

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
PSYCHOLOGICAL WELL-BEING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kabupaten Malang)

SKRIPSI



Oleh:

ABDIL TSABIT FADHILA

NIM: 210501110103

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
PSYCHOLOGICAL WELL-BEING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kabupaten Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk Memenuhi Salah Satu
Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh:

ABDIL TSABIT FADHILA

NIM: 210501110103

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang)

SKRIPSI

Oleh

Abdil Tsabit Fadhila

NIM : 210501110103

Telah Disetujui Pada Tanggal 13 April 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang)

SKRIPSI

Oleh

ABDIL TSABIT FADHILA

NIM : 210501110103

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 26 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002

2 Anggota Penguji

Ahmad Mu'is, M.Ag

NIP. 197111102023211008

3 Sekretaris Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

Tanda
Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdil Tsabit Fadhila
NIM : 210501110103
Fakultas/Prodi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: "**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN MALANG)**" adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 28 April 2025



Abdil Tsabit Fadhila
NIM: 210501110103

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, kekuatan, kesabaran, serta kesehatan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Penelitian ini penulis persembahkan untuk:

Seluruh keluarga besar penulis, khususnya kepada Bapak dan Ibu tercinta, yang senantiasa memberikan dukungan, doa, serta kasih sayang yang tak ternilai. Terima kasih atas segala perjuangan dan pengorbanan dalam mendidik penulis hingga mampu menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Untuk seluruh dosen dan staf di Fakultas Ekonomi, yang telah memberikan ilmu, bimbingan, serta dukungan selama masa studi penulis. Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM., selaku dosen pembimbing, yang dengan penuh kesabaran dan dedikasi telah membimbing serta mengarahkan penulis dari awal hingga terselesaikannya penelitian ini.

Selain itu, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh teman-teman Program Studi Manajemen angkatan 2021, khususnya kepada sahabat-sahabat terdekat yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta semangat selama proses penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan motivasi, doa, dan dukungan moral, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik.

HALAMAN MOTTO

“Pengetahuan adalah kunci kesuksesan yang tak ternilai.” – Albert Einstein

“Mimpi menjadi kenyataan adalah hasil dari tindakan Anda dan tindakan Anda sebagian besar dikendalikan oleh kebiasaan Anda” – John C. Maxwell

“Orang yang hebat adalah orang yang memiliki kemampuan menyembunyikan kesusahan, sehingga orang lain mengira bahwa ia selalu senang.” – Imam Syafi’i

“Orang yang tidak bisa mengerti perasaan orang lain tidak akan pernah bisa mengerti dirinya sendiri.”

“Kepercayaan hanya dapat diberikan ketika seseorang benar-benar mengerti rasa takutnya yang paling dalam.”

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Segala Puji Syukur Kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat, nikmat karunia dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Psychological Well-Being* Sebagai Variabel Mediasi (Pada Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang).”

Sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umat manusia dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang benderang, yaitu Ad-Diinul Islam.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan dapat berjalan dengan lancar dan baik tanpa adanya bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, atas segala limpahan rahmat, karunia, dan rizki-Nya, terutama berupa kesehatan, kekuatan, dan kemudahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini hingga tuntas.
2. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.E.I., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan juga arahan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berharga selama masa perkuliahan.
7. Seluruh Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang, yang telah memberikan izin, bantuan, dan kerja sama dalam pengumpulan data yang sangat mendukung terselesaikannya penelitian ini.

8. Kedua orang tua penulis, Bapak Diana Hadi Wijaya dan Ibu Mahastriana yang sudah sangat berjasa dalam hidup penulis. Terima kasih atas doa, cinta, dan pengorbanan yang di berikan. Mereka memang tidak sempat merasakan pendidikan di bangku perkuliahan, namun mereka mampu untuk senantiasa memberikan yang terbaik, tidak kenal lelah untuk selalu mendoakan serta memberikan perhatian dan dukungan hingga penulis mampu untuk menyelesaikan studinya dan meraih gelar sarjana. Semoga Bapak dan Ibu selalu diberikan kesehatan, panjang umur, dan bahagia selalu.
9. Adik penulis, Mochammad Nizar Taufani yang selalu mendukung penulis dan terima kasih sudah menjadi adik yang baik.
10. Teman-teman terdekat penulis, Moh. Khoirul Farihin, Muhammad Arsyad Siregar, Ahmad Zidni Nuuron A'la, dan Muhammad Fathur Rizky Lubis. Terima kasih sudah menemani penulis sejak awal masa perkuliahan dan selalu memberikan support dan doa baiknya.
11. Seseorang yang pernah bersama penulis dan tidak bisa penulis sebut namanya, terima kasih untuk patah hati yang sudah diberikan pada saat proses penyusunan penelitian ini dan telah menjadikan motivasi bagi penulis untuk membuktikan bahwa penulis akan menjadi pribadi yang lebih baik lagi. Terima kasih atas segala janji yang belum bisa kau tepati. Terima kasih telah menjadi bagian yang menyenangkan sekaligus menyakitkan dari proses pendewasaan penulis.
12. Diri saya sendiri yang sudah mengupayakan penelitian ini selesai tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini hanya sebagian kecil dari awal perjalanan yang akan dilalui. Semoga karya yang sederhana ini bisa bermanfaat dan menginspirasi banyak orang untuk terus berkarya dan berinovasi.

Malang, 17 April 2025

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
المخلص	xvii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II	9
KAJIAN TEORI	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Kajian Teoritis	23
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.2.2 <i>Work-Life Balance</i>	28
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	32
2.2.4 <i>Psychological Well-Being</i>	36
2.3 Hubungan Antar Variabel	43
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja....	43
2.3.2 Hubungan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	43
2.3.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi <i>Psychological Well-Being</i>	44
2.3.4 Hubungan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi <i>Psychological Well-Being</i>	44

2.3.5	Hubungan <i>Psychological Well-Being</i> Terhadap Kepuasan Kerja	45
2.4	Model Hipotesis	45
2.5	Hipotesis Penelitian.....	46
BAB III	47
METODE PENELITIAN	47
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	47
3.2	Lokasi Penelitian	47
3.3	Populasi dan Sampel	47
3.3.1	Populasi.....	47
3.3.2	Sampel.....	48
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	48
3.5	Data dan Jenis Data	49
3.5.1	Data Primer	49
3.5.2	Data Sekunder.....	49
3.6	Teknik Pengumpulan Data	49
3.7	Definisi Operasional Variabel	50
3.7.1	Variabel Independen.....	51
3.7.2	Variabel Dependen	51
3.7.3	Variabel Mediasi	52
3.8	Skala Pengukuran.....	58
3.9	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	59
3.9.1	Uji Validitas	59
3.9.2	Uji Reliabilitas	59
3.10	Analisis Data.....	60
3.10.1	Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>).....	61
3.10.2	Evaluasi Struktur Model (<i>Inner Model</i>).....	62
3.10.3	Pengujian Hipotesis	63
BAB IV	64
HASIL & PEMBAHASAN	64
4.1	Hasil Penelitian	64
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	64
4.1.2	Tugas dan Fungsi Instansi.....	64
4.1.3	Struktur Organisasi Instansi	65
4.2	Deskripsi Karakteristik Responden.....	66
4.2.1.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66

4.2.2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Bidang/Divisi	66
4.2.3.	Deskripsi Responen Berdasarkan Status Kepegawaian	67
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian	68
4.3.1.	Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)	68
4.3.2.	Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X2)	73
4.3.3.	Variabel Kepuasan Kerja (Y)	74
4.3.4.	Variabel <i>Psychological Well-Being</i> (Z)	79
4.4	Uji Validitas	86
4.5	Uji Reliabilitas	87
4.6	Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	87
4.6.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	87
4.6.2	Evaluasi Struktur Model (<i>Inner Model</i>)	93
4.6.3	Pengujian Hipotesis	94
4.7	Pembahasan	97
4.7.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	97
4.7.2	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja	99
4.7.3	Pengaruh <i>Psychological Well-Being</i> terhadap Kepuasan Kerja	101
4.7.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan <i>Psychological Well-Being</i> sebagai mediasi	103
4.7.5	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja dengan <i>Psychological Well-Being</i> sebagai mediasi	106
BAB V	110
PENUTUP	110
5.1	Kesimpulan	110
5.2	Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN-LAMPIRAN	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Hipotesis	45
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Malang	65
Gambar 4. 2 <i>Outer Model</i>	88
Gambar 4. 3 <i>Outer Model</i> Setelah Estimasi Ulang.....	88
Gambar 4. 4 <i>Bootstraping</i>	94

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pelayanan Publik Tahun 2023	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel	52
Tabel 3. 2 Skala Pengukuran.....	59
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang/Divisi.....	67
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	68
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	68
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X2)	73
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	75
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Psychological Well-Being</i> (Z)	79
Tabel 4. 8 Uji Validitas.....	86
Tabel 4. 9 Uji Reliabilitas	87
Tabel 4. 10 <i>Loading Factor</i>	88
Tabel 4. 11 <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	90
Tabel 4. 12 <i>Cross Loading</i>	91
Tabel 4. 13 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	93
Tabel 4. 14 <i>R-Square</i>	93
Tabel 4. 15 Koefisien Jalur (<i>Path Coefficients</i>).....	95
Tabel 4. 16 Efek Mediasi (<i>Spesific Indirect Effect</i>)	96

ABSTRAK

Abdil Tsabit Fadhila. 2025, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Psychological Well-Being* Sebagai Variabel Mediasi (Pada Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang)”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, *Psychological Well-Being*

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi, khususnya dalam konteks Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang. Masalah utama yang diangkat adalah tingkat kepuasan kerja pegawai yang dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan *work-life balance*, serta kemungkinan adanya peran mediasi dari *psychological well-being*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi *psychological well-being*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara *work-life balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, *psychological well-being* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kedua variabel tersebut terhadap kepuasan kerja.

