

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI RSI NAHDLATUL ULAMA DEMAK**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Amirul Mutaqin
20402300013

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2026**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI RSI NAHDLATUL ULAMA DEMAK**

Disusun Oleh :

Amirul Mutaqin

20402300013

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

Semarang, 2026

Pembimbing,

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D.

NIK.210499043

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI RSI NAHDLATUL ULAMA DEMAK**

Disusun Oleh:

Amirul Mutaqin

20402300013

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal 2026

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I,

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D.

NIK.210499043

NIK.....

Penguji II

UNISSULA

جامعة سلطان أبو نوح الإسلامية

NIK.....

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 2026

Ketua Program Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar SE., M.Si

NIDN.0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amirul Mutaqin

NIM : 20402300013

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *work life balance* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel intervening di RSI Nahdlatul Ulama Demak” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang,2026

Pembimbing,

Saya yang menyatakan,

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D.

NIK.210499043

Amirul Mutaqin

20402300013

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amirul Mutaqin

NIM : 20402300013

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI RSI NAHDLATUL ULAMA DEMAK**

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

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti 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.

Semarang, 2026

Yang membuat Pernyataan,

Amirul Mutaqin

20402300013

MOTTO

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri."

(QS. Ar-Ra'd: 11)

“Kesuksesan bukan hanya tentang hasil yang dicapai, tetapi tentang proses, ketekunan, dan komitmen untuk terus belajar serta memberikan yang terbaik dalam setiap amanah yang diemban.”

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan, dan pengorbanan tanpa henti.
2. Keluarga dan pasangan tercinta yang selalu memberikan semangat, motivasi, serta dukungan moral dalam setiap proses penyelesaian karya ini.
3. Para dosen pembimbing dan seluruh pihak yang telah memberikan ilmu, arahan, serta kontribusi berharga.
4. Almamater dan rekan-rekan seperjuangan yang menjadi bagian dari perjalanan dan proses pembelajaran yang penuh makna.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Teori.....	8
2.1.1 <i>Work Life Balance</i>	8
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	12
2.1.4 Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>).....	13
2.2 Kerangka Konseptual	16
2.3 Pengembangan Hipotesis	16
2.3.1 Pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	16

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	17
2.3.3 Pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Keterikatan Kerja.....	17
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja	18
2.3.5 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	19
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian	20
3.2.1 Lokasi Penelitian	20
3.2.2 Populasi Penelitian	20
3.2.3 Sampel Penelitian	20
3.3 Identifikasi Variabel	21
3.4 Definisi Operasional Variabel	21
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.6 Metode Analisis Data	25
3.6.1 Uji Statistik Deskriptif.....	26
3.6.2 Uji Instrumen (<i>Outer Model</i>).....	26
3.6.3 Uji Hipotesis (<i>Inner Model</i>)	29
BAB IV PEMBAHASAN.....	31
4.1 Deskripsi Responden.....	31
4.2 Deskripsi Variabel atau Statistik Deskriptif.....	31
4.2.1 Deskripsi Variabel <i>Work Life Balance</i>	33
4.2.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	36
4.2.3 Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja	39
4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	42

4.3 Analisis Data	45
4.3.1 Evaluasi Model Struktural/Analisis Inner Model	51
4.3.2 Hasil Uji Hipotesis.....	52
4.3.3 Pengaruh Tidak Langsung	54
4.4 Pembahasan.....	55
4.4.1 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	55
4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	56
4.4.3 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Keterikatan Kerja	57
4.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja	58
4.4.5 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	59
4.4.6 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja.....	60
4.4.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja	61
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Implikasi.....	64
5.3 Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA	66

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel <i>Research Gap</i>	4
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	21
Tabel 3.2 Skala Likert	25
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	31
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Work Life Balance	33
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	36
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja.....	39
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	42
Tabel 4.6 <i>Loading</i> Faktor	46



DAFTAR GANBAR

Gambar 4.1 Uji validitas 46



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah Sakit Islam (RSI) Nahdlatul Ulama Demak merupakan salah satu rumah sakit swasta berbasis keagamaan yang berkomitmen memberikan pelayanan kesehatan berkualitas bagi masyarakat (Safi'i & Aziz, 2024). Sebagai rumah sakit yang berada di bawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama, RSI NU Demak tidak hanya menekankan pada aspek medis, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam setiap layanan. Rumah sakit ini memiliki berbagai layanan unggulan, baik rawat inap, rawat jalan, maupun pelayanan gawat darurat. Namun, semakin meningkatnya jumlah pasien, tuntutan terhadap kinerja karyawan menjadi semakin tinggi. Hal ini menuntut manajemen rumah sakit untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak terdiri dari tenaga medis, paramedis, dan non-medis yang masing-masing memiliki peran vital dalam menjaga kelancaran operasional rumah sakit. Sebagai institusi kesehatan, kualitas pelayanan sangat bergantung pada kinerja karyawan yang profesional, disiplin, dan berdedikasi tinggi (Azhar *et al.*, 2025). Namun, tingginya beban kerja, sistem shift, serta kompleksitas pelayanan kesehatan seringkali menimbulkan tekanan kerja. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat berdampak pada penurunan semangat, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Paembong *et al.*, 2023). Tingkat keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugasnya sangat bergantung pada kinerja karyawannya, sehingga pencapaian kinerja menjadi faktor krusial dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja pegawai memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan dan keberlangsungan organisasi. Optimalisasi kinerja sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Apabila SDM berkualitas tinggi, maka operasional organisasi akan

berjalan efektif, namun jika kualitas SDM rendah, organisasi berpotensi menghadapi hambatan dalam menjalankan aktivitasnya (Chaerudin, 2020).

Work-life balance merupakan kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi (Kurnia & Khairunnisa, 2024). Secara sederhana, konsep ini menggambarkan kondisi ketika seseorang mampu mengatur waktu secara efektif sehingga aktivitas pekerjaan, kehidupan pribadi, dan keluarga dapat berjalan selaras. Pegawai yang berhasil menerapkan *work-life balance* biasanya menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi serta kinerja yang optimal (Murpiari & Ardiana, 2025). Mereka juga cenderung merasa puas, bahagia, dan lebih kreatif karena memperoleh dukungan dari lingkungan sekitar, baik dari keluarga, teman, maupun organisasi tempat bekerja. Dengan demikian, *work-life balance* dapat dipahami sebagai upaya mencapai keseimbangan ideal antara alokasi waktu dan energi untuk pekerjaan dengan kehidupan personal, keluarga, serta aktivitas non-pekerjaan lainnya.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi bawahan agar melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama organisasi (Puspita *et al.*, 2025). Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberikan motivasi serta inspirasi bagi para karyawan. Seorang pemimpin yang dapat menyampaikan visi dengan jelas, memberikan dorongan, dan memberdayakan bawahan akan mampu membangun budaya organisasi yang positif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja karyawan, termasuk di RSI Nahdlatul Ulama Demak. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada upaya menginspirasi dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar serta mendorong perubahan positif dalam organisasi.

Keterikatan kerja (*work engagement*) adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh seseorang terhadap pekerjaannya (Simanullang & Ratnaningsih, 2019). Keterikatan kerja merupakan faktor penting yang berperan dalam

menjembatani hubungan antara *work life balance*, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan. Keterikatan kerja menggambarkan kondisi psikologis yang mencerminkan semangat, keterlibatan emosional, serta komitmen kuat yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya maupun organisasi tempat ia bekerja. Pegawai yang memiliki ikatan emosional dan kognitif dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan dedikasi tinggi serta kontribusi maksimal. Oleh karena itu, mempelajari peran keterikatan kerja sebagai variabel intervening menjadi penting untuk memahami hubungan yang kompleks di antara variabel-variabel tersebut.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang menganalisis terkait sejauh mana pengaruh *work life balance*, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan di sektor kesehatan, termasuk rumah sakit Islam, tetapi masih meninggalkan kekurangan dalam konteks institusi keislaman. Penelitian oleh Aris Susanto (2025) di *Sultan Agung Islamic Hospital* yang secara spesifik menguji pengaruh *work life balance* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan pentingnya variabel-variabel tersebut dalam konteks rumah sakit Islam, namun belum banyak dijabarkan secara sistematis dalam literatur Indonesia lainnya terkini sehingga masih perlu penguatan empiris.

Penelitian lain oleh Humaidi Iskandar dan Nor Lailla (2026) di lingkungan keislaman pada lembaga amil zakat BSI Maslahat menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun studi ini belum mengeksplorasi peran keterikatan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Penelitian lain oleh Humaini et al., (2024) yang dilakukan pada Laznas BMH Jakarta menunjukkan hasil bahwa *work life balance* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Rahmawati et al., (2021) dan Meha et al., (2025) menunjukkan hasil bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Mendrofa et al., (2024) dan Rivai (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian Kurniawan et al.,

(2024) serta penelitian Nadya Hasana dan Sulaiman Helmi (2023) menunjukkan hasil berbeda, yakni kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil lain penelitian Humaini et al., (2024) yang dilakukan pada Laznas BMH Jakarta menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Anik Nur Kholifah dan Jul Aidil Fadli (2022) yang menyatakan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian Eliza et al., (2025) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu Keterikatan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian (*research gap*) yang sudah dijelaskan di atas dirangkum dalam tabel Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Tabel *Research Gap*

No	<i>Research Gap</i>	Sumber	Temuan
1	Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan	(Iskandar & Lailla, 2026); (Humaini et al., 2024) (Rahmawati et al., 2021); (Meha et al., 2025)	“ <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” “ <i>work-life balance</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan”
2	Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	(Mendrofa et al., 2024); (Rivai, 2020) (Kurniawan et al., 2024); (Hasana & Helmi, 2023)	“kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” “kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan”
3	Terdapat perbedaan hasil penelitian keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan	(Humaini et al., 2024); (Kholifah & Fadli, 2022) (Eliza et al., 2025)	“keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai” “keterikatan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”

Analisis terkait sejauh mana tingkat *work life balance* dan kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kinerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak menjadi penting karena rumah sakit berbasis nilai-nilai Islam tidak hanya dituntut mencapai kinerja pelayanan yang optimal, tetapi juga menjaga kesejahteraan psikologis dan spiritual karyawan dalam menghadapi beban kerja yang tinggi. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik diyakini mampu mengurangi stres dan meningkatkan fokus pelayanan, sementara kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun visi, motivasi, serta keteladanan yang sejalan dengan prinsip amanah dan pelayanan umat. Namun, kontribusi kedua faktor tersebut terhadap kinerja belum tentu bersifat langsung, sehingga keterikatan kerja menjadi variabel intervening yang relevan untuk menjelaskan bagaimana semangat, dedikasi, dan penghayatan karyawan dalam bekerja dapat memperkuat pengaruh *work life balance* dan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk memberikan dasar empiris dalam merumuskan strategi manajerial yang berorientasi pada peningkatan kinerja sekaligus keberlanjutan nilai-nilai keislaman dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit.

Penelitian ini diharapkan dapat mendukung upaya manajemen rumah sakit dalam mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dalam pengelolaan sumber daya manusia serta merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih tepat guna meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dengan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh *work life balance* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai variabel intervening, RSI Nahdlatul Ulama Demak dapat mengambil langkah strategis untuk menjamin keberlanjutan layanan kesehatan yang berkualitas bagi masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada pengaruh *work life balance* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai *variabel intervening* di RSI Nahdlatul Ulama Demak. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit.

Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi akademis untuk memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam sektor kesehatan. Dengan pemahaman yang lebih baik, RSI Nahdlatul Ulama Demak dapat merumuskan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. “Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak?”
2. “Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional kinerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak?”
3. “Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap keterikatan kerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak?”
4. “Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja di RSI Nahdlatul Ulama Demak?”
5. “Bagaimana pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak.
3. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap keterikatan kerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak.

5. Menganalisis pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak.

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi RSI Nahdlatul Ulama Demak

Rumah sakit memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam lingkungan kerjanya. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi manajemen rumah sakit untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang memerlukan perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan pemahaman tersebut, rumah sakit dapat merumuskan kebijakan yang lebih tepat dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pada akhirnya, langkah ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat menjadi referensi berharga bagi peneliti lain yang ingin mengkaji lebih lanjut hubungan antara *work life balance*, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan pada sektor rumah sakit maupun organisasi kesehatan lainnya. Temuan penelitian ini dapat dijadikan landasan bagi penelitian berikutnya untuk memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mendorong pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di bidang kesehatan. Dengan demikian, penelitian ini turut memberikan kontribusi dalam memperkaya pengetahuan dan literatur akademik di bidang manajemen SDM.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 *Work Life Balance*

Work-life balance merupakan kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi maupun keluarga (Kurnia & Khairunnisa, 2024). Konsep ini menekankan pentingnya pengelolaan peran secara proporsional agar berbagai aspek kehidupan dapat berjalan harmonis. Bagi organisasi, dukungan terhadap terciptanya keseimbangan tersebut menjadi hal yang krusial karena work-life balance telah berkembang menjadi isu sentral dalam lingkungan kerja modern. Selanjutnya, berdasarkan penelitian Pheng dan Chua (2018), terdapat empat komponen utama yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur work-life balance, yaitu:

1. *Work Interference with Family*

a. *Time*

Indikator ini mengukur sejauh mana waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan mengganggu waktu yang seharusnya bisa digunakan untuk keluarga. Misalnya, lembur atau tugas yang berlebihan dapat mengurangi waktu yang tersedia untuk kegiatan keluarga.

b. *Strain*

Strain merujuk pada stres atau ketegangan yang ditimbulkan oleh pekerjaan yang kemudian berdampak pada kehidupan keluarga. Ini mencakup situasi di mana tekanan kerja menyebabkan kelelahan atau iritabilitas yang mengurangi kualitas interaksi dengan keluarga.

2. *Family Interference with Work*

a. *Time*

Indikator ini menilai sejauh mana waktu yang dibutuhkan untuk urusan keluarga mengganggu waktu yang seharusnya dialokasikan untuk pekerjaan. Contoh kasusnya adalah ketika seseorang harus mengurangi waktu kerja untuk mengurus anggota keluarga yang sakit.

b. *Strain*

Strain dalam konteks ini merujuk pada ketegangan atau stres yang ditimbulkan oleh urusan keluarga dan kemudian mempengaruhi performa atau konsentrasi di tempat kerja. Misalnya, kekhawatiran tentang masalah keluarga yang membuat seseorang kesulitan fokus pada tugas-tugas pekerjaannya.

3. *Work to Family Enrichment*

a. *Development*

Development dalam konteks ini merujuk pada bagaimana pekerjaan dapat memberikan keterampilan, pengalaman, atau pengetahuan yang bermanfaat untuk kehidupan keluarga. Misalnya, keterampilan manajemen yang dipelajari di tempat kerja dapat diterapkan dalam pengelolaan keluarga.

b. *Affect*

Affect menunjukkan bagaimana emosi positif yang didapatkan dari pekerjaan, seperti kepuasan atau kebahagiaan, dapat meningkatkan suasana hati dan interaksi yang lebih positif dengan anggota keluarga.

c. *Capital*

Capital merujuk pada sumber daya yang diperoleh dari pekerjaan, seperti dukungan sosial atau materi, yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan keluarga. Misalnya, jaringan sosial yang dibangun di tempat kerja dapat membantu dalam situasi keluarga tertentu.

4. *Family to Work Enrichment*

a. *Development*

Development dalam konteks ini berarti bagaimana pengalaman dari kehidupan keluarga, seperti mengasuh anak atau mengelola rumah tangga, dapat meningkatkan keterampilan atau kompetensi yang relevan untuk pekerjaan.

b. *Affect*

Affect dalam hal ini merujuk pada perasaan positif yang diperoleh dari hubungan keluarga, seperti dukungan emosional, yang dapat meningkatkan motivasi dan performa di tempat kerja.

c. *Efficiency*

Efficiency menunjukkan bagaimana keterampilan atau kebiasaan yang dikembangkan dalam kehidupan keluarga, seperti pengelolaan waktu yang baik, dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi bawahan agar melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama organisasi (Puspita *et al.*, 2025). Hal ini meliputi kemampuan memberi arahan, mendorong perubahan ke arah yang lebih baik, serta membangun kepercayaan dan dukungan dari bawahan. Seorang pemimpin dituntut menjadi motor penggerak dalam menciptakan perubahan, memotivasi, serta memengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan tujuan organisasi.

Siagian (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar mau mengikuti dan melaksanakan instruksinya, meskipun terkadang tidak sejalan dengan keinginan pribadi mereka. Dalam hal ini, pemimpin berfungsi sebagai motivator, pemberi arahan, sekaligus penghubung dalam interaksi interpersonal di organisasi.

Kepemimpinan transformasional, menurut Boehenke *et al.* (2019), merupakan pendekatan di mana pemimpin meraih keberhasilan melalui perilaku yang visioner, inspiratif, menstimulasi, serta berfokus pada pembinaan dan kerja sama tim. Pemimpin transformasional mampu berpikir jauh ke depan, memberikan inspirasi, serta menyalurkan energi positif bagi bawahannya. Anoraga *et al.* (2015) menambahkan bahwa terdapat sembilan peran penting kepemimpinan dalam organisasi, yakni sebagai perencana, pembuat kebijakan, pakar, pelaksana, pengendali, pemberi penghargaan maupun sanksi, teladan, penanggung jawab kesalahan, dan pengganti peran anggota lainnya.

Berikut adalah indikator kepemimpinan transformasional menurut Hemsworth et al. (2013):

1. *Idealized Influence Attributes* menggambarkan kualitas pribadi dan karakter seorang pemimpin yang membuatnya dihormati, dikagumi, serta dipercaya oleh para pengikut. Pemimpin dengan atribut ini biasanya menjunjung tinggi integritas, memiliki keyakinan kuat, dan menjadi teladan dengan menampilkan standar etika serta moral yang tinggi. Hal ini menumbuhkan rasa bangga dan penghargaan dari orang-orang di sekitarnya.
2. *Inspirational Motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi kepada pengikutnya melalui penyampaian visi serta tujuan yang menarik. Pemimpin dengan dimensi ini membangkitkan semangat, optimisme, serta harapan pada bawahannya, sehingga mereka merasa terlibat penuh dalam upaya pencapaian tujuan bersama. Komunikasi yang efektif dan pesan yang menggugah menjadi sarana utama untuk mendorong pengikut mengembangkan potensi terbaik mereka.
3. *Intellectual Stimulation* merujuk pada peran pemimpin dalam mendorong pengikut agar selalu berpikir kreatif, inovatif, serta kritis dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin dengan dimensi ini menantang pengikutnya untuk mengeksplorasi ide-ide baru, meninjau ulang asumsi lama, dan menemukan solusi yang lebih efektif. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pembelajaran serta pertumbuhan individu, sekaligus menghargai kontribusi gagasan baru dari setiap anggota.
4. *Individualized Consideration* mengacu pada perhatian personal yang diberikan pemimpin terhadap kebutuhan dan perkembangan tiap individu pengikutnya. Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai mentor atau pembimbing yang memberi dukungan, arahan, dan umpan balik secara khusus. Mereka mampu mengenali perbedaan karakter tiap anggota dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya agar setiap individu merasa dihargai serta memperoleh dukungan dalam mencapai tujuan pribadinya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Paembong *et al.*, 2023). Kinerja merupakan output yang dihasilkan karyawan berdasarkan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Paramitadewi (2017) menyatakan bahwa kinerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaannya dalam kurun waktu tertentu. Tingkat keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari mutu kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya, karena hal tersebut berkontribusi pada peningkatan produktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan menggambarkan hasil yang dicapai sesuai tugas dan kewajiban yang diberikan, di mana peningkatan kinerja akan memberikan dampak positif bagi perusahaan melalui pencapaian hasil kerja yang lebih optimal.

Robbins (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas pada periode tertentu. Menurut Rivai, kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peranannya. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Berdasarkan Robert L. Mathis, John H. Jackson, dan Robbins indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah sejauhmana proses karyawan dalam melakukan aktivitas sesuai dengan harapan perusahaan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atas pekerjaan yang dilakukan. Kuantitas kerja adalah jumlah yang dihasilkan dalam melaksanakan pekerjaan. Kuantitas kerja diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memaksimalkan waktu yang ada untuk pekerjaan tersebut.

d. Efektivitas biaya

Efektivitas biaya adalah bagaimana sumber daya perusahaan (SDM, keuangan, teknologi, bahan baku, dan peralatan) dapat dimaksimalkan untuk mendapatkan keuntungan yang paling tinggi.

e. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan saling menghargai dan kerjasama antar karyawan.

2.1.4 Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterikatan kerja (*work engagement*) adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh seseorang terhadap pekerjaannya (Simanullang & Ratnaningsih, 2019). Pendekatan ini mencakup komitmen terhadap visi dan nilai perusahaan serta dorongan untuk berkontribusi dalam keberhasilan perusahaan dengan menyadari manfaat yang diperoleh secara pribadi. Beberapa definisi keterikatan kerja dari para ahli menyoroti dimensi-dimensi tertentu.

Menurut Schaufeli (Anggraini A. L., 2020), “keterikatan kerja melibatkan tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*)”. Bakker & Xanthopoulou (Dewantara & Wulanyani, 2019) menggambarkan “keterikatan kerja sebagai pengalaman positif yang mencakup energi (*vigor*), afektif (*dedication*), dan dimensi kognitif (*absorption*), dengan ciri khas semangat, pengabdian, dan penghayatan terhadap pekerjaan”.

Berikut adalah indikator dari dimensi keterikatan kerja menurut Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (2002):

1. *Vigor*

a. Energi yang Tinggi

Indikator ini menggambarkan karyawan yang selalu merasa bersemangat dan bertenaga dalam menjalankan pekerjaannya. Mereka

cenderung memiliki stamina yang cukup untuk menghadapi beban kerja yang berat dan tetap produktif sepanjang hari kerja.

b. **Ketahanan Mental**

Ketahanan mental mencerminkan kemampuan karyawan untuk tetap tangguh dan tidak mudah goyah saat menghadapi tekanan kerja atau tantangan. Mereka mampu bertahan dalam situasi yang penuh stres dan tetap fokus pada tugas yang harus diselesaikan.

c. **Kemauan untuk Berusaha**

Indikator ini menunjukkan tingkat komitmen karyawan dalam berusaha mencapai tujuan pekerjaan mereka. Karyawan dengan kemauan yang kuat untuk berusaha akan bekerja keras, bahkan saat menghadapi kesulitan, dan tidak mudah menyerah.

d. **Motivasi untuk Menghadapi Tantangan**

Motivasi untuk menghadapi tantangan adalah dorongan internal yang membuat individu tetap gigih dan termotivasi dalam menghadapi kesulitan serta hambatan di lingkungan kerja.

2. *Dedication*

a. **Keterlibatan Emosional**

Karyawan dengan keterlibatan emosional yang tinggi memiliki ikatan kuat dengan pekerjaan mereka. Mereka menganggap pekerjaan mereka bermakna dan merasa termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

b. **Makna Pekerjaan**

Indikator ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan nilai dan dampak signifikan dari pekerjaan mereka, baik untuk diri sendiri maupun orang lain. Karyawan yang menganggap pekerjaannya bermakna cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen.

c. **Antusiasme dalam Pekerjaan**

Antusiasme mencerminkan seberapa bersemangat dan termotivasi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Karyawan yang antusias biasanya merasa senang dan bersemangat setiap kali mereka bekerja, bahkan saat menghadapi tantangan.

3. *Absorption*

a. Fokus yang Mendalam

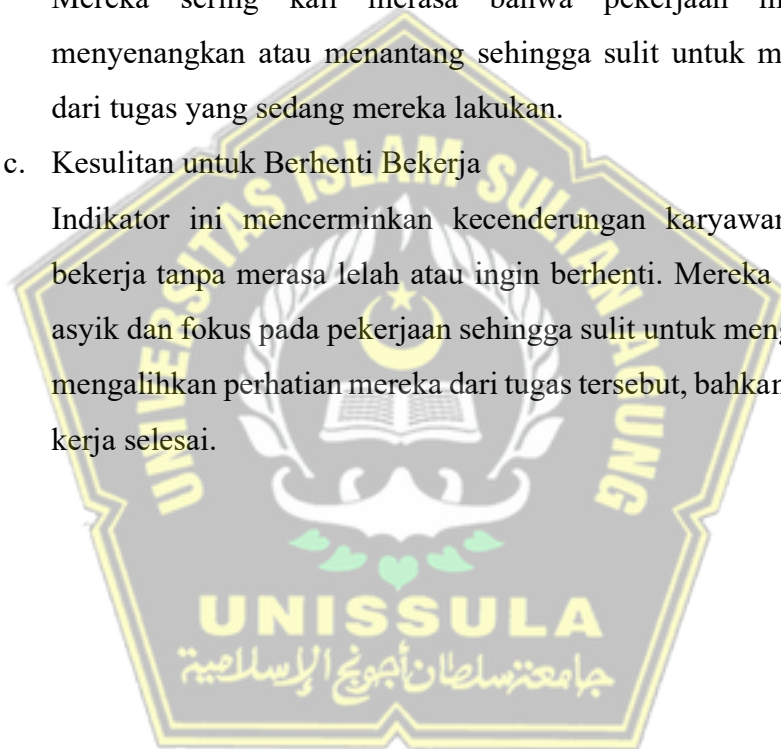
Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan dapat fokus secara mendalam pada pekerjaan mereka tanpa mudah terganggu oleh faktor eksternal. Mereka cenderung tenggelam dalam pekerjaan hingga lupa waktu, menunjukkan tingkat konsentrasi yang tinggi.

b. Keterlibatan Penuh dalam Pekerjaan

Karyawan yang terlibat penuh dalam pekerjaan cenderung merasa benar-benar terhubung dan tenggelam dalam aktivitas kerja mereka. Mereka sering kali merasa bahwa pekerjaan mereka sangat menyenangkan atau menantang sehingga sulit untuk melepaskan diri dari tugas yang sedang mereka lakukan.

