uji Validitas Konvergen Variabel Dukungan organisasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Dukungan organisasi (X2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Dukungan organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.7  
 Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Dukungan organisasi

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Keadilan,	0.917	Valid
2. Dukungan dari atasan,	0.910	Valid
3. Kondisi kerja	0.908	Valid
4. Imbalan dari organisasi	0.925	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Dukungan organisasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Dukungan organisasi (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Keadilan, Dukungan dari atasan, Imbalan dari organisasi, Kondisi kerja.

### 3. Uji Validitas Konvergen Variabel Kepuasan kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan kerja (Y1) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8  
 Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kepuasan kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Kepuasan pada pekerjaan,	0.924	Valid
2. Kepuasan pada gaji,	0.929	Valid
3. Kepuasan pada promosi,	0.925	Valid
4. Kepuasan pada rekan kerja	0.915	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepuasan kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan kerja (Y) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan

baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Kepuasan pada pekerjaan, Kepuasan pada gaji, Kepuasan pada promosi, dan Kepuasan pada rekan kerja.

#### 4. Uji Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan transformasional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional (Z) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Nilai Outer Loading Konstruk Kepemimpinan transformasional

Indikator	Outer loadings	Keterangan
1. <i>Idealized Influence (Charisma),</i>	0.876	Valid
2. <i>Individualized Consideration,</i>	0.888	Valid
3. <i>Intellectual Stimulation</i>	0.922	Valid
4. <i>Inspirational Motivation.</i>	0.938	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan transformasional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan transformasional (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator *idealized influence (charisma), individualized consideration, intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

### 4.3.2. Discriminant Validity

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Dukungan organisasi	Kepemimpinan transformasional	Kepuasan kerja	Keseimbangan kehidupan kerja
Dukungan organisasi	<b>0.915</b>			
Kepemimpinan transformasional	0.099	<b>0.907</b>		
Kepuasan kerja	0.285	0.179	<b>0.923</b>	
Keseimbangan kehidupan kerja	0.310	0.126	0.308	<b>0.951</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Hasil pengujian *Fornell-Larcker Criterion* yang disajikan pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki kemampuan membedakan diri secara baik dari konstruk lain, sehingga kriteria validitas diskriminan telah terpenuhi. Dengan demikian, model yang diestimasi

dapat dinyatakan memiliki kejelasan konseptual yang memadai antar variabel laten, di mana setiap konstruk mengukur dimensi yang berbeda sesuai dengan rancangan teoretis penelitian. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan terbukti valid secara diskriminan, dan dapat dipercaya untuk mengukur konstruk laten secara akurat dalam konteks penelitian ini.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepemimpinan transformasional <-> Dukungan organisasi	0.110
Kepuasan kerja <-> Dukungan organisasi	0.301
Kepuasan kerja <-> Kepemimpinan transformasional	0.172
Keseimbangan kehidupan kerja <-> Dukungan organisasi	0.327
Keseimbangan kehidupan kerja <-> Kepemimpinan transformasional	0.146
Keseimbangan kehidupan kerja <-> Kepuasan kerja	0.325

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Hasil pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang ditampilkan pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa seluruh nilai dalam matriks HTMT berada di bawah ambang batas 0,90. Kondisi ini menegaskan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang dapat diterima. Dengan demikian, hubungan antar konstruk dalam model menunjukkan perbedaan yang jelas dan tidak terjadi

korelasi berlebihan antar variabel laten. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki kemampuan membedakan konstruk secara konsisten, sehingga model yang diestimasi dapat dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik dan hasil analisis data layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut.

### 3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Indikator	Dukungan organisasi	Kepemimpinan transformasional	Kepuasan kerja	Keseimbangan kehidupan kerja
X1 1	0.318	0.137	0.304	<b>0.954</b>
X1 2	0.312	0.082	0.267	<b>0.941</b>
X1 3	0.257	0.136	0.306	<b>0.957</b>
X2 1	<b>0.917</b>	0.163	0.297	0.348
X2 2	<b>0.910</b>	0.072	0.249	0.235
X2 3	<b>0.925</b>	0.074	0.236	0.278
X2 4	<b>0.908</b>	0.041	0.252	0.262
Y 1	0.268	0.191	<b>0.924</b>	0.303
Y 2	0.255	0.190	<b>0.929</b>	0.286
Y 3	0.287	0.136	<b>0.925</b>	0.258
Y 4	0.241	0.140	<b>0.915</b>	0.290
Z 1	0.145	<b>0.876</b>	0.070	0.174
Z 2	0.027	<b>0.888</b>	0.147	0.156
Z 3	0.120	<b>0.922</b>	0.195	0.106
Z 4	0.089	<b>0.938</b>	0.178	0.066

Uji validitas diskriminan dengan *cross loading* dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk

lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian kuantitatif, khususnya pada model pengukuran (measurement model) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), dapat dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu (Ghozali & Latan, 2015):

##### a. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai konsistensi internal dari suatu konstruk atau variabel laten. Nilai ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Umumnya, nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$  dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun dalam penelitian eksploratori nilai  $\geq 0,60$  masih dapat diterima.