ABSTRACT

Abdil Tsabit Fadhila. 2025, *THESIS*, Title: “*The Influence of Transformational Leadership and Work-Life Balance on Job Satisfaction with Psychological Well-Being as a Mediating Variable (at the Human Resources and Development Agency of Malang Regency)*”

Advisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

Keyword : *Transformational Leadership, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Psychological Well-Being*

This research is motivated by the significant role of human resources in organizations, particularly in the context of the Human Resources and Development Agency (BKPSDM) of Malang Regency. The main issue addressed is the level of employee job satisfaction, which may be influenced by transformational leadership and work-life balance, as well as the potential mediating role of psychological well-being.

The purpose of this study is to examine and analyze the effect of transformational leadership and work-life balance on job satisfaction, both directly and through the mediation of psychological well-being.

This study employs a quantitative approach using questionnaires distributed to employees of BKPSDM Malang Regency. The data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method with the help of SmartPLS software.

The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, while work-life balance does not have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, psychological well-being is proven to act as a mediating variable in the relationship between these variables and job satisfaction.

المخلص

عبدل ثابت فضيلة، 2025، رسالة البكالوريوس، العنوان: "تأثير القيادة التحويلية وتوازن الحياة والعمل على رضا العمل مع الرفاهية النفسية كمتغير وسيط (دراسة على وكالة الموظفين وتطوير الموارد البشرية بمحافظة مالانغ)

المشرف: الدكتورة فيفين مهراي إيكواتي، الماجستير في العلوم، الماجستير في الإدارة
الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، توازن الحياة والعمل، رضا العمل، الرفاهية النفسية

تتبع هذه الدراسة من أهمية دور الموارد البشرية في المنظمات، خاصة في سياق وكالة الموظفين وتطوير الموارد البشرية بمحافظة مالانغ. وتتمثل المشكلة الأساسية في هذه الدراسة في مستوى رضا الموظفين عن عملهم، والذي قد يتأثر بالقيادة التحويلية وتوازن الحياة والعمل، بالإضافة إلى احتمال وجود دور وسيط للرفاهية النفسية. تهدف هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل تأثير القيادة التحويلية وتوازن الحياة والعمل على رضا العمل، سواء بشكل مباشر أو من خلال وساطة الرفاهية النفسية. وقد استخدمت الدراسة منهجًا كميًا، حيث جُمعت البيانات من خلال استبيانات وُرعت على موظفي الوكالة. وتم تحليل بواسطة برنامج (SEM-PLS) البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية - طريقة المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على رضا العمل، في حين أن توازن الحياة والعمل لا يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على رضا العمل. بالإضافة إلى ذلك، ثبت أن الرفاهية النفسية تلعب دورًا كمتغير وسيط في العلاقة بين هذين المتغيرين ورضا العمل.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai target sangat bergantung pada keterampilan dan kemampuan pegawai yang dimilikinya. SDM menjadi faktor kunci yang mendorong seluruh aktivitas perusahaan. Dengan adanya pegawai yang berkualitas, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, mencapai hasil kerja yang optimal, serta meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan kerja. Pegawai yang kompeten membantu perusahaan mencapai tujuan dengan lebih efisien dan efektif.

Pegawai merupakan aset utama bagi sebuah organisasi, berfungsi sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Mereka memiliki tujuan, pikiran, perasaan, dan keinginan yang memengaruhi sikap terhadap pekerjaan, yang selanjutnya berdampak pada prestasi, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, memperhatikan aspek-aspek yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja sangatlah penting, karena hal tersebut berkaitan dengan perasaan positif individu terhadap tugas yang dijalankan. Kepuasan kerja berkontribusi pada moral, disiplin, dan prestasi karyawan, serta dapat dirasakan baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan pribadi (Wiliandari, 2019).

Kepuasan setiap individu berbeda satu sama lain, sehingga kepuasan bersifat sangat personal. Menurut Abdurrahmat (2006), kepuasan kerja adalah bentuk sikap emosional yang positif dan menggambarkan kecintaan seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja muncul ketika seseorang merasa senang dan nyaman dengan tugas yang mereka lakukan. Karyawan akan merasa lebih puas apabila imbalan atau kompensasi yang mereka terima sepadan dengan usaha dan hasil kerja yang mereka capai. Ketika penghargaan yang diterima sesuai dengan ekspektasi, tingkat kepuasan kerja pun cenderung meningkat (Paparang et al., 2021).

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam dunia kerja yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Dalam setiap organisasi, para pemimpin cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang beragam, tergantung pada karakter pribadi, pengalaman, serta pendekatan manajerial yang mereka anut. Perbedaan gaya kepemimpinan ini secara langsung memengaruhi cara pemimpin merumuskan dan menerapkan strategi untuk mencapai tujuan

organisasi. Dalam merancang kebijakan dan program kerja, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, peran gaya kepemimpinan sangatlah penting karena dapat menentukan kebijakan, membuat keputusan, dan mengoptimalkan pelaksanaan program kerja yang semuanya berpengaruh terhadap kepuasan pegawai .

Gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pemimpin yang baik harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan perubahan situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungan kerja. Oleh sebab itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai dan tepat sangat krusial untuk memastikan bahwa tujuan dan visi organisasi dapat tercapai dengan optimal (Pawerangi et al., 2023).

Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu menyesuaikan dengan perubahan situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungan kerja adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya nilai-nilai dalam meningkatkan kesadaran para pengikut serta mendorong mereka untuk berperan aktif dalam proses perubahan. Pemimpin dengan gaya ini mampu memotivasi pengikut untuk menghasilkan ide-ide kreatif, menunjukkan perhatian terhadap pendidikan, bertanggung jawab, berbagi visi bersama, serta menjunjung tinggi nilai-nilai moral, seperti yang dijelaskan oleh Robbins & Judge (2008) (Ramadani et al., 2022). Chang dan Lee (2007) dalam Djatmiko & Maulani (2022), menyebutkan bahwa salah satu kepemimpinan yang dinilai memiliki pengaruh kuat terhadap Kepuasan Kerja adalah Kepemimpinan Transformasional, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. (Djatmiko & Maulani, 2022).

Berdasarkan penelitian dari Nur Utami (2023) dan Ramadani et al., (2022) membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Akan tetapi hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayekti & Pangestu (2022) dan Deddy (2022) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Faktor lain yang dapat memengaruhi Kepuasan Kerja selain Kepemimpinan Transformasional adalah *Work-Life Balance*. Menurut Fisher et al., (2009), *Work-Life Balance* merupakan sebuah konsep yang memiliki banyak dimensi. Konsep ini mencakup berbagai aspek, seperti bagaimana seseorang memanfaatkan energi secara

efisien, mencapai tujuan baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi, mengelola waktu dengan baik, serta menghadapi dan mengurangi ketegangan yang muncul di kedua aspek tersebut. *Work-Life Balance* tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu antara dunia kerja dan kehidupan pribadi, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana menciptakan keseimbangan yang sehat agar produktivitas kerja dan kualitas hidup pribadi dapat berjalan secara berdampingan (Gunawan, 2019). Oleh karena itu, setiap individu perlu bisa menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Semakin baik karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan, semakin besar kemungkinan mereka merasakan kepuasan dalam pekerjaannya (Endeka et al., 2020).

Berdasarkan penelitian dari Wiliandari (2019) dan juga Pertiwi & Ferdian (2020) mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani et al., (2023), dimana penelitian ini mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Meningkatnya Kepuasan Kerja tidak hanya disebabkan oleh Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* saja, namun juga dapat disebabkan oleh faktor lain. Salah satunya yaitu *Psychological Well-Being* yang merujuk pada kesejahteraan psikologis. Menurut Ryff (1995), kesejahteraan psikologis dapat diartikan sebagai pencapaian optimal dari kemampuan psikologis individu dalam menghadapi berbagai situasi hidup. Hal ini mencakup kemampuan individu untuk mengenali dan menerima baik kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki. Selain itu, individu yang memiliki kesejahteraan psikologis yang baik biasanya memiliki tujuan hidup yang jelas, mampu membangun hubungan positif dengan orang lain, dan dapat mengembangkan kepribadian yang mandiri. Mereka juga mampu mengendalikan lingkungan sekitar dan berkomitmen pada proses pengembangan diri yang berkelanjutan. Dengan kata lain, kesejahteraan psikologis mencerminkan keseimbangan dan kepuasan dalam berbagai aspek kehidupan pribadi dan sosial (Ganna & Sholichah, 2022).

Dakin et al., (2022) dalam Aqsa Fadillah et al., (2024) mengemukakan bahwa kesejahteraan psikologis memiliki hubungan yang erat dengan kebahagiaan. Dalam penelitian mereka, ditemukan bahwa tingkat kebahagiaan yang dirasakan oleh

karyawan dapat memotivasi mereka untuk menunjukkan perilaku yang lebih berorientasi pada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kebahagiaan tidak hanya bermanfaat untuk individu itu sendiri, tetapi juga berpengaruh positif terhadap interaksi dengan pelanggan. Selain itu, kemampuan seseorang untuk menghadapi berbagai tantangan yang muncul di tempat kerja juga dipengaruhi oleh seberapa baik kesejahteraan psikologis yang dimiliki. Kesejahteraan psikologis yang tinggi cenderung meningkatkan ketahanan individu, yang pada gilirannya berdampak positif pada tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan (Jones et al., 2020) dalam Aqsa Fadillah et al., (2024).

Berdasarkan penelitian dari Aqsa Fadillah et al., (2024) dan Hardianto & Islamiati (2021) mengungkapkan bahwa *Psychological Well-Being* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kemudian ada juga penelitian yang mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* mempunyai hubungan yang positif dengan *Psychological Well-Being*. Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2021) membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan dalam meningkatkan *Psychological Well-Being*. Selanjutnya Rahmi (2021) mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Well-Being*.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang adalah salah satu instansi pemerintah daerah yang memegang peran strategis dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Lembaga ini bertanggung jawab atas berbagai aspek yang berkaitan dengan manajemen kepegawaian, serta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang. BKPSDM bertujuan memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dengan kata lain, instansi ini berfungsi sebagai motor penggerak dalam upaya meningkatkan kualitas aparatur sipil negara di Kabupaten Malang agar dapat bekerja secara optimal dan berdaya saing tinggi (bkpsdm.malangkab.go.id).

Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai BKPSDM Kabupaten Malang pada tanggal 18 September 2024 pada pukul 14.07 WIB, ditemukan suatu fenomena menarik di terkait dengan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) terhadap kinerja

instansi tersebut. Penilaian Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dilakukan secara online dengan mempertimbangkan berbagai aspek layanan, seperti kelengkapan persyaratan, prosedur yang diterapkan, waktu penyelesaian layanan, biaya atau tarif yang dikenakan, kualitas layanan yang disediakan, kompetensi pelaksana, sikap pelaksana, fasilitas yang tersedia, serta mekanisme penanganan pengaduan, saran, dan masukan dari masyarakat. Berikut adalah tabel laporan pelayanan publik BKPSDM Kabupaten Malang Tahun 2023 berdasarkan hasil survei terhadap 100 responden:

Tabel 1. 1 Pelayanan Publik Tahun 2023

No	Unsur Pelayanan	Nilai	Mutu
U1	Ketentuan yang Harus Dipenuhi	80,75	Baik
U2	Alur, Tata Cara, dan Prosedur Layanan	81,75	Baik
U3	Jangka Waktu Penyelesaian Layanan	79,00	Baik
U4	Besaran Biaya atau Tarif yang Diberlakukan	99,75	Sangat Baik
U5	Jenis Pelayanan yang Diberikan	84,00	Baik
U6	Kapabilitas Pelaksana	79,50	Baik
U7	Etika dan Sikap Pelaksana	79,50	Baik
U8	Fasilitas dan Peralatan Pendukung Layanan	81,00	Baik
U9	Mekanisme Penanganan Keluhan, Aspirasi dan Masukan	98,25	Sangat Baik
	Jumlah Nilai SKM	84,83	Baik

Sumber: bkpsdm.malangkab.go.id

Berdasarkan tabel 1.1, diketahui bahwa kinerja unit pelayanan kepegawaian di BKPSDM selama periode 2 Januari hingga 29 Desember 2023, berdasarkan sembilan unsur pelayanan yang telah disebutkan, secara keseluruhan menunjukkan mutu pelayanan yang Baik, dengan nilai 84,83.

Meskipun secara keseluruhan kinerja pegawai dianggap baik, perbedaan penilaian dari masyarakat dapat menjadi tantangan tersendiri. Pegawai yang merasa sudah memberikan yang terbaik namun tidak mendapatkan penghargaan dari masyarakat mungkin merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Ketika harapan masyarakat tidak sepenuhnya tercapai, ketidakpuasan ini dapat berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, aspek pekerjaan dalam kepuasan kerja menjadi sangat penting, karena sejauh mana pegawai merasa pekerjaannya dihargai oleh masyarakat akan memengaruhi tingkat kepuasan mereka. Ketika pekerjaan mereka diakui dan dianggap bermanfaat, kepuasan kerja pegawai akan meningkat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Namun, ada juga faktor lain yang turut memengaruhi kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Malang seperti tugas yang sering kali harus diselesaikan di luar jam kerja, bahkan sampai dikerjakan di rumah, sehingga hal tersebut dapat menambah beban mental, dan juga mengurangi kepuasan terhadap pekerjaan mereka.

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji sejauh mana Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* dapat memengaruhi Kepuasan Kerja dengan *Psychological Well-Being* sebagai variabel mediasi. Dengan adanya permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan studi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Psychological Well-Being* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang?
2. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang?
3. Apakah *Psychological Well-Being* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan dimediasi oleh *Psychological Well-Being* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang?
5. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan dimediasi oleh *Psychological Well-Being* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Psychological Well-Being* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan dimediasi oleh *Psychological Well-Being* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan dimediasi oleh *Psychological Well-Being* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dengan menganalisis hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, dan *Psychological Well-Being*. Studi ini menyoroti peran mediasi *Psychological Well-Being* dalam memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan, dan memberikan wawasan untuk mengoptimalkan lingkungan kerja dan meningkatkan produktivitas.

2. Manfaat Praktis:

- a. Bagi akademisi, menyediakan sumber referensi baru tentang dampak Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja, serta peran mediasi *Psychological Well-Being*, yang berguna untuk pengembangan teori dan penelitian di bidang terkait.
- b. Bagi instansi, memberikan panduan praktis dalam menerapkan Kepemimpinan Transformasional dan meningkatkan *Work-Life Balance*,

guna meningkatkan *Psychological Well-Being* dan Kepuasan Kerja, yang dapat berujung pada peningkatan produktivitas.

- c. Bagi peneliti, menjadi bahan rujukan dalam penelitian selanjutnya mengenai hubungan Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, dan *Psychological Well-Being*, serta menambah ilmu pengetahuan tentang penelitian yang dilakukan.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil dari penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk merumuskan gambaran dalam menyusun kerangka hipotesis serta membandingkannya dengan penelitian yang sedang berlangsung. Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aqsa Fadillah et al., (2024), “*Job Satisfaction* Dipengaruhi Oleh *Psychological Well-Being* dan Di Moderasi Oleh *Work-Life Balance* Pada Karyawan PT. X”. Penelitian ini melibatkan 99 responden dan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk menguji hipotesis. Hasilnya menunjukkan bahwa *psychological well-being* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, dan *work-life balance* dapat memperkuat tingkat kepuasan kerja karyawan di PT.X.
2. Murfidah Wildiawanti (2024), “Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kopi Kenangan”. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode pengambilan sampel *non-probability sampling*, yang melibatkan 48 responden dari karyawan Kopi Kenangan yang berlokasi di Tangerang, Banten. Teknik analisis data yang digunakan mencakup uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, pengujian hipotesis, serta analisis koefisien determinasi. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa secara parsial, *work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, ketika diuji secara simultan, dimensi keseimbangan waktu dan keterlibatan dalam *work-life balance* tidak menunjukkan pengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara dimensi keseimbangan kepuasan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

3. Aswara & Kurniawan (2023), “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul”. Analisis regresi linear berganda diterapkan untuk mengkaji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul, dengan sampel sebanyak 90 orang. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.
4. Andriani & Halim (2023), “Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan You N Me Store Kota Cirebon”. Penelitian ini dilakukan di You n Me Store, Kota Cirebon, dengan melibatkan 50 karyawan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan studi pustaka, dengan pendekatan kuantitatif. Proses pengolahan data mencakup pengujian validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien determinasi, serta pengujian hipotesis melalui uji t dan uji F. Hasilnya menunjukkan bahwa *work-life balance* (X1) dan *burnout* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), dengan nilai F sebesar 39,777 dan signifikansi $0.00 < 0.05$.
5. Oktaviany et al., (2023), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Perawat: *Studi Literatur*”. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Systematic Literature Review* yang mencakup pencarian artikel dari berbagai basis data seperti Google Scholar, PubMed, SAGE, dan MDPI pada tanggal 28 September 2023. Artikel yang ditelusuri dipilih berdasarkan kata kunci tertentu dan dibatasi pada publikasi dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2019–2023). Artikel yang ditemukan kemudian ditinjau menggunakan metode PRISMA, termasuk tahap identifikasi dan penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja perawat.

6. Abolnasser et al., (2023), “*Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model*”. Penelitian ini melibatkan 403 karyawan hotel bintang lima di Arab Saudi dan menggunakan model PLS-SEM. Hasil menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional (TLS) secara signifikan meningkatkan kesejahteraan psikologis (PWB) karyawan. Dua temuan utama adalah: (1) Efektivitas emosional kerja (EEG) dan kepuasan kerja (JS) berperan sebagai mediator dalam hubungan TLS-PWB, dan (2) EEG lebih berpengaruh dibandingkan JS. Manajemen hotel disarankan untuk mendorong TLS di kalangan manajer untuk meningkatkan EEG dan JS, yang dapat memperbaiki PWB karyawan serta mengurangi dampak negatif dari pandemi COVID-19.
7. Ramadani et al., (2022), “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Sampel terdiri dari 90 responden yang diambil menggunakan teknik sampel jenuh dari seluruh populasi di PT. Krisna Makmur Abadi. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Uji F secara simultan juga menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
8. Prayekti & Pangestu (2022), “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA)”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* untuk memilih 67 karyawan sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dan

dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, deskriptif, asumsi klasik, serta regresi linier berganda. Analisis ini bertujuan mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi memberikan pengaruh positif. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

9. Najmudin & Haryono (2022), “Pengaruh *Workplace Friendship* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai”. Penelitian ini melibatkan 210 responden dengan metode *stratified random sampling* dan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hipotesis. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi langsung oleh persahabatan di tempat kerja (*workplace friendship*) dan kepemimpinan transformasional, dengan pengaruh persahabatan di tempat kerja lebih kuat. Selain itu, kinerja pegawai juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh kedua faktor ini melalui mediasi kepuasan kerja, di mana kepemimpinan transformasional lebih berdampak pada kepuasan kerja dibandingkan persahabatan di tempat kerja. Untuk meningkatkan kinerja, disarankan memperkuat hubungan antarpegawai, mengevaluasi distribusi tugas, dan mengoptimalkan jam kerja untuk mengurangi lembur.
10. Sutrisno et al., (2022), “*Analysis of the Influence of Organizational Commitment and Work-Life Balance on Job Satisfaction of Employees of the Bureau of Organization and Management of the Secretariat General of the Ministry of Finance*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner melalui Google Form kepada 70 responden yang bekerja dari rumah, yang semuanya merupakan pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji T dan uji F melalui program SPSS 20.0,

dengan skala Likert untuk mengukur pernyataan dalam kuesioner. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan adanya pengaruh signifikan antara *work-life balance* dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

11. Ganna & Sholichah (2022), “Pengaruh Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*) Terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Pada Karyawan PT. X”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *non-random (non-probability)* melalui *purposive sampling*. Subjek penelitian terdiri dari 42 karyawan di PT X. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan PT X memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
12. H. P. Pratama & Setiadi (2021), “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* di Jakarta”. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan mengkaji pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di perusahaan startup Jakarta. Dengan sampel 100 responden yang dipilih melalui metode *non-probability purposive sampling*, data dianalisis menggunakan regresi multivariat melalui program SmartPLS 3.0. Data dikumpulkan melalui kuesioner online. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti *Work Interference with Personal Life*, *Personal Life Interference with Work*, *Work Life Enhancement*, dan *Personal Life Enhancement* memengaruhi kepuasan kerja. Diharapkan perusahaan startup dapat memanfaatkan kebijakan *work-life balance* untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
13. Salsabila et al., (2021), “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Suatu Studi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)”. Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif dengan populasi sebanyak 168 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dan sampel sebanyak 63 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan, studi lapangan, dan penyebaran angket. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja, di mana semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi kepuasan kerja; 2) *Work-life balance* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana semakin baik keseimbangan antara kerja dan kehidupan, semakin tinggi kepuasan kerja; 3) Secara bersama-sama, *perceived organizational support* dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

14. Hardianto & Islamiati (2021), “Hubungan *Psychological Well-Being* Dengan Kepuasan Kerja Pada Tenaga Kesehatan Honorer Puskesmas Mangunjaya Kabupaten Pangandaran”. Penelitian ini mengadopsi pendekatan induktif dan metode kuantitatif dengan desain korelasional. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner untuk mengukur *psychological well-being*, yang diadaptasi dari Ryff *Scale of Psychological Well-being* (1989), serta untuk kepuasan kerja menggunakan kuesioner yang disusun sendiri berdasarkan teori Luthans (2011). Penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara *psychological well-being* dan kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological well-being* tenaga kesehatan honorer di Puskesmas Mangunjaya, Kabupaten Pangandaran, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Aqsa Fadillah, Tiara Puspa, Desty Survia, (2024), <i>Job Satisfaction</i> Dipengaruhi Oleh <i>Psychological Well-Being</i> dan Di Moderasi Oleh <i>Work-Life Balance</i> Karyawan PT. X	<i>Job Satisfaction</i> , <i>Psychological Well-Being</i> , dan <i>Work-Life Balance</i>	Dalam penelitian ini, metode analisis yang diterapkan adalah SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) untuk menguji hipotesis	Temuan penelitian ini mengindikasikan adanya pengaruh positif antara <i>psychological well-being</i> terhadap <i>job satisfaction</i> yang dimoderasi oleh <i>work-life balance</i> .

			mengenai pengaruh <i>psychological well-being</i> terhadap <i>job satisfaction</i> yang dimoderasi oleh <i>work-life balance</i> .	
2	Zaalfa Nasyat Murfidah Wildiawanti, (2024), Analisis Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kopi Kenangan	<i>Work-Life Balance</i> , dan Kepuasan Kerja	Penelitian ini menggunakan metode analisis yang mencakup uji validitas dan reliabilitas sebagai uji instrumen, pengujian asumsi klasik, regresi linier berganda, dan uji hipotesis.	Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Kopi Kenangan. Secara simultan, keseimbangan waktu dan keterlibatan dalam <i>work life balance</i> tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan keseimbangan kepuasan dalam <i>work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3	Alifian Dandy Aswara, Idnatius Soni Kurniawan, (2023), Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, serta gaya kepemimpinan transformasional masing-masing memberikan pengaruh positif dan signifikan

	Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul			terhadap kepuasan kerja pegawai.
4	Maydian Andriani, Hartanto Halim, (2023), Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan You N Me Store Kota Cirebon	<i>Work-Life Balance, Burnout, dan Kepuasan Kerja</i>	Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda untuk menganalisis data. Untuk membuktikan hipotesis, digunakan uji F untuk menguji keberartian koefisien regresi secara simultan dan uji t untuk menguji masing-masing variabel secara parsial.	Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>work-life balance</i> memengaruhi kepuasan kerja karyawan di You n Me Store Kota Cirebon sebesar 53,6% secara positif dan signifikan, dengan t hitung 7,585 dan t tabel 2,01174 pada tingkat signifikansi 0,05. Sementara itu, <i>burnout</i> turut memberikan pengaruh positif dan signifikan sebesar 39% terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t hitung 5,681. Secara simultan, <i>work life balance</i> dan <i>burnout</i> mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai F hitung sebesar 39,777.
5	Veny Oktaviany, Hilda Khalisa, Ledistia Mulyani, Betsy Ellise Mazaya, Suwarno, Heri Ridwan, S.Kep.,Ners.,MAN, Ahmad Purnama	Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian <i>cross-sectional</i> dan	Penelitian ini mengungkapkan bahwa di Amerika Serikat, Kanada, Inggris, dan Jerman, sekitar 41% perawat rumah sakit merasa

	<p>Hoedaya, S.Kep.,M.Kes, (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Perawat: <i>Studi Literatur</i></p>		<p>deskriptif korelasional.</p>	<p>tidak puas dengan pekerjaan mereka, dan 22% berniat untuk keluar dari pekerjaan tersebut dalam jangka waktu satu tahun. Di sisi lain, kepuasan kerja perawat di Shanghai tercatat sebesar 60,8%. Di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang, yang melibatkan 197 perawat dengan 132 responden, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di RSIA Puri Bunda.</p>
6	<p>Magdy Sayed Ahmed Abolnasser, Ahmed Hassan Abdou, Thowayeb H.Hassan, Amany E. Salem, (2023), <i>Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the</i></p>	<p><i>Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, dan Psychological Well-Being</i></p>	<p>Studi ini menggunakan SPSS v. 22 dan SmartPLS v. 4.0.8.4 untuk analisis data. Reliabilitas dan validitas diuji melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) dan <i>alpha Cronbach</i>.</p>	<p>Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (TLS) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (PWB) di industri perhotelan. Keterlibatan karyawan (EEG) dan kepuasan kerja</p>

	<i>COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model</i>			(JS) juga berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara TLS dan PWB, baik secara terpisah maupun berurutan, setelah pandemi COVID-19.
7	Tirani Restu Ramadani, Ervin Nora Susanti, Yannik Ariyati, (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Data diolah dengan menggunakan SPSS, dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan statistik Uji t dan Uji F.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Krisna Makmur Abadi. 2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Krisna Makmur Abadi. 3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Krisna Makmur Abadi.
8	Prayekti, Kris Aji Pangestu, (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA)	Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji regresi linier berganda.	Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, lingkungan kerja dan kompensasi

				berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan, Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.
9	Mohamad Najmudin, Eko Haryono, (2022), Pengaruh <i>Workplace Friendship</i> dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	<i>Workplace Friendship</i> , Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Model Persamaan Struktural atau <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). Hubungan antara variabel dalam SEM mengacu kepada hubungan antara variabel endogen dan variabel eksogen. Analisis terhadap hubungan ini menggunakan program statistik AMOS 24 untuk menguji model penelitian, uji normalitas data, data outliers, signifikansi bobot, dan uji hipotesis.	Penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>workplace friendship</i> dan gaya kepemimpinan transformasional secara langsung memengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh <i>workplace friendship</i> dan kepemimpinan transformasional melalui mediasi kepuasan kerja. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh <i>workplace friendship</i> .

10	<p>Sutrisno, Abd. Rahman Alatas, Eka Kurnia Saputra, Pandu Adi Cakranegara, Budi Sulisty Nugroho, (2022), <i>Analysis of the Influence of Organizational Commitment and Work-Life Balance on Job Satisfaction of Employees of the Bureau of Organization and Management of the Secretariat General of the Ministry of Finance</i></p>	<p><i>Organizational Commitment, Work-Life Balance, dan Job Satisfaction</i></p>	<p>Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pendekatan kuantitatif, yang berupa data angka dan dianalisis menggunakan SPSS 2.0 untuk menguji hipotesis. Penelitian ini juga menggunakan uji signifikansi simultan (<i>Anova</i>) untuk mengetahui pengaruh <i>work-life balance</i> dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian, <i>work-life balance</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 2,468 yang melebihi t-tabel 1,996, dengan tingkat signifikansi 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, H0 ditolak semetara H1 diterima. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang didukung oleh keadaan pegawai selama <i>work from home</i> yang meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.</p>
11	<p>Qanita nawra Ganna, Ima Fitri Sholichah, (2022), Pengaruh Kesejahteraan Psikologis (<i>Psychological Well-Being</i>) Terhadap Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>) Pada Karyawan PT. X</p>	<p>Kesejahteraan Psikologis (<i>Psychological Well-Being</i>), dan Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kuantitatif dengan menerapkan metode regresi linear sederhana untuk menganalisis pengaruh <i>psychological well-being</i> dan kepuasan kerja.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kesejahteraan psikologis karyawan PT. X dengan kepuasan kerja.</p>

12	Hanisa Putri Pratama, Iwan Kresna Setiadi, (2021), Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan <i>Startup</i> di Jakarta	<i>Work-Life Balance</i> , dan Kepuasan Kerja	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif bertujuan untuk menganalisis responden penelitian dengan mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan, sedangkan analisis inferensial melibatkan uji validitas, uji reliabilitas, uji <i>r-square</i> , dan <i>t-statistic</i> untuk melihat uji hipotesis. Perhitungan pada analisis inferensial ini menggunakan software smartPLS 3.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work interference with personal life</i> , <i>personal life interference with work</i> , <i>work life enhancement</i> , dan <i>personal life enhancement</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial yang bekerja di perusahaan startup di Jakarta. Penelitian ini juga menemukan bahwa karyawan milenial yang bekerja di perusahaan startup sebagian besar memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, diikuti dengan <i>work-life balance</i> yang tinggi.
13	Tryni Da Salsabila, Elin Herlina, Toto, (2021), Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Suatu Studi pada Kantor Sekretariat	<i>Perceived Organizational Support</i> , <i>Work-Life Balance</i> , dan Kepuasan Kerja	Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah survei, yang bertujuan untuk memperoleh data secara langsung dari partisipan. Pengumpulan	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa: 1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari <i>perceived organizational support</i> dengan kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah

	Daerah Kabupaten Ciamis)		data dilakukan melalui beberapa teknik yaitu studi kepustakaan, studi lapangan, dan penyebaran angket.	Kabupaten Ciamis. Artinya, ketika persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi meningkat, kepuasan kerja pun ikut mengalami peningkatan. 2. <i>Work-life balance</i> terbukti memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Dengan kata lain, semakin seimbang kehidupan kerja dan pribadi, maka tingkat kepuasan kerja pegawai pun meningkat. 3. <i>Perceived organizational support</i> dan <i>work-life balance</i> secara simultan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kedua faktor tersebut akan berkontribusi pada peningkatan
--	--------------------------	--	--	---

				kepuasan kerja pegawai.
14	Yoga Hardianto, Nurseda Islamiati, (2021), Hubungan <i>Psychological Well-Being</i> dengan Kepuasan Kerja pada Tenaga Kesehatan Honorer Puskesmas Mangunjaya Kabupaten Pangandaran	<i>Psychological Well-Being</i> , dan Kepuasan Kerja	Pendekatan analisis yang diteapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai data utama. Hasil data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya..	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang cukup dan signifikan antara <i>psychological well-being</i> dengan kepuasan kerja pada tenaga kesehatan honorer Puskesmas Mangunjaya Kabupaten Pangandaran, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.414 dan signifikansi 0.004 (sig < 0.05). Artinya, semakin tinggi <i>psychological well-being</i> , maka tingkat kepuasan kerja pada tenaga kesehatan honorer tersebut juga akan semakin tinggi.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Downton pada tahun 1973. Konsep ini mulai dianggap signifikan dalam bidang kepemimpinan setelah publikasi karya klasik sosiolog politik James MacGregor Burns yang berjudul *Leadership* pada tahun 1978. Kepemimpinan Transformasional, menurut McShane dan Von Glinow (2015:344), adalah pendekatan yang menggambarkan bagaimana seorang

pemimpin dapat mengubah tim atau organisasi dengan cara yang efektif. Pemimpin dalam konteks ini berperan penting dalam menciptakan dan menyampaikan visi yang jelas, serta mencontohkan nilai-nilai yang terkandung dalam visi tersebut. Selain itu, pemimpin juga berfungsi untuk memotivasi karyawan agar berusaha keras mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan ini, pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi tim untuk berkomitmen pada perubahan dan perkembangan yang positif dalam organisasi (Suyyuda, 2021).

Robbins & Judge (2008:90) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah sosok yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan sangat kuat. Mereka mendorong individu untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi tujuan organisasi yang lebih besar. Dengan visi dan komitmen yang jelas, pemimpin ini membangkitkan semangat dan dedikasi tim, menciptakan ikatan yang kuat, dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Suyyuda, 2021).

2.2.1.2 Faktor yang memengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Davis (2017) dalam Lestari (2020) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi bagaimana seorang pemimpin menerapkan gaya Kepemimpinan Transformasional:

1. Karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen yang kuat terhadap organisasi biasanya memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk terlibat secara aktif dalam berbagai aktivitas dan kegiatan organisasi. Mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi dan berpartisipasi dalam upaya mencapai tujuan bersama, karena merasa terikat secara emosional dan profesional dengan organisasi tersebut.
2. Karyawan yang memiliki dorongan kuat untuk tetap bertahan di organisasi saat ini cenderung memiliki tekad yang lebih

besar untuk terus berperan aktif dalam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Mereka merasa termotivasi untuk berpartisipasi dalam perkembangan organisasi dan berkomitmen untuk mendukung pencapaian visi jangka panjang.

