

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KETERIKATAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

Anik Nur Kholifah¹, S.M, Jul Aidil Fadli, SE., B.B.A.(Hons), M.Sc²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul

Email: anik.kholifah91@gmail.com

Abstract

This study examines the effect of transformational leadership and work life balance on work engagement and employee performance. The purpose of this study is to explore the relationship between transformational leadership and work life balance on work engagement and employee performance. This type of research is quantitative and a population of 140 respondents using purposive sampling technique. The scale used is a Likert scale with a scale of 1-5. Hypothesis testing in this study using multiple linear regression analysis. Based on the results of this study, it shows that transformational leadership has a positive effect on employee performance, work life balance has a positive effect on employee performance, transformational leadership and work engagement has a positive effect, work life balance and work engagement has a positive effect and work engagement has a positive effect on employee performance. Transformational leadership, work life balance, work engagement simultaneously or simultaneously have a positive effect on employee performance with the F test results of 108.249 with a significant value of 0.000. Then there is an indirect influence between transformational leadership through work engagement on employee performance with a value of 0.412 which is greater than the direct effect of 0.185.

Keywords: Transformational leadership, work life balance, work engagement, employee performance

Abstrak

Penelitian ini menguji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Jenis penelitian ini bersifat kuantitatif dan populasi sebanyak 140 responden dengan menggunakan teknik *purposive* sampling. Skala yang digunakan yaitu skala likert dengan skala 1-5. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja berpengaruh positif, *work life balance* dan keterikatan kerja berpengaruh positif dan keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, *work life balance*, keterikatan kerja secara simultan atau serentak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji F sebesar 108,249 dengan nilai signifikan 0,000. Kemudian adanya pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional melalui keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,412 lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung 0,185.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, work life balance, keterikatan kerja, kinerja karyawan*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor paling penting dalam sebuah organisasi (Amos & Weathington, 2008). Agar menghasilkan kinerja yang tinggi, sumber daya manusia

harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan. Setiap organisasi mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan kinerja karyawannya sehingga mereka dapat berkompetisi dengan pesaingnya. Kinerja merupakan hal yang penting dari organisasi yang perlu di kelola dengan baik, karena prestasi kerja atau kinerja karyawan merupakan tolak ukur keberhasilan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Kinerja karyawan akan terlihat dari bagaimana mereka menunjukkan prestasi kerjanya dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Di tempat kerja, pemimpin dapat mempengaruhi perilaku anggotanya karena mereka dipandang sebagai contoh perwakilan organisasi dan memiliki wewenang untuk mengevaluasi kinerja anggota atau membuat keputusan yang berkaitan dengan promosi mereka. Gaya kepemimpinan dapat memprediksi kinerja organisasi, ini merupakan salah satu aspek terpenting yang mempengaruhi perkembangan kinerja organisasi dan karyawan (Bisharat *et al.* 2016). Menurut Koech & Namusonge (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan penentu utama keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, kelompok, bahkan suatu bangsa. Organisasi cenderung untuk fokus pada kepemimpinan karena dianggap sebagai teknik untuk meningkatkan kinerja dan menangani situasi *impulsive* (Okwu *et al.*, 2011). Kepemimpinan transformasional sangat penting karena secara luas berfokus pada pertimbangan, stimulasi intelektual, dan motivasi inspirasional individu (Nemanich & Keller, 2007). Selain itu, pemimpin transformasional dianggap lebih dapat dipercaya, realistis, dan praktis, yang dapat membantu mereka menyelesaikan tugas dan juga berpotensi untuk merangsang perilaku kerja yang inovatif sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik (Bass, 1999).

Disetiap perusahaan khususnya perusahaan manufaktur produksi *garment* (pakaian jadi) dalam menghadapi persaingan global, perusahaan harus mampu memenuhi target yang telah ditetapkan, karena adanya target tersebut disetiap bulannya mengakibatkan karyawan harus menghabiskan waktu dalam mengerjakan pekerjaannya dibandingkan dengan waktu diluar pekerjaan. Adanya beban kerja ini membuat karyawan mengalami ketidakseimbangan emosional yang akan berdampak pada pencapaian target karyawan dan kinerja karyawan. Hal tersebut menciptakan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan yang akan berdampak pada keterikatan kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Johari *et al.*, (2016) kegagalan untuk mencapai keseimbangan yang tepat dalam hal usaha dan penghargaan secara signifikan berhubungan dengan kurangnya kontrol atas beban kerja dan kurangnya energi dalam memenuhi kebutuhan dan komitmen pribadi. Ketidakseimbangan antara keduanya akan menyebabkan kelelahan, kinerja yang buruk, dan kualitas hidup yang memburuk.