##### b. *Composite Reliability (CR)*

Composite Reliability mengukur reliabilitas internal dengan mempertimbangkan bobot (*loading*) masing-masing indikator terhadap konstruk. Berbeda dengan Cronbach's Alpha yang mengasumsikan semua indikator memiliki kontribusi yang sama, CR memberikan penilaian yang lebih akurat pada model SEM karena

memperhitungkan kontribusi relatif tiap indikator. Nilai  $CR \geq 0,70$  umumnya menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai.

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen sekaligus menunjukkan proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai  $AVE \geq 0,50$  mengindikasikan bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi yang memadai.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Dukungan organisasi	0.935	0.954	0.837
Kepemimpinan transformasional	0.930	0.949	0.822
Kepuasan kerja	0.942	0.959	0.853
Keseimbangan kehidupan kerja	0.947	0.966	0.904

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji reliabilitas pada setiap konstruk menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,7, nilai reliabilitas komposit (*Composite Reliability*) juga melebihi 0,7, serta nilai AVE pada masing-masing konstruk melampaui 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Dukungan organisasi -> Kepuasan kerja	1.143
Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja	1.032
Keseimbangan kehidupan kerja -> Kepuasan kerja	1.133
Kepemimpinan transformasional x Keseimbangan kehidupan kerja -> Kepuasan kerja	1.135
Kepemimpinan transformasional x Dukungan organisasi -> Kepuasan kerja	1.150

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### 4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.17  
Nilai *R-Square*

Variabel	R-square
Kepuasan kerja	0.624

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,624. Artinya variabel Kepuasan kerja dapat dijelaskan 62,4% oleh variabel Dukungan organisasi, Keseimbangan kehidupan – kerja, dan Kepemimpinan transformasional. Sedangkan sisanya 37,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,624) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Dukungan organisasi, Keseimbangan kehidupan – kerja, dan Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Kepuasan kerja.

#### 4.4.2. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Nilai Q-square

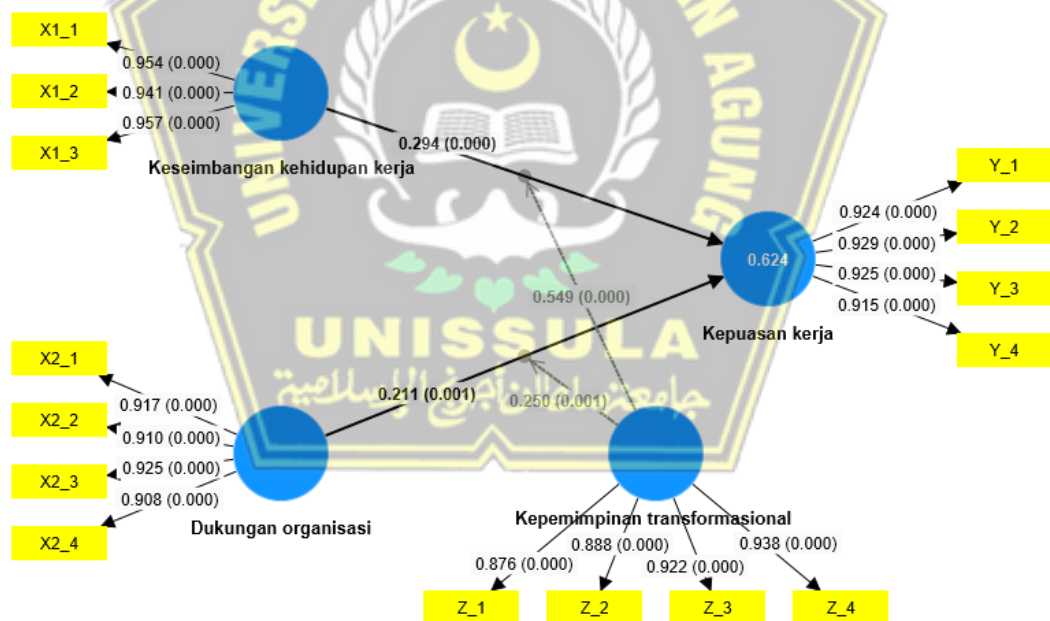
Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan kerja	540.000	262.852	0.513

Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Kepuasan kerja sebesar 0,513. Nilai Q square tersebut di atas 0,35 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Keseimbangan kehidupan – kerja terhadap Kepuasan kerja melalui Dukungan organisasi dan moderasi Kepemimpinan transformasional.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS Moderasi

Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS 4.1.0* (2026)

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19  
Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Dukungan organisasi -> Kepuasan kerja	0.211	3.315	0.001	Diterima
Keseimbangan kehidupan kerja -> Kepuasan kerja	0.294	3.669	0.000	Diterima
Kepemimpinan transformasional x Keseimbangan kehidupan kerja -> Kepuasan kerja	0.549	6.150	0.000	Diterima
Kepemimpinan transformasional x Dukungan organisasi -> Kepuasan kerja	0.250	3.424	0.001	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2026)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

#### 4.5.1. Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh Keseimbangan kehidupan – kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,294. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Keseimbangan kehidupan – kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini diperkuat oleh nilai t hitung sebesar  $3,669 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh Keseimbangan kehidupan – kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “*Keseimbangan kehidupan-kerja yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.*” dapat **diterima**.

#### 4.5.2. Pengujian Hipotesis 2 (H2)

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh Dukungan rekan sekerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,236. Nilai ini menunjukkan bahwa Dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hasil tersebut juga didukung oleh nilai t hitung sebesar  $3,315 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, Dukungan organisasi terbukti memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “*Dukungan organisasi yang memadai memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja*” dapat **diterima**.

### 4.5.3. Pengujian Hipotesis 3 (H3)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3, diperoleh nilai original sample estimate pengaruh variabel interaksi (Kepemimpinan transformasional  $\times$  Keseimbangan kehidupan – kerja) sebesar 0,549. Nilai ini menunjukkan arah pengaruh positif. Hasil pengujian juga diperkuat dengan nilai t hitung sebesar  $6.150 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini membuktikan bahwa Kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi pengaruh Keseimbangan kehidupan – kerja terhadap Kepuasan kerja. Artinya, pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika kepemimpinan transformasional kuat. Sebaliknya, jika budaya kepemimpinan transformasional, pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja akan berkurang. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional *memoderasi pengaruh* Keseimbangan kehidupan – kerja *terhadap kepuasan kerja*” dapat **diterima**.

### 4.5.4. Pengujian Hipotesis 4 (H4)

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh variabel interaksi (Kepemimpinan transformasional  $\times$  Dukungan organisasi) sebesar 0,067. Hasil pengujian juga diperkuat dengan nilai t hitung sebesar  $3.424 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hasil ini membuktikan bahwa interaksi Kepemimpinan transformasional dengan Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja. Artinya,

pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika kepemimpinan transformasional kuat. Sebaliknya, jika budaya kepemimpinan transformasional, pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja akan berkurang. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja” dapat **diterima**.

#### **4.6. Pembahasan**

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

Keseimbangan kehidupan – kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Keseimbangan kehidupan–kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan terhadap pekerjaannya karena beban kerja terasa lebih terkendali, stres berkurang, dan kesejahteraan psikologis meningkat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu (Sukmayuda & Kustiawan, 2022) variabel keseimbangan kehidupan-kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengukuran variabel Keseimbangan kehidupan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga. Ketiga keseimbangan tersebut terbukti berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan Kepuasan kerja yang diukur dari refleksi

empat indikator yaitu indikator Kepuasan pada pekerjaan, Kepuasan pada gaji, Kepuasan pada promosi, dan Kepuasan pada rekan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel keseimbangan kehidupan kerja, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga. Sementara itu, pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kepuasan terhadap gaji. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai mampu merasakan keseimbangan kepuasan antara tuntutan pekerjaan dan peran dalam keluarga, maka tingkat kepuasan terhadap gaji juga cenderung meningkat. Artinya, pegawai yang dapat mengelola peran pekerjaan dan keluarga secara harmonis akan lebih mampu memandang imbalan finansial yang diterima sebagai sesuatu yang adil dan memuaskan, karena keseimbangan hidup yang tercapai turut memengaruhi persepsi positif terhadap kompensasi yang diberikan organisasi.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel keseimbangan kehidupan kerja adalah keseimbangan keterlibatan, sedangkan pada variabel kepuasan kerja indikator terendah adalah kepuasan terhadap rekan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan keterlibatan pegawai antara aktivitas pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, maka akan semakin baik pula kepuasan terhadap rekan kerja. Artinya, pegawai yang mampu mengatur tingkat keterlibatan secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi emosional yang lebih stabil, sehingga dapat menjalin hubungan kerja

yang lebih harmonis dan merasa lebih puas terhadap interaksi dengan rekan kerja di lingkungan organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya organisasi menciptakan kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja guna meningkatkan berbagai aspek kepuasan kerja pegawai.

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

Dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja berarti semakin tinggi perhatian, fasilitas, penghargaan, dan kepedulian yang diberikan organisasi kepada pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa Dukungan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif (Celep & Yilmazturk, 2012; Li et al., 2020).

Dukungan organisasi yang dalam penelitian ini diukur dari indikator Keadilan, Dukungan dari atasan, Imbalan dari organisasi, Kondisi kerja. Ketiga indikator tersebut terbukti berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan Kepuasan kerja yang diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kepuasan pada pekerjaan, Kepuasan pada gaji, Kepuasan pada promosi, dan Kepuasan pada rekan kerja.

Pada variabel dukungan organisasi, indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah imbalan dari organisasi, sedangkan pada variabel

kepuasan kerja indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kepuasan pada gaji. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian imbalan yang adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi pegawai menjadi faktor yang paling kuat dalam membentuk persepsi dukungan organisasi sekaligus meningkatkan kepuasan pegawai terhadap gaji yang diterima. Semakin baik sistem imbalan yang diberikan organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pegawai terhadap aspek finansial pekerjaannya. Artinya, organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang kompetitif dan penghargaan yang proporsional akan lebih mudah meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dan diperlakukan secara adil atas kontribusi yang mereka berikan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel dukungan organisasi adalah kondisi kerja, sedangkan pada variabel kepuasan kerja indikator terendah adalah kepuasan pada rekan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kondisi kerja tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengaruhnya tidak sekuat aspek imbalan finansial. Namun demikian, perbaikan kondisi kerja seperti lingkungan yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta sistem kerja yang mendukung tetap dapat mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih harmonis antarrekan. Semakin baik kondisi kerja yang disediakan organisasi, maka semakin positif pula interaksi dan kerja sama antarpegawai, sehingga kepuasan terhadap rekan kerja ikut meningkat. Artinya, organisasi perlu tetap memperhatikan lingkungan dan

suasana kerja yang kondusif agar hubungan sosial di tempat kerja tetap terjaga dan mendukung terciptanya kepuasan kerja secara menyeluruh.

#### **4.6.3. Peran Moderasi Transformational Leadership dalam Hubungan Work Life Balance dan Kepuasan Kerja.**

Kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi pengaruh Keseimbangan kehidupan – kerja terhadap Kepuasan kerja. Artinya, pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika kepemimpinan transformasional kuat. Sebaliknya, jika budaya kepemimpinan transformasional, pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja akan berkurang.

Pengukuran variabel Keseimbangan kehidupan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, Keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga. Ketiga keseimbangan tersebut terbukti berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan Kepuasan kerja yang diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kepuasan pada pekerjaan, Kepuasan pada gaji, Kepuasan pada promosi, dan Kepuasan pada rekan kerja. Sedangkan Pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *idealized influence (charisma)*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*.

Variabel keseimbangan kehidupan kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek kepuasan dalam menyeimbangkan peran pekerjaan dan keluarga menjadi dimensi paling dominan dalam merepresentasikan work-life balance pegawai. Pada sisi lain, variabel kepuasan kerja memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator kepuasan terhadap gaji, yang berarti kompensasi finansial merupakan faktor utama yang paling kuat membentuk persepsi kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah inspirational motivation, yang menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, visi, dan dorongan inspiratif kepada bawahan menjadi unsur paling menonjol dalam kepemimpinan transformasional. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika inspirational motivation berada dalam kondisi kuat, maka pengaruh keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga terhadap kepuasan pada gaji akan semakin meningkat. Artinya, dorongan motivasional dan inspirasi dari pemimpin mampu memperkuat persepsi pegawai bahwa keseimbangan peran kerja dan keluarga yang baik akan berdampak pada meningkatnya rasa puas terhadap kompensasi yang diterima, karena pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung dalam menjalankan berbagai perannya.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel keseimbangan kehidupan kerja adalah keseimbangan keterlibatan,

yang menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam menyeimbangkan waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi masih relatif lemah dibanding indikator lainnya. Pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kepuasan terhadap rekan kerja, yang berarti hubungan antarpegawai belum menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja. Sementara itu, pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah idealized influence (charisma), yang mengindikasikan bahwa keteladanan dan karisma pemimpin belum menjadi faktor paling kuat yang dirasakan oleh pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika idealized influence berada dalam kondisi kuat, maka pengaruh keseimbangan keterlibatan terhadap kepuasan pada rekan kerja akan semakin menguat. Artinya, keteladanan dan integritas pemimpin mampu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan sekaligus memperbaiki kualitas hubungan kerja antarrekan, sehingga pada akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai terhadap lingkungan sosial di tempat kerja.