3. Karyawan yang secara penuh terlibat dalam pekerjaannya memandang tugas-tugas yang mereka lakukan sebagai sarana utama dan jalur vital untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mereka menyadari bahwa melalui pekerjaan tersebut, mereka bisa memainkan peran penting dalam mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan, sehingga merasa terdorong untuk terus berkontribusi dan memberikan yang terbaik.

2.2.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins & Judge (2015) dalam Sinambela & Poltak (2019) terdapat beberapa indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Pengaruh Idealis

Pengaruh idealis menunjukkan seorang pemimpin yang mampu mendapatkan rasa kagum, hormat, dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin ini membangun lingkungan yang memotivasi, didasari oleh komitmen dan hubungan emosional terhadap visi, filosofi, serta gaya kepemimpinannya, sehingga bawahan menganggapnya sebagai figur teladan atau contoh yang patut diikuti.

2. Motivasi Inspirasional

Motivasi inspirasional mencerminkan seorang pemimpin yang antusias dalam menyampaikan visi masa depan organisasi yang ideal. Pemimpin ini mendorong anggotanya untuk memahami betapa pentingnya visi dan misi organisasi, sehingga semua bawahan merasa terdorong

untuk memiliki tujuan yang sama. Kesamaan visi ini akan mendorong anggota tim untuk bersinergi dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan optimisme. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya akan mampu menginspirasi motivasi masing-masing individu, tetapi juga menghidupkan semangat kerjasama dalam kelompok.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual ini menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mencari cara-cara baru untuk mengatasi masalah yang telah ada. Pemimpin berusaha untuk meningkatkan kesadaran dan perhatian anggota tim terhadap tantangan yang mereka hadapi. Selain itu, mereka juga berupaya untuk mengasah kemampuan tim dalam menangani masalah tersebut. Selanjutnya, pemimpin berupaya untuk meningkatkan kemampuan anggota tim dalam menyelesaikan masalah dengan cara pandang yang baru.

4. Perhatian Secara Individual

Perhatian secara individual mengacu pada sikap pemimpin yang peduli dan memperhatikan setiap anggota tim dengan pendekatan yang personal, memberikan pelatihan, serta arahan yang dibutuhkan. Pemimpin juga secara cermat mendengarkan masukan dari bawahan dan secara khusus memperhatikan kebutuhan mereka dalam hal pengembangan karir. Dalam hal ini, pemimpin mendorong karyawan untuk memfokuskan diri pada pengembangan dan penguatan potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu.

2.2.1.4 Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

Menurut Bashori (2019) dalam Ubaidila & Maunah (2022) pemimpin yang ideal adalah seseorang yang dapat merumuskan visi bersama, menginspirasi orang untuk bergerak bersamanya,

dan menghasilkan perubahan. Jenis kepemimpinan ini dikenal sebagai kepemimpinan transformasional, yang berarti mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Transformasional merujuk pada kemampuan untuk mengubah potensi menjadi kenyataan, seperti mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau mengubah motivasi berprestasi menjadi pencapaian nyata. Di dalam Al-Qur'an terdapat ayat tentang transformasi, seperti yang terdapat pada Q.S. Ibrahim ayat 1

الرَّحْمَٰنُ كَتَبَ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ
بِإِذْنِ رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ

Artinya:

“Alif Lām Rā. (Ini adalah) Kitab (Al-Qur'an) yang Kami turunkan kepadamu (Nabi Muhammad) agar engkau mengeluarkan manusia dari berbagai kegelapan pada cahaya (terang-benderang) dengan izin Tuhan mereka, (yaitu) menuju jalan Tuhan Yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji.”

Ayat ini menjelaskan bahwa Al-Qur'an adalah wahyu yang diturunkan Allah kepada Nabi Muhammad SAW sebagai petunjuk hidup bagi manusia, untuk membimbing mereka dari kesesatan menuju cahaya kebenaran. Tafsir Ibnu Katsir menyebutkan bahwa ayat ini menekankan peran Nabi sebagai utusan Allah yang bertugas menyampaikan wahyu untuk menuntun umatnya menuju jalan yang benar, menjauhi segala bentuk kebatilan. Al-Qur'an diturunkan dalam bahasa Arab agar masyarakat Arab pada masa itu lebih mudah memahami dan menghayati isinya, sehingga dapat diambil pelajaran, dipraktikkan, dan diamalkan oleh seluruh umat manusia (Ibn Katsir, 2007).

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Islam, ayat ini mencerminkan prinsip kepemimpinan yang menekankan peran seorang pemimpin sebagai pembimbing bagi tim atau komunitasnya. Seorang pemimpin Muslim diharapkan tidak hanya fokus pada tugas teknis dan administratif, tetapi juga memimpin dengan nilai-nilai ketuhanan, mengutamakan pengembangan spiritual dan akhlak anggota timnya. Hal ini sejalan dengan tujuan Al-Qur'an untuk membawa manusia dari kegelapan menuju cahaya, sehingga pemimpin dalam MSDM Islam bertanggung jawab untuk meningkatkan moral, etika, dan kualitas spiritual anggota tim (Ali, 2005).

Di sisi lain, ayat ini juga menggarisbawahi pentingnya komunikasi yang mudah dipahami, seperti penggunaan bahasa Arab untuk memudahkan penerimaan pesan oleh masyarakat Arab kala itu. Pemimpin sebaiknya berkomunikasi dengan cara yang jelas dan sesuai dengan pemahaman anggota tim agar visi dan nilai-nilai organisasi dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik.

2.2.2 Work-Life Balance

2.2.2.1 Pengertian *Work-Life Balance*

Work-Life Balance diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai bagaimana mereka mengelola waktu pribadi, tanggung jawab keluarga, dan pekerjaan dengan sedikit konflik peran (Clark, 2000; Ungerson & Yeandle, 2005). *Work-Life Balance* (WLB) adalah teori yang menggambarkan bagaimana seseorang mengatur lingkungan kerja dan keluarga serta menetapkan batasan di antara keduanya untuk mencapai keseimbangan (Clark, 2000) dalam Rahmayati (2021).

Menurut Frone, *Work-Life Balance* ditandai oleh minimnya konflik yang muncul akibat menjalankan berbagai peran, serta keuntungan yang didapat dari peran tersebut. Kirchmeyer

berpendapat bahwa *Work-Life Balance* tercapai ketika seseorang merasa puas di semua aspek kehidupannya, yang memerlukan pengelolaan energi, waktu, dan komitmen dengan baik di setiap area. Di sisi lain, Greenhaus, Collins, dan Shaw mendefinisikan *Work-Life Balance* sebagai keadaan di mana individu merasa terhubung dan puas dengan perannya baik di dalam keluarga maupun di tempat kerja (Amalia Yunia Rahmawati, 2020).

Dari berbagai definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah perasaan tercapainya keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan, serta kepuasan dalam semua aspek kehidupan.

2.2.2.2 Faktor yang memengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut Schabracq, dkk (2003) dalam Anggoro (2018), terdapat berbagai faktor yang memengaruhi *Work-Life Balance* setiap individu, antara lain:

1. Karakteristik Kepribadian, hal ini berdampak pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Terdapat kaitan antara jenis keterikatan yang dialami individu sejak kecil dengan *Work-Life Balance* yang dijalani saat dewasa. Individu yang memiliki keterikatan yang aman (*secure attachment*) cenderung mengalami dampak positif yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang memiliki keterikatan yang tidak aman (*insecure attachment*).
2. Karakteristik Keluarga, hal ini menjadi salah satu faktor penting yang bisa menyebabkan timbulnya konflik antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Contohnya, konflik peran dan ketidakjelasan antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari dapat berdampak pada *Work-Life Balance*. Ketidakjelasan dalam peran di dalam keluarga

juga dapat memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.

3. Karakteristik Pekerjaan, hal ini mencakup pola kerja, beban kerja, dan durasi waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan, yang dapat menimbulkan konflik baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi individu.
4. Sikap, Hal ini berhubungan dengan penilaian terhadap berbagai aspek sosial. Terdapat tiga komponen penting dalam sikap, yaitu pengetahuan, perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap individu adalah faktor yang dapat memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

2.2.2.3 Indikator *Work-Life Balance*

Menurut McDonald & Bradley (2005) dalam Puryana & Ramdani (2022), indikator *Work-Life Balance* terdiri dari:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*), Keseimbangan waktu berkaitan dengan sejauh mana individu dapat membagi waktunya antara pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan.
2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*), Keseimbangan keterlibatan berkaitan dengan sejauh mana individu merasakan tingkat keterlibatan dan komitmen psikologis terhadap pekerjaannya.
3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*), Keseimbangan kepuasan berkaitan dengan sejauh mana individu merasakan kepuasan terhadap aktivitas yang dilakukan, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan pribadi di luar pekerjaan.

2.2.2.4 *Work-Life Balance* dalam Perspektif Islam

Di era modern seperti sekarang ini, banyak individu yang berupaya untuk mencapai keseimbangan dan kenyamanan

dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Ini dapat dilihat dari meningkatnya berbagai aktivitas yang dilakukan pada akhir pekan setelah mereka mengalami kelelahan akibat pekerjaan. Kegiatan ini bertujuan untuk menciptakan masyarakat yang sehat dan menghindari stres yang muncul akibat pekerjaan (Amalia Yunia Rahmawati, 2020).

Namun, jauh sebelum itu, Islam telah mengatur segala aspek kehidupan untuk menciptakan keseimbangan dan kenyamanan, dengan memperhatikan kehidupan dunia dan akhirat secara seimbang. Hal ini dijelaskan dalam Q.S. Al-Qashash ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ
لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya:

“Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuatbaiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Ayat ini berkaitan dengan nasihat Allah kepada manusia, terutama Qarun, seorang kaya raya dari zaman Nabi Musa yang terkenal akan kekayaannya yang melimpah. Sayangnya, kekayaan tersebut membuatnya sombong, enggan berbagi untuk kebaikan, dan lalai bersyukur kepada Allah. Ayat ini mengingatkan agar manusia tidak hanya memanfaatkan kekayaannya untuk kepentingan duniawi semata, tetapi juga untuk bekal di akhirat, tanpa mengabaikan kebutuhan hidupnya di dunia. Allah menekankan pentingnya menjaga keseimbangan dalam mengejar kebahagiaan dunia dan akhirat, serta

menghindari sikap sombong atau merusak lingkungan sekitar (Al-Qurthubi, 1964).

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Islam, ayat ini mengajarkan pentingnya menjaga keseimbangan antara urusan dunia dan akhirat. Dalam dunia kerja, seorang muslim diajak untuk tetap berusaha dengan keras, namun tanpa mengabaikan aspek spiritual dan sosial dalam hidupnya. Ayat ini mengarahkan agar seorang profesional tetap fokus pada pekerjaannya, tetapi tidak melupakan kewajibannya terhadap keluarga, masyarakat, serta kewajiban ibadah. Prinsip Islam yang mendorong berbuat baik kepada orang lain dan menjaga hubungan dengan Allah sangat terkait dengan keseimbangan ini. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan hidup serta produktivitas. Ketika seseorang merasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar, mereka menjadi lebih termotivasi dan bertanggung jawab dalam pekerjaan mereka (Rafi, 2020).

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja pasti menginginkan kepuasan dari lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja bersifat pribadi karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda tergantung pada nilai-nilai yang mereka yakini. Semakin banyak elemen pekerjaan yang sesuai dengan harapan seseorang, semakin besar pula rasa puas yang akan dirasakannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:271), kepuasan kerja diartikan sebagai reaksi emosional atau perasaan individu terhadap berbagai elemen dalam pekerjaannya. Sedangkan Davis dan Newstrom (1985:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan mengenai

sejauh mana mereka senang atau tidak dengan pekerjaan yang mereka jalani. Menurut Robbins (2003:78), kepuasan kerja mencerminkan pandangan individu terhadap pekerjaannya, yang dapat diukur dari perbedaan antara imbalan yang diterima dan yang seharusnya diterima (Wibowo, 2003).

Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, sehingga tidak dapat disederhanakan menjadi satu konsep saja. Seseorang mungkin merasa puas dengan sebagian dari pekerjaannya, namun kurang puas dengan bagian lainnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang terbentuk melalui penilaian terhadap kondisi lingkungan kerja. Penilaian ini bisa berfokus pada aspek tertentu dari pekerjaan, yang dipandang sebagai bentuk penghargaan terhadap pencapaian nilai-nilai penting di tempat kerja.

2.2.3.2 Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Moh. As'ad (2004:115) dalam Melani & Suhaji (2021), faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor psikologis, merujuk pada hal-hal yang berhubungan dengan keadaan mental pegawai, seperti minat, rasa nyaman saat bekerja, pandangan terhadap pekerjaan, serta emosi yang mereka rasakan terhadap pekerjaan itu sendiri.
2. Faktor fisik, merujuk pada aspek fisik dari lingkungan kerja dan kondisi kesehatan pegawai, termasuk jenis pekerjaan, jam kerja, peralatan yang digunakan, serta kualitas sirkulasi udara di tempat kerja.
3. Faktor finansial, merujuk pada jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang mencakup sistem penggajian, jaminan sosial, jumlah tunjangan, fasilitas yang diberikan, peluang promosi, dan aspek-aspek lainnya.

4. Faktor sosial, merujuk pada interaksi sosial, mencakup hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan atasan, serta interaksi antara karyawan dengan jenis pekerjaan yang berbeda.

2.2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82) dalam Erlina (2019), dan juga Robbins & Judge (2015) dalam Tri Nuryani & Djamil (2024), mengungkapkan bahwa indikator Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan, hal ini merujuk pada seberapa jauh pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan dan harapan individu, serta sejauh mana elemen-elemen dalam pekerjaan itu dapat menimbulkan rasa puas dan bahagia bagi orang yang menjalankannya.
2. Gaji, hal ini merujuk pada jumlah gaji yang diterima oleh seseorang sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukannya haruslah sejalan dengan kebutuhan yang mereka miliki dan dirasakan sebagai sesuatu yang adil.
3. Promosi, hal ini merujuk pada seseorang memiliki kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kariernya melalui promosi jabatan. Ini sangat terkait dengan adanya peluang yang ada untuk mencapai kemajuan karier selama periode kerja.
4. Pimpinan, hal ini merujuk pada seseorang yang memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan tugas-tugas kerja.
5. Rekan Kerja, hal ini merujuk pada seseorang yang terlibat dalam interaksi dengan orang lain selama menjalankan tugas pekerjaan. Melalui interaksi ini, individu tersebut dapat merasakan apakah rekan kerjanya memberikan pengalaman yang menyenangkan atau justru sebaliknya, tidak menyenangkan.

2.2.3.4 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Kepuasan kerja dalam pandangan Islam mengharuskan umatnya untuk selalu berusaha dan bekerja keras dengan cara yang positif, yang mencakup tindakan yang halal, baik, penuh berkah, dan tidak curang atau zalim. Dengan pendekatan ini, diharapkan tercapai kesejahteraan dan kemakmuran dalam kehidupan, yang mampu menjadi inti dari kepuasan kerja itu sendiri (Afif & Yuniati, 2022). Selain itu, konsep kepuasan kerja juga telah diuraikan dalam beberapa ayat Al-Qur'an, seperti yang terdapat dalam Q.S. At-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Menurut Imam Al-Qurthubi dalam tafsirnya, ayat ini diturunkan berkenaan dengan sikap sejumlah orang munafik yang enggan ikut berperang bersama Rasulullah SAW. Mereka berpura-pura sakit dan bersembunyi. Sebagai respons terhadap sikap tersebut, Allah SWT menurunkan ayat ini untuk menegur mereka, sekaligus memerintahkan agar setiap orang berusaha dan bekerja sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki (Qurthubi, 2014).

Ayat ini memberikan pemahaman yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (MSDM) dari perspektif Islam. Terkait dengan kepuasan kerja, ayat ini menekankan nilai etos kerja, tanggung jawab, dan tujuan yang jelas dalam bekerja.

Dalam konteks MSDM Islam, ayat ini mengajarkan bahwa setiap individu memiliki kewajiban untuk bekerja dan memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuannya. Mengandalkan orang lain atau hanya berdiam diri akan menimbulkan ketidakpuasan, baik bagi diri sendiri maupun bagi lingkungan sekitar (Al-Buraey, 1990). Selain itu, ayat ini juga menegaskan pentingnya niat yang ikhlas dalam setiap pekerjaan. Bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dunia, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Dengan niat yang murni, seorang Muslim akan merasakan kepuasan batin yang lebih mendalam.

2.2.4 Psychological Well-Being

2.2.4.1 Pengertian Psychological Well-Being

Konsep *Psychological Well-Being* yang diperkenalkan oleh Ryff (1989) memiliki sifat *eudamonis*. Dalam pandangan *eudamonis*, kesejahteraan dicapai dengan cara mengaktualisasikan potensi sejati seseorang. Konsep ini memiliki dimensi yang beragam dan berfungsi untuk menilai kesejahteraan psikologis individu.

Menurut Ryff (1995), *Psychological Well-Being* adalah konsep kesejahteraan yang cukup luas, mencakup penilaian positif terhadap diri sendiri dan kehidupan orang lain, perasaan pertumbuhan dan perkembangan sebagai individu, serta keyakinan bahwa hidup memiliki makna dan tujuan. Selain itu, ini juga mencakup kemampuan untuk menjalin hubungan baik dengan orang lain, mengelola kehidupan dan lingkungan secara efektif, serta memiliki kontrol atas nasib sendiri.

Ryff & Keyes (1995) mengemukakan dua cara berbeda untuk memahami kesejahteraan psikologis. Pertama, kemampuan untuk membedakan antara perasaan positif dan negatif, di mana kebahagiaan didefinisikan sebagai

keseimbangan antara kedua perasaan tersebut. Kedua, penekanan pada kepuasan hidup sebagai inti dari kesejahteraan. Mereka berpendapat bahwa *Psychological Well-Being* lebih sejalan dengan konsep kedua, yang bersifat *eudemonis*. Dalam pandangan ini, *Psychological Well-Being* mencakup penerimaan diri yang penuh, penguasaan lingkungan, hubungan positif dengan orang lain, serta perasaan bahagia dan puas terhadap kehidupan (Syaiful & Sariyah, 2018)

2.2.4.2 Faktor yang memengaruhi *Psychological Well-Being*

Secara umum, setiap manusia memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang bervariasi. Menurut Ryff (1995) dalam Syaiful & Sariyah (2018), terdapat tiga faktor yang memengaruhi kesejahteraan psikologis individu, yaitu:

1. Faktor Demografis

Faktor demografis meliputi usia, jenis kelamin, status sosial ekonomi, dan budaya. Penelitian yang dilakukan oleh Ryff dan Singer (1996) menunjukkan bahwa faktor-faktor demografis ini memengaruhi perkembangan *Psychological Well-Being* seseorang.

- a. Usia, menurut Ryff (1995), ada perbedaan antara usia dan kesejahteraan psikologis. Ryff dan Singer (1996) menemukan bahwa dimensi seperti penguasaan lingkungan dan otonomi meningkat seiring bertambahnya usia, sementara tujuan hidup dan *personal growth* cenderung menurun. Di sisi lain, dimensi penerimaan diri tetap stabil tanpa perubahan seiring bertambahnya usia.
- b. Jenis kelamin, menurut Ryff dan Singer (1996), perbedaan jenis kelamin berpengaruh pada aspek-aspek kesejahteraan psikologis. Wanita cenderung

memiliki hubungan positif yang lebih baik dengan orang lain dan mengalami pertumbuhan pribadi yang lebih signifikan dibandingkan pria.

- c. Status sosial ekonomi, hasil penelitian longitudinal di Wisconsin (dalam Ryff dan Singer, 1996) menunjukkan bahwa individu dengan pendidikan tinggi memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik, baik pria maupun wanita, terutama dalam dimensi tujuan hidup dan pertumbuhan pribadi. Selain itu, individu dengan jabatan dan penghasilan tinggi juga menunjukkan tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi.
- d. Budaya, penelitian Ryff dan Singer (1996) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dalam kondisi kesejahteraan psikologis antara masyarakat dengan budaya individualisme dan kekeluargaan. Pada budaya Barat yang menekankan kemandirian, dimensi penerimaan diri dan otonomi lebih menonjol. Sebaliknya, pada budaya Timur yang mementingkan kekeluargaan, dimensi hubungan positif dengan orang lain cenderung lebih tinggi.

2. Dukungan Sosial

Menurut Cob (dalam Lakoy, 2009), dukungan sosial dapat menumbuhkan perasaan dicintai, dihargai, dan terhubung dengan jaringan sosial, seperti organisasi masyarakat. Selain itu, Robinson dalam Fransiska (2009) menyatakan bahwa individu yang mendapatkan dukungan sosial biasanya memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi.

3. Pemberian Arti Dalam Hidup

Ryff (1989) menyatakan bahwa pengalaman hidup tertentu dapat berpengaruh pada kondisi *Psychological Well-Being* seseorang. Pengalaman ini meliputi berbagai situasi yang dialami di berbagai tahap kehidupan. Penilaian individu terhadap peristiwa hidup apakah itu positif, negatif, atau netral akan memengaruhi cara mereka memandangnya. Jika seseorang menilai suatu peristiwa sebagai positif, mereka cenderung menganggapnya sebagai pengalaman yang baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

2.2.4.3 Indikator *Psychological Well-Being*

Menurut Ryff (1996) dalam Pratama & Endratno (2022), mengemukakan bahwa terdapat 6 indikator *Psychological Well-Being*, antara lain:

1. Penerimaan Diri (*self acceptance*)

Penerimaan diri dalam konteks psychological well-being terkait dengan bagaimana individu menerima diri mereka saat ini dan di masa lalu. Ini juga mencakup penilaian positif terhadap kondisi diri sendiri. Individu yang memiliki tingkat tinggi dalam dimensi penerimaan diri adalah mereka yang mampu memahami dan menerima berbagai aspek dari diri mereka, termasuk kelebihan dan kekurangan, serta memiliki sikap positif terhadap kehidupan yang mereka jalani.

2. Hubungan Positif dengan Orang Lain (*positive relations with others*)

Individu yang matang digambarkan sebagai seseorang yang mampu mencintai dan membangun hubungan interpersonal berdasarkan saling percaya. Mereka memiliki kemampuan untuk merasakan empati dan kasih sayang yang mendalam terhadap orang lain, serta menjalin persahabatan yang kuat. Individu ini juga memiliki kemampuan

identifikasi yang baik dengan orang lain. Dengan menjalin hubungan positif, mereka dapat menciptakan ikatan yang hangat dan penuh kepercayaan, menunjukkan empati dan kasih sayang, serta memahami prinsip memberi dan menerima dalam interaksi antar pribadi.

3. Otonomi (*autonomy*)

Ciri utama seseorang yang memiliki otonomi yang baik meliputi kemampuan untuk mengendalikan nasib sendiri, mengatur perilaku, serta bersikap mandiri dan mengambil keputusan tanpa campur tangan orang lain. Selain itu, individu tersebut juga memiliki ketahanan dalam menghadapi tekanan sosial, dapat mengelola perilakunya, serta melakukan evaluasi diri berdasarkan standar pribadi, bukan berdasarkan penilaian orang lain.

4. Penguasaan Lingkungan (*environmental mastery*)

Kemampuan untuk menguasai lingkungan diartikan sebagai kemampuan individu untuk memilih, menciptakan, atau mengelola lingkungan agar selaras dengan kondisi psikologis mereka dalam rangka pengembangan diri. Individu yang unggul dalam dimensi penguasaan lingkungan memiliki kepercayaan diri dan keterampilan dalam mengatur lingkungannya. Mereka dapat mengendalikan situasi sehari-hari, memanfaatkan peluang yang ada di sekitar, serta memilih dan menciptakan lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka.

5. Tujuan Hidup (*purpose in life*)

Kondisi mental yang baik memungkinkan seseorang untuk menyadari adanya tujuan tertentu dalam hidup yang dijalannya, serta mampu memberikan makna pada kehidupannya. Individu yang memiliki nilai tinggi dalam dimensi tujuan hidup adalah mereka yang memiliki arah dan

tujuan yang jelas, merasakan arti dari hidup saat ini maupun pengalaman masa lalu, serta memiliki keyakinan yang memberikan arah dalam hidupnya.

6. Pertumbuhan Pribadi (*personal growth*)

Untuk berfungsi sepenuhnya, individu perlu terbuka terhadap pengalaman. Keterbukaan ini membuat mereka lebih sadar akan lingkungan dan tidak terjebak pada pendapat lama yang mungkin salah. Menurut Rogers, ini adalah "keinginan untuk menjadi." Individu yang mencapai kondisi ini terus berkembang dan menghadapi tantangan baru dalam hidup. Mereka yang matang selalu mengaktualisasikan diri dan menyadari potensi mereka. Individu dengan pertumbuhan pribadi yang tinggi merasakan kemajuan berkelanjutan, terbuka terhadap pengalaman baru, dan mampu berubah menjadi pribadi yang lebih efektif.

2.2.4.4 *Psychological Well-Being* dalam Perspektif Islam

Dalam Al-Qur'an, pembahasan mengenai kesejahteraan psikologis atau *Psychological Well-Being* dapat ditemukan dalam berbagai ayat yang menekankan pentingnya keadaan mental dan emosional yang baik. Ayat-ayat ini menggarisbawahi nilai-nilai seperti ketenangan jiwa, kepuasan, dan rasa syukur, yang semuanya berkontribusi pada kesejahteraan psikologis individu. Salah satu ayat Al-Qur'an yang membahas tentang *Psychological Well-Being* adalah Q.S. Ar-Raddu ayat 28:

الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ ۗ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ
الْقُلُوبُ ۗ

Artinya:

“(Yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, bahwa hanya dengan mