

**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI
VARIABEL *MODERATING* PADA PENGARUH
WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA PT PLN PERSERO AREA SEMARANG**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Guna Mendapatkan Derajat Sarjana S-2**



Disusun Oleh :

AFIDA SETIA DINI

NIM. 20402400470

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2025

PERSETUJUAN

PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* PADA PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PLN PERSERO AREA SEMARANG

Disusun Oleh :

AFIDA SETIA DINI
NIM. 20402400470

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
Kehadapan sidang panitia ujian Tesis Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang 23 Februari 2026

Pembimbing,



Prof. Dr. Ibnu Khajar. S.E. M.Si
NIDN. 210491028

**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI
VARIABEL *MODERATING* PADA PENGARUH
WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA PT PLN PERSERO AREA SEMARANG**

Disusun Oleh :
AFIDA SETIA DINI

20402400470

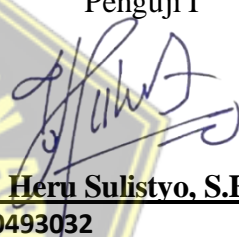
Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 23 Febuari 2026

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing


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

Penguji I

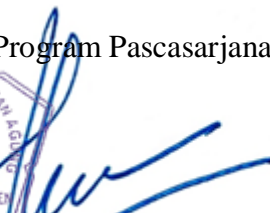


Prof. Dr. Heru Sulistyvo, S.E., M.si
NIK. 210493032

Penguji II


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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 23 Febuari 2026

Ketua Program Pascasarjana



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

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : AFIDA SETIA DINI
NIM : 20402400470
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul : **‘PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* PADA PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PLN PERSERO AREA SEMARANG’**

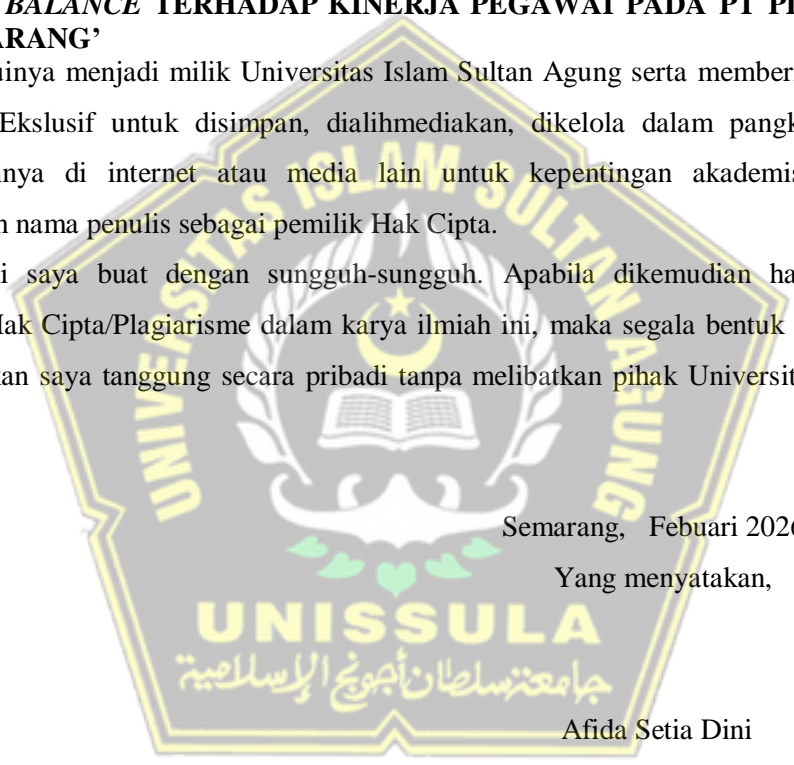
dan menyetujuinya menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalty Non-Ekklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran 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, Febuari 2026

Yang menyatakan,

Afida Setia Dini



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : AFIDA SETIA DINI
NIM : 204024000470
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* PADA PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PLN PERSERO AREA SEMARANG**”

“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme 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,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210493032

AFIDA SETIA DINI
NIM. 20402400470

LEMBAR PENGESAHAN

**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI
VARIABEL *MODERATING* PADA PENGARUH
WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA PT PLN PERSERO AREA SEMARANG**

Disusun Oleh:
Afida Setia Dini
NIM. 20402400470

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 23 Febuari 2026

Pembimbing

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

جامعته سلطان ابوبوع الإسلامية

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai serta menguji peran kepemimpinan spiritual sebagai variabel moderating pada hubungan tersebut di PT PLN (Persero) Area Semarang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya research gap terkait inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kinerja serta peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) Area Semarang sebanyak 376 orang, dengan sampel sebanyak 100 responden yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan spiritual terbukti berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara *work life balance* dan kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa dukungan organisasi dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja akan mendorong peningkatan kinerja sebagai bentuk timbal balik positif dari pegawai. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen untuk mengoptimalkan kebijakan *work life balance* serta mengembangkan praktik kepemimpinan spiritual guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Work Life Balance, Kepemimpinan Spiritual, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work-life balance on employee performance and examine the role of spiritual leadership as a moderating variable in this relationship at PT PLN (Persero) Semarang Area. This research was motivated by a research gap related to inconsistencies in previous research findings regarding the influence of work-life balance on performance and the role of leadership as a moderating variable.

This study employed a quantitative approach with an explanatory approach. The study population was all 376 employees of PT PLN (Persero) Semarang Area, with a sample of 100 respondents selected using a purposive sampling technique. Data collection was conducted using a questionnaire with a five-point Likert scale. Data analysis used Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS).

The results showed that work-life balance had a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, spiritual leadership was shown to act as a moderating variable in the relationship between work-life balance and employee performance. These findings support Social Exchange Theory, which states that organizational support in creating work-life balance will encourage improved performance as a form of positive reciprocity from employees. Practically, the results of this study provide implications for management in optimizing work-life balance policies and developing spiritual leadership practices to sustainably improve employee performance.

Keywords: Work-Life Balance, Spiritual Leadership, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

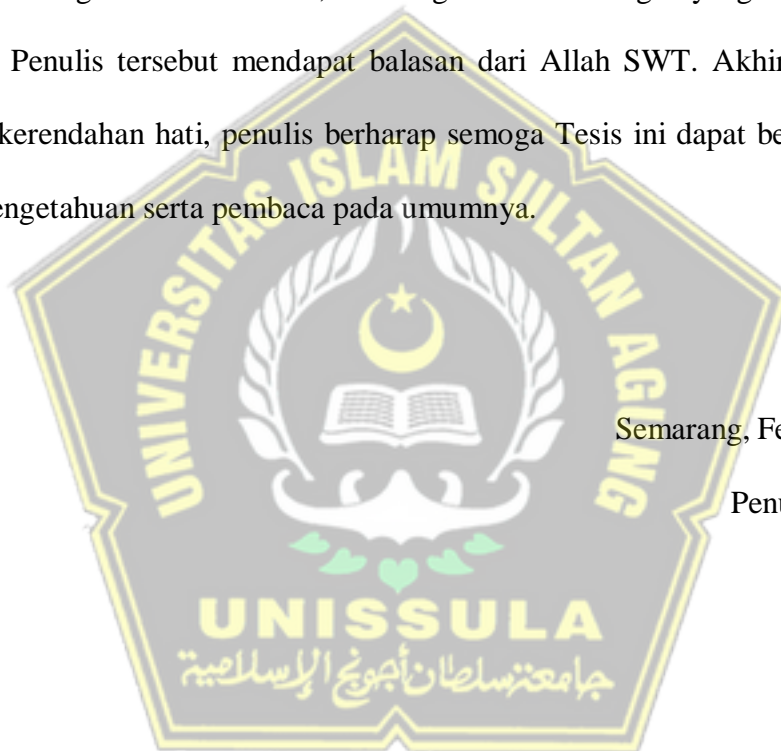
Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan segala limpahan rahmat, taufiq, hidayah, dan inayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* PADA PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PLN PERSERO AREA SEMARANG”.

Keberhasilan Penulis dalam menyelesaikan Tesis ini tidak terlepas dari doa dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan rasa penghormatan yang tulus, Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., SE,Akt., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dosen pembimbing yang memberikan pengarahan, bimbingan serta motivasi sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.
4. Bapak / Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
5. Keluargaku tersayang yang telah memberikan doa, dukungan dan semangat.

6. Sahabat-sahabatku yang selalu setia memberikan support, semangat, dan meluangkan waktu untuk berbagi cerita suka maupun duka sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini dari awal hingga akhir, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga semua bantuan, bimbingan dan semangat yang telah diberikan kepada Penulis tersebut mendapat balasan dari Allah SWT. Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan serta pembaca pada umumnya.



Semarang, Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
ABSTRAKSI.....	iii
ABSTRACT.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	8
2.2 Penelitian Terdahulu.....	17
2.3 Model Empirik Penelitian.....	19
2.4 Hipotesis.....	20
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian.....	23
3.2. Variabel Penelitian dan Indikator.....	23
3.3. Sumber Data.....	25
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian.....	28
3.6. Teknik Analisis Data.....	29

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	36
4.2. Hasil Analisis Data.....	47
4.3. Pembahasan	54
BAB V PENUTUP	
5.1. Simpulan.....	59
5.2. Implikasi Penelitian	60
5.3. Implikasi Manajerial.....	61
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	62
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	62

DAFTAR PUSTAKA

KUESIONER



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3.1 Variabel dan Definisi Operasional.....	24
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	36
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	38
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	39
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	40
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Work life Balance	42
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual.....	44
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai.....	45
Tabel 4.8 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i>	48
Tabel 4.9 Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	49
Tabel 4.10 <i>Composite Reliability dan Average Variance Extracted</i>	50
Tabel 4.11 Nilai Model Fit.....	51
Tabel 4.12 Nilai R-Square.....	52
Tabel 4.13 <i>Result For Inner Weights</i>	53
Tabel 4.14 <i>Total Indirect Effects</i>	54

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	20
Gambar 4.1 Model Struktural.....	51



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing, baik pada sektor swasta maupun badan usaha milik negara (BUMN). Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang optimal, karena kinerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Kinerja sumber daya manusia adalah hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sukses membutuhkan sikap, keterampilan psikologis dan perilaku kerja yang baik. Kinerja sumber daya manusia merupakan gambaran tingkat risiko dalam melaksanakan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi. Proses pembangunan yang dilakukan dengan desentralisasi dan penuh rasa tanggung jawab akan menciptakan masyarakat yang adil dan sejahtera (Hasrizal & Donard Games, 2023).

Faktor pertama yang diduga mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu *work life balance*. *Work life balance* adalah keadaan ketika seseorang dapat mengatur waktu secara efektif dan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi, sehingga mendukung hidup yang sehat dan produktif (Lumunon et al., 2019). *Work life balance* sebagai kemampuan individu menyalurkan pekerjaan, keluarga, dan kepentingan pribadi agar tidak saling bertabrakan, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung kinerja optimal (Muliawati dan Friant, 2020). Hubungan yang konsisten ditemukan adalah: semakin baik *work life balance*, semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini karena keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan fokus, menurunkan stres, dan membuat pegawai lebih puas serta lebih produktif dalam melaksanakan tugasnya.

Work life balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian pada sektor publik dan swasta membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana semakin baik keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan (Sari et al., 2023). Temuan serupa juga ditunjukkan dalam penelitian (Ulhaq & Suratman, 2025) bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sementara ketidakseimbangan peran justru menurunkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan spiritual dapat menjadi pemoderasi pada pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai. Menurut Nasri et al. (2018), kepemimpinan adalah perilaku langsung maupun tidak langsung dalam mempengaruhi orang-orang yang dipimpin serta mengarahkan mereka sesuai tujuan organisasi. Kepemimpinan mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan dan berperan

langsung terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan dan dukungan akan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, yang akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih baik. Pemimpin yang menerapkan gaya memimpin yang efektif, baik dalam komunikasi, pengambilan keputusan, maupun pemberian motivasi akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal, lebih disiplin, dan lebih produktif.

Kepemimpinan merupakan pola perilaku dan sikap pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Katili et al., 2021). Selain itu, kepemimpinan juga berperan sebagai faktor kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara work life balance dan kinerja. Kepemimpinan yang suportif dan partisipatif mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga dampak positif work life balance terhadap kinerja menjadi lebih optimal. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara faktor psikologis dan kinerja. Penelitian pada instansi pemerintah daerah menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, meskipun tidak selalu memoderasi work life balance secara langsung (Putra & Indrawijaya, 2024). Hal ini mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terkait peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi, sehingga masih diperlukan kajian lebih lanjut.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang penyediaan jasa kelistrikan di Indonesia, salah satunya adalah PT PLN (Persero) area Semarang PT PLN (Persero) sebagai agen listrik bertugas untuk membangun kegiatan-kegiatan usaha yang berkaitan dengan kelistrikan, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta mendorong untuk meningkatkan ekonomi. Tingginya tuntutan pelayanan publik, target kinerja, serta tanggung jawab operasional yang besar menuntut pegawai PLN untuk memiliki kinerja yang optimal. Dalam kondisi tersebut, penerapan *work life balance* menjadi isu penting, terutama untuk menjaga produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Di sisi lain, peran pimpinan di lingkungan PT PLN (Persero) Area Semarang sangat menentukan bagaimana kebijakan dan praktik *work life balance* dijalankan serta dirasakan oleh pegawai.

Penelitian ini dilakukan karena adanya permasalahan *research gap*, salah satu fenomena dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Arfandi dan Muhammad Kasran (2023); Parengki Susanto et al. (2022); Muhammad Hafizh Dhiya Ulhaq dan Andriyastuti Suratman (2025); Muhammad Aslam (2015); Shin Yeh Low dan Darwin Joseph Rajanayagam (2025); Sun, Xiaoli (2024); serta Fariz Mahadhika Putra dan Sigit Indrawijaya (2024) menunjukkan bahwa *work life balance* secara parsial berdampak terhadap kinerja pegawai. Namun temuan berbeda dapat ditunjukkan dari hasil riset oleh Putiri Bhuana Katili, W. Wibowo, dan Maruf Akbar (2021) serta Rifki Adetiyas, Hendri Sucipto, dan Andi Yulianto (2024) bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Research gap lainnya dapat dilihat dari temuan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Aslam (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan memoderasi pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja pegawai. Namun temuan berbeda dapat ditunjukkan dari hasil riset oleh Shin Yeh Low dan Darwin Joseph Rajanayagam (2025) serta Fariz Mahadhika Putra dan Sigit Indrawijaya (2024) bahwa kepemimpinan tidak mampu memoderasi pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja pegawai.

Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan pendekatan konseptual dan empiris dalam menjelaskan hubungan antara work life balance dan kinerja pegawai dengan menempatkan kepemimpinan spiritual sebagai variabel moderating dalam konteks organisasi. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menguji pengaruh langsung *work life balance* terhadap kinerja atau menempatkan kepemimpinan sebagai variabel independen maupun mediasi, penelitian ini menegaskan bahwa pengaruh work life balance terhadap kinerja pegawai tidak bersifat otomatis, melainkan bersifat kondisional dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan pimpinan. Selain itu, penelitian ini hadir untuk menjawab ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi, dengan mengujinya pada konteks PT PLN (Persero) Area Semarang yang memiliki karakteristik khusus berupa tuntutan operasional tinggi, target kinerja ketat, dan tanggung jawab pelayanan publik strategis. Dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS), penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam penguatan Social Exchange Theory

serta kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan BUMN, khususnya dalam merancang kebijakan *work life balance* yang efektif dan didukung oleh kepemimpinan yang tepat.

Dari fenomena gap di atas, maka peneliti mengambil “**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PLN PERSERO AREA SEMARANG**”.

1.2. Rumusan Masalah

Pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai pada PT PLN Persero Area Semarang?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual dalam memoderasi hubungan *work life balance* terhadap kinerja pegawai pada PT PLN Persero Area Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian antara lain :

1. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai pada PT PLN Persero Area Semarang
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual dalam memoderasi hubungan *work life balance* terhadap kinerja pegawai pada PT PLN Persero Area Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

a. Aspek Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan perubahan organisasi di dalam sebuah perusahaan dimana perubahan tersebut sangat berpengaruh demi majunya dan kunci utama perusahaan untuk mencapai tingkat kesuksesan yang di inginkan didalam perusahaan terutama masalah moderasi kepemimpinan spiritual dari pengaruh *work life balance* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b. Aspek Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan oleh pimpinan agar kinerja pegawai lebih baik terkait dengan *work life balance* dengan pemoderasi kepemimpinan spiritual dan bagi pihak lain penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pihak lain dalam penyajian informasi untuk mengadakan penelitian serupa mengenai sebuah perubahan disebuah organisasi dimana perubahan tersebut kedepan akan berdampak sangat baik untuk kemajuan organisasi dan perusahaan tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Theory : *Social Exchange Theory*

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) adalah kerangka kerja dalam ilmu sosial yang fokus pada pertukaran dan interaksi antara individu atau kelompok dalam konteks hubungan sosial. Teori ini memiliki kaitan yang kuat dengan kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Dalam teori pertukaran sosial atau *social exchange theory (SET)* dijelaskan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi (Sunyoto dan Saksono, 2022).

Kaitan *Social Exchange Theory* dengan *work life balance* yaitu *Social Exchange Theory* menggambarkan bahwa individu cenderung melakukan pertukaran dalam hubungan sosial mereka. Dalam konteks work-life balance, individu dapat melihat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sebagai bentuk pertukaran. Mereka dapat merasa bahwa mereka harus memberikan waktu, energi, dan komitmen kepada pekerjaan mereka dalam pertukaran untuk penghasilan, penghargaan, atau kepuasan kerja. Sebaliknya, mereka juga berharap mendapatkan waktu, kebahagiaan, dan kualitas hidup dari kehidupan pribadi mereka. Teori pertukaran sosial mengakui bahwa konflik dan imbalance merupakan komponen penting dalam pertukaran sosial. Dalam konteks work-life balance, konflik mungkin terjadi ketika tuntutan pekerjaan konflik dengan waktu dan perhatian yang seharusnya diberikan pada kehidupan pribadi.

Di sisi lain, individu mencari imbalan dalam bentuk waktu yang berkualitas dengan keluarga, kesehatan mental, dan kebahagiaan pribadi. Upaya mencapai keseimbangan yang memuaskan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bisa dianggap sebagai upaya pertukaran yang bertujuan untuk mengurangi konflik dan meningkatkan imbalan dalam kedua domain tersebut.

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Penafsiran kinerja ataupun performa ialah cerminan mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan sesuatu program aktivitas ataupun kebijakan dalam merealisasikan sasaran, tujuan, visi, serta misi perusahaan yang dimanifestasikan lewat perencanaan strategis pada suatu perusahaan. Kinerja bisa dikenal serta diukur bila orang ataupun sekelompok pegawai sudah memiliki kriteria ataupun tolok ukur yang menjadi ketetapan disuatu perusahaan. Maka dari itu, bila tidak memiliki tujuan serta sasaran yang telah menjadi ketetapan dalam pengukuran, kinerja pada pegawai ataupun kinerja perusahaan bisa jadi tidak dapat dikenal apabila tidak terdapat tolok ukur keberhasilannya (Bukhari & Pasaribu, 2019).

Kinerja pegawai memiliki keterkaitan yang erat dengan pengelolaan SDM karena hal tersebut menjadi parameter dalam menentukan rencana perusahaan dalam usaha peningkatan produktivitas kerja pegawai yang signifikan dalam suatu perusahaan. Dalam konteks ini, upaya yang diperlukan guna melakukan evaluasi kepada kinerja dalam suatu perusahaan adalah hal perlu diperhatikan. (Mangkunegara, 2017) berpendapat kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik

secara mutu serta jumlah yang diraih setelah pegawai memenuhi kewajibannya sesuai dengan tugas yang telah dibagikan.

Kinerja pegawai bertujuan dalam peningkatan kapabilitas serta penampilan kerja seseorang yang dapat dikerjakan dalam beberapa alternatif. Pemikiran lainnya dinyatakan oleh (Hasibuan, 2017) bahwa kinerja pegawai ialah hasil dari kerja yang diraih oleh pegawai dalam mengerjakan kewajiban yang telah diberikan dari perusahaan kepada pekerjanya yang dilandaskan atas keahlian, pengalaman, dan ketekunan serta waktu. Kinerja pegawai merupakan hasil dari perilaku pegawai perusahaan, dimana perubahan perilaku menjadi lebih baik adalah prioritas utama dalam hal ini.

2.1.2.2 Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik kinerja pegawai menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu:

1. Pegawai yang memiliki rasa akan tanggung jawab penuh
2. Berani mengambil langkah atas setiap resiko yang dihadapi dan dapat mempertanggung jawabkannya
3. Tujuan yang jelas harus dimiliki
4. Dalam rangka mewujudkan suatu tujuan harus memiliki rencana kerja yang terstruktur
5. Dari keseluruhan aktivitas kerja yang sudah dilakukan dapat memanfaatkan umpan balik yang nyata
6. Setiap rencana yang sudah dibuat harus dapat mencari kesempatan untuk merealisasikannya.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Ahmad, 2019) ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai antara lain:

1. Meningkatkan target kerja
2. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Menciptakan inovasi
4. Menciptakan kreativitas
5. Meminimalkan kesalahan pekerjaan.

2.1.3 Work Life Balance

2.1.3.1 Pengertian Work Life Balance

Work life Balance jika diterjemahkan artinya keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga. Ada banyak definisi akademis dari *Work life balance*, namun secara sederhana ini adalah suatu kondisi di mana seorang pekerja bisa mengatur waktu yang baik (seimbang) antara pekerjaan di tempat kerja dengan kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan berkeluarga. Seseorang yang memiliki *Work life balance* yang baik adalah pekerja yang produktif dan berkinerja tinggi. Selain itu, ia juga lebih bahagia dan kreatif karena lingkungan luar kantor seperti rumah dan pertemanan mendukung pertumbuhannya. *Work-life Balance* secara umum berkaitan dengan waktu kerja, fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, demografi, migrasi, waktu luang dan sebagainya. *Work-life balance* merupakan hal yang esensial karena tidak tercapainya *work-life balance* berakibat pada rendahnya kepuasan kerja,

rendahnya kebahagiaan, *Work-life conflict*, dan *burnout* pada karyawan (Iroth et al., 2022).

Work-life balance telah muncul dan menjadi topik yang berbeda dalam literatur kehidupan kerja. *Work-life balance* telah ditetapkan dengan beberapa cara. *Work-life balance* sebagai tingkat kepuasan yang individu rasakan ketika mereka bisa berfungsi di tempat kerja dan di rumah dengan minimal konflik peran. *Work-life balance* sebagai pemenuhan harapan terkait peran yang dinegosiasikan dan dibagi antara individu dan mitra terkait peran mereka dalam *domain* pekerjaan dan keluarga. *Work-life balance* sebagai sejauh mana efektivitas individu dan kepuasan dalam peran pekerjaan dan keluarga yang kompatibel dengan prioritas peran kehidupan individu pada suatu titik waktu tertentu (Helmy & Pratama, 2021). *Work-life balance* yaitu tentang memperoleh kesesuaian yang baik antara peran profesional dan kegiatan personal yang dianggap penting bagi seseorang seperti rekreasi, kegiatan pribadi, tanggung jawab keluarga, dan kegiatan sosial lainnya (Helmy & Pratama, 2021).

Work life balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dalam pandangan perusahaan *work life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka sementara di tempat kerja. *Work life balance* penciptaan budaya kerja yang

produktif dimana potensi ketegangan antara pekerjaan dan bagian lain dari individu diminimalkan (Helmy & Pratama, 2021).

2.1.3.2 Indikator Work Life Balance

Indikator *Work Life Balance* adalah: (Septiawati et al., 2019)

1. Keseimbangan waktu, berkaitan dengan jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan kegiatan diluar pekerjaan
2. Keseimbangan keterlibatan, berkaitan dengan tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan
3. Keseimbangan kepuasan, berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja pada saat melakukan pekerjaan dan hal-hal diluar pekerjaan.

2.1.4 Kepemimpinan Spiritual

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Spiritual leadership adalah kumpulan sebuah nilai-nilai sikap, dan juga perilaku seseorang yang diperlukan serta digunakan untuk memotivasi atau mempengaruhi diri sendiri dan orang lain dalam mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan, dalam kepemimpinan spiritual akan memunculkan sikap seperti saling menghargai, saling menghormati, kejujuran, serta sikap saling membantu satu sama lain. *Spiritual leadership* adalah seseorang yang dalam hal ini adalah pemimpin yang mengarahkan bawahannya atau karyawannya dengan selalu menjunjung tinggi nilai-nilai agama yang dipercayai sebagai pedoman kepemimpinannya. *Spiritual leadership* adalah pelaku yang jujur, mengemban misi sosial dan menjunjung keadilan baik bagi diri sendiri maupun orang lain.

Memiliki amal saleh dan membenci formalitas, seorang pribadi yang sedikit bicara banyak kerja, mampu membangkitkan kebaikan di lingkungan dan mencintai perubahan menuju yang lebih baik (Putra dan Indrawijaya, 2024).

Kepemimpinan spiritual merupakan fungsi dari keyakinan individu yang diperoleh atas pengalaman-pengalaman mereka di dalam organisasi dalam memimpin (McGhee *et al.* 2015). Sehingga kepemimpinan spiritual dianggap sebagai faktor situasional dan perilaku yang penting dalam membentuk pola persepsi individu. Ketika seseorang bekerja dalam situasi yang mengutamakan pentingnya kepemimpinan spiritual, maka sangat mungkin ia akan mempunyai sikap negatif terhadap perilaku yang tidak inovatif. Sebaliknya, ketika seseorang bekerja dalam situasi dengan perilaku yang inovatif dipimpin, maka kemungkinan mereka mempunyai sikap positif terhadap perilaku dengan kepemimpinan spiritual.

Kepemimpinan spiritual dijelaskan dan dimasukkan dalam berbagai konsep dan nilai-nilai seperti: transdental, keseimbangan, kesucian, mencintai dan mementingkan kepentingan orang lain, hidup yang selaras dengan, dan kesadaran ada sesuatu atau seseorang yang lebih dari diri sendiri yang menyediakan energi dan kebijaksanaan yang melampaui aspek materi kehidupan. (Ghani *et al.*,2013). Fry (2013) menyatakan bahwa teori-teori kepemimpinan spiritual sebelumnya telah mengambil pusat perhatian pada satu atau lebih banyak aspek dari unsur-unsur fisik, mental atau interaksi emosional manusia dalam organisasi dan diabaikannya komponen kepemimpinan spiritual. Dia juga bersikeras bahwa *spiritual leadership* merupakan tanggapan terhadap panggilan

untuk kepemimpinan yang lebih holistik yang membantu mengintegrasikan empat bidang mendasar, yang mendefinisikan esensi/inti dari keberadaan manusia pada tempat kerja yaitu : tubuh (*physical*), pikiran (*mind* ; logis/pemikiran rasional), hati (*heart* ; *emotions,feelings* dan *spirit*).

2.1.4.2 Nilai Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual ditunjukkan dengan adanya 5 dimensi nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang mermengaruhi pada nilai-nilai dan sikap kerja seseorang yakni: 1) Visi, 2) Harapan, 3) Cinta Altruistik, 4) Arti dan 5) Keanggotaan.

Dari ke lima nilai-nilai perilaku di atas, Penelitian berfokus pada ke lima dimensi tersebut. Hal ini dikarenakan dalam berbagai penelitian kepemimpinan spiritual seringkali digunakan sebagai variabel pemoderasi yaitu variabel yang dapat menjelaskan variasi dimensi keterikatan karyawan dan Perilaku kerja inovatif individu dalam organisasi (Rego *et al.* 2014; Ashmos, 2010; Neubert *et al.* 2012; Precher *et al.* 2015). Kepemimpinan spiritual dapat didefinisikan sebagai pola hubungan yang berhubungan dengan individu yang (1) melihat bahwa kepemimpinan spiritual sebagai bagian dari organisasi; (2) kepemimpinan spiritual mementingkan tujuan organisasi daripada tujuan pribadi; dan (3) menekankan pada hubungan dengan anggota saling menghargai. Menghormati, memimpin dirinya sendiri dan anggotanya. Sedangkan, kesungguhan, dedikasi dan penghayatan merupakan tendensi seseorang melihat dirinya sebagai yang dimotivasi khususnya oleh tujuan mereka sendiri (Fry & Sadler 2013).

2.1.4.3 Indikator Kepemimpinan Spiritual

Indikator kepemimpinan spiritual adalah (Arifin dan Rozikin, 2024):

1) Visi

Visi bukan hanya target bisnis, tetapi mengandung nilai moral dan tujuan yang lebih tinggi (*higher purpose*), sehingga pegawai merasa pekerjaannya memiliki kontribusi yang berarti.

2) Harapan

Harapan mencerminkan kepercayaan diri, keteguhan, dan energi positif yang ditularkan kepada pegawai, terutama saat menghadapi tantangan.

3) Cinta Altruistik

Pemimpin memperlakukan pegawai dengan rasa hormat, keadilan, dan kasih sayang, bukan sekadar hubungan formal atasan–bawahan.

4) Arti

Pemimpin membantu pegawai memahami bahwa pekerjaan mereka bukan sekadar rutinitas, tetapi bagian dari kontribusi yang lebih besar.

5) Keanggotaan.

Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang membuat pegawai merasa memiliki (*sense of belonging*) dan diakui keberadaannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

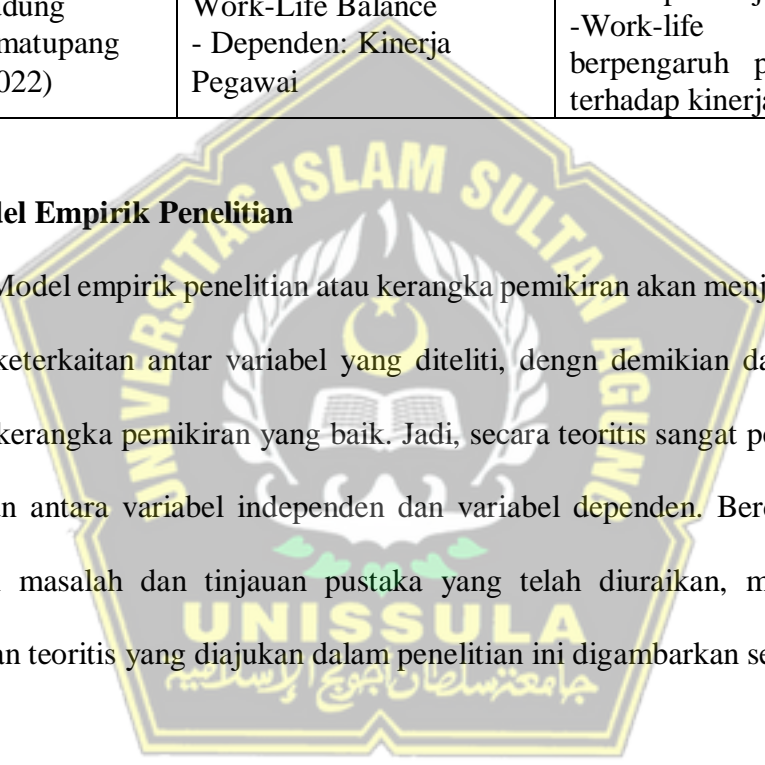
No.	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil
1	Arfandi dan Muhammad Kasran (2023)	-Independen: Work Life Balance, Kepemimpinan -Dependen: Kinerja Karyawan	- Work-life balance dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Parengki Susanto, Mohammad Enamul Hoque, Taslima Jannat, Barny Emely, Mega Asri Zona dan Md Asadul Islam (2022)	-Independen: Work-life balance (WLB) -Mediasi: Job satisfaction -Moderasi: Family-supportive supervisor behaviors (FSSB) -Dependen: Job performance	- Work-life balance berpengaruh positif pada job satisfaction dan job performance -Kepuasan memediasi parsial hubungan Work-life balance terhadap performance -FSSB memoderasi hubungan Work-life balance terhadap performance
3	Muhammad Hafizh Dhiya Ulhaq, Andriyastuti Suratman (2025)	Independen: Work-life balance (WLB), Work-family conflict (WFC), Kesejahteraan psikologis Dependen: Kinerja karyawan perempuan	- Work-life balance berpengaruh terhadap kinerja. - Work-family conflict berpengaruh negatif dan signifikan kinerja. -Kesejahteraan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja.
4	Putiri Bhuana Katili, W. Wibowo dan Maruf Akbar (2021)	-Independen: kepemimpinan, work life balance, employee engagement -Dependen : kinerja	-Work-life balance dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja
5	Rifki Adetiyas, Hendri Sucipto dan Andi Yulianto (2024)	-Independen: work life balance, lingkungan kerja dan kompensasi -Dependen: kinerja	-Work life balance tidak berpengaruh terhadap kinerja -Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja
6	Muhammad Aslam (2015)	-Independen: work life balance -Dependen: kinerja -Moderating : kepemimpinan	-Work life balance berpengaruh terhadap kinerja -Kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh work life balance terhadap kinerja
7		-Independen: work life	-Work life balance berpengaruh

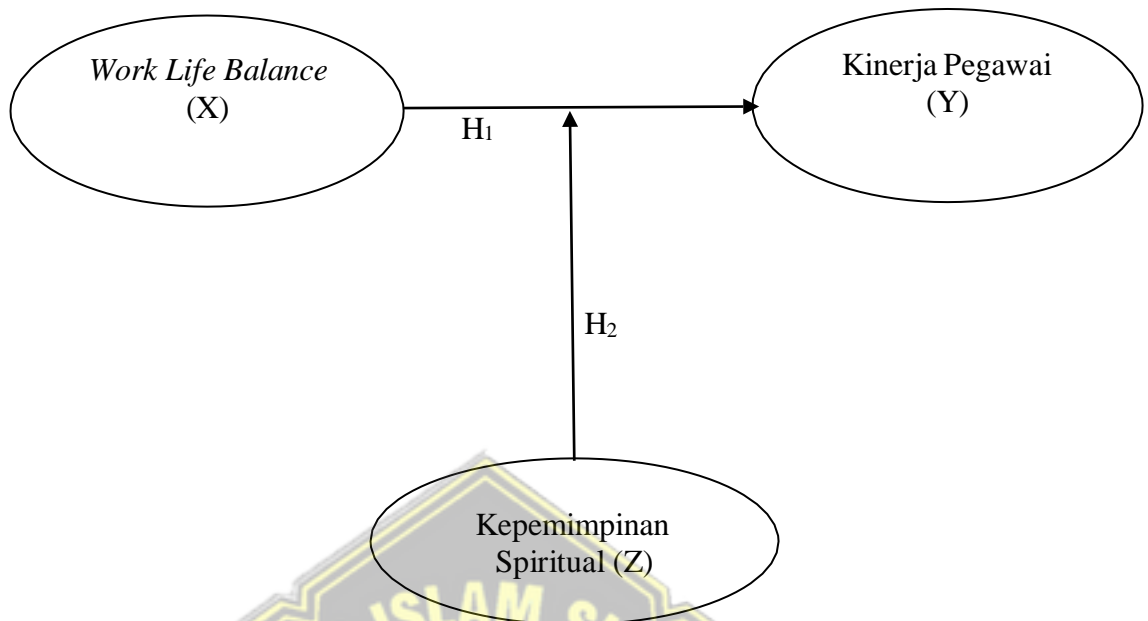
	Shin Yeh Low & Darwin Joseph Rajanayagam (2025)	balance -Dependen: kinerja -Moderating : kepemimpinan	terhadap kinerja -Kepemimpinan tidak mampu memoderasi pengaruh work life balance terhadap kinerja
8	Sun, Xiaoli (2024)	-Independen: work life balance -Dependen: kinerja -Mediasi : employee well-being dan employee engagement	-Work life balance berpengaruh terhadap kinerja
9	Fariz Mahadhika Putra dan Sigit Indrawijaya (2024)	-Independen: work life balance dan kepuasan kerja -Dependen: kinerja -Moderating: kepemimpinan	-Work life balance dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja -Kepemimpinan tidak mampu memoderasi pengaruh Work life balance terhadap kinerja -Kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja
10	Rasya Hermalya Putri & Dea Damayanti (2025)	- Independen: Work-Life Balance (implementasi WLB: fleksibilitas waktu kerja, dukungan keluarga, kebijakan perusahaan) - Dependen: Kinerja karyawan	-Implementasi work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kinerja -Karyawan yang memiliki keseimbangan kerja-kehidupan pribadi menunjukkan kinerja lebih baik.
11	Dinda Triana Bella, Andriyani, Afina Hasya (2025)	- Independen: Work-Life Balance - Intervening: Employee Engagement - Dependen: Kinerja karyawan	-Work-life balance berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja. -Work-life balance juga berpengaruh positif & signifikan terhadap employee engagement, dan employee engagement berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja. -Employee engagement terbukti menjadi mediasi parsial antara WLB dan kinerja.
12	Maharani & Saputro (2023)	- Independen: Work-Life Balance, Family Supportive Supervisor Behavior, Kepuasan Kerja - Dependen: Kinerja karyawan	-Work-life balance dan family supportive supervisor behavior tidak signifikan terhadap kinerja -Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
13	Rizka	- Independen:	-Kepemimpinan transformasional

	Damayanti, Syarief, M. Hakim (2022)	Kepemimpinan Transformasional, Work-Life Balance - Intervening: Keterikatan Kerja (Work Engagement) - Dependen: Kinerja karyawan	berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja. -Work-life balance juga berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja. -Keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan work-life balance terhadap kinerja.
14	Sherly, Desi Susanti, Sudung Simatupang (2022)	- Independen: Kepemimpinan Strategis, Work-Life Balance - Dependen: Kinerja Pegawai	-Kepemimpinan strategis berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja pegawai -Work-life balance juga berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3 Model Empirik Penelitian

Model empirik penelitian atau kerangka pemikiran akan menjelaskan secara teoritis keterkaitan antar variabel yang diteliti, dengan demikian dapat dikatakan sebagai kerangka pemikiran yang baik. Jadi, secara teoritis sangat perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan pada rumusan masalah dan tinjauan pustaka yang telah diuraikan, maka kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:





Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara atau suatu dugaan yang paling memungkinkan yang perlu dicari kebenarannya.

1. Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja Pegawai

Work-life balance (WLB) merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi/keluarga secara harmonis sehingga individu tetap berfungsi optimal di kedua domain tersebut. Dalam konteks organisasi, WLB dipandang sebagai kondisi penting karena ketidakseimbangan peran kerja–pribadi cenderung memicu stres, kelelahan, dan menurunkan kualitas kontribusi pegawai, sedangkan keseimbangan yang baik mendorong energi, fokus, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam bekerja.

Ketika pegawai mampu mengatur peran kerja dan peran personalnya dengan lebih seimbang, kualitas dan kuantitas kinerjanya meningkat (Putra & Indrawijaya, 2024). *Work-life balance* dapat berperan sebagai faktor protektif yang mengurangi dampak peran ganda dan menjaga efektivitas kerja (Ulhaq & Suratman, 2025).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh dan Muhammad Kasran (2023); Parengki Susanto et al. (2022); Muhammad Hafizh Dhiya Ulhaq dan Andriyastuti Suratman (2025); Muhammad Aslam (2015); Shin Yeh Low dan Darwin Joseph Rajanayagam (2025); Sun, Xiaoli (2024); serta Fariz Mahadhika Putra dan Sigit Indrawijaya (2024) menemukan bahwa *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu :

H1 : *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

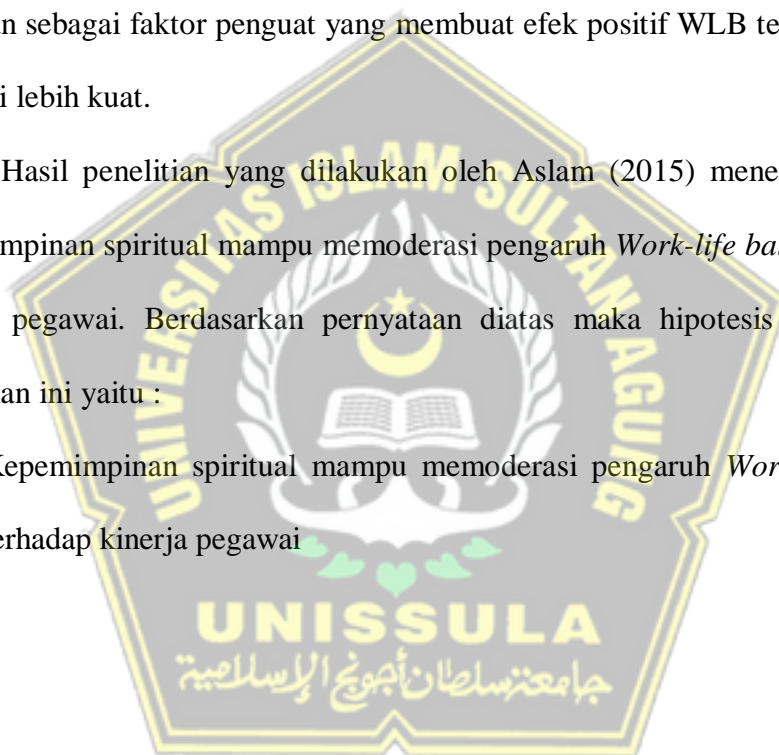
2. Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Spiritual sebagai Variabel Moderating

Hubungan *work-life balance* (WLB) dengan kinerja pegawai pada dasarnya tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu mengelola peran kerja–kehidupan pribadi, tetapi juga oleh konteks organisasi, terutama perilaku dan kepemimpinan spiritual. Dalam praktiknya, kepemimpinan spiritual dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung (atau menghambat) upaya pegawai dalam menjaga keseimbangan kerja–kehidupan.

Secara teoretis, ketika pimpinan menerapkan kepemimpinan spiritual yang jelas, suportif, dan memberi dukungan psikologis maupun struktural (misalnya fleksibilitas, kejelasan peran, dan penghargaan), pegawai cenderung lebih mampu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut membuat WLB lebih “bermakna” dan lebih mudah diterjemahkan menjadi energi, fokus, serta produktivitas kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan dapat berperan sebagai faktor penguat yang membuat efek positif WLB terhadap kinerja menjadi lebih kuat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aslam (2015) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual mampu memoderasi pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu :

H2 : Kepemimpinan spiritual mampu memoderasi pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja pegawai



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah penelitian bersifat penjelasan (*eksplanatory research*) yaitu penelitian yang mengamati pengaruh antar variabel-variabel penentu yang menguji hipotesis yang diajukan dan uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel yaitu *Work-life balance* terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan spiritual sebagai variabel moderating.

3.2. Variabel Penelitian dan Indikator

3.2.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu sifat atau atribut atau nilai dari orang, kegiatan atau obyek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Variabel yang digunakan dalam penelitian diklasifikasikan menjadi 3 variabel yaitu variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu :

a. Variabel Independen

Menurut (Sugiyono, 2018) Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel

independennya yaitu : *Work-life balance*.

b. Variabel Moderating

Variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas (independen) dengan terikat (dependen) yang terletak di antara variabel bebas dan terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2018). Variabel moderating dalam penelitian ini adalah kepemimpinan spiritual (Z).

c. Variabel Dependen

Dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y).

3.2.2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang di tentukan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Berikut adalah table definisi operasional untuk penelitian ini :

Tabel 3.1

Variabel dan Definisi Operasional

Variabel Penelitian	Indikator	Sumber
1. Work-life balance (X) Menurut Akter, Hossen, dan Islam (2019) menungkapkan bahwa <i>work-life balance</i> yaitu tentang memperoleh kesesuaian yang baik antara peran profesional dan kegiatan personal yang dianggap penting bagi seseorang seperti rekreasi, kegiatan pribadi, tanggung jawab keluarga, dan kegiatan	1. Keseimbangan waktu 2. Keseimbangan keterlibatan 3. Keseimbangan kepuasan	(Septiawati et al., 2019)

Variabel Penelitian	Indikator	Sumber
2. Kepemimpinan spiritual (Z) Spiritual leadership adalah kepemimpinan yang berlandaskan nilai, sikap, dan perilaku moral untuk memotivasi serta mempengaruhi diri sendiri dan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Putra & Indrawijaya, 2024).	1. Visi 2. Harapan 3. Cinta Altruistik 4. Arti 5. Keanggotaan	(Arifin dan Rozikin, 2024)
3. Kinerja pegawai (Y) Kinerja pegawai merupakan hasil dari perilaku pegawai instansi, dimana perubahan perilaku menjadi lebih baik adalah prioritas utama dalam hal ini (Hasibuan, 2017).	1. Meningkatkan target kerja 2. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 3. Menciptakan inovasi 4. Menciptakan kreativitas 5. Meminimalkan kesalahan pekerjaan.	(Ahmad, 2019)

3.3. Sumber Data

Dalam sebuah penelitian, data mempunyai peranan yang sangat penting yaitu sebagai alat pembuktian hipotesis sebagai pencapaian tujuan penelitian. Penelitian yang baik harus mengetahui jenis data apa saja yang diperlukan dan bagaimana cara untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengolah data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

3.3.1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumbernya yaitu responden yang diamati. Data dari responden sangat diperlukan untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai kompetensi, motivasi intrinsik dan kinerja sumber daya manusia. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, Data sekunder dalam penelitian ini berupa jurnal, buku-buku ilmiah, majalah-majalah perekonomian, dan informasi dokumentasi lain yang dapat diambil.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner (*questionnaires*). Angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Kuesioner merupakan satu mekanisme pengumpulan data yang sangat efisien jika peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana cara mengukur variabel penelitiannya. Kuesioner dapat diberikan secara pribadi, disuratkan kepada responden, atau disebarakan secara elektronik (Sekaran, 2017). Prosedur yang dilakukan dalam penyebaran kuesioner yaitu :

- 1) Responden diberi kuesioner.
- 2) Sambil mengisi kuesioner, ditunggu dan diberikan penjelasan jika belum jelas terhadap apa yang dibaca.
- 3) Setelah responden mengisi kemudian jawaban tersebut diolah, dianalisis dan disimpulkan.

Pengukuran variabel 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 Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

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

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

$$RS = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyaknya kelas}}$$

Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Standar kategori lima kelas adalah :

1,00 – 1,80 = sangat rendah

1,81 – 2,60 = rendah

2,61 – 3,40 = cukup

3,41 – 4,20 = tinggi

4,21 – 5,00 = sangat tinggi

Semakin besar jumlah nilai yang diberikan responden untuk setiap faktor, berarti bahwa faktor tersebut semakin berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1. Populasi

Populasi (*population*) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini populasi adalah semua pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang sebanyak 376 pegawai.

3.5.2. Sampel

Sampel (*sample*) adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri dari jumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2017). Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dapat digunakan pendekatan rumus Slovin disebabkan karena jumlah pupulasinya diketahui, dimana rumus Slovin dapat dilihat sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$
$$n = \frac{376}{1 + (376) (0,086)^2} = \frac{376}{3,78} = 99.47$$

dibulatkan menjadi 100 responden

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir 8%.

Berdasarkan perhitungan diatas, sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden yang dianggap sudah mewakili dari seluruh populasinya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *puspositive sampling* yaitu pengambilan sampel didasarkan kriteria atau pertimbangan antara lain : pegawai PT. PLN Persero Area Semarang yang sudah bekerja minimal 1 tahun, statusnya pegawai PT. PLN Persero Area Semarang dan bersedia dijadikan responden.

3.6. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Bertujuan guna mencari tahu kecenderungan penilaian dari responden atas variabel penelitian. Selanjutnya variabel *Work-life balance*, kepemimpinan spiritual dan kinerja pegawai diukur menggunakan rentang skala. Faktor tersebut ditetapkan dengan kriteria yaitu: (Kuncoro, 2013) :

Nilai Maksimum : 5

Nilai Minimum : 1

Rentang skala : $(5-1)/5 = 0,8$

Kategori:

1,0 - 1,8 : Sangat rendah/sangat buruk

1,9 - 2,6 : Rendah/buruk

2,7 - 3,4 : Sedang/cukup

3,5 - 4,2 : Baik/tinggi

4,3 - 5,0 : Sangat baik/sangat tinggi

2. Analisis SEM dengan Smartpls

Structural Equation Modelling (SEM) merupakan salah satu metode yang saat ini digunakan untuk menutup kelemahan yang ada pada metode regresi. Para ahli metode penelitian mengelompokkan SEM menjadi dua pendekatan. Pendekatan pertama disebut sebagai *Covariance Based SEM* (CBSEM) dan pendekatan lainnya adalah *Variance Based SEM* atau yang lebih dikenal dengan *Partial Least Square* (PLS). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS).

Pada penelitian bisnis dan manajemen khususnya dibidang pemasaran dan sumber daya manusia yang melakukan pengukuran persepsi akan sulit untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal. PLS menggunakan metode boot straping atau pengandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain terkait dengan normalitas data, dengan dilakukannya boot straping maka PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel.

Tujuan dari penggunaan PLS adalah melakukan prediksi. Prediksi yang dimaksud adalah prediksi hubungan antar konstruk. PLS digolongkan jenis non-parametrik oleh karena itu dalam permodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal. Pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). *Partial Least Squares* merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. PLS dapat juga digunakan untuk konfirmasi teori.

Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap:

3. Analisa Outer Model

Analisa ini dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Indikator dalam penelitian ini adalah reflektif karena indikator variabel laten mempengaruhi indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

- a. *Convergent Validity* adalah indikator yang mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari standardized loading factor. Standardize loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai yang diharapkan > 0.7 . Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 –0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*.
- b. *Discriminant Validity* adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average extracted* (AVE). Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan untuk nilai AVE yang diharapkan adalah >0.5 . Pengukuran lain dapat dilihat dari nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai, yaitu dengan cara membandingkan nilai

loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

- c. *Composite Reliability* adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Bila suatu alat dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat tersebut reliabel. Nilai reliabilitas komposit (ρ_c) dari peubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan dari pengukuran reliabilitas gabungan. Data yang memiliki composite reliability $> 0,7$ mempunyai reliabilitas yang tinggi. *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE yang diharapkan yaitu $>0,5$. *Cronbach's Alpha* adalah uji reliabilitas yang memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi cronbach's alpha apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$. Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu :
- d. *Significance of weights*. Nilai weight indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan dan *Multicollinearity* adalah Uji *multicollinearity* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multicollinearity dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*.

e. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Sekaran, 2017). Reliabilitas suatu pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran dapat terbebas dari kesalahan (error), sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda dan pada masing-masing butir dalam instrumen (Sekaran, 2017). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* yang menunjukkan konsistensi internal dan homogenitas antar butir variabel yang diteliti. Koefisien *Cronbach's Alpha* terbagi kedalam tiga kelompok kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika *Cronbach's Alpha* nilainya antara 0,8 sampai dengan 1,0 dikategorikan reliabilitas baik.
- 2) Koefisien *Cronbach's Alpha* antara 0,60 sampai dengan 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima.
- 3) Koefisien *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60 dikategorikan reliabilitas kurang baik.

4. **Analisa Inner Model**

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance dengan melihat nilai R Square, Q2 predictive relevance dan GOF.

a. Nilai R Square

Hasil dari nilai R square digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Selain itu juga sesuai dengan standar nilai R square yang telah ditetapkan dimana hasil R square sebesar 0,67,0,33, dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengidentifikasi bahwa model “baik”, “moderat” dan Lemah.

b. Q2 Predictive Relevance

Nilai Q2 predictive relevance dari variabel laten endogen tersebut lebih dari 0 atau > 0 maka dapat disimpulkan bahwa model sudah memiliki predictive relevance.

c. Goodness of Fit

Pengukuran kesesuaian model penelitian atau biasa disebut Goodness of Fit pada Partial Least Square dapat dilihat dengan menghitung nilai GOF (Goodness of Fit), yang didefinisikan sebagai rata-rata geometris dari rata-rata AVE dan rata-rata R Square untuk konstruksi endogen. Berdasarkan pedoman, GOF dihitung menggunakan rumus yang diberikan di bawah ini: (Ghozali & Latan, 2015)

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{AVE} \times \text{R}^2}$$

Ini memungkinkan kita untuk menyimpulkan bahwa model ini memiliki nilai yang kurang baik sebagai penjelas jika dibandingkan dengan nilai-nilai dasar GOF (GOF kecil = 0,1, GOF sedang = 0,25, GOF besar = 0,36).

d. Uji Hipotesis

Penelitian yang menggunakan PLS pada uji hipotesis dapat dilakukan dengan metode resampling bootstrap, statistik uji yang digunakan adalah statistik t. Pengujian dilakukan dengan melihat hasil t-statistics dan variabel dinyatakan terdukung apabila nilai t-statistics memiliki nilai > 1.96 .

5. Analisa SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny dalam (Ghozali & Latan, 2015) dengan tahapan sebagai berikut :

1. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik $> 1,96$.
2. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $> 1,96$.
3. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.
4. Pada pengujian tahap akhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen pada t-statistik $> 1,96$, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Responden

Deskripsi identitas responden merujuk pada informasi yang mengidentifikasi dan mendeskripsikan karakteristik individu atau kelompok yang menjadi subjek dalam penelitian. Identitas responden mencakup berbagai elemen yang membantu mengklasifikasikan dan memahami siapa yang sedang merespons kuesioner. Identitas responden dalam penelitian di PT. PLN Persero Area Semarang berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir dijelaskan dibawah ini.

4.1.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pertimbangan jenis kelamin dapat memberikan wawasan penting terkait dengan perbedaan atau kesamaan dalam pengalaman, kebutuhan, dan harapan di antara pegawai dalam bekerja. Identitas berdasarkan jenis kelamin responden yang merupakan pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang, dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut ini :

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	51	51.0%
2.	Perempuan	49	49.0%
Total		100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.1. dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 51 orang (51%), sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebesar 49 orang (49%). Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun laki-laki sedikit lebih dominan, persentase perempuan juga menunjukkan proporsi yang hampir setara. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki struktur tenaga kerja yang relatif proporsional antara laki-laki dan perempuan, sehingga tidak terdapat ketimpangan gender yang signifikan. Komposisi yang seimbang ini juga dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif serta memungkinkan kebijakan perusahaan, termasuk yang berkaitan dengan Work life balance dan peningkatan kinerja, diterapkan secara adil bagi seluruh karyawan tanpa memandang jenis kelamin.

4.1.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia responden dalam konteks penelitian sumber daya manusia memberikan informasi yang relevan untuk memahami profil demografis pegawai dan dapat memberikan wawasan tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Dari 100 responden yang merupakan pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang berdasarkan kelompok usia dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	< 30 tahun	35	35%
2.	30 – 40 tahun	40	40%
3.	41 – 50 tahun	24	24%
4.	> 50 tahun	1	1.3%
Total		100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.2. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang merupakan pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang berumur kurang dari 30 tahun sebanyak 35 responden (35%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan didominasi oleh kelompok usia muda. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang relatif produktif, energik, dan berada pada fase usia kerja yang optimal. Karyawan yang berusia di bawah 30 tahun umumnya memiliki semangat kerja yang tinggi, kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan, serta lebih terbuka terhadap inovasi dan teknologi baru. Dengan demikian, dominasi usia muda ini dapat menjadi potensi positif bagi perusahaan dalam mendukung peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

4.1.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden dalam konteks penelitian sumber daya manusia merujuk pada lama waktu yang telah dihabiskan oleh pegawai dalam suatu organisasi atau di bidang pekerjaan tertentu. Pengelompokan dari 100 responden yang merupakan pegawai di PT. PLN Persero Area

Semarang berdasarkan masa kerja menjadi pegawai dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	< 5 tahun	50	50%
2.	5.1 - 10 tahun	13	13%
3.	10.1 - 15 tahun	11	11%
4.	15.1 - 20 tahun	15	15%
5.	> 20 tahun	11	11%
Total		100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.3. dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang sudah menjadi pegawai kurang dari 5 tahun sebanyak 50 orang (50%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan tergolong sebagai karyawan yang relatif baru dalam organisasi. Kondisi tersebut dapat menunjukkan adanya proses regenerasi atau rekrutmen yang cukup aktif dalam beberapa tahun terakhir. Karyawan dengan masa kerja yang masih relatif singkat umumnya berada pada tahap adaptasi dan pengembangan kompetensi, sehingga perusahaan perlu memberikan dukungan berupa pelatihan, pembinaan, serta penguatan budaya kerja agar kinerja dapat terus ditingkatkan dan loyalitas terhadap organisasi dapat terbangun secara optimal.

4.1.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden adalah informasi mengenai tingkat pendidikan yang telah dicapai oleh pegawai atau individu yang menjadi subjek dalam penelitian sumber daya manusia. Data ini dapat memberikan

wawasan yang berharga terkait dengan kemampuan, keterampilan, dan potensi pegawai, serta dapat memengaruhi berbagai keputusan manajemen sumber daya manusia. Pengelompokan dari 100 responden yang merupakan pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	Tamat SLTA	23	23%
2.	Tamat Diploma	20	20%
3.	Tamat Sarjana (S1)	52	52%
4.	Tamat Pascasarjana (S2)	5	5%
Total		100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.4. dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang adalah berpendidikan terakhir tamat Sarjana (S1) sebanyak 52 responden (52%), responden berpendidikan terakhir Diploma dan SLTA masing-masing sebanyak 23 orang atau 23% dan sisanya berpendidikan terakhir Pascasarjana (S2) ada 5 orang (5%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas tenaga kerja di perusahaan tersebut memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Kondisi ini dapat menjadi salah satu faktor pendukung dalam peningkatan kualitas kinerja, karena karyawan dengan latar belakang pendidikan sarjana umumnya memiliki pengetahuan, kemampuan analitis, serta keterampilan profesional yang lebih memadai. Selain itu, dominasi pendidikan S1 juga mencerminkan bahwa perusahaan cenderung merekrut

sumber daya manusia yang memiliki kompetensi akademik yang baik untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sarana untuk mengetahui pengaruh antara *Work life Balance* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Spiritual sebagai variabel moderating. Skala pengukuran yang digunakan dalam pemberian skor dengan menggunakan Skala Likert Point 5.

Berdasarkan hasil jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada para responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Kategori jawaban responden berdasarkan tanggapan responden dimana kategori jawaban dapat diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Rentang skala (interval)} &= (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) / 5 \\ &= (5 - 1) / 5 = 0,8\end{aligned}$$

Dari penentuan rentang skala diatas dapat dikategori sebagai berikut :

- a. Interval 1 – 1,8 tergolong sangat buruk
- b. Interval 1,81 – 2,6 tergolong buruk
- c. Interval 2,61 – 3,4 tergolong cukup
- d. Interval 3,41 – 4,2 tergolong baik
- e. Interval 4,21 – 5,0 tergolong sangat baik

4.1.2.1 Deskripsi Variabel *Work life Balance*

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel *Work life Balance* diketahui tanggapan responden pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel *Work life Balance*

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Mean
1.	Saya mampu membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya.	34	32	19	13	2	3.83
2.	Saya dapat terlibat secara optimal dalam pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi saya.	28	44	14	12	2	3.84
3.	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya.	40	33	16	9	2	4.00
Rata-rata Variabel <i>Work life Balance</i>							3.89

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 pada variabel *Work life Balance* menunjukkan nilai rata-rata (mean) = 3,89. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden menjawab pertanyaan pada kisaran jawaban setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan dalam hal tanggapan pegawai tentang *Work life Balance* di PT. PLN Persero Area Semarang tergolong baik.

Indikator terendah sebesar 3,83 bahwa pegawai mampu membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum *Work life balance* berada dalam kategori baik, kemampuan pegawai dalam mengatur keseimbangan waktu masih perlu mendapat perhatian. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa

sebagian pegawai belum sepenuhnya merasakan keseimbangan waktu yang optimal antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini dapat disebabkan oleh beban kerja, tekanan target, atau tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi sehingga berpotensi memengaruhi waktu bersama keluarga maupun aktivitas pribadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan kebijakan atau strategi yang dapat membantu pegawai dalam mengelola waktu secara lebih efektif guna menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi secara berkelanjutan.

Sedangkan indikator tertinggi sebesar 4,00 bahwa pegawai merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai telah merasakan tingkat kepuasan yang baik terhadap kondisi Work life balance yang ada. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kebijakan, budaya kerja, maupun sistem yang diterapkan perusahaan sudah cukup mendukung terciptanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi karyawan. Kepuasan ini dapat berdampak positif terhadap motivasi, komitmen, serta kinerja pegawai, karena ketika individu merasa kebutuhan pribadinya tetap terpenuhi, mereka cenderung bekerja dengan lebih fokus dan produktif.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Kepemimpinan Spiritual diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Spiritual

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Mean
1.	Pimpinan memiliki visi yang jelas dan memberikan arah yang bermakna bagi organisasi.	20	32	33	14	1	3.56
2.	Pimpinan memberikan semangat dan keyakinan kepada pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.	15	35	34	15	1	3.48
3.	Pimpinan memperlakukan pegawai dengan adil, penuh hormat, dan kepedulian.	18	32	35	14	1	3.52
4.	Pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang membuat saya merasa menjadi bagian penting dari organisasi.	19	38	33	9	1	3.65
Rata-rata Variabel Kepemimpinan Spiritual							3.55

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 pada variabel Kepemimpinan Spiritual menunjukkan nilai rata-rata (mean) = 3,55. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecenderungan responden menjawab pertanyaan pada kisaran jawaban setuju dan cukup setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan dalam hal tanggapan pegawai tentang Kepemimpinan Spiritual di PT. PLN Persero Area Semarang tergolong cukup baik.

Indikator terendah sebesar 3,48 bahwa Pimpinan memberikan semangat dan keyakinan kepada pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek motivasional dalam kepemimpinan spiritual masih perlu ditingkatkan. Meskipun nilai tersebut masih berada dalam kategori cukup baik, hal ini mengindikasikan bahwa belum seluruh pegawai merasakan dorongan semangat dan keyakinan yang kuat dari pimpinan. Kondisi ini dapat memengaruhi

tingkat antusiasme, kepercayaan diri, serta komitmen pegawai dalam mencapai target organisasi. Oleh karena itu, pimpinan perlu lebih aktif dalam memberikan motivasi, arahan yang inspiratif, serta penguatan visi agar pegawai merasa lebih terdorong dan yakin dalam mewujudkan tujuan bersama.

Sedangkan indikator tertinggi sebesar 3,65 bahwa Pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang membuat pegawai merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek rasa memiliki (sense of belonging) telah terbangun dengan cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang inklusif, menghargai kontribusi pegawai, serta menumbuhkan perasaan dihargai dalam organisasi. Ketika pegawai merasa dirinya penting dan dibutuhkan, maka akan muncul komitmen, loyalitas, serta keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Kondisi ini menjadi modal positif bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan memperkuat kerja sama tim.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Kinerja Pegawai diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Mean
1.	Saya mampu mencapai dan meningkatkan target kerja yang telah ditetapkan.	16	62	19	3	0	3.91
2.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.	17	52	22	8	1	3.76

3.	Saya berusaha menciptakan ide atau cara baru untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan.	18	55	22	4	1	3.85
4.	Saya menunjukkan kreativitas dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	22	52	21	4	1	3.90
5.	Saya bekerja dengan teliti untuk meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan.	21	52	20	6	1	3.86
Rata-rata Variabel Kinerja Pegawai							3.85

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 pada variabel Kinerja Pegawai menunjukkan nilai rata-rata (mean) = 3,85. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecenderungan responden menjawab pertanyaan pada kisaran jawaban setuju dan cukup setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan dalam hal tanggapan pegawai tentang Kinerja pegawai di PT. PLN Persero Area Semarang tergolong cukup baik.

Indikator terendah sebesar 3,76 bahwa pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas masih perlu ditingkatkan. Meskipun nilai tersebut masih berada dalam kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa belum seluruh pegawai secara konsisten mampu menyelesaikan pekerjaan tepat sesuai deadline yang telah ditetapkan. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh beban kerja, kompleksitas tugas, maupun manajemen waktu yang belum optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong peningkatan disiplin kerja, pengelolaan waktu yang lebih efektif, serta

memberikan dukungan yang memadai agar penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan secara lebih tepat waktu dan efisien.

Sedangkan indikator tertinggi sebesar 3,91 bahwa pegawai mampu mencapai dan meningkatkan target kerja yang telah ditetapkan. Berarti bahwa pegawai mampu mencapai dan meningkatkan target kerja yang telah ditetapkan menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki kemampuan dan komitmen yang baik dalam memenuhi tuntutan kinerja yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini berarti bahwa pegawai tidak hanya mampu mencapai target yang telah ditentukan, tetapi juga berupaya untuk meningkatkan hasil kerjanya. Kondisi tersebut mencerminkan adanya motivasi kerja, tanggung jawab, serta orientasi pada pencapaian yang cukup tinggi di kalangan pegawai, sehingga menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.2 Hasil Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan *Partial Least Square* (PLS) membutuhkan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian.

Tahap tersebut adalah:

1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

a. **Convergent Validity**

Penilaian *convergent validity* berdasar korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0.60.

Tabel 4.8
Outer Loadings (Measurement Model)

Variabel	Indikator	Loading Factor
Work life balance	X1	0.925
	X2	0.940
	X3	0.948
Kepemimpinan Spiritual	Z1	0.925
	Z2	0.941
	Z3	0.925
	Z4	0.911
Kepercayaan Konsumen	Y1	0.885
	Y2	0.880
	Y3	0.907
	Y4	0.883
	Y5	0.850

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2026

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.8. Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena memiliki nilai *loading factor* > 0,70, kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity suatu model dianggap baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.9
Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

	Kepemimpinan Spiritual	Kinerja Pegawai	Worklife Balance
X1	0.261	0.482	0.925
X2	0.267	0.426	0.940
X3	0.219	0.476	0.948
Y1	0.310	0.885	0.436
Y2	0.302	0.880	0.356
Y3	0.364	0.907	0.375
Y4	0.238	0.883	0.337
Y5	0.377	0.850	0.584
Z1	0.925	0.342	0.275
Z2	0.941	0.343	0.228
Z3	0.925	0.386	0.246
Z4	0.911	0.287	0.231

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui nilai *loading factor* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *loading factor* lebih besar 0,7. Artinya, variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. Mengevaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0.70 dan AVE berada diatas 0.50. Pada tabel

4.10 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan *AVE* untuk seluruh variabel.

Tabel 4.10
Composite Reliability dan Average Variance Extracted

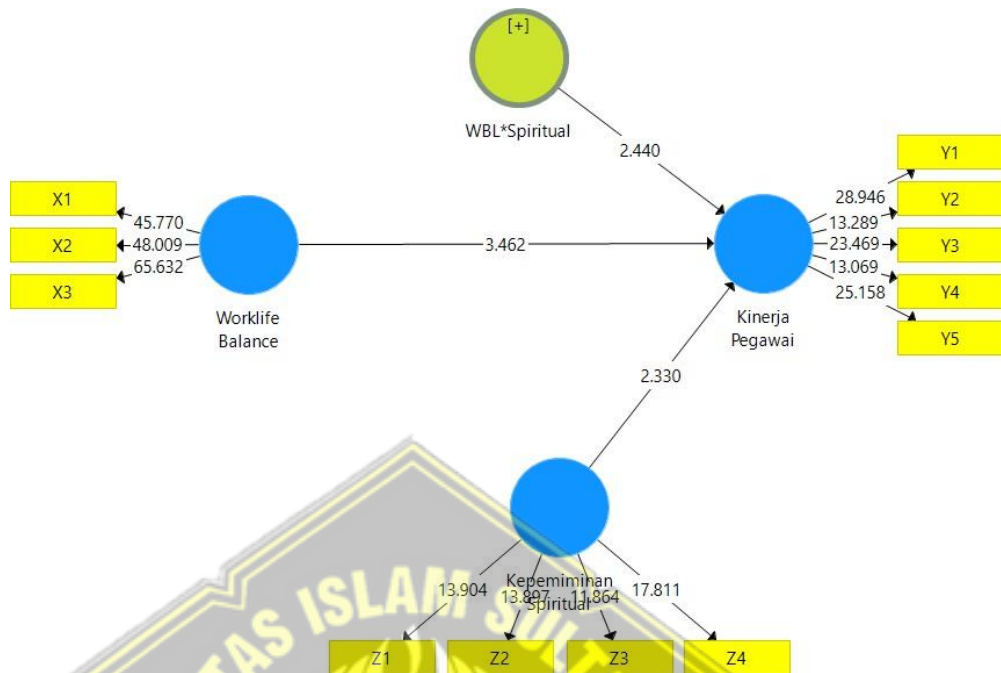
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepemimpinan Spiritual	0.960	0.856
Kinerja Pegawai	0.946	0.876
Work life Balance	0.956	0.879

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan tabel 4.10 dapat disimpulkan semua konstruk memenuhi kriteria reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* > 0.70 dan *AVE* > 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dengan menggunakan ukuran-ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas estimasi diuji dengan *t*-statistik melalui prosedur *bootstrapping*.



Gambar 4.1
Model Struktural

a. Model Fit (Goodness of Fit Model)

Nilai NFI mulai 0 – 1 diturunkan dari perbandingan antara model yang dihipotesiskan dengan suatu model independen tertentu. Model mempunyai kecocokan tinggi jika nilai mendekati 1. Hasil model fit pada penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Nilai Model Fit

Keterangan	Saturated Model	Estimated Model	Ambang Batas
SRMR	0.066	0.063	< 0.08
NFI	0.954	0.959	> 0.90

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2026

Dari tabel diatas dapat di nilai SRMR sudah memenuhi kriteria nilai dari kategori tersebut harus dibawah 0,080 dan nilai NFI sebesar 0,954 > 0,90

mengindikasikan bahwa model penelitian tergolong fit atau layak sebagai model penelitian.

b. PLS *R-Squares*

Hasil dari PLS *R-Squares* mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Berikut disajikan hasil penghitungan nilai *R-Squares*:

Tabel 4.12
Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.674	0.672

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2026

Penelitian ini menggunakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh *Work life balance* dan kepemimpinan spiritual sebagai variabel moderating. Tabel 4.12 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel kinerja pegawai diperoleh sebesar 0.674. Hasil ini menunjukkan bahwa 67.4% variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh *Work life balance* dan kepemimpinan spiritual sebagai variabel moderating.

3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Hasil *output* estimasi untuk pengujian model struktural dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Result For Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Worklife Balance > Kinerja Pegawai	0.320	0.328	0.092	3.462	0.001
Kepemimpinan Spiritual > Kinerja Pegawai	0.232	0.237	0.099	2.330	0.020
WBL*Spiritual > Kinerja Pegawai	0.213	0.197	0.087	2.440	0.015

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2026

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dalam penelitian ini dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

- a. Pengujian Hipotesis 1: *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh *Work life balance* terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.213 dengan nilai t statistic sebesar 2.440. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel $df=n-k = 100-2 = 98$ yaitu sebesar 1,6606 yang berarti Hipotesis 1 diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sesuai dengan hipotesis pertama dimana *Work life balance* mampu menjadi faktor pendorong kinerja pegawai.

- b. Pengujian Hipotesis 2: *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan spiritual sebagai Variabel Moderating

Pengaruh *Work life balance* terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan spiritual sebagai Variabel Moderating menunjukkan

nilai koefisien jalur sebesar 0.213 dengan nilai t statistic sebesar 2.440. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel $df=n-k = 100-2 = 98$ yaitu sebesar 1,6606 yang berarti Hipotesis 2 diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan spiritual sebagai Variabel Moderating, sesuai dengan hipotesis kedua dimana *Work life balance* mampu menjadi faktor pendorong kinerja pegawai dengan kepemimpinan spiritual sebagai Variabel Moderating.

4.3 Pembahasan

Dari hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis dapat diringkas pada tabel berikut :

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	T hitung	p-value	Keterangan
H1	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	3.462	0.000	H1 diterima
H2	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan spiritual sebagai Variabel Moderating	2.440	0.015	H2 diterima

4.3.1 Pengaruh *Work life Balance* terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *Work life Balance* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Arfandi dan

Muhammad Kasran (2023); Parengki Susanto et al. (2022); Muhammad Hafizh Dhiya Ulhaq dan Andriyastuti Suratman (2025); Muhammad Aslam (2015); Shin Yeh Low dan Darwin Joseph Rajanayagam (2025); Sun, Xiaoli (2024); serta Fariz Mahadhika Putra dan Sigit Indrawijaya (2024) menunjukkan bahwa *work life balance* secara parsial berdampak terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian (H1) yaitu *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, **diterima**.

Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin baik penerapan work-life balance yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Artinya, ketika pegawai mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara optimal, mereka cenderung bekerja dengan lebih fokus, produktif, dan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam mencapai target organisasi. Keseimbangan tersebut membantu mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen terhadap perusahaan. Dengan demikian, work-life balance menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan di PT. PLN Persero Area Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya pimpinan untuk mengoptimalkan *Work life balance* dengan memperhatikan indikator yaitu kemampuan pegawai dalam membagi waktu secara seimbang antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi, keterlibatan optimal dalam pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi, serta tingkat kepuasan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perhatian terhadap indikator-indikator tersebut penting agar pegawai tidak mengalami konflik peran antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan personal, sehingga keseimbangan yang tercipta dapat mendukung peningkatan motivasi, kenyamanan kerja, dan kinerja secara keseluruhan.

Indikator tertinggi yang perlu dipertahankan terkait *work life balance* yaitu tingkat kepuasan pegawai terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah merasakan kondisi yang mendukung dalam mengelola peran pekerjaan dan kehidupan personal secara harmonis. Kepuasan tersebut menjadi modal penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta komitmen pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan kebijakan dan lingkungan kerja yang telah mendukung terciptanya keseimbangan tersebut agar kinerja pegawai tetap optimal.

Sedangkan indikator terendah terkait *work life balance* yang perlu dioptimalkan yaitu kemampuan pegawai dalam membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun masih berada dalam kategori baik, nilai yang relatif lebih rendah menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya mampu mengelola waktu secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan langkah-

langkah seperti pengaturan beban kerja yang proporsional, fleksibilitas waktu kerja, serta dukungan manajerial yang memadai agar pegawai dapat mencapai keseimbangan yang lebih baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4.3.2 Pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Spiritual sebagai Variabel Moderating

Hipotesis kedua penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *Work life balance* terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan spiritual sebagai variabel moderating. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Muhammad Aslam (2015) menemukan bahwa kepemimpinan memoderasi pengaruh *Work life balance* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian (H2) yaitu kepemimpinan memoderasi pengaruh *Work life balance* terhadap kinerja pegawai, **diterima**.

Pengaruh signifikan ini berarti bahwa kepemimpinan spiritual berperan dalam memperkuat atau memengaruhi hubungan antara work–life balance dan kinerja pegawai. Artinya, keberadaan kepemimpinan spiritual dalam organisasi turut menentukan seberapa besar pengaruh work–life balance terhadap peningkatan kinerja. Ketika pimpinan mampu menerapkan nilai-nilai spiritual seperti memberikan makna dalam bekerja, menunjukkan kepedulian, serta membangun rasa kebersamaan, maka dampak positif work–life balance terhadap kinerja pegawai akan semakin optimal. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual tidak hanya berperan

secara langsung, tetapi juga menjadi faktor penting yang memperkuat efektivitas work–life balance dalam meningkatkan kinerja pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh beberapa hasil penelitian antara lain :

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Work Life Balance memiliki koefisien jalur sebesar 0,320 dengan nilai t-statistik sebesar 3,462 dan p- value 0,001 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Work Life Balance terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, motivasi, dan pencapaian target kerja pegawai di PT PLN (Persero) Area Semarang.
2. Hasil pengujian interaksi menunjukkan koefisien sebesar -0,209 dengan nilai t-statistik 2,440 dan p-value 0,015 ($< 0,05$), yang berarti signifikan. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara Work Life Balance dan kinerja pegawai. Artinya, keberadaan kepemimpinan spiritual dalam organisasi turut menentukan kuat atau lemahnya pengaruh Work Life Balance terhadap peningkatan kinerja pegawai.
3. Nilai R-Square sebesar 0,674 menunjukkan bahwa 67,4% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Work Life Balance dan interaksinya dengan

kepemimpinan spiritual, sedangkan sisanya 32,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

5.2. Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoritis

1. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkuat Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai akan menghasilkan perilaku kerja yang positif. Ketika organisasi memberikan dukungan melalui kebijakan dan kondisi yang memungkinkan terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, pegawai akan membalasnya dengan peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa work life balance merupakan bentuk dukungan organisasi yang mampu mendorong timbulnya komitmen dan produktivitas sebagai bentuk pertukaran sosial yang positif.
2. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menempatkan kepemimpinan spiritual sebagai variabel moderating dalam hubungan antara work life balance dan kinerja pegawai. Selama ini banyak penelitian yang menempatkan kepemimpinan sebagai variabel independen atau mediasi, namun penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki peran kontekstual yang memperkuat hubungan antara variabel tersebut. Temuan ini juga membantu menjawab inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai

peran kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh work life balance terhadap kinerja pegawai.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pada PT. PLN Persero Area Semarang sebagai bahan masukan dan informasi guna pengambilan kebijakan Pimpinan yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Secara manajerial, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi PT PLN (Persero) Area Semarang. Perusahaan perlu mempertahankan dan mengoptimalkan kebijakan yang mendukung work life balance, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional, fleksibilitas dalam pengelolaan waktu, serta dukungan terhadap kebutuhan personal pegawai. Upaya ini penting untuk memastikan bahwa pegawai mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tetap produktif dan termotivasi.
2. Selain itu, pimpinan perlu mengembangkan praktik kepemimpinan spiritual dalam menjalankan fungsi manajerial. Pimpinan diharapkan mampu menyampaikan visi yang bermakna, memberikan harapan dan semangat, menunjukkan kepedulian serta keadilan, dan menciptakan rasa memiliki di lingkungan kerja. Kepemimpinan yang berbasis nilai tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat efektivitas kebijakan work life balance dalam

meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan pelatihan kepemimpinan berbasis nilai atau spiritual leadership development program guna meningkatkan kualitas kepemimpinan di dalam organisasi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu unit organisasi, yaitu PT PLN (Persero) Area Semarang, sehingga hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi pada organisasi atau wilayah lain. Kedua, jumlah sampel yang digunakan relatif terbatas meskipun telah memenuhi ketentuan analisis SEM-PLS. Ketiga, penelitian ini hanya memfokuskan pada variabel work life balance dan kepemimpinan spiritual, sementara masih banyak faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan employee engagement. Keempat, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional sehingga belum mampu menggambarkan perubahan perilaku pegawai dalam jangka panjang.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai unit atau perusahaan lain guna meningkatkan daya generalisasi hasil penelitian. Penelitian mendatang juga dapat menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, employee

engagement, motivasi intrinsik, budaya organisasi, atau kesejahteraan psikologis untuk memperoleh model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan kinerja pegawai. Selain itu, penggunaan pendekatan longitudinal dapat dipertimbangkan untuk melihat dinamika pengaruh work life balance dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja dalam jangka waktu yang lebih panjang. Penelitian selanjutnya juga dapat membandingkan berbagai gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam memperkuat hubungan antara work life balance dan kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Adetiyas, R., Sucipto, H., & Yulianto, A. (2024). Pengaruh work-life balance, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus PT Bintang Indokarya Gemilang). *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(5), 5756–5768.
- Arfandi, & Kasran, M. (2025). Pengaruh work life balance dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 1339–1349. <https://doi.org/10.46269/peng.v3i1.2477>
- Aslam, M. (2015). Influence of work life balance on employees performance: Moderated by transactional leadership. *Journal of Resources Development and Management*, 10, 98–104.
- Astuti, A., & Havid, M. (2025). Analisis pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 14(1), 119–132.
- Bukhari, & Pasaribu, E. S. (2019). Pengaruh motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja PDAM Tirta Tamiang Kabupaten Aceh. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–12.
- Fattah, N. (2004). *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Fry, L. W. (2013). *Spiritual leadership and the workplace: Theory, measurement, and validation*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Ghani, A., Azhar, A., & others. (2013). Spiritual leadership and employee performance: The mediating role of workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 32(9), 941–958.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS* (ed. 3). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasrizal, & Games, D. (2023). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(5), 1847–1863. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1395>
- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The effects of leaderships styles,

work-life balance, and employee engagement on employee performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2, 199–205

Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The effects of leadership styles, work-life balance, and employee engagement on employee performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(3), 199–205. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems319>

Kholifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work life balance terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. *SIBATIK Journal*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>

Kuncoro, M. (2013). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi: Bagaimana meneliti dan menulis tesis*. Erlangga.

Maharani, S., & Saputro, A. (2023). Pengaruh work life balance, family supportive supervisor behaviour, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 128–141.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

McGhee, P., Grant, P., & others. (2015). Spiritual leadership and organizational outcomes: A review of the literature. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 9(1), 23–45.

Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Putra, F. M., & Indrawijaya, S. (2024). Pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi kepemimpinan spiritual pada Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(5), 1522–1534.

Putri, R. H., & Damayanti, D. (2025). Implementasi work-life balance terhadap kinerja karyawan. *Cakrawala: Management Science Journal*, 2(1), 29–34.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill- building approach* (7th ed.). Wiley.

Sero, N., Bempah, I., & Faryati, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan strategis dan work life balance terhadap kinerja pegawai pada kantor pelabuhan penyeberangan. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3), 6250–6262.

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Ulhaq, M. H. D., & Suratman, A. (2025). Pengaruh work-life balance, work- family conflict, dan kesejahteraan psikologis terhadap kinerja karyawan perempuan di Yogyakarta. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, *5*(2), 583–597. <https://doi.org/10.55606/optimal.v5i2.6417>