#### **4.6.4. Peran Moderasi Transformational Leadership dalam Hubungan Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja.**

Kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi pengaruh dukungan organisasi terhadap Kepuasan kerja. Artinya, pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika kepemimpinan transformasional kuat. Sebaliknya, jika budaya

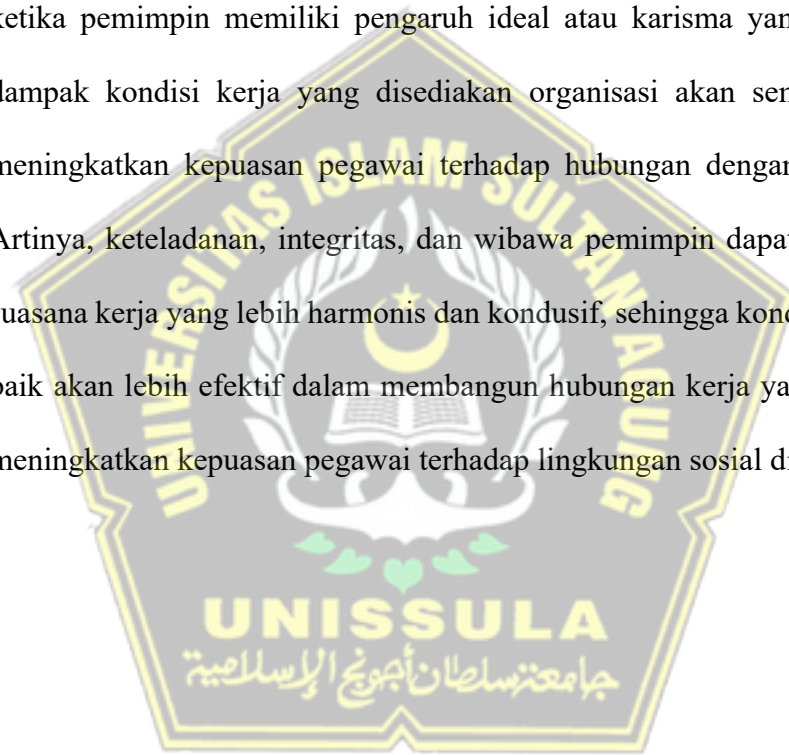
kepemimpinan transformasional, pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja akan berkurang.

Pengukuran Dukungan organisasi dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Keadilan, Dukungan dari atasan, Imbalan dari organisasi, Kondisi kerja. Empat factor tersebut terbukti berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan Kepuasan kerja yang diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kepuasan pada pekerjaan, Kepuasan pada gaji, Kepuasan pada promosi, dan Kepuasan pada rekan kerja. Kemudian Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *idealized influence (charisma)*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel dukungan organisasi, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah imbalan dari organisasi, sedangkan pada variabel kepuasan kerja indikator tertinggi adalah kepuasan pada gaji. Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *inspirational motivation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika pemimpin mampu memberikan motivasi yang inspiratif dan mendorong semangat kerja pegawai, maka pengaruh imbalan yang diberikan organisasi akan semakin kuat dalam meningkatkan kepuasan pegawai terhadap gaji yang diterima. Artinya, motivasi yang dibangun oleh pemimpin tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memperkuat persepsi positif pegawai terhadap penghargaan finansial yang diberikan

organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja secara keseluruhan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel dukungan organisasi adalah kondisi kerja, sementara pada variabel kepuasan kerja indikator terendah adalah kepuasan pada rekan kerja. Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah idealized influence (charisma). Hasil ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin memiliki pengaruh ideal atau karisma yang kuat, maka dampak kondisi kerja yang disediakan organisasi akan semakin mampu meningkatkan kepuasan pegawai terhadap hubungan dengan rekan kerja. Artinya, keteladanan, integritas, dan wibawa pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan kondusif, sehingga kondisi kerja yang baik akan lebih efektif dalam membangun hubungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan pegawai terhadap lingkungan sosial di tempat kerja.



## BAB V PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi dukungan organisasi yang memadai dan kepemimpinan transformasional yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara lebih optimal. Adapun hasil pembuktian hypothesis Adalah :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan–kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang terbentuk. Indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, serta keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga terbukti memberikan kontribusi langsung dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pegawai mampu mengelola waktu secara proporsional, terlibat secara optimal pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan keluarga, serta merasakan kepuasan yang seimbang antara kedua peran tersebut, maka mereka cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, lebih termotivasi, dan menunjukkan komitmen kerja yang lebih tinggi.
2. Dukungan organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dukungan ini tercermin melalui keadilan organisasi, dukungan dari atasan, kondisi kerja yang kondusif, serta imbalan yang layak dari

organisasi. Keempat aspek tersebut mampu meningkatkan berbagai dimensi kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, serta hubungan dengan rekan kerja. Artinya, ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang adil, memberikan perhatian dan dukungan kepada pegawai, serta menyediakan fasilitas dan penghargaan yang memadai, maka pegawai akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga kepuasan kerja mereka meningkat secara signifikan.

3. Kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan–kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa peran pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, keteladanan, serta perhatian individual kepada pegawai akan memperkuat dampak positif keseimbangan kehidupan–kerja terhadap kepuasan kerja. Dalam kondisi kepemimpinan transformasional yang kuat, pegawai akan merasa lebih didukung untuk menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadi, sehingga keseimbangan tersebut semakin efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja.
4. Kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika pemimpin mampu mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan transformasional secara konsisten, maka dukungan organisasi yang diberikan akan semakin dirasakan oleh pegawai dan berdampak lebih kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional berperan

sebagai penguat yang memperbesar efektivitas dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan–kerja dalam membentuk kepuasan kerja pegawai.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh interaksi antara keseimbangan kehidupan–kerja, dukungan organisasi, dan kepemimpinan transformasional yang dapat dijelaskan melalui beberapa teori utama dalam perilaku organisasi. Pertama, temuan bahwa keseimbangan kehidupan–kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sejalan dengan *Work–Life Balance Theory* yang menyatakan bahwa keseimbangan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi akan meningkatkan kesejahteraan psikologis serta sikap positif terhadap pekerjaan (Brough et al., 2020; Greenhaus et al., 2003; Greenhaus & Beutell, 1985). Kedua, pengaruh positif dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja didukung oleh *Social Exchange Theory* (Wyleżalek, 2021) dan *Perceived Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 2025), yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan perhatian, keadilan, dukungan, dan penghargaan kepada pegawai, maka pegawai akan membalasnya dengan sikap positif berupa kepuasan dan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi memperkuat hubungan antara keseimbangan kehidupan–kerja dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, yang sejalan dengan *Transformational Leadership Theory* (Bass & Avolio) yang menekankan bahwa pemimpin yang

mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan keteladanan akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja.

Kontribusi teoritis penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, khususnya dimensi inspirational motivation dan idealized influence, berperan sebagai penguat dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Inspirational motivation terbukti memperkuat pengaruh keseimbangan kepuasan antara peran pekerjaan dan keluarga terhadap kepuasan pada gaji, sehingga memperkaya teori bahwa motivasi inspiratif pemimpin mampu meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap kompensasi ketika mereka merasakan keseimbangan peran yang baik. Sementara itu, idealized influence memperkuat pengaruh keseimbangan keterlibatan terhadap kepuasan pada rekan kerja, yang menegaskan bahwa keteladanan dan integritas pemimpin dapat meningkatkan keterlibatan pegawai serta kualitas hubungan sosial di tempat kerja. Temuan ini memperluas kajian kepemimpinan transformasional dan work-life balance dengan menunjukkan bahwa peran pemimpin tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga memoderasi hubungan antara faktor keseimbangan kerja-kehidupan dan dimensi kepuasan kerja, baik dalam aspek finansial maupun sosial.

### 5.3. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memprioritaskan penguatan pada indikator-indikator yang memiliki nilai terendah, sekaligus mempertahankan indikator yang telah memiliki nilai tertinggi.

1. Pada variabel keseimbangan kehidupan kerja, indikator keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan peran keluarga sudah menunjukkan kondisi yang kuat sehingga perlu dipertahankan melalui kebijakan fleksibilitas kerja, dukungan keluarga, serta manajemen waktu yang seimbang. Namun demikian, indikator keseimbangan keterlibatan masih relatif rendah, sehingga Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang perlu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam aktivitas kerja maupun non-kerja melalui penyesuaian beban kerja, pengaturan jam kerja yang lebih adaptif, serta program kesejahteraan yang mendorong keseimbangan peran secara lebih aktif.
2. Pada variabel dukungan organisasi, indikator imbalan dari organisasi memiliki nilai tertinggi sehingga perlu dipertahankan melalui sistem penghargaan dan kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif. Sementara itu, indikator kondisi kerja memiliki nilai terendah sehingga Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fasilitas, keamanan, kenyamanan, maupun dukungan sarana kerja yang memadai agar pegawai dapat bekerja secara optimal. Perbaiki kondisi

kerja yang kondusif juga akan memperkuat persepsi dukungan organisasi secara keseluruhan.

3. Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator *inspirational motivation* telah menunjukkan nilai tertinggi sehingga perlu dipertahankan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, semangat, dan motivasi kepada pegawai. Sebaliknya, indikator *idealized influence* (charisma) masih perlu ditingkatkan dengan memperkuat keteladanan, integritas, serta konsistensi perilaku pemimpin dalam menjalankan nilai-nilai organisasi. Peningkatan aspek karisma dan keteladanan pemimpin diharapkan mampu membangun kepercayaan, loyalitas, serta hubungan kerja yang lebih harmonis sehingga berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan pegawai.

#### 5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan menarik generalisasi temuan.

1. Temuan penelitian didasarkan pada persepsi responden dalam satu organisasi atau sektor tertentu sehingga implementasi rekomendasi mungkin tidak sepenuhnya relevan jika diterapkan pada organisasi dengan karakteristik, budaya kerja, atau sistem manajemen yang berbeda.
2. Pengukuran variabel menggunakan instrumen kuesioner bersifat subjektif, sehingga kemungkinan terdapat bias persepsi responden terhadap kondisi keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, maupun gaya kepemimpinan yang dirasakan.

3. Penelitian ini bersifat cross-sectional sehingga hanya menggambarkan kondisi pada satu periode waktu tertentu dan belum mampu menangkap dinamika perubahan perilaku organisasi, kepemimpinan, serta kepuasan kerja secara jangka panjang.

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

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini, terdapat beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan :

1. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas objek dan konteks penelitian pada berbagai sektor organisasi yang berbeda agar hasilnya memiliki daya generalisasi yang lebih kuat.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk melihat perubahan keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai dalam jangka panjang.
3. Peneliti berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain sebagai mediator atau moderator, seperti budaya organisasi, employee engagement, atau komitmen organisasi, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif.
4. Penggunaan metode campuran (mixed methods) yang mengombinasikan data kuantitatif dan kualitatif juga disarankan agar mampu menggali lebih dalam pengalaman pegawai terkait keseimbangan kerja-kehidupan dan kepemimpinan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan

instrumen pengukuran yang lebih kontekstual sesuai karakteristik organisasi, sehingga hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi yang lebih spesifik dan aplikatif bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akirmak, U., & Ayla, P. 2021. How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Alam, A., & Asim, M. 2019. Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. 2019. Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Alfi Anita Zain, M., & Churiyah, M. 2022. Work-Life Balance In Mobile Working Era: A Bibliometric Analysis. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(05), 643–654. <https://doi.org/10.46799/jst.v3i5.555>
- Aliasah, M. W. S., Abdullah, Z., & Shafee, S. 2022. THE IMPACT OF THE WORK-LIFE BALANCE ON WORK MOTIVATION AMONG THE NON-ACADEMIC EMPLOYEE OF PUBLIC HIGHER LEARNING INSTITUTIONS IN MALAYSIA. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 14(2), 1–18.
- Antonakis, J., & Robert, J. 2013. *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership .... 1, 1–2.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. 2019. Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>
- Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. 2021. The International Journal of Social Sciences World Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World TIJOSSW*, 3(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5068429>
- Arnold, K. A. 2017. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. 2003. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491.
- Bass, B. M. 1985. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. 1999. *10.1.1.560.9456.Pdf*. 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

- Bataineh, K. adnan. 2019. Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. 2019. Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. 2019. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. 2008. *Transformational leadership*. 1–5.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. 2014. Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. 2002. Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99–108. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.2.99>
- Celep, C., & Yilmazturk, O. E. 2012. The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763–5776. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.512>
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. 2019. Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <http://npt.tums.ac.ir>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. 2019. Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Demir, S. 2020. The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement\*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Diana, S., & Frianto, A. 2021. PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3).
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. 2001. Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/107179190100800104>
- Farasat, M., Azam, A., & Hassan, H. 2021. Supervisor bottom-line mentality, workaholism, and workplace cheating behavior: the moderating effect of

- employee entitlement. *Ethics and Behavior*, 31(8), 589–603. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1835483>
- Ghozali. 2018. *Metode penelitian*. 35–47.
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. 2016. Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Giovanna Giancesini, Serena Cubico, Giuseppe Favretto, & João Leitã. 2018. Women Entrepreneurship in India: A Work-Life Balance Perspective. In *Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics* (Vol. 13, pp. 301–311). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-89336-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-89336-5_13)
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. 2003. The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hair, J. F. 2021. Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. 2020. Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Haryono, S., Muhammadiyah, U., Yusda, Y., Ambarwati, I., Mohd, Y., & Saad, S. M. 2019. DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN EMPLOYEES. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- Iqbal Sabarin Sukur, M., & Irma Susanty, A. 2022. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Mnc Investama Tbk (Studi Pada Divisi Sosial Media Dan Media Manajemen). *EProceedings of Management*, 9–3.
- Irma, D., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M., & Dhyan Parashakti, R. 2020. Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *International Journal of Control and Automation*, 13(4), 439–451.
- Janssen, O. 2005. The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579. <https://doi.org/10.1348/096317905X25823>
- Jeanson, S., & Michinov, E. 2020. What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Lambert, E. G. 2010. The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among

- correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 23(4), 361–380. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2010.516533>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. 2016. Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Le, P. B., & Lei, H. 2019. Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. 2020. Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), 1141–1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>
- Mangkunegara, A. P. A. A. 2005. *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- McCleskey, J. 2014. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Miao, R., & Cao, Y. 2019. High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Muafi, M. 2021. Investigating the Dimensionality of Work Life Balance in Islamic Perspective (Wlbp): An Insight from Indonesia. *Journal of Islamic Business and Management (JIBM)*, 11(01). <https://doi.org/10.26501/jibm/2021.1101-013>
- Ningsih, S., & Tristiana Rijanti. 2021. pengaruh kepribadian, work-life balance, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. *JURNAL MANAJEMEN*, 13(2), 315–323.
- Northouse, P. G. 2007. *Introduction To Leadership : Concepts And Practice Download Introduction To Leadership : Concepts And Practice Free Collection ,*
- Nurhasanah, N., Pratama, Y. A. S., & Nurmaisayah, I. 2023. The Effect of Job Satisfaction, Work-Life Balance and Psychological Well-Being on Employee Performance at PT. JAS. *Applied Quantitative Analysis*, 2(2), 1–13. <https://doi.org/10.31098/quant.944>
- Otrębski, W. 2022. The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. 2009. Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. 2021. PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MILENIAL

- PERUSAHAAN STARTUP DI JAKARTA. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Puspitasari, A. S., & Darwin, M. 2021. Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 3, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. 2023. PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP PERFORMA KARYAWAN PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179–198. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5363>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. 2020a. Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 12).
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. 2020b. Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 12).
- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. 2019. The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239. <https://doi.org/10.35808/ijeba/208>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2007. Organization behaviour. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Shabrina, D., & Ika Zenita Ratnaningsih. 2019. HUBUNGAN ANTARA WORK LIFE BALANCE DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. PERTANI (Persero). *Jurnal Empati*, 8(1), 27–32.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. 2019. Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>
- Shin, Y., & Eom, C. 2014. Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89–114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. 2018. Work-Life Balance: an Integrative Review. In *Applied Research in Quality of Life* (Vol. 13, Issue 1, pp. 229–254). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Srivastava, S., & Agrawal, S. 2020. Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431–1447. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.

- Sukmayuda, B. C., & Kustiawan, U. 2022. *The Effect of Workplace Empowerment, Quality of Work-Life, Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction*. 4(1).
- Supriyanto, S. 2018. Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. 2020. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Tjahjono, H. K., Kurnia, M., Rahayu, P., Dirgantara Putra, A., & Putra, A. D. 2020. THE MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT ON THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND PROCEDURAL JUSTICE ON JOB PERFORMANCE OF CIVIL SERVANT JOURNAL OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS. In *Journal of Leadership in Organizations* (Vol. 2, Issue 2).
- Wehelmina, E., Tinneke, R., Program, T., Bisnis, S. A., Ilmu, J., & Bisnis, A. 2020. *Worklife Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu* (Vol. 1, Issue 5).
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. 2019. Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. 2019a. Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(December 2018), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. 2019b. Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. 2014. Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>
- Zuraik, A., & Kelly, L. 2019. The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.