Keterikatan merupakan hasil dari kepemimpinan transformasional yang membuat karyawan tetap terikat dalam peran pekerjaan mereka dan memfasilitasi mereka untuk mendorong perilaku inovatif sehingga menghasilkan kinerja yang baik (Castro *et al.*, 2008). Keterikatan kerja dapat memotivasi karyawan secara intrinsik, dan dengan demikian akan mempengaruhi sejauh mana karyawan bersedia untuk menginvestasikan sendiri energinya

dalam melakukan peran tugas-tugasnya (Christian *et al.*, 2011). Oleh karena itu, karyawan yang terlibat biasanya dilengkapi dengan tingkat energi yang tinggi dan antusias terlibat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, mereka sering tenggelam dalam pekerjaan mereka sehingga waktu berlalu (May *et al.*, 2004). Keterikatan kerja sering kali dijadikan sebagai acuan perusahaan untuk melihat semangat dan ketertarikan karyawannya dalam menjalankan pekerjaan serta karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dianggap lebih produktif dan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan.

Penelitian sebelumnya berfokus pada perilaku kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan (Bushra *et al.*, 2011). Kepemimpinan transformasional telah dikaitkan dengan efektivitas dalam tim dan organisasi transformasional (G. Wang *et al.*, 2011). Demikian pula, telah dikaitkan dengan aspek yang terkait dengan keterikatan kerja karyawan dengan organisasi (Tyssen *et al.*, 2014) kepuasan kerja, dan kepuasan pemimpin (Amankwaa & Anku-Tsede, 2015). Selain itu menurut Rego & Pina e Cunha (2009) melaporkan bahwa karyawan yang berhasil memenuhi peran dan komitmen keluarga, menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih baik. Sedangkan Bloom & Van Reenen (2006) memaparkan *work life balance* telah terbukti menjadi pengaruh signifikan termasuk retensi karyawan dan produktivitas.

Namun demikian, masih jarang penelitian yang membahas keterkaitan antara variabel-variabel tersebut dalam satu *frame*. Untuk mendorong kinerja yang baik di antara karyawan, pemimpin organisasi perlu mempertimbangkan keterikatan kerja sebagai faktor terpenting yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan serta *work life balance* menjadi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut Jamal (2007) kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dengan menggunakan sumber daya yang tersedia ditempat kerja. Sedangkan pendapat Gupta & Sharma (2016) kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, Harwiki (2016) menyatakan bahwa kinerja yaitu sejauh mana karyawan telah menerapkan strategi perusahaan, baik dalam mencapai peran individu atau dengan menunjukkan kompetensi yang dinyatakan relevan dengan perusahaan. Kinerja mencakup tiga aspek yaitu sikap, kemampuan dan prestasi. Berdasarkan penjelasan di atas kinerja merupakan perwujudan pencapaian dari pekerjaan yang telah dihasilkan atau dilakukan oleh karyawan

Kepemimpinan Transformasional

Bollinger & Smith (2001) menyebutkan pemimpin transformasional berpartisipasi pada motivasi bawahan, menyediakan kebutuhan organisasi mereka, membangun

substruktur pengetahuan, dan mengembangkan sistem manajemen pengetahuan, untuk memastikan aliran pengetahuan dengan merangsang opini individual dan minat intelektual. Selain itu, menurut Antonakis *et al.*, (2003) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai sebuah perilaku proaktif, meningkatkan kesadaran pengikut dan membantu pengikutnya mencapai tujuan yang luar biasa. Pendapat lainnya, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin bekerja sama dengan timnya untuk melakukan perubahan yang diperlukan dan menciptakan visi untuk menuntun perubahan melalui inspirasi serta melaksanakannya bersama-sama dengan tim yang berkomitmen (Bushra *et al.*, 2011). Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah suatu proses untuk mencapai tujuan bersama melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki oleh pemimpin dan bawahannya dalam mencapai perubahan yang diinginkan.

Work Life Balance

Greenhaus *et al.*, (2003) menyatakan *work life balance* merupakan pemenuhan yang seimbang antara tanggung jawab pribadi dan peran pekerjaan. Ini pada dasarnya mengacu pada memiliki kemantapan dan stabilitas diantara tanggung jawab profesional dan keterlibatan pribadi yang penting bagi individu, seperti peran komunitas, aktivitas waktu luang, dan tanggung jawab keluarga. Sedangkan menurut Moorhead & Griffin (2013) *work life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadinya. Selain itu, Daipuria & Kakar (2013) mendefinisikan *work life balance* sebagai mencari keseimbangan antara pekerjaan dari kehidupan dan perasaan nyaman dengan komitmen pekerjaan dan keluarga. Pendapat lainnya, Pheng & Chua (2019) *work life balance* dalam arti luas didefinisikan sebagai pencapaian harapan terkait peran yang dinegosiasikan dan dibagi antara individu dan mitra terkaitnya dalam pekerjaan dan keluarga. Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan *work life balance* kerja dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi satu sama lain dalam membawa kesempurnaan pada kehidupan seseorang.

Keterikatan Kerja

Menurut Schaufeli *et al.*, (2002) keterikatan kerja merupakan keadaan afektif-kognitif yang persisten dan meresap yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan. *Vigor* mengacu pada tingkat energi yang tinggi dan kondisi ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi mengacu pada keterlibatan dan mengalami rasa bangga dan tantangan. Penyerapan mengacu pada sangat terkonsentrasi dan dengan senang hati asyik bekerja. Sedangkan menurut Fransisca *et al.*, (2021) keterikatan kerja merupakan sikap karyawan yang menggambarkan semangat dan dedikasi dalam peran pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan keterikatan kerja merupakan sikap positif karyawan yang disertai dengan motivasi yang baik secara kognitif dan merasa senang saat melakukan peran pekerjaannya.

METODE

Desain Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui survey dengan menyebarkan kuisisioner secara *online*. Kuisisioner yang kami buat menggunakan *google form* untuk disebar kepada responden secara online yang didasari oleh operasionalisasi setiap variabel dari penelitian terdahulu. Sebelum kuisisioner disebar, kami melakukan uji validitas dan reabilitas terhadap 30 responden. Dalam kuesioner tersebut, ada 28 pernyataan yang mencakup ke dalam indikator dari penelitian ini, dimana setiap pernyataan harus dinilai dan dijawab oleh responden dengan persetujuan mereka.

Pengukuran

Pengukuran menggunakan skala likert lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Pada variable kinerja karyawan kinerja karyawan yang di adopsi dari Janssen & Van Yperen, (2004) yang berisi 7 pertanyaan. Kemudian pada variable kepemimpinan transformasional yang di adopsi dari Wang *et al.*, (2005) yang terdiri dari 6 pertanyaan. Variable *work life balance* yang di adopsi dari Fisher *et al.*, (2003) yang terdiri dari 6 pertanyaan. Selanjutnya variable keterikatan kerja yang diadopsi dari Rich *et al.*, (2010) yang terdiri dari 9 pertanyaan. Total pengukuran pada variabel – variabel diatas berjumlah 28 pertanyaan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pan Pacific Nesia perusahaan industri manufaktur yang bergerak dibidang pakaian jadi (*garment*) di Subang. Sample penelitian ini terdiri dari karyawan laki – laki dan perempuan yang masih kontrak dan karyawan yang sudah tetap yang masa kerjanya diatas 1 tahun. Hal ini ditentukan dengan asumsi waktu nilai 1 tahun dinilai cukup untuk melihat aspek kepemimpinan transformasional yang diterapkan diperusahaan tersebut.

Penentuan jumlah sampel menggunakan pengukuran dari Hair *et al.* (2014), yaitu sebanyak 5 hingga 10 yang dikalikan dari total pertanyaan, indikator pada penelitian ini sebanyak 28 pertanyaan, maka banyaknya sampel dalam penelitian ini adalah $28 \times 5 = 140$ responden.

Analisa Data

Pada penelitian ini uji yang dilakukan adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolonieritas, uji regresi berganda, dan uji regresi lainnya ialah uji f, dan uji t serta uji koefisien determinasi, dan untuk data yang diolah menggunakan SPSS. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dengan skala *likert* yang berisi 5 tingkatan jawaban. Maka, uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada penelitian ini untuk menguji setiap subindikator dari 28 pertanyaan kuesioner. Pada tahap awal, peneliti telah melakukan pretest menggunakan kuesioner penelitian kepada 30 responden. Untuk hasil uji validitas bisa dilihat dari angka pada kolom total item, dimana adanya korelasi antara nilai item dan nilai total item. Indikator pertanyaan dapat dinyatakan valid jika nilai r-hitung dari total item lebih besar dibandingkan r-tabel ($\text{total item} > \text{r-table}$). Adapun kriteria reliabel

menurut Ghazali (2016) menginformasikan bahwa satuan variabel bisa dikatakan reliabel jika hasil dari nilai Cronbach's Alpha > 0,70

HASIL PEMBAHASAN

Uji Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis distribusi frekuensi pada table output SPSS bahwa dari 140 responden terdapat 37 responden berjenis kelamin laki-laki atau (26,4%), dan terdapat 103 responden berjenis kelamin perempuan atau (73,6%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pada mayoritas responden berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan status kepegawaian dari 140 responden terdapat 70 responden yang memiliki status kepegawaian sebagai karyawan kontrak atau (50%), dan terdapat 70 responden yang memiliki status kepegawaian sebagai karyawan tetap atau (50%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pada mayoritas responden ada yang sebagai karyawan kontrak dan ada yang sebagai karyawan tetap. Analisis berdasarkan usia dari 140 responden terdapat 71 responden memiliki usia 18-25 tahun atau (50,7%), terdapat 54 responden memiliki usia 26-33 tahun atau (38,6%), terdapat 15 responden memiliki usia 34-41 tahun atau (10,7%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pada mayoritas responden memiliki usia 26-33 tahun. Hasil analisis berdasarkan pendidikan dari 140 responden terdapat 6 responden memiliki pendidikan terakhir SMP atau (4,3%), terdapat 97 responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK atau (69,3%) terdapat 11 responden memiliki Pendidikan terakhir Diploma atau (7,9%), dan terdapat 26 responden memiliki pendidikan terakhir S1 atau (18,6%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pada mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK.

Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian ini dilakukan agar dapat mengetahui apakah suatu konstruk memiliki diskriminan yang sesuai, dan uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan ketepatan, konsistensi, dan akurasi dari suatu alat ukur. Pengujian validitas dan reabilitas dilaksanakan pada 30 responden dengan jumlah pertanyaan 28 butir. Untuk menguji kelayakan dari setiap butir – butir pernyataan diketahui bahwa $df = n-2$ dengan sig 5% bila $r_{tabel} < r_{hitung}$ dikatakan valid. Nilai r_{tabel} menggunakan rumus df (*degree of freedom*) = n (jumlah responden) -2, dengan uji dua arah dengan nilai signifikan 0,05. Dimana nilai $df = 30 - 2 = 28$, dan diketahui bahwa r_{tabel} sebesar 0.361. Dari 28 butir pernyataan yang telah diuji dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} .

Hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa hasil dari kinerja karyawan (0,837), kepemimpinan transformasional (0,808), *work life balance* (0,760) dan keterikatan kerja (0,913) hasil tersebut menunjukkan masing-masing variabel memberikan nilai Cronbach's Alpha > 0,70 yang berarti dinyatakan reliabel

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen atau independen mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Pada penelitian ini nilai signifikansinya yaitu senilai 0,064, dimana nilai 0,064 > 0,05. Maka hasilnya variabel tersebut dapat diterima dimana artinya data penelitian terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

Dari tabel coefficientsa yang telah diperoleh, dapat diketahui bahwa nilai VIF < 10. Dimana untuk variable kepemimpinan transformasional nilai VIF 3,006, *work life balance* VIF 2,926 dan keterikatan kerja VIF 2,465. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel *independent* atau *dependent*.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada lampiran 8 dapat dilihat bahwa terdapat titik-titik yang menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu seperti bergelombang atau membentuk sebuah garis, yang artinya bahwa model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas melainkan homoskedastisitas.

Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable bebas terhadap variable terikat. Maka, dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, sebagai berikut:

Uji pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan *work life balance* (X2) terhadap keterikatan kerja (Y) diperoleh $Y = 6,650 + 0,644 X1 + 0,581 X2$

Dengan demikian dapat disimpulkan: (1) konstanta sebesar 6,650 menyatakan bahwa jika adanya kenaikan nilai dari variabel X, maka nilai (Y) adalah 6,650 (2) koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,644, yang memiliki arti kepemimpinan transformasional (X1) memberikan penambahan skor sebesar 0,644 kepada keterikatan kerja (Y) setiap terjadinya kenaikan dikarenakan kepemimpinan transformasional (X1) (3) koefisien regresi *work life balance* (X2) sebesar 0,581, yang memiliki arti *work life balance* (X2) memberikan penambahan skor sebesar 0,581 kepada keterikatan kerja (Y) setiap terjadinya kenaikan dikarenakan *work life balance* (X2).

Uji pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), *work life balance* (X2) dan keterikatan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) diperoleh: $Z = 4,622 + 0,202 X1 + 0,436 X2 + 0,241 Y$

Dapat disimpulkan: (1) konstanta sebesar 4,622 menyatakan bahwa jika adanya kenaikan nilai dari variabel X, maka nilai (Y) adalah 4,622 (2) koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,202 yang memiliki arti kepemimpinan transformasional (X1) memberikan penambahan skor sebesar 0,202 kepada kinerja karyawan (Z) setiap terjadinya kenaikan dikarenakan kepemimpinan transformasional (X1) (3) koefisien regresi *work life balance* (X2) sebesar 0,436, yang memiliki arti *work life balance* (X2) memberikan penambahan skor sebesar 0,436 kepada kinerja karyawan (Z)

setiap terjadinya kenaikan dikarenakan *work life balance* (X2) (4) Koefisien regresi keterikatan kerja (Y) sebesar 0,241, yang memiliki arti keterikatan kerja (Y) memberikan penambahan skor sebesar 0,241 kepada kinerja karyawan (Z) setiap terjadinya kenaikan dikarenakan keterikatan kerja (Y).

Uji Hipotesis (Uji F)

Pada pengujian ini dilakukan untuk mencari tahu ada atau tidak pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan membandingkan f hitung pada f tabel.

Tabel 1. Uji F Variable X1 dan X2 terhadap Y

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2301,528	2	1150,764	100,360	,000 ^b
	Residual	1570,894	137	11,466		
	Total	3872,421	139			

a. Dependen variable: Keterikatan kerja

b. Predictors: (Constant), *work life balance*, kepemimpinan transformasional

Bahwa dari hasil uji F simultan atau secara simultan telah diperoleh F hitung sebesar $100,360 > 2,67$ (F tabel), dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Berdasarkan nilai tersebut dilihat bahwa nilai signifikansi didapati $0,000 < 0,05$. Hal tersebut diartikan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan *work life balance* (X2) memiliki pengaruh secara simultan terhadap keterikatan kerja (Y).

Tabel 2. Uji F Variabel X1, X2 dan Y terhadap Z

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1441,775	3	480,592	108,249	,000 ^b
	Residual	603,797	136	4,440		
	Total	2045,571	139			

a. Dependen variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), keterikatan kerja, *work life balance*, kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan F hitung sebesar $108,249 > 2,67$ (F tabel) dan nilai signifikansi diperoleh $0,000 < 0,05$ yang artinya hipotesis diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variable kepemimpinan transformasional (X1), *work life balance* (X2) dan keterlibatan kerja (Y) terdapat pengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan (Z)

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial (sederhana) dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Jika nilai t hitung $< t$ tabel, dapat disimpulkan bahwa ia tidak terdapat pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 3. Uji t Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant)	6,650	2,152		3,090	,002
	Kepemimpinan Transformasional	,644	,131	,428	4,926	,000
	<i>Work Life Balance</i>	,581	,130	,389	4,469	,000

a. Dependent Variable: Keterikatan Kerja

Berdasarkan tabel uji t disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) diperoleh t hitung $4,926 > 1,66$ (t tabel) dengan sig $0,000 < 0,05$ yang artinya kepemimpinan transformasional (X1) terdapat pengaruh secara parsial terhadap keterikatan kerja (Y). Selanjutnya variabel *work life balance* diperoleh t hitung $4,469 > 1,66$ (t tabel) dengan sig $0,000 < 0,05$ dapat diartikan bahwa *work life balance* (X2) terdapat pengaruh secara parsial terhadap keterikatan kerja (Y).

Tabel 4. Uji t Variabel X1, X2 dan Y terhadap Z

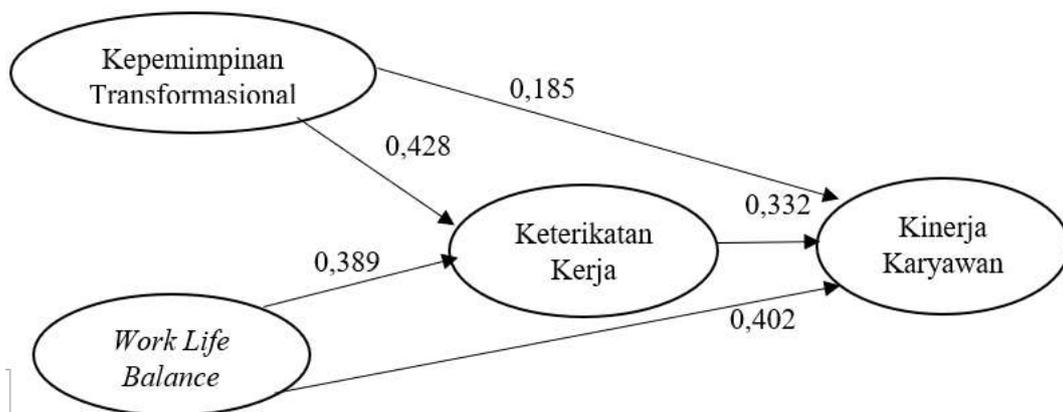
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant)	4,622	1,385		3,337	,001
	Kepemimpinan Transformasional	,202	,088	,185	2,292	,023
	<i>Work Life Balance</i>	,436	,087	,402	5,042	,000
	Keterikatan Kerja	,241	,053	,332	4,539	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari hasil tabel uji t diketahui variabel kepemimpinan transformasional (X1) diperoleh t hitung $2,292 > 1,66$ (t tabel) dengan sig $0,023 < 0,05$ artinya kepemimpinan transformasional (X1) terdapat pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Z). Selanjutnya variabel *work life balance* (X2) diperoleh t hitung $5,042 > 1,66$ (t tabel) dengan sig $0,000 > 0,05$ disimpulkan bahwa *work life balance* (X2) terdapat pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Z). Kemudian variabel keterikatan kerja (Y) diperoleh t hitung $4,539 > 1,66$ (t hitung) dengan sig $0,000 < 0,05$ maka keterikatan kerja (Y) terdapat pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Z).

Path Analysis



Mengacu pada model regresi analisis jalur diatas, kita dapat menguji pengaruh variabel-variabel diatas secara tidak langsung (1) pengaruh kepemimpinan transformasional melalui keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasilnya didapatkan $0,428 \times 0,332 = 0,412$ yang artinya pengaruh tidak langsung memiliki nilai dampak yang lebih besar dibandingkan pengaruhnya secara langsung yaitu 0,185. (2) pengaruh *work life balance* melalui keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasilnya didapatkan $0,389 \times 0,332 = 0,129$ yang artinya pengaruh tidak langsung memiliki nilai dampak yang lebih kecil dibandingkan pengaruhnya secara langsung yaitu 0,402.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien Determinasi (R^2) dilakukan untuk mendapatkan hasil seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap keterikatan kerja diperoleh nilai sebesar 0,594. Maka hasilnya dapat ditunjukkan, kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap keterikatan kerja sebesar 59,4%, atau dengan perhitungan memakai rumus $1 - R^2$. Sedangkan sisanya 40,6% dipengaruhi variabel lain di luar model.

Selanjutnya untuk variabel kepemimpinan transformasional, *work life balance* dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,705 yang artinya variabel kepemimpinan transformasional, *work life balance* dan keterikatan kerja memiliki pengaruh sebesar 70,5% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 29,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional di PT. Pan Pacific Nesia maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Demikian juga dengan tanggapan responden mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diketahui bahwa sebagian besar memberikan tanggapan setuju dengan nilai skor rata-rata jawaban variabel kepemimpinan transformasional sebesar 116,13 dan variabel kinerja karyawan sebesar 116,86 yang berada

pada kategori skor “Tinggi”. Dapat diartikan bahwa pemimpin PT. Pan Pacific Nesia dapat mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan bawahannya dengan baik sehingga bawahannya akan bekerja dengan disiplin serta menganggap pekerjaan tersebut penting sehingga pada akhirnya kinerja akan meningkat. Hasil pernyataan ini sama dengan penelitian sebelumnya Mangkunegara & Huddin (2016) dan Sundi (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bukti bahwa *work life balance* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Pan Pacific Nesia. Hal ini terbukti dari pengujian hipotesis *work life balance* menambahkan score 0,436 terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa PT. Pan Pacific Nesia menerapkan *work life balance* secara baik sehingga karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya sehingga karyawan dapat merasa bahagia dan bersemangat dalam menyelesaikan tanggung jawab dalam perusahaan. PT. Pan Pacific Nesia menerapkan sistem lima hari kerja dengan jam kerja normal delapan jam per hari dimana perusahaan *garment* ini berbeda dengan kebanyakan perusahaan *garment* lainnya di wilayah Subang yang sistem kerjanya enam hari kerja. Dengan demikian, dalam satu minggu karyawan memiliki waktu diluar pekerjaannya selama dua hari, karyawan pun juga memiliki kebebasan bagaimana ia menggunakan waktu luangnya seperti sekadar bermalas-malasan, berkumpul bersama keluarga, mengerjakan hobinya, rekreasi, atau melakukan sesuatu yang produktif. Begitu juga terbukti dari tanggapan responden mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan dalam konsep Ferdinan (2006) menggunakan *three box method*, diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan nilai setuju dilihat dari skor nilai rata-rata jawaban variabel *work life balance* sebesar 114,03 dan kinerja karyawan sebesar 116,86 yang berada pada kategori skor “Tinggi”. Dengan demikian ketika *work life balance* dapat tercapai, suasana hati ditempat kerja menjadi senang dan semangat maka karyawan dapat menjadi lebih produktif ketika bekerja sehingga pada akhirnya kinerja karyawan yang dihasilkan untuk mencapai tujuan perusahaan dapat meningkat. Hal ini sesuai dengan penelitian Byrne (2005) bahwa pencapaian keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dapat menghasilkan dividen bagi pengusaha.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap keterikatan kerja pada karyawan PT. Pan Pacific Nesia. Adanya pengaruh positif ini dapat terjadi mengingat pemimpin PT. Pan Pacific Nesia memegang peranan penting terhadap keterikatan kerja karyawan. Demikian juga dapat dilihat dari tanggapan responden mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja bahwa sebagian besar responden memberikan nilai setuju pada variabel kepemimpinan transformasional dengan rata-rata skor 116,13 dan variabel keterikatan kerja sebesar 114,69 yang termasuk kategori skor “Tinggi”. Pemimpin

transformatif dengan karakteristiknya yang khas mampu memberikan contoh positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya mengidentifikasi contoh positif tersebut. Perilaku positif tersebut dapat berupa menanggung resiko bersama, menanamkan rasa bangga terhadap bawahannya, memberikan perhatian pribadi kepada setiap bawahannya, mencoba memahami kebutuhan mereka, dan memberikan dukungan emosional ketika mereka frustrasi di tempat kerja. Gerakan mendukung ini meningkatkan perasaan aman anggota dan mendorong mereka untuk terlibat di tempat kerja. Perilaku tersebut pada akhirnya membuat bawahannya berusaha sekuat tenaga untuk memberikan hasil yang terbaik sehingga secara tidak langsung mempunyai keterikatan secara psikologis di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Song *et al.*, (2012) kepemimpinan transformasional menjadi konstruk yang signifikan secara statistik yang memiliki dampak pada keterikatan kerja karyawan dan pengetahuan organisasi praktek penciptaan.

Pengaruh Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan PT. Pan Pacific Nesia. Artinya semakin baik manajemen perusahaan dalam mengelola *work life balance* karyawannya maka semakin tinggi keterikatan kerja karyawannya. Untuk menciptakan keterikatan kerja yang baik bagi karyawan, perusahaan harus menerapkan konsep *work life balance* yang baik karena keseimbangan kehidupan kerja adalah aspek penting dari kehidupan individu karyawan. Ketika karyawan telah dilatih untuk dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, mereka akan berkontribusi lebih banyak ke tempat kerja sambil menjalani kehidupan yang bahagia. Namun, jika karyawan tidak bisa menyeimbangkan peran, tuntutan, dan tanggung jawabnya, mereka tidak akan terlibat dengan pekerjaannya. Dan jika dilihat dari konsep Ferdinan (2006) yang menggunakan *three box method*, sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju bahwa variabel *work life balance* terhadap keterikatan kerja dengan nilai skor variabel *work life balance* sebesar 114,03 dan variabel keterikatan kerja sebesar 114,69 yang keduanya berada pada kategori skor “Tinggi”. Karyawan memiliki suasana hati yang baik di tempat kerja akan mendorong bekerja sekuat tenaga lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, sangat penting bagi PT. Pan Pacific Nesia untuk mengutamakan fasilitas atau strategi yang dapat membantu karyawannya dalam memenuhi tuntutan kehidupan pribadi dan pekerjaan tuntutan agar karyawan tetap senang dan nyaman dapat terlibat dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya Aliasah *et al.*, (2020); Alvi *et al.*, (2014) dan Jaharuddin & Zainol (2019) menyatakan bahwa *work life balance* mempunyai pengaruh yang positif terhadap keterikatan kerja.

Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pan Pacific Nesia. Artinya semakin keterikatan kerjanya tinggi maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Karyawan PT. Pan Pacific Nesia memiliki keterikatan psikologis, mempunyai rasa memiliki, ingin ikut serta dalam memajukan perusahaan dan menganggap sebuah pekerjaan itu penting sehingga karyawan berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan tanggung jawabnya sehingga berimplikasi pada kinerja yang lebih baik. Demikian juga dilihat dari tanggapan

responden dengan menggunakan *three box method*, menyatakan bahwa sebagian besar responden setuju pada variabel keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan skor rata – rata variabel keterikatan kerja sebesar 114,69 dan variabel kinerja karyawan sebesar 116,86 yang keduanya masuk pada kategori “Tinggi”. Hal ini di dukung dengan penelitian sebelumnya oleh Harter *et al.*, (2002) bahwa keterikatan kerja terhadap pekerjaannya akan mengarah pada kepuasan yang disertai dengan semangat kerja yang tinggi pada saat bekerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan hal ini dikarenakan pemimpin PT. Pan Pacific Nesia memiliki kharisma, mampu mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan bekerja dengan disiplin serta menganggap pekerjaan tersebut penting dan pada akhirnya berimplikasi positif terhadap kinerja karyawan PT. Pan Pacific Nesia. (2) *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan karyawan PT. Pan Pacific Nesia bekerja sesuai jam kerja yang ditentukan, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaannya, merasa puas dan senang terhadap kontribusi atas pekerjaannya sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pan Pacific Nesia. (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, hal ini dikarenakan pimpinan PT.Pan Pacific Nesia mampu memberikan dukungan emosional, menanamkan rasa bangga terhadap bawahannya, menanamkan perasaan aman dan mendorong mereka untuk terlibat ditempat kerja. Perilaku ini yang pada akhirnya membuat bawahannya berusaha sekuat tenaga untuk memberikan hasil yang terbaik sehingga secara tidak langsung karyawan PT. Pan Pacific Nesia mempunyai keterikatan secara psikologis ditempat kerja. (4) *work life balance* berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, hal ini dikarenakan PT Pan Pacific Nesia menerapkan sistem lima hari kerja serta mengutamakan fasilitas atau strategi yang dapat membantu karyawannya dalam memenuhi tuntutan kehidupan pribadi dan pekerjaan tuntutan agar karyawan tetap senang dan nyaman dapat terlibat dalam pekerjaan. (5) keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan karyawan PT. Pan Pacific Nesia memiliki keterikatan psikologis, mempunyai rasa memiliki, ingin ikut serta dalam memajukan perusahaan dan menganggap sebuah pekerjaan itu penting sehingga karyawan berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan tanggung jawabnya sehingga berimplikasi pada kinerja yang lebih baik. (6) temuan selanjutnya adanya pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional melalui keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan yang memberikan skor 0,412 dibandingkan pengaruhnya secara langsung yaitu 0,185. Artinya Pimpinan PT. Pan Pacific Nesia mampu menerapkan kepemimpinan transformasional yang baik yang berdampak besar kepada keterikatan kerja bawahannya sehingga berimplikasi pada kinerja karyawan yang lebih baik.

Dengan adanya penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan dapat berguna sebagai referensi dan masukan bagi PT. Pan Pacific Nesia dalam membuat kebijakan pengelolaan sumber daya manusia serta membuat strategi- strategi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam melaksanakan penerapan *work life balance* perusahaan diharapkan mampu dalam mengutamakan fasilitas atau strategi yang dapat membantu karyawannya dalam memenuhi tuntutan kehidupan pribadi dan pekerjaan tuntutan agar karyawan tetap senang dan semangat dapat terlibat dalam pekerjaan sehingga karyawan termotivasi bekerja lebih baik.

Kajian dari penelitian ini diharapkan mampu membantu pemimpin PT. Pan Pacific Nesia memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan *work life balance* serta keterikatan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Perusahaan diharapkan mempertahankan dan meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan transformasionalnya karena terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan membantu perusahaan dalam mencari dan menentukan solusi yang tepat dalam mengatasi permasalahan yang ada diperusahaan, khususnya kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliasah, M. W. S., Abdullah, Z., & Shafee, S. (2020). The Impact of the Work-life Balance on Work Motivation among the Non-academic Employee of Public Higher Learning Institutions in Malaysia. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 14(2), 1–18. <http://adum.um.edu.my/index.php/MJSA/article/view/26984/12345>
- Alvi, A. K., Cheema, Q. I., & Haneef, M. (2014). Does the Relationship of Work Life Balance and Employee Job Engagement Exist in Banking Sector of Pakistan? *Sci.Int.(Lahore)*, 26(4), 1761–1763.
- Amankwaa, A., & Anku-Tsede, O. (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4). <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n4p19>
- Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). *The Journal of Psychology : An Analysis of the Relation Between Employee — Organization Value Congruence and Employee Attitudes An Analysis of the Relation Between Employee – Organization Value Congruence and Employee Attitudes*. September 2012, 37–41.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Leadership Quarterly* (Vol. 14, Issue 3). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

- <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bisharat, H., Obeidat, B. Y., Alrowwad, A., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2016). *The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan*. 12(1), 50–67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n1p50>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work - Life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj027>
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8–18. <https://doi.org/10.1108/13673270110384365>
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). *Effect of Transformational Leadership on Employees ' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)* Fatima Bushra. 2(18), 261–267.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all? *Business Information Review*, 22(1), 53–59. <https://doi.org/10.1177/0266382105052268>
- Castro, C. B., Perinan, M. M. V., & Bueno, J. C. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842–1863. <https://doi.org/10.1080/09585190802324601>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). WORK ENGAGEMENT: A QUANTITATIVE REVIEW AND TEST OF ITS RELATIONS WITH TASK ...: EBSCOhost. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <http://web.a.ebscohost.com/tcsedsystem.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=762314f7-db10-45ee-b18f-6de541ad2ea1%40sessionmgr4009>
- Daipuria, P., & Kakar, D. (2013). Work-Life Balance for Working Parents : Perspectives and Strategies. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 45–52.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Fisher, M. G., Stanton, J. M., Jolton, J. A., & Gavin, J. (2003). Modeling the Relationship between Work/Life Balance and Organizational Outcomes. *Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology*, 1–30.
- Fransisca, V. W., Anindita, R., & Hilmy, M. R. (2021). The importance of knowledge management for Improving Work Engagement of Professional Caregivers During Covid-19 Pandemic: A Study Path Analysis. *Master of Hospital Administration Program, Universitas Esa Unggul, Jakarta*, 4(6), E-ISSN: 2654-6310. <https://doi.org/10.1080/13675560802340992>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17, 45S-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Harrington, B., & Ladge, J. J. (2009). Work-Life Integration:. Present Dynamics and Future Directions for Organizations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.003>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Idulfilastri, R. M., Chan, R., & Putri, D. (2021). Structural Model of Work-Life Balance Effect on Nurse Work Engagement. *Jurnal Keperawatan*, 12(1), 61–67. <https://doi.org/10.22219/jk.v12i1.14077>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jamal, M. (2007). Type-A behavior in a multinational organization: A study of two countries. *Stress and Health*, 23(2), 101–109. <https://doi.org/10.1002/smi.1126>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. <https://doi.org/10.2307/20159587>
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zukarnain, Z. I. T. (2016). Autonomy, workload, worklife balance and job performance teachers. *International Journal for Researcher Development*, 7(1), 63–83.
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Koech, P. M., & Namusonge, P. G. S. (2012). *The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya*. 2(1), 1–12.
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *International Journal of Artificial Organs*, 1(77), 11–37. <https://doi.org/10.5301/ijao.5000431>
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/18506/slug/perilaku-organisasi-manajemen-ember-daya-manusia-dan-organisasi-9-e-.html>. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Organisasi -9/E.*, 18506.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18(1), 49–68. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>
- Okwu, A. T., Akpa, V., & Nwankwere, I. A. (2011). *Effects of leadership style on organizational performance : A survey of selected small scale enterprises in IKOSIKETU Council development area of Lagos state , Nigeria EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : A SURVEY OF SELECTED SMALL . October 2016.* <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110107A11>

- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. D., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 35–49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Pheng, L. S., & Chua, B. K. Q. (2019). Work-Life Balance in Construction. In *Springer Nature Singapore Pte Ltd.* <http://link.springer.com/10.1007/978-981-13-1918-1>
- Puspitasasri, A. S., & Darwin, M. (2021). Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. *International Journal of Science and Society, 3*(1), 334–344. <https://doi.org/https://doi.org/10.200609/ijsoc.v3i1.299>
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2009). Do the Opportunities for Learning and Personal Development Lead to Happiness? It Depends on Work-Family Conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 334–348. <https://doi.org/10.1037/a0014248>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67*(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Key to Improve Performance: Employee Engagement. *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, 18*(10), 19–25. <https://doi.org/10.9790/487x-1810041925>
- Song, J., Kolb, J. A., Lee, U., & Kim, H. (2012). Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagemen. *Computational Complexity, 2*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Sundi, B. K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province *). *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online), 2*(12), 2319–8028.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly, 22*(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Tysen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 21*(4), 376–393. <https://doi.org/10.1177/1548051813502086>
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 153–172. <https://doi.org/10.1348/096317910X485818>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25

- years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270.
<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Weichun Zhu. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *Leadership Quarterly*, 24(1), 94–105.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>