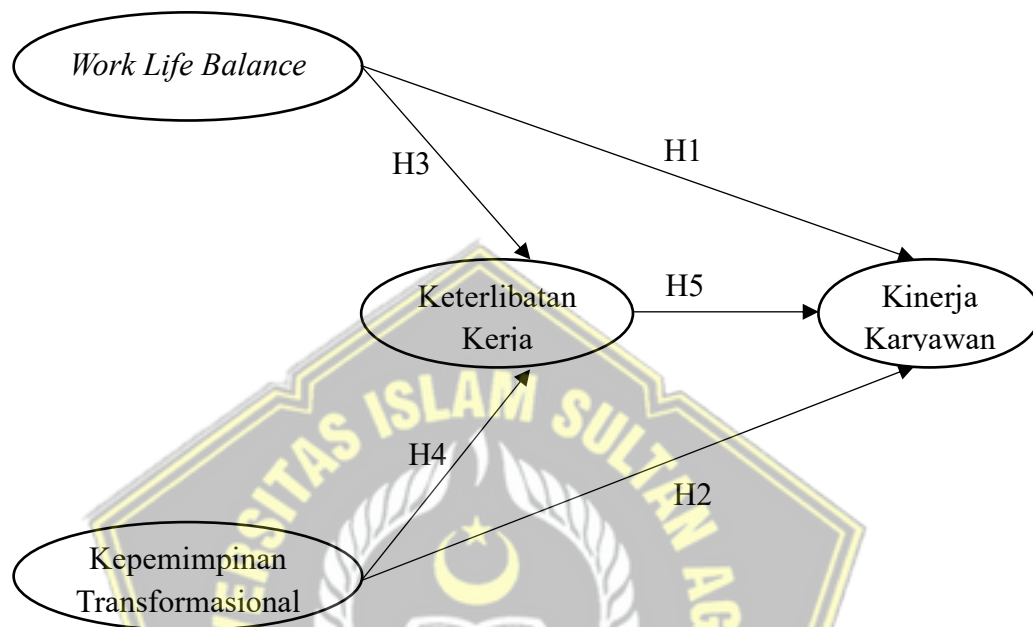
c. Kesulitan untuk Berhenti Bekerja

Indikator ini mencerminkan kecenderungan karyawan untuk terus bekerja tanpa merasa lelah atau ingin berhenti. Mereka merasa sangat asyik dan fokus pada pekerjaan sehingga sulit untuk menghentikan atau mengalihkan perhatian mereka dari tugas tersebut, bahkan setelah waktu kerja selesai.



2.2 Kerangka Konseptual

Penyusunan kerangka konseptual dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti dalam proses menguraikan pokok permasalahan secara sistematis. Alur pemikiran penelitian ini dapat dijelaskan melalui gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work-life balance sering dikaitkan dengan keseimbangan dalam berbagai aspek kehidupan individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan dukungan agar karyawan mampu mencapainya, mengingat isu ini menjadi salah satu tantangan utama dalam dunia kerja. *Work-life balance* sendiri merujuk pada kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi maupun keluarga. Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar dan Laila (2026); Humaini et al., (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Rahmawati et al., (2021); Meha et al., (2025) yang menyimpulkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan perbedaan temuan tersebut, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: “*Work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan positif dalam organisasi dengan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pemimpin dengan pendekatan ini berfokus pada pengembangan karyawan melalui penyampaian visi yang jelas, dukungan emosional, serta perhatian terhadap kebutuhan individu. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Mendrofa et al., (2024); Rivai (2020) menunjukkan bahwa “Kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja karyawan. Para peneliti ini menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang berujung pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja”. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan et al., (2024); Hasana & Helmi (2023) menunjukkan hasil berbeda, di mana “kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan”. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: “Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”

2.3.3 Pengaruh *Work life balance* terhadap Keterikatan Kerja

Work-life balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Dalam dunia kerja modern, keseimbangan ini semakin krusial, mengingat tekanan untuk mencapai target kerja sering kali mengganggu kehidupan pribadi.

Ketika karyawan merasa memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya serta memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Poluan (2018), Sidik (2019), Yusnandar (2022), dan Pebiyanti dkk. (2021) menunjukkan bahwa “*work-life balance* berdampak positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mengungkap bahwa karyawan dengan *work-life balance* yang baik lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya serta lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi positif bagi organisasi”. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H3: “*Work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.”

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja

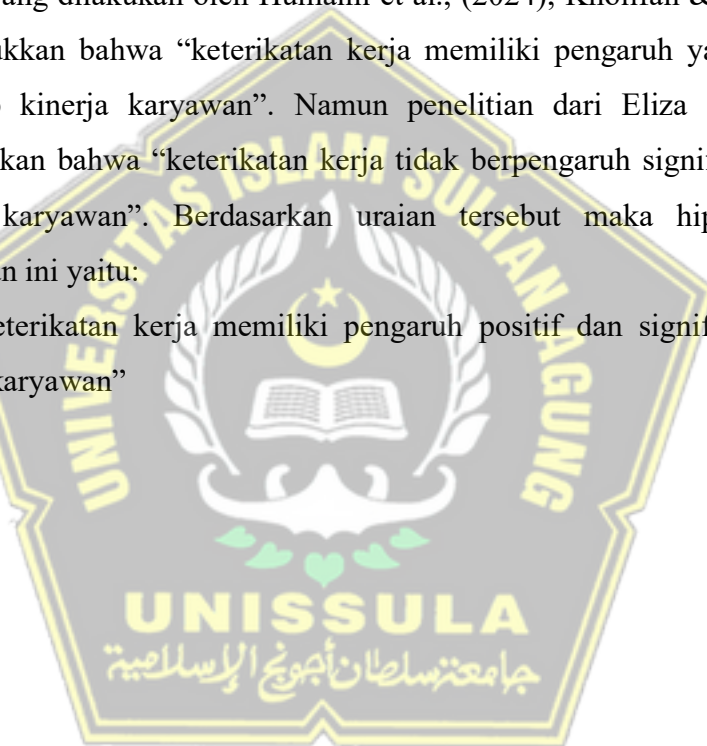
Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih besar, melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya menargetkan pencapaian hasil, tetapi juga berupaya mengembangkan potensi karyawan dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses kerja. Gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk lebih terlibat, merasa dihargai, dan memiliki tujuan yang selaras dengan visi organisasi. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Sidik (2019) dan Pebiyanti dkk. (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Studi tersebut mengungkap bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H4: “Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja”

2.3.5 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterikatan kerja, atau *employee engagement*, mengacu pada tingkat keterlibatan, motivasi, dan semangat karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki antusiasme besar dan memberikan kontribusi lebih dalam pekerjaan mereka, dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Keterikatan kerja dianggap sebagai salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan berorientasi pada hasil. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Humaini et al., (2024); Kholifah & Fadli, (2022) menunjukkan bahwa “keterikatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan”. Namun penelitian dari Eliza et al., (2025) menyatakan bahwa “keterikatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H5: “Keterikatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian berbasis survei. Yusuf (2017) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif diterapkan ketika data yang dikumpulkan dapat diukur atau dianalisis melalui prosedur statistik. Berdasarkan jenis permasalahan penelitian, terdapat tiga tipe penelitian, yaitu eksplanatori, deskriptif, dan kausal. Penelitian ini termasuk dalam tipe eksplanatori. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), penelitian eksplanatori merupakan inti dari pendekatan ilmiah dalam riset. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan desain eksplanatori untuk menganalisis hubungan antara *work-life balance* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan keterikatan kerja sebagai variabel intervening di RSI Nahdlatul Ulama Demak.

3.2 Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Islam Nahdlatul Ulama Demak, yang berlokasi di Jl. Diponegoro No.09, Rw. 7, Jogoloyo, Kec. Wonosalam, Kabupaten Demak, Jawa Tengah 59571.

3.2.2 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2021), “populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan tetap di Rumah Sakit Islam Nahdlatul Ulama Demak, dengan total sebanyak 120 orang.

3.2.3 Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode sensus

dimana seluruh populasi didalam penelitian dijadikan sampel. Jadi jumlah sampel yang digunakan didalam penelitian ini yaitu sebanyak 120 orang.

3.3 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (independen), variabel terikat (dependen), dan variabel *intervening* sebagai berikut:

1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah “variabel yang keberadaannya dapat memengaruhi perubahan pada variabel lain”. Dalam penelitian ini, variabel bebas terdiri dari *work-life balance* (X1) dan kepemimpinan transformasional (X2).

2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah “variabel yang mengalami perubahan akibat pengaruh variabel bebas”. Variabel ini juga dikenal sebagai variabel dependent, terpengaruh, atau efek, dan disingkat sebagai variabel Y. Dalam penelitian ini, variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

3. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* merupakan “variabel yang berperan dalam menjembatani hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam suatu penelitian atau eksperimen”. Dalam penelitian ini, keterikatan kerja (Z) berfungsi sebagai variabel *intervening*.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	<i>Work life balance</i> (X1)	<i>Work-life balance</i> merupakan kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi maupun keluarga (Kurnia & Khairunnisa, 2024).	1. <i>Work Interference with Family</i> (X1.1) a. <i>Time</i> b. <i>Strain</i> 2. <i>Family Interference with Work</i> (X1.2) a. <i>Time</i> b. <i>Strain</i> 3. <i>Work to Family Enrichment</i> (X1.3) a. <i>Development</i> b. <i>Affect</i>	Likert 1-5

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
			<p>c. <i>Capital</i></p> <p>4. <i>Family to Work Enrichment (X1.4)</i></p> <p>a. <i>Development</i></p> <p>b. <i>Affect</i></p> <p>c. <i>Efficiency</i></p> <p>(Pheng & Chua, 2018)</p>	
2.	Kepemimpinan Transformasional (X2)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi bawahan agar melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama organisasi (Puspita et al., 2025).	<p>1. <i>Idealized Influence Attributes (X2.1)</i></p> <p>a. Pemimpin menanamkan kebanggaan pada orang lain</p> <p>b. Pemimpin melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok</p> <p>2. <i>Idealized Influence Behaviour (X2.2)</i></p> <p>a. Pemimpin berbicara tentang nilai dan kepercayaan yang terpenting</p> <p>b. Pemimpin menentukan pentingnya memiliki tujuan yang kuat</p> <p>3. <i>Inspirational Motivation (X2.3)</i></p> <p>a. Pemimpin berbicara tentang optimisme masa depan</p> <p>b. Pemimpin berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu diselesaikan</p> <p>4. <i>Intellectual Stimulation (X2.4)</i></p> <p>a. Pemimpin memeriksa kembali asumsi kritis untuk kesesuaian</p>	Likert 1-5

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
			b. Pemimpin mencari perspektif yang berbeda saat memecahkan masalah 5. <i>Individualized Consideration</i> (X2.5) a. Pemimpin meluangkan waktu untuk pembinaan karyawan b. Pemimpin memperlakukan karyawan sebagai individu bukan hanya sebagai anggota kelompok Hemsworth, <i>et al.</i> (2013)	
3.	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Paembong <i>et al.</i> , 2023)	1. Kualitas Kerja (Y.1) a. Tingkat ketepatan dan akurasi dalam menjalankan tugas. b. Hasil kerja yang sesuai atau melampaui standar kualitas yang telah ditentukan. 2. Kuantitas (Y.2) a. Jumlah pekerjaan atau output yang dihasilkan oleh karyawan. b. Produktivitas dalam menyelesaikan tugas atau proyek tertentu. 3. Ketepatan Waktu (Y.3) a. Kemampuan dalam upaya menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan batas yang telah ditentukan. b. Tingkat keteraturan dan	Likert 1-5

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
			<p>kedisiplinan dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal.</p> <p>4. Efektivitas (Y.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. b. Relevansi dan dampak dari kontribusi karyawan terhadap keseluruhan tujuan organisasi. <p>5. Kemandirian (Y.5)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan untuk bekerja mandiri tanpa memerlukan pengawasan konstan. b. Inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa perlu dipandu secara terus-menerus. <p>Robbins (2016)</p>	
4.	Keterikatan Kerja (Z)	Keterikatan kerja (<i>work engagement</i>) adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh seseorang terhadap pekerjaannya (Simanullang & Ratnaningsih, 2019)	<p>1. Vigor (Z.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Energi yang tinggi. b. Ketahanan mental. c. Kemauan untuk berusaha. d. Motivasi untuk menghadapi tantangan <p>2. Dedication (Z.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Keterlibatan emosional. b. Makna pekerjaan. c. Antusiasme dalam pekerjaan. <p>3. Absorption (Z.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fokus yang mendalam. b. Keterlibatan penuh dalam pekerjaan. 	Likert 1-5

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
			c. Kesulitan untuk berhenti kerja. Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (2002)	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan proses sistematis untuk mengamati sifat, kondisi, serta aktivitas tertentu guna memperoleh informasi yang diperlukan dalam mencapai tujuan penelitian. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

Dalam upaya untuk memperoleh data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian, digunakan metode penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Responden akan menerima daftar pertanyaan yang telah dirancang secara sistematis, di mana mereka diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia. Setiap butir pertanyaan disertai dengan opsi jawaban sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 3.2 Skala Likert

Pernyataan	Bobot
“Sangat Setuju”	5
“Setuju”	4
“Kurang Setuju”	3
“Tidak Setuju”	2
“Sangat Tidak Setuju”	1

3.6 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). PLS merupakan bagian dari Structural Equation Modeling (SEM) yang menggunakan pendekatan berbasis varians atau komponen. Tujuan utama dari PLS-SEM, menurut Ghazali & Latan (2015), adalah “untuk mengembangkan atau membangun teori dengan fokus pada prediksi. Metode ini sangat tepat digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel laten. Salah satu keunggulan PLS adalah tidak memerlukan asumsi khusus terkait skala pengukuran data dan dapat diaplikasikan pada sampel dengan

jumlah yang relatif kecil, menjadikannya metode analisis yang kuat” (Ghozali, 2011).

Karena penelitian ini memiliki model yang kompleks dengan jumlah sampel yang terbatas, maka analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS. SmartPLS menggunakan metode bootstrapping, yaitu teknik pengambilan sampel ulang secara acak. Dengan metode ini, asumsi normalitas tidak menjadi masalah dalam analisis. Selain itu, penggunaan bootstrapping memungkinkan SmartPLS untuk tidak menetapkan batasan minimum jumlah sampel, sehingga cocok digunakan dalam penelitian dengan sampel berukuran kecil.

Dalam analisis PLS-SEM, terdapat dua komponen utama yang perlu dievaluasi. Model pengukuran, yang juga dikenal sebagai outer model, menguji validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk. Sementara itu, model struktural atau inner model, menguji hubungan sebab akibat antar konstruk atau variabel laten.

3.6.1 Uji Statistik Deskriptif

Pengujian statistik deskriptif merupakan metode statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan objek penelitian berdasarkan data dari sampel atau populasi yang tersedia, tanpa melakukan analisis lebih lanjut maupun menarik kesimpulan yang bersifat umum.

3.6.2 Uji Instrumen (*Outer Model*)

Dalam konteks pemodelan persamaan struktural, model pengukuran, yang juga dikenal sebagai outer model, memetakan hubungan antara setiap indikator yang teramati dengan variabel laten yang mendasarinya. Model ini dievaluasi melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) dengan pendekatan *Multi-Trait Multi-Method* (MTMM). Tujuan utama dari evaluasi ini adalah untuk memastikan validitas konvergen dan diskriminan dari konstruk yang diukur. Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang seharusnya mengukur konstruk yang sama benar-benar melakukannya. Sementara itu, validitas diskriminan memastikan bahwa konstruk yang berbeda tidak tumpang tindih satu sama lain. Selain validitas, reliabilitas model pengukuran juga dievaluasi menggunakan dua metode utama: *Cronbach's*

Alpha dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur konsistensi internal dari sekelompok indikator, sedangkan *Composite Reliability* memberikan estimasi yang lebih akurat tentang reliabilitas konstruk dengan mempertimbangkan bobot faktor dari masing-masing indikator (Ghozali, 2015).

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen dalam model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dievaluasi berdasarkan korelasi antara skor item atau indikator dengan skor konstraknya. Indikator reflektif dianggap memiliki validitas yang tinggi jika korelasinya dengan konstruk yang diukur melebihi 0,70. Validitas ini juga dianalisis menggunakan parameter *Average Variance Extracted* (AVE), yang menunjukkan rata-rata persentase varian skor yang berhasil diekstraksi dari serangkaian variabel laten. Estimasi AVE diperoleh melalui proses iterasi algoritma dalam PLS dengan menggunakan nilai loading standar indikator. AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Lambang λ melambangkan *standardize loading factor* dan i adalah jumlah indikator. AVE (*Average Variance Extracted*) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur validitas konvergen suatu konstruk. Nilai AVE dihitung dengan cara menghitung rata-rata dari akar *standardized loading factor* (akar korelasi berganda) dan dibagi dengan jumlah indikator yang digunakan. Dengan kata lain, AVE dapat diartikan sebagai rata-rata dari akar loading factor. Meskipun demikian, dalam penelitian pengembangan skala, nilai loading factor antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima sebagai valid. (Imam Ghozali, 2015).

b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan suatu indikator dapat dievaluasi melalui analisis *cross loading* antara indikator tersebut dengan konstraknya. Jika korelasi antara konstruk dan indikatornya lebih kuat dibandingkan korelasi

indikator dengan konstruk lainnya, hal ini mengindikasikan bahwa konstruk laten memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik terhadap indikator dalam bloknya dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Selain metode *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat dinilai dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) (Fornell & Larcker, 1981). Ghazali & Latan (2015) juga menjelaskan metode lain untuk mengevaluasi validitas konstruk melalui nilai AVE. Model dianggap memenuhi kriteria validitas jika nilai AVE masing-masing konstruk melebihi 0,50.

c. *Reliability*

Dalam konteks pengukuran konstruk, uji reliabilitas memegang peranan krusial untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan yang tinggi. Secara khusus, untuk konstruk dengan indikator refleksif, terdapat dua metode utama yang umum digunakan, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Dalam penelitian ini, mengingat instrumen yang digunakan berupa angket dengan skala bertingkat, maka rumus *Alpha Cronbach* dipilih sebagai metode yang paling sesuai untuk menguji reliabilitas instrumen. Rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1}\right) \times \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2}\right)$$

Keterangan :

r_{11} = nilai dari Reliabilitas yang akan dihitung

n = nilai dari Jumlah item pertanyaan yang diujikan dalam penelitian

Σ = nilai dari Jumlah varians skor untuk setiap item

σ_t^2 = nilai dari varians total

Nilai alpha yang lebih besar dari 0.7 menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai, dan jika melebihi 0.8, ini menandakan bahwa semua item dan tes memiliki reliabilitas yang kuat secara konsisten. Reliabilitas sempurna tercapai jika nilai alpha melebihi 0.9. Secara umum, nilai alpha antara 0.7 hingga 0.9 dianggap memiliki reliabilitas tinggi, antara 0.5 hingga 0.7 reliabilitas moderat, dan di bawah 0.5 reliabilitas rendah. Nilai

alpha yang rendah dapat mengindikasikan adanya item yang tidak reliabel dalam tes (Imam Ghozali, 2015).

3.6.3 Uji Hipotesis (*Inner Model*)

Model struktural, atau yang juga dikenal sebagai *inner model*, menggambarkan seberapa kuat hubungan antar variabel laten atau konstruk. Kekuatan hubungan ini diestimasi berdasarkan teori substantif yang mendasari model tersebut.

a. *R-Square*

Evaluasi terhadap model struktural dimulai dengan menilai koefisien determinasi (*R-square*) untuk setiap variabel laten endogen. Tujuannya adalah untuk mengukur seberapa baik model struktural tersebut dalam memprediksi variabel-variabel tersebut. Nilai *R-square* ini berperan sebagai indikator *goodness-of-fit model*.

Perubahan pada nilai *R-square* dapat memberikan penjelasan mengenai pengaruh suatu variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen tertentu. Dengan kata lain, kita dapat melihat apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak. Secara umum, nilai *R-square* dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 0,75: Model memiliki kekuatan prediksi yang kuat.
- 0,50: Model memiliki kekuatan prediksi yang sedang.
- 0,25: Model memiliki kekuatan prediksi yang lemah.

Interpretasi ini memberikan panduan dalam menilai seberapa baik model struktural yang diuji..

b. *F-Square*

Uji *F-Square* digunakan untuk mengevaluasi kelayakan model. Berdasarkan Ghozali (2015), nilai *F-Square* sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 mengindikasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh yang lemah, sedang, atau kuat pada tingkat struktural. Dengan kata lain, nilai-nilai dari *F-Square* ini memberikan informasi mengenai seberapa besar pengaruh variabel laten terhadap variabel lainnya dalam model struktural.

c. *Estimate For Path Coefficients*

Dalam pengujian signifikansi pengaruh antar variabel, metode bootstrapping diterapkan dengan mengevaluasi koefisien parameter dan signifikansi statistik t. Model PLS menggambarkan hubungan antar variabel laten sebagai vektor yang terdiri dari variabel endogen (dependen), eksogen (independen), dan residual. Model PLS yang bersifat *recursive* memungkinkan spesifikasi hubungan antar variabel laten, terutama dalam sistem *causal chain* variabel laten dependen. Menurut Ghozali (2015), prediktor laten dianggap memiliki pengaruh signifikan pada level struktural jika nilai yang diperoleh melebihi 0,2.

d. Uji Pengaruh Langsung

Untuk menguji arah hubungan antara variabel independen dan dependen, digunakan metode *Partial Least Square* (PLS) pada model yang telah dirancang. Pengukuran korelasi antar konstruk dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur dan tingkat signifikansinya, yang kemudian dibandingkan dengan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan.

e. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini, digunakan metode bootstrapping dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Dalam penelitian ini, tingkat leverage berperan sebagai variabel intervening. Sebuah variabel intervening dikatakan memediasi pengaruh antara variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) apabila nilai t-statistik yang dihasilkan lebih besar dari 1,96 dan nilai p (p-value) nya lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu 5%.

BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuesioner yang disebarakan kepada 120 responden Karyawan RSI Nahdlatul Ulama Demak. Tujuan dilakukan penyebaran data ini adalah untuk mengetahui karakteristik dari responden. Berikut ini merupakan kriteria responden:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1.	Laki-Laki	50	41,6%
2.	Perempuan	70	58,3%
	Total	120	100%

Berdasar pada Tabel 4.1, maka dapat disimpulkan dalam penelitian ini yang dominan yaitu Perempuan sejumlah 70 responden dan laki-laki sejumlah 50 responden.

4.2 Deskripsi Variabel atau Statistik Deskriptif

Deskripsi variabel dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap masing-masing indikator pada setiap variabel. Dalam penelitian ini analisis deskripsi variabel dilakukan terhadap 5 variabel yaitu *Work Life Balance* (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), Keterikatan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

Analisis ini mengembangkan jawaban responden dari kuesioner yang diajukan. Pada bagian ini akan menganalisis data tersebut satu persatu atas dasar pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden selama penelitian berlangsung terhadap masing-masing variabel. Data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dibentuk dalam skala pengukuran. Skala tersebut digunakan dalam pengukuran dan akan menghasilkan data kuantitatif. Oleh karena itu, masing-masing variabel diukur

menggunakan skala likert untuk melihat bobot dari jawaban responden dengan menggunakan kategori sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / (5 \times 100)$$

Keterangan:

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Total indeks adalah 100 dengan memakai metode tiga kotak dengan membagi jawaban dalam tiga kategori. Jawaban responden memiliki nilai 1-5, sehingga persepsi yang dihasilkan sebagai berikut :

$$\text{Terendah} : ((\%F \times 1)) / 5 = ((100 \times 1)) / 5 = 20$$

$$\text{Tertinggi} : ((\%F \times 5)) / 5 = ((100 \times 5)) / 5 = 100$$

$$\text{Rentang} : 20 - 100 = 80$$

$$\text{Panjang Kelas Interval} : 80 / 3 = 26,7$$

Maka didapat nilai indeks yang diperoleh dari perhitungan diatas diawali dari angka 20-100 dengan rentang angka senilai 26,7. Dengan panjang kelas interval adalah 100 dibagi 3 bagian, dengan demikian memperoleh rentang masing-masing senilai 26,7 yang dijadikan sebagai interpretasi nilai persepsi dibawah ini:

Kategori:

$$\text{Rendah} = 20 - 46,6$$

$$\text{Sedang} = 46,7 - 73,3$$

$$\text{Tinggi} = 73,4 - 100$$

Pada bagian ini akan dilihat kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Kecenderungan responden ini dapat dilihat dari bentuk deskripsi masing-masing variabel.

4.2.1 Deskripsi Variabel *Work Life Balance*

Berdasarkan penyebaran kuesioner penelitian terhadap pengaruh variabel *Work Life Balance* pada 120 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Deskripsi Variabel *Work Life Balance*

No	Pernyataan Work Life Balance	Skala Penelitian										Rata
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)	
1	Saya dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya.	4	3,3	5	4,2	16	13,3	84	70	11	9,2	75,5
2	Saya tetap dapat terlibat dalam kegiatan keluarga meskipun memiliki tanggung jawab pekerjaan.	1	0,8	8	6,7	4	3,3	93	77,5	14	11,7	78,5
3	Beban pekerjaan saya tidak mengganggu kehidupan pribadi atau keluarga saya.	4	3,3	6	5	15	12,5	87	72,5	8	6,7	74,8
4	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya.	3	2,5	3	2,5	34	28,3	73	60,8	7	5,8	73
5	Saya mampu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan waktu istirahat atau kebutuhan pribadi.	0	0	6	5	27	22,5	82	68,3	5	4,2	74,3
6	Saya dapat mengatur prioritas	3	2,5	1	0,8	18	15	98	81,7	0	0	75,2

No		Skala Penelitian										Rata
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik.											
7	Saya memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat setelah menyelesaikan pekerjaan.	3	2,5	3	2,5	23	19,2	88	73,3	3	2,5	74,2
8	Pekerjaan saya tidak mengurangi kualitas waktu bersama keluarga.	2	1,7	3	2,5	25	20,8	88	73,3	2	1,7	74,2
9	Saya jarang membawa masalah pekerjaan ke dalam kehidupan pribadi saya.	1	0,8	4	3,3	16	13,3	95	79,2	4	3,3	76,2
10	Saya merasa memiliki kontrol terhadap pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	0	0	5	4,2	25	20,8	78	65	12	10	76,2
Rata-rata XI											75,2	

Berdasarkan pada Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa (*mean*) rata-rata nilai dijawab oleh responden pada Variabel *Work Life Balance* yaitu sebesar 75,2 yang termasuk kategori tinggi (73,4 – 100). Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa *work life balance* terhadap Keterikatan Kerja memberikan dampak positif pada peningkatan Kinerja Karyawan.

Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item nomor 2 yaitu “Saya tetap dapat terlibat dalam kegiatan keluarga meskipun memiliki tanggung jawab pekerjaan” dengan skor 78,5. Tingginya nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden (77,5% memilih

setuju dan 11,7% sangat setuju) merasa tetap mampu menjalankan peran keluarga di tengah tuntutan pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem kerja yang diterapkan memungkinkan karyawan untuk tetap menjaga hubungan dan partisipasi dalam aktivitas keluarga.

Pernyataan dengan nilai tinggi lainnya adalah item nomor 9 dan 10 yang masing-masing memperoleh rata-rata 76,2. Pada item nomor 9 (“Saya jarang membawa masalah pekerjaan ke dalam kehidupan pribadi saya”), mayoritas responden menyatakan setuju (79,2%), yang menunjukkan adanya kemampuan dalam memisahkan ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya pengelolaan stres yang baik atau budaya kerja yang tidak terlalu menekan. Sementara itu, pada item nomor 10 (“Saya merasa memiliki kontrol terhadap pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi”), tingginya persentase setuju dan sangat setuju mencerminkan adanya persepsi kontrol diri yang cukup baik dalam mengatur waktu.

Sebaliknya, pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada item nomor 4 yaitu “Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya” dengan skor 73. Meskipun masih tergolong baik, nilai ini lebih rendah dibandingkan item lainnya karena terdapat persentase responden yang menjawab netral cukup besar (28,3%). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara praktik karyawan mampu membagi waktu, tingkat kepuasan subjektif terhadap keseimbangan tersebut belum sepenuhnya optimal. Faktor beban kerja, jam kerja, atau tuntutan pelayanan kemungkinan memengaruhi persepsi kepuasan ini.

Nilai lainnya yang masih dalam kategori tinggi terdapat pada item nomor 5 dengan rata-rata 74,3 dan item nomor 7 serta 8 masing-masing 74,2. Pada item nomor 5 (“Saya mampu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan waktu istirahat atau kebutuhan pribadi”), cukup banyak responden yang menjawab netral (22,5%), yang mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih merasakan adanya pengorbanan waktu istirahat. Demikian pula pada item nomor 7 (“Saya

memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat setelah menyelesaikan pekerjaan”) dan item nomor 8 (“Pekerjaan saya tidak mengurangi kualitas waktu bersama keluarga”), tingginya respons netral menunjukkan bahwa aspek pemulihan energi dan kualitas waktu keluarga masih menjadi tantangan.

Secara keseluruhan, hasil pada 10 (sepuluh) pertanyaan kuisisioner pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa variabel *Work Life Balance* berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai di RSI Nahdlatul Ulama Demak memiliki tingkat *Work Life Balance* yang baik.

4.2.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan penyebaran kuisisioner penelitian terhadap pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional pada 120 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan Kepemimpinan Transformasional	Skala Penelitian										Rata
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		F (%)	f (%)	f (%)	f (%)	F (%)	f (%)	F (%)	f (%)	f (%)	f (%)	
1	Atasan saya memberikan visi dan tujuan kerja yang jelas kepada karyawan.	1	0,8	4	3,3	18	15,0	94	78,3	3	2,5	75,7
2	Atasan saya mampu menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik dari yang diharapkan.	3	2,5	3	2,5	34	28,3	75	62,5	5	4,2	72,7
3	Atasan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan	4	3,3	1	0,8	16	13,3	95	79,2	4	3,33	75,7

No		Skala Penelitian										Rata
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	mencari solusi baru dalam bekerja.											
4	Atasan saya memberikan perhatian secara personal terhadap kebutuhan dan perkembangan saya.	0	0,0	5	4,2	17	14,2	85	70,8	13	10,8	77,7
5	Atasan saya menjadi teladan dalam sikap, integritas, dan etika kerja.	2	1,7	3	2,5	26	21,7	85	70,8	4	3,33	74,3
6	Atasan saya memberikan motivasi ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.	3	2,5	3	2,5	32	26,7	77	64,2	5	4,1	73
7	Atasan saya mendorong saya untuk terus mengembangkan kemampuan diri.	0	0,0	6	5,0	21	17,5	89	74,2	4	3,3	75,2
8	Atasan saya terbuka terhadap ide dan masukan dari bawahan.	3	2,5	1	0,8	23	19,2	92	76,7	1	0,8	74,5
9	Atasan saya memberikan penghargaan atas pencapaian kerja saya.	3	2,5	3	2,5	27	22,5	84	70,0	3	2,5	73,5
10	Atasan saya mampu membangun semangat kerja tim yang positif.	2	1,7	4	3,3	13	10,8	100	83,3	1	0,8	75,7
Rata-rata X1											75,1	

Berdasarkan pada Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa (mean) rata-rata nilai dijawab oleh responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional yaitu sebesar 75,1 yang termasuk kategori tinggi (73,4 – 100). Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja memberikan dampak positif pada peningkatan Kinerja Karyawan.

Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item nomor 4 yaitu “Atasan saya memberikan perhatian secara personal terhadap kebutuhan dan perkembangan saya” dengan skor 77,7. Tingginya nilai ini didukung oleh dominasi jawaban setuju (70,8%) dan sangat setuju (10,8%). Hal ini menunjukkan bahwa atasan dinilai mampu menerapkan aspek individualized consideration, yakni memberikan perhatian personal dan pembinaan kepada bawahan, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan didukung dalam pengembangan diri.

Nilai tinggi lainnya terdapat pada item nomor 1, 3, dan 10 yang masing-masing memperoleh rata-rata 75,7. Pada item nomor 1 (“Atasan saya memberikan visi dan tujuan kerja yang jelas kepada karyawan”), mayoritas responden menyatakan setuju (78,3%), yang menunjukkan kejelasan arah dan tujuan organisasi telah dipahami dengan baik. Pada item nomor 3 (“Atasan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru dalam bekerja”), persentase setuju mencapai 79,2%, mencerminkan adanya dorongan terhadap inovasi. Sementara itu, pada item nomor 10 (“Atasan saya mampu membangun semangat kerja tim yang positif”), persentase setuju bahkan mencapai 83,3%, yang menandakan kemampuan pemimpin dalam membangun motivasi kolektif dan suasana kerja yang kondusif.

Sebaliknya, pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada item nomor 2 yaitu “Atasan saya mampu menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik dari yang diharapkan” dengan skor 72,7. Meskipun masih dalam kategori baik, terdapat persentase jawaban netral yang cukup besar (28,3%), menunjukkan bahwa tidak semua karyawan merasakan dorongan inspiratif secara kuat dari atasan. Hal ini dapat

disebabkan oleh perbedaan gaya komunikasi atau pendekatan kepemimpinan yang belum sepenuhnya menyentuh aspek motivasi intrinsik setiap individu.

Nilai relatif rendah juga terlihat pada item nomor 6 dengan rata-rata 73 dan item nomor 9 dengan 73,5. Pada item nomor 6 (“Atasan saya memberikan motivasi ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan”), cukup banyak responden menjawab netral (26,7%), yang mengindikasikan bahwa dukungan motivasional saat menghadapi tantangan belum dirasakan secara merata. Demikian pula pada item nomor 9 (“Atasan saya memberikan penghargaan atas pencapaian kerja saya”), tingginya respons netral (22,5%) menunjukkan bahwa sistem apresiasi mungkin belum optimal atau belum dirasakan secara konsisten.

Secara keseluruhan, hasil pada 10 (sepuluh) pertanyaan kuisisioner pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa karyawan memandang kepemimpinan transformasional secara positif. Kondisi ini menjadi aset strategis bagi organisasi dalam mendorong pencapaian kinerja yang lebih maksimal dan berkelanjutan.

4.2.3 Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja

Berdasarkan penyebaran kuisisioner penelitian terhadap pengaruh variabel Keterikatan Kerja pada 120 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4

Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja

NO	Pernyataan Keterikatan Kerja	Skala Penelitian										Skor
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		F (%)	f (%)	f (%)	f (%)	F (%)	F (%)	F (%)	f (%)	f (%)		
1	Saya merasa bersemangat dan penuh energi saat bekerja.	1	0,8	4	3,3	28	23,3	84	70	3	2,5	74

NO	Pernyataan	Skala Penelitian										Skor
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		F (%)	f (%)	f (%)	f (%)	F (%)	f (%)	f (%)	f (%)			
	Keterikatan Kerja											
2	Saya tetap bertahan dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.	3	2,5	3	2,5	35	29,2	75	62,5	4	3,3	72,3
3	Pekerjaan saya memiliki makna yang penting bagi saya.	2	1,7	3	2,5	22	18,3	87	72,5	6	5	75,3
4	Saya merasa antusias dalam menjalankan tugas sehari-hari.	0	0,0	5	4,2	16	13,3	87	72,5	12	10	77,7
5	Saya sering begitu fokus dalam bekerja hingga tidak terasa waktu berlalu.	2	1,7	3	2,5	21	17,5	91	75,8	3	2,5	75
6	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	3	2,5	3	2,5	35	29,2	75	62,5	4	3,3	72,3
7	Saya merasa terlibat secara emosional dalam pekerjaan saya.	0	0,0	6	5,0	16	13,3	94	78,3	4	3,3	76
8	Saya memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan saya.	3	2,5	1	0,8	20	16,7	95	79,2	1	0,83	75
9	Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang memotivasi.	3	2,5	3	2,5	25	20,8	86	71,7	3	2,5	73,8
10	Saya bersedia memberikan usaha lebih demi keberhasilan pekerjaan.	2	1,7	3	2,5	16	13,3	98	81,7	1	0,8	75,5

NO	Skala Penelitian					Skor				
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)	
Pernyataan	F (%)	f (%)	f (%)	(%)	F (%)	(%)	f (%)	(%)	f (%)	(%)
Keterikatan Kerja										
	Rata-rata Z1									74,7

Berdasarkan pada Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa (mean) rata-rata nilai dijawab oleh responden pada Variabel Keterikatan Kerja yaitu sebesar 74,7 yang termasuk kategori tinggi (73,4 – 100). Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa variabel Keterikatan Kerja berada pada tingkat tinggi dan mendukung Kinerja Karyawan.

Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item nomor 4 yaitu “Saya merasa antusias dalam menjalankan tugas sehari-hari” dengan skor 77,7. Tingginya nilai ini didukung oleh dominasi jawaban setuju (72,5%) dan sangat setuju (10%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki semangat dan antusiasme yang kuat dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja mampu menumbuhkan energi positif serta motivasi intrinsik dalam aktivitas sehari-hari.

Nilai tinggi lainnya terdapat pada item nomor 7 dengan skor 76 yaitu “Saya merasa terlibat secara emosional dalam pekerjaan saya”. Sebanyak 78,3% responden menyatakan setuju, yang mencerminkan adanya keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan. Selain itu, item nomor 10 (“Saya bersedia memberikan usaha lebih demi keberhasilan pekerjaan”) memperoleh skor 75,5, menunjukkan komitmen ekstra karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini menggambarkan bahwa dimensi dedikasi dan komitmen telah tertanam dengan baik dalam diri karyawan.

Sebaliknya, pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada item nomor 2 dan 6 yang masing-masing memperoleh skor 72,3. Pada item nomor 2 (“Saya tetap bertahan dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan”), terdapat persentase jawaban netral yang cukup tinggi (29,2%), yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya merasa memiliki daya tahan kerja yang

kuat ketika menghadapi tekanan atau tantangan. Hal ini bisa disebabkan oleh beban kerja, tingkat stres, atau kurangnya dukungan saat menghadapi kesulitan.

Demikian pula pada item nomor 6 (“Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini”), persentase netral yang cukup besar (29,2%) turut menurunkan nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun mayoritas karyawan memiliki rasa bangga, masih terdapat sebagian yang belum merasakan kebanggaan organisasi secara optimal.

Secara keseluruhan, hasil dari 10 (sepuluh) pernyataan kuesioner pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa variabel keterikatan kerja termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki tingkat keterlibatan dan dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan yang dijalankan. Meskipun demikian, karyawan tetap perlu meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta fokus dalam menyelesaikan tugas agar hasil kerja yang dicapai semakin optimal dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar bagi tim maupun organisasi.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan penyebaran kuesioner penelitian terhadap pengaruh variabel Kinerja Karyawan pada 120 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

NO		Skala Penelitian										Skor
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	Pernyataan Kinerja Karyawan	F (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	F (%)	F (%)	f (%)	f (%)		
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik sesuai standar rumah sakit.	1	0,8	4	3,3	33	27,5	78	65	4	3,3	73,3

NO	Pernyataan Kinerja Karyawan	Skala Penelitian										Skor
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		F	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)	
2	Saya dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan.	0	0,0	5	4,2	13	10,8	90	75,0	12	10	78,2
3	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan.	1	0,8	4	3,3	32	26,7	78	65	5	4,2	73,7
4	Saya menggunakan waktu dan sumber daya kerja secara efektif.	3	2,5	3	2,5	35	29,2	73	60,8	6	5	72,7
5	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	4	3,3	1	0,8	29	24,2	81	67,5	5	4,2	73,7
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang minimal.	0	0,0	5	4,2	15	12,5	88	73,3	12	10	77,8
7	Saya menunjukkan tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas.	2	1,7	3	2,5	24	20	87	72,5	4	3,3	74,7
8	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan.	3	2,5	3	2,5	39	32,5	71	59,2	4	3,3	71,7
9	Saya berinisiatif dalam menyelesaikan permasalahan kerja.	0	0,0	6	5	30	25,0	78	65	6	5	74
10	Saya menjaga konsistensi hasil kerja dalam setiap	3	2,5	1	0,8	32	26,7	84	70	0	0,0	72,8

NO	Skala Penelitian					Skor
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
Pernyataan Kinerja Karyawan	F (%)	f (%)	f (%)	F (%)	f (%)	
tugas yang diberikan.						
						Rata-rata Y
						74,3

Berdasarkan pada Tabel 4.5, dapat dilihat bahwa (mean) rata-rata nilai dijawab oleh responden pada Variabel Kinerja Karyawan yaitu sebesar 74,3, yang termasuk kategori tinggi (73,4 – 100). Dengan demikian menunjukkan bahwa kinerja karyawan di RSI Nahdlatul Ulama Demak berada pada kategori tinggi, yang didukung oleh pengaruh positif motivasi intrinsik, iklim organisasi, serta keterikatan kerja yang berperan sebagai variabel intervening dalam memperkuat hubungan antarvariabel.

Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item nomor 2 yaitu “Saya dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan” dengan skor 78,2. Tingginya nilai ini didukung oleh mayoritas responden yang menjawab setuju (75%) dan sangat setuju (10%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mampu memenuhi target kerja yang telah ditentukan oleh rumah sakit. Hal ini mengindikasikan adanya kejelasan standar kerja serta kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.

Nilai tinggi berikutnya terdapat pada item nomor 6 dengan skor 77,8, yaitu “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang minimal.” Persentase setuju (73,3%) dan sangat setuju (10%) menunjukkan bahwa karyawan memiliki ketelitian dan kompetensi yang baik dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks rumah sakit, minimnya tingkat kesalahan menjadi hal yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan dan keselamatan pasien, sehingga hasil ini mencerminkan profesionalisme kerja yang cukup baik.

Sebaliknya, pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada item nomor 8 yaitu “Saya mampu beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan” dengan skor 71,7. Tingginya persentase jawaban netral (32,5%) menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih merasa kurang optimal dalam menghadapi perubahan, baik yang berkaitan dengan prosedur, teknologi, maupun kebijakan kerja. Hal ini bisa disebabkan oleh dinamika lingkungan rumah sakit yang menuntut penyesuaian cepat, sehingga tidak semua individu memiliki tingkat kesiapan adaptasi yang sama.

Nilai relatif rendah juga terlihat pada item nomor 4 dengan skor 72,7 yaitu “Saya menggunakan waktu dan sumber daya kerja secara efektif.” Besarnya persentase responden yang menjawab netral (29,2%) mengindikasikan bahwa efisiensi pemanfaatan waktu dan sumber daya masih perlu ditingkatkan. Faktor beban kerja, sistem kerja, atau koordinasi antarbagian mungkin memengaruhi persepsi ini.

Secara keseluruhan, hasil pada 10 (sepuluh) pernyataan kuisioner pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di RSI Nahdlatul Ulama Demak telah menampilkan kinerja yang baik sesuai dengan standar yang ditetapkan. Meskipun demikian, masih diperlukan peningkatan dalam aspek pertimbangan biaya pada setiap pengambilan keputusan kerja agar pemanfaatan sumber daya dapat berlangsung secara lebih efisien dan efektif, sehingga hasil yang dicapai menjadi semakin optimal.

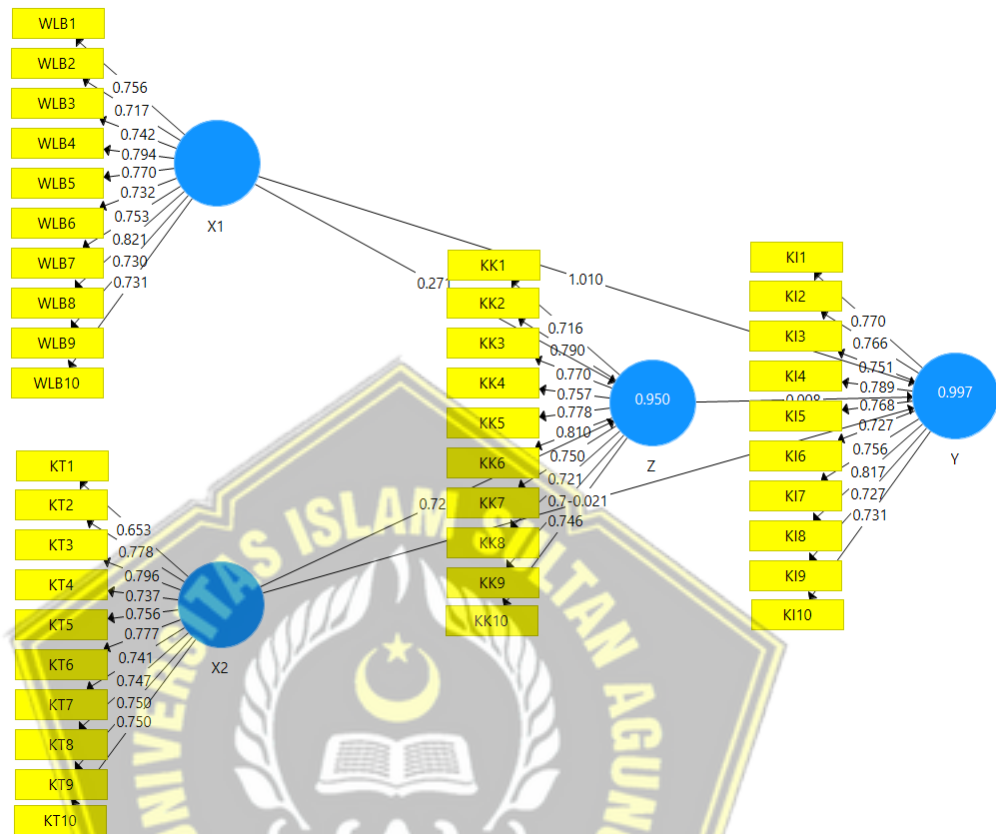
4.3 Analisis Data

Model pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode Partial Square (PLS) yang didukung oleh software Smartpls 3.0.

- ***Convergent Validity***

Uji validitas data dilakukan dengan melakukan uji convergen validity, yaitu dengan melihat korelasi skor item/indikator dengan skor konstruk.

Hasil dari korelasi antar skor item/indikator dengan skor konstruk dapat dilihat pada Gambar 4.1. dan tabel 4.6



Gambar 4.1
Uji validitas

Tabel 4.6
Loading Faktor

Variabel	Indikator	Nilai Loading Factor
Work Life Balance (X1)	WLB1	0,779
	WLB2	0,750
	WLB3	0,717
	WLB4	0,706
	WLB5	0,740
	WLB6	0,777
	WLB7	0,717
	WLB8	0,706
	WLB9	0,732
	WLB10	0,750
Kepemimpinan Transformasional (X2)	KT2	0,760
	KT3	0,790
	KT4	0,739

Variabel	Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	
	KT5	0,753	
	KT6	0,757	
	KT7	0,743	
	KT8	0,736	
	KT9	0,754	
	KT10	0,753	
	Keterikatan Kerja (Z)	KK1	0,714
		KK2	0,788
		KK3	0,769
		KK4	0,759
KK5		0,779	
KK6		0,808	
KK7		0,751	
KK8		0,723	
KK9		0,759	
KK10		0,747	
Kinerja Karyawan (Y)	KI1	0,762	
	KI2	0,773	
	KI3	0,743	
	KI4	0,789	
	KI5	0,770	
	KI6	0,734	
	KI7	0,760	
	KI8	0,813	
	KI9	0,727	
	KI10	0,731	

Dari tabel diatas ditunjukkan bahwa nilai dari loading factor dapat dianggap baik karena sudah menunjukkan bahwa setiap indikatornya telah memenuhi syarat validitas data yaitu $>0,7$.

- ***Discriminant Validity***

Discriminant Validity dapat dilihat dari *cross loading* antara indikator dengan konstruk lain. Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi semua konstruk dengan indikatornya masing masing lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.7

Nilai *Discriminant Validity* (Cross Loading)

Konstruk	Work Life Balance X1	Kepemimpinan Transformasional X2	Kinerja Karyawan Y	Keterikatan Kerja Z
WLB1	0,779	0,663	0,673	0,682
WLB2	0,750	0,636	0,642	0,626
WLB3	0,717	0,575	0,607	0,579
WLB4	0,706	0,740	0,715	0,737
WLB5	0,740	0,689	0,693	0,678
WLB6	0,777	0,759	0,713	0,727
WLB7	0,717	0,751	0,651	0,753
WLB8	0,706	0,671	0,614	0,704
WLB9	0,732	0,759	0,753	0,735
WLB10	0,750	0,666	0,633	0,624
KT2	0,714	0,766	0,721	0,730
KT3	0,703	0,760	0,724	0,757
KT4	0,736	0,790	0,731	0,776
KT5	0,708	0,739	0,686	0,711
KT6	0,703	0,753	0,711	0,743
KT7	0,695	0,757	0,741	0,755
KT8	0,774	0,743	0,695	0,723
KT9	0,697	0,736	0,635	0,708
KT10	0,693	0,754	0,639	0,730
KI1	0,654	0,732	0,729	0,684
KI2	0,723	0,750	0,725	0,703
KI3	0,621	0,668	0,762	0,629
KI4	0,744	0,731	0,773	0,704
KI5	0,614	0,658	0,743	0,662
KI6	0,744	0,756	0,789	0,767
KI7	0,697	0,720	0,770	0,740
KI8	0,745	0,742	0,734	0,713
KI9	0,711	0,715	0,760	0,710
KI10	0,686	0,734	0,813	0,762
KK1	0,715	0,670	0,727	0,683
KK2	0,650	0,686	0,731	0,688
KK3	0,629	0,697	0,724	0,714
KK4	0,738	0,755	0,771	0,788
KK5	0,658	0,718	0,726	0,769
KK6	0,734	0,727	0,694	0,759
KK7	0,739	0,750	0,730	0,779
KK8	0,724	0,758	0,773	0,808
KK9	0,720	0,747	0,713	0,751
KK10	0,697	0,722	0,612	0,723

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa *Discriminant Validity* dapat dilihat dari *cross loading* antara indikator dengan konstruk lain. Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi semua konstruk dengan indikatornya masing-masing lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Hal ini juga dapat dikatakan bahwa setiap item berkorelasi lebih kuat dengan dimensi yang diukur dan berkorelasi lemah dengan dimensi yang tidak diukur. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi validitas diskriminan telah terpenuhi.

Discriminant validity juga diuji dengan membandingkan akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Angka diagonal pada tabel menunjukkan akar kuadrat AVE. Pada tabel 4.8, terlihat bahwa akar kuadrat AVE mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk dengan konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi adalah valid karena telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 4.8

Nilai Korelasi Konstruk dan Akar Kuadrat AVE

	Kepemimpinan Transformasional X2	Keterikatan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y	Work Life Balance X1
Kepemimpinan Transformasional X2	0,753			
Keterikatan Kerja Z	0,969	0,760		
Kinerja Karyawan Y	0,933	0,930	0,761	
Work Life Balance X1	0,944	0,935	0,913	0,736

- **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dapat dilihat melalui nilai *Average Variance Extraced (AVE)*, *Composite Reliability*, serta *Cronbach Alpha*. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut

Tabel 4.9

Nilai reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho α)</i>	<i>Composite Reliability (rho c)</i>	<i>AVE</i>
X1 Work Life Balance	0,906	0,907	0,922	0,542
X2 Kepemimpinan Transformasional	0,930	0,931	0,940	0,567
Y Kinerja Karyawan	0,919	0,919	0,932	0,578
Z Keterikatan Kerja	0,919	0,920	0,932	0,578

Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur bisa dikatakan reliabel. Apabila nilai *Composite Reliability* dan *Crocbach Alpha* lebih dari 0,7 untuk *Confirmatory Research* dan 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk *Explanatory Research* (Imam Ghozali).

Pada uji reliabilitas tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai AVE semua konstruk berkisar antara 0,542 sampai 0,578. Semua konstruk mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga memenuhi pesyaratan reliabilitas. Nilai *Composite Reliability* dari empat konstruk yang diuji mempunyai nilai antara 0,907 sampai dengan 0,931. Semua konstruk mempunyai nilai *Composite Reliability* lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha*, berkisar antara 0,906 sampai dengan 0,930. Karena *Cronbach's Alpha* mempunyai nilai lebih dari 0,70 maka dapat dikatakan semua konstruk reliabel. Reliabilitas juga diperkuat dengan nilai *Composite Reliability* semua konstruk yang mempunyai nilai lebih besar daripada pada *Cronbach's Alpha*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa konstruk Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Kerja dan Kinerja Karyawan semuanya reliabel.

4.3.1 Evaluasi Model Struktural/Analisis Inner Model

Analisis *Inner Model* adalah untuk mengevaluasi dengan memeriksa kuadrat dari konstelasi dependen r dan semakin tinggi nilai R Square maka akan semakin baik kemampuan model prediksi dari penelitian yang dilakukan serta semakin baik pula statistik uji koefisien.

Tabel 4.10

Hasil Uji Koefisien Determinasi

	R-Square	R-Square Adjusted
Keterikatan Kerja Z	0,943	0,942
Kinerja Karyawan Y	0,887	0,884

Dari tabel 4.10 memperlihatkan bahwa nilai R-Square pada Variabel Keterikatan Kerja sebesar 0,943. Hal ini menyatakan bahwa model persamaan 1 memiliki nilai model dengan kategori sedang atau moderat, artinya pengaruh Work Life Balance dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja adalah sebesar 94,3% kemudian sisanya didapatkan dari variabel lain. Persamaan 2 memiliki nilai sebesar 0,887 yang termasuk model kategori tinggi, artinya Work Life Balance dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 88,7% kemudian sisanya didapatkan dari variabel lain. Nilai adjusted R-Square variabel Keterikatan Kerja (Z) sebesar 0,942, hal tersebut menandakan bahwa variabel Work Life Balance (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) mampu menjelaskan variabel Keterikatan Kerja (Z) sebesar 94,2% sedangkan sisanya 5,8% dijelaskan oleh variabel lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model sebagai substantial.

Nilai Adjusted R-Square variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,884, hal tersebut menandakan bahwa variabel Work Life Balance (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Keterikatan Kerja (Z) mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 88,4% sedangkan sisanya 11,6% dijelaskan oleh variabel lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model sebagai substantial.

4.3.2 Hasil Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis akan menganalisis apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai *T. Statistik* dan *P. Value*. Menguji hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk nilai tingkat kesalahan sebesar 5 nilai *T. Statistik* yang digunakan adalah 1.96. sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah diterima ketika *T. Statistic* >1.96. Untuk menerima hipotesis menggunakan *P. Value* maka dapat diterima jika *P. Values* <0.05. dilihat dari *Original Sample* apabila nilai *original sample* bernilai negatif maka arah pengaruhnya adalah negatif demikian pula sebaliknya. Tabel 4.11 merupakan hasil nilai *T. Statistic* dan *P. Value*.

Tabel 4.11
Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	<i>Keterangan</i>
X1 -> Y	0,237	0,220	0,190	1,244	0,214	Ditolak
X1 -> Z	0,183	0,184	0,089	2,055	0,040	Diterima
X2 -> Y	0,360	0,374	0,173	2,078	0,038	Diterima
X2 -> Z	0,796	0,793	0,089	8,990	0,000	Diterima
Z -> Y	0,360	0,362	0,153	2,361	0,019	Diterima

Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Kinerja Karyawan* menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,237$ dan *P Value* sebesar $0,214 > 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa *Work Life Balance* tidak berdampak signifikan pada *Kinerja Karyawan* sehingga (H1 Ditolak)
2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Keterikatan Kerja* menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,183$ dan nilai *P Value* sebesar $0,040 < 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa *Work Life Balance* berdampak positif dan signifikan terhadap *Keterikatan Kerja*. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat *Work Life*

Balance, maka Keterikatan Kerja akan semakin bagus, dengan demikian Hipotesis ke 2 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,360$ dan P Value sebesar $0,038 < 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat Kepemimpinan Transformasional, maka Kinerja Karyawan akan semakin bagus, dengan demikian hipotesis ke 3 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,796$ dan P Value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat Kepemimpinan Transformasional, maka Kinerja Karyawan akan semakin bagus, dengan demikian hipotesis ke 4 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
5. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,360$ dan nilai P Value sebesar $0,019 < 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa Keterikatan Kerja berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat Keterikatan Kerja, maka Kinerja Karyawan akan semakin bagus, dengan demikian hipotesis ke 5 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.3 Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.12

Hasil Pengujian Efek Mediasi

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X1 -> Z -> Y	0,167	0,163	0,069	2,430	0,015
X2 -> Z -> Y	0,355	0,342	0,103	3,444	0,001

Penjelasan tabel

1. Berdasarkan hasil pengujian membuktikan bahwa Keterikatan Kerja dapat memediasi Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil Nilai Original Sample (O) atau nilai koefisien jalur X1 Work Life Balance -> Z Keterikatan Kerja -> Y Kinerja Karyawan bernilai positif yaitu 0,167, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel Keterikatan Kerja (Z) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel Work Life Balance (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai T Statistik sebesar 2,430 > 1,96 dan nilai P Values sebesar 0,015 < 0,05 yang artinya Keterikatan Kerja dapat memediasi pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat juga diartikan bahwa Work Life Balance secara tidak langsung dapat meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja.
2. Berdasarkan hasil pengujian membuktikan bahwa Keterikatan Kerja dapat memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil Nilai Original Sample (O) atau nilai koefisien jalur X2 Kepemimpinan Transformasional -> Z Keterikatan Kerja -> Y Kinerja Karyawan bernilai positif yaitu 0,355, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel Keterikatan Kerja (Z) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai T Statistik sebesar 3,444 > 1,96 dan nilai P Values sebesar 0,001 < 0,05 yang artinya

Keterikatan Kerja dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat juga dikatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung dapat meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh signifikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,237 dan nilai *P Value* sebesar 0,214 (di atas 0,05), sehingga hipotesis ditolak. Artinya, meskipun arah pengaruhnya positif (semakin baik *work life balance* maka kinerja cenderung meningkat), namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.

Berdasarkan hasil deskriptif variabel *Work Life Balance*, indikator dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya” dengan skor 73. Meskipun masih dalam kategori baik, tingginya jawaban netral (28,3%) menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya merasakan kepuasan terhadap keseimbangan yang dijalani. Selain itu, indikator “Saya mampu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan waktu istirahat atau kebutuhan pribadi” juga relatif rendah (74,3), yang mengindikasikan bahwa masih terdapat persepsi adanya pengorbanan waktu pribadi. Kondisi ini dapat menjadi salah satu penyebab mengapa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, karena keseimbangan yang dirasakan belum sepenuhnya optimal secara subjektif.

Sementara itu, pada variabel Kinerja Karyawan, indikator dengan nilai terendah terdapat pada pernyataan “Saya mampu beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan” dengan skor 71,7. Tingginya persentase jawaban netral (32,5%) menunjukkan bahwa

kemampuan adaptasi terhadap perubahan belum sepenuhnya kuat pada seluruh karyawan. Dalam lingkungan rumah sakit yang dinamis dan penuh tuntutan, kemampuan beradaptasi menjadi aspek penting dalam menunjang performa kerja. Rendahnya skor pada aspek ini dapat mengindikasikan bahwa faktor keseimbangan kehidupan kerja saja belum cukup untuk meningkatkan fleksibilitas dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Selain itu, indikator “Saya menggunakan waktu dan sumber daya kerja secara efektif” yang memperoleh skor 72,7 juga menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam aspek efisiensi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa memiliki keseimbangan kerja yang cukup baik, keseimbangan tersebut belum secara langsung berdampak pada peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja. Dengan demikian, dapat diindikasikan bahwa *work life balance* lebih berperan dalam aspek kesejahteraan psikologis dibandingkan peningkatan output kinerja secara langsung, sehingga diperlukan variabel perantara seperti keterikatan kerja untuk menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,360 dan nilai *P Value* sebesar 0,038 (di bawah 0,05) sehingga dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan Transformasional, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Pimpinan memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja” dengan skor 84,6. Tingginya nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan adanya dorongan inspiratif

dari pimpinan. Selain itu, indikator “Pimpinan memberikan teladan yang baik dalam bekerja” yang memperoleh skor 83,9 juga memperkuat bahwa aspek *idealized influence* dan *inspirational motivation* berjalan dengan baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memberi motivasi dan *menjadi role model* berkontribusi dalam meningkatkan semangat, komitmen, serta kesediaan karyawan untuk bekerja lebih optimal.

Sementara itu, pada variabel Kinerja Karyawan, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan” dengan skor 81,9. Tingginya skor ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepatuhan dan konsistensi yang baik terhadap prosedur kerja. Selain itu, indikator “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu” yang juga berada pada kategori tinggi mengindikasikan adanya tanggung jawab dan disiplin kerja yang kuat. Hal ini selaras dengan pengaruh positif kepemimpinan transformasional, dimana arahan yang jelas, motivasi, serta keteladanan pimpinan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai standar dan mencapai target kinerja yang ditetapkan.

4.4.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,183 dan nilai *P Value* sebesar 0,040 (di bawah 0,05) sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja diterima.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *Work Life Balance*, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya mampu membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik” dengan skor 85,2. Tingginya nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa

memiliki kontrol yang baik dalam mengatur waktu dan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, indikator “Pekerjaan saya tidak terlalu mengganggu kehidupan pribadi saya” juga memperoleh skor tinggi, yang mengindikasikan bahwa konflik peran relatif rendah. Kondisi ini menjadi indikasi bahwa keseimbangan yang dirasakan karyawan mampu menciptakan rasa nyaman dan stabilitas emosional, sehingga mendorong keterlibatan yang lebih kuat dalam pekerjaan.

Sementara itu, pada variabel Keterikatan Kerja, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya mampu berkonsentrasi penuh dalam menjalankan tugas saya” dengan skor 82,8. Tingginya skor ini menunjukkan adanya tingkat absorpsi atau keterhanyutan dalam pekerjaan yang cukup baik. Selain itu, indikator “Saya merasa bersemangat saat bekerja” juga berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan dimensi vigor dalam keterikatan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasakan keseimbangan hidup yang baik, mereka cenderung lebih fokus, berenergi, dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaan, sehingga memperkuat hubungan positif antara Work Life Balance dan Keterikatan Kerja.

4.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,796 dan nilai *P Value* sebesar 0,000 (di bawah 0,05) sehingga dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Kerja diterima.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan Transformasional, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Pimpinan memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja” dengan skor 86,1. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan

sangat merasakan dorongan inspiratif dari pimpinan dalam menjalankan tugas. Selain itu, indikator “Pimpinan memberikan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan bawahan” juga memperoleh skor tinggi, yang mencerminkan adanya individualized consideration. Tingginya penilaian pada indikator-indikator tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif serta meningkatkan rasa dihargai pada karyawan.

Sementara itu, pada variabel Keterikatan Kerja, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya mampu berkonsentrasi penuh dalam menjalankan tugas saya” dengan skor 82,8. Hal ini menunjukkan tingkat absorption yang kuat, dimana karyawan merasa fokus dan terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya. Selain itu, indikator “Saya merasa bersemangat saat bekerja” juga berada pada kategori tinggi, mencerminkan dimensi vigor. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga mendorong keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan, sehingga memperkuat hubungan positif yang sangat signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja.

4.4.5 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,360 dan nilai *P Value* sebesar 0,019 (di bawah 0,05) sehingga menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan Keterikatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Keterikatan Kerja, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya mampu berkonsentrasi penuh dalam menjalankan tugas saya” dengan skor 82,8. Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar

karyawan memiliki tingkat absorption yang tinggi dalam bekerja. Selain itu, indikator “Saya merasa bersemangat saat bekerja” juga berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan dimensi vigor. Tingginya skor pada indikator-indikator tersebut mengindikasikan bahwa karyawan tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan, sehingga mendorong kontribusi kerja yang lebih optimal.

Sementara itu, pada variabel Kinerja Karyawan, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan” dengan skor 81,9. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepatuhan dan konsistensi kerja yang baik. Selain itu, indikator “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu” juga memperoleh skor tinggi, yang mencerminkan tanggung jawab dan disiplin kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, maka semakin besar pula dorongan untuk bekerja sesuai standar dan mencapai target yang telah ditentukan, sehingga memperkuat hubungan positif dan signifikan antara Keterikatan Kerja dan Kinerja Karyawan.

4.4.6 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.12 Nilai *Original Sample* (O) atau nilai koefisien jalur X1 *Work Life Balance* -> Z Keterikatan Kerja -> Y Kinerja Karyawan bernilai positif yaitu 0,167, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel Keterikatan Kerja (Z) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel *Work Life Balance* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai T Statistik sebesar 2,430 > 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0.015 < 0,05 yang artinya Keterlibatan Kerja dapat memediasi pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat juga diartikan bahwa *Work Life Balance* secara tidak

langsung dapat meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja.

Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa meskipun pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan sebelumnya tidak signifikan, namun melalui variabel Keterikatan Kerja pengaruhnya menjadi signifikan. Hal ini mengindikasikan adanya mediasi tidak langsung (*indirect effect*) yang memperkuat hubungan antarvariabel. Secara substantif, keseimbangan kehidupan kerja yang baik mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan emosional karyawan terlebih dahulu, yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas dan pencapaian kinerja. Dengan kata lain, keterikatan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *work life balance* terhadap performa kerja.

Selain itu, nilai koefisien jalur sebesar 0,167 yang positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *work life balance*, maka semakin tinggi keterikatan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Nilai T Statistik 2,430 yang melebihi batas 1,96 serta P-Value 0,015 yang lebih kecil dari 0,05 memperkuat bukti bahwa efek mediasi ini signifikan secara statistik. Hal ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi, khususnya lingkungan rumah sakit, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada keseimbangan kerja secara langsung, tetapi lebih efektif apabila keseimbangan tersebut mampu menumbuhkan keterlibatan, komitmen, dan energi positif karyawan dalam menjalankan tugasnya.

4.4.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja

Nilai *Original Sample* (O) atau nilai koefisien jalur X2 Kepemimpinan Transformasional -> Z Keterikatan Kerja -> Y Kinerja Karyawan bernilai positif yaitu 0,355, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel Keterikatan Kerja (Z) memiliki hubungan

positif untuk memediasi variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai T Statistik sebesar $3,444 > 1,96$ dan nilai P Values sebesar $0,001 < 0,05$ yang artinya Keterikatan Kerja dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat dipahami bahwa keterikatan kerja berperan sebagai mekanisme penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,355 yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat keterikatan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun visi, memberikan motivasi, serta perhatian individual yang mendorong munculnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan emosional karyawan dalam bekerja.

Nilai T Statistik sebesar 3,444 yang lebih besar dari 1,96 serta P-Value 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa efek mediasi tersebut signifikan secara statistik. Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui peningkatan keterikatan kerja. Dengan demikian, semakin efektif gaya kepemimpinan dalam menginspirasi dan memberdayakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat engagement yang terbentuk, yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan Analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *original sample* sebesar 0,237, nilai *T statistic* sebesar 1,244 dan nilai *P Value* sebesar 0,214.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *original sample* sebesar 0,360, nilai *T statistic* sebesar 2,078 dan nilai *P Value* sebesar 0,038.
3. *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai *original sample* sebesar 0,183, nilai *T statistic* sebesar 2,055 dan nilai *P Value* sebesar 0,040.
4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai *original sample* sebesar 0,796, nilai *T statistic* sebesar 8,990 dan nilai *P Value* sebesar 0,000.
5. Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *original sample* sebesar 0,360, nilai *T statistic* sebesar 2,361 dan nilai *P Value* sebesar 0,019.
6. Keterikatan Kerja dapat memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.
7. Keterikatan Kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian, implikasi manajerial yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh paling kuat terhadap Keterikatan Kerja ($O = 0,796$) serta berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan ($O = 0,360$). Oleh karena itu, manajemen perlu mempertahankan dan meningkatkan praktik kepemimpinan yang inspiratif, memberikan motivasi, menjadi teladan, serta memberikan perhatian individual kepada karyawan. Program pelatihan kepemimpinan dan pengembangan kompetensi manajerial perlu difokuskan pada aspek transformasional untuk mendorong keterlibatan dan performa kerja.

2. Peningkatan Keterikatan Kerja sebagai Strategi Utama

Keterikatan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan serta mampu memediasi pengaruh Work Life Balance dan Kepemimpinan Transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja menjadi variabel kunci dalam meningkatkan kinerja. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semangat, fokus, dan dedikasi karyawan, seperti pemberian penghargaan, komunikasi yang terbuka, serta dukungan psikologis di tempat kerja.

3. Optimalisasi Program *Work Life Balance* melalui Pendekatan Tidak Langsung

Meskipun *Work Life Balance* tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, variabel ini berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Kerja. Artinya, *Work Life Balance* tetap penting sebagai faktor pendukung dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Manajemen perlu menyediakan kebijakan fleksibilitas kerja, pengaturan beban kerja yang proporsional, serta dukungan

kesejahteraan agar karyawan dapat menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan dan performa.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Organisasi

Manajemen disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional melalui pelatihan dan evaluasi berkala terhadap para pimpinan unit kerja. Selain itu, organisasi perlu meningkatkan program yang mendorong keterikatan kerja seperti pemberian apresiasi, pengembangan karier, dan komunikasi dua arah yang efektif.

2. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan kerja dengan lebih aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, meningkatkan kompetensi diri, serta menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan agar tetap produktif dan fokus dalam bekerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau kepuasan kerja. Selain itu, penelitian dapat diperluas pada objek dan jumlah sampel yang lebih besar agar hasil penelitian lebih general dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A., & Guspul, A. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja (Studi Kasus Pada CV. Mekar Abadi). *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 5(1), 185–215.
- Andari, S. A. K. D. (2021). Analisa Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk. *Otonomi*, 21(1), 56–61.
- Aulia, A. R., & Mulyana, O. P. (2025). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Keterlibatan Kerja pada Pegawai Dinas X. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi* |, 12(1), 165–178.
- Azhara, C. R., Fatchurrohman, M., Sari, E. P., & Shobikin, S. (2025). Peran Disiplin Kerja Dalam Mendukung Kinerja Karyawan Pada Klinik Rawat Inap Rizky Sidoarjo. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 5874–5879. Retrieved from <http://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/1506>
- Cahya, A. D., Endarwati, W. D., & Ardinaya, E. K. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Penurunan Upah Pada Masa Pandemi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : Karyawan My Tours and Travel). *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 20(2), 118–129.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Eliza, I., Zaki, H., & Setianingsih, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perumdam Pekanbaru Riau. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 42–58. <https://doi.org/10.31959/jm.v12i2.1500>
- Hasana, N., & Helmi, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta api Indonesia (Persero) divisi regional III Palembang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 329–343. Retrieved from <http://repository.binadarma.ac.id/7843/6/ARTIKEL.pdf>

- Humaini, Upe, R., & Thaha, A. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Dan Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Implikasinya Terhadap Kinerja Amil (Studi Pada Laznas Baitul Maal Hidayatullah Jakarta). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 2(2), 57–68. <https://doi.org/10.60023/hmdkrh56>
- Iskandar, H., & Lailla, N. (2026). The Effect of Work Life Balance on Employee Performance with Organizational Commitment As an Intervening Variable at The BSI Maslahat Zakat Collection Institution. *Community Engagement & Emergence Journal*, 7(2), 1257–1270. <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i0.888>
- Kholifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work life balance terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318.
- Kurnia, M. I., & Khairunnisa, A. (2024). Peran Work-Life Balance Dalam Meningkatkan Etos Kerja Profesional. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 256–260. Retrieved from <https://www.jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/13543>
- Kurniawan, F. P., Hadi, S., & Purnamarini, T. R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Sleman. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 13(5), 1695–1707. <https://doi.org/10.61132/menawan.v2i2.398>
- Meha, S. R., Putra, R. B., Susriyanti, & Fitri, H. (2025). Pengaruh Work Life Balance Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 01(04), 253–257.
- Mendrofa, A. H., Hulu, F., Zalukhu, Y., & Telaumbanua, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(3), 1540–1555. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i3.4712>
- Murpiari, G., & Ardiana, I. D. K. R. (2025). Pengaruh Stress Kerja, Kompetensi

- dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan CV Faris Collection, Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(2), 519–532. Retrieved from <https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/view/3896>
- Ningsih, S., Wediawati, T., & Andriana, A. N. (2020). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Finance & Collector PT Tepian Multimedia di Samarinda. *Research Journal of Accounting and Business Management (RJABM)*, 4(2), 196–202. Retrieved from <http://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/RJABM/article/view/4929/4799>
- Nufus, H. (2021). PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA ALFAMART DI BINTARO. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(3), 182–188.
- Paembong, D., Marampa, A. M., & Tammu, R. G. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Sinar Kasih Toraja. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(3), 262–285. Retrieved from <https://ukitoraja.id/index.php/jumek/article/view/205>
- Pramana, Y. A.-A., & Yuniyanto, A. (2024). PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI RSI SUNAN KUDUS. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 1–13.
- Puspita, N., Maharani, N., & Wildanah, F. (2025). Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan | E-ISSN: 3062-7788*, 2(1), 368–372. Retrieved from <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/879>
- Putra, N. A. W., & Yuniawan, A. (2025). *PENGARUH MOTIVASIINTRINSIK DAN KETERLIBATAN PEKERJA TERHADAP KREATIVITAS PEKERJA*. Universitas Diponegoro.
- Rahmawati, G., Oktaviani, D., Miftahuddin, M., Rohmawan, S., & Pratiwi, R. (2021). Peran Worklife Balance dan Motivasi Ekstrinstik Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan. *Seminar Nasional Pertumbuhan Ekonomi 2021 - Ekonomi Kreatif Dan UMKM*, 2(1), 1–9. Retrieved from <https://eprosiding.stiesemarang.ac.id/index.php/SNMAS/article/view/15/15>

- Rivai, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223. Retrieved from <https://jurnal.umsu.ac.id:444/index.php/MANEGGIO/article/view/5291>
- Safi'i, A., & Aziz, A. (2024). Analisis Kinerja Rumah Sakit Islam Nahdlatul Ulama Demak Berdasarkan Balanced Scorecard Periode 2022-2023. (*JAMARSI*) *Jurnal Ahli Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit*, 1(1). Retrieved from <https://ejournal.iamarsi.or.id/index.php/jurnal/article/view/4>
- Simanullang, R. T. W., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). Hubungan antara kesejahteraan psikologis dengan keterikatan kerja pada perawat instalasi rawat inap di Rumah Sakit X Kota Semarang. *Jurnal Empati*, 7(4), 1448–1450. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/23479>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2025). The Influence of Work Life Balance and Transformational Leadership on Employee Performance with Work Engagement as an Intervening Variable in Hospitals. *JRBI: Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, 22(1), 166–180. Retrieved from <https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/jrbi/article/view/43587>
- Wala, C. D., Sumayku, S., & Runtuwene, R. (2020). Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan (Workforce Engagement). *Productivity*, 1(3), 228–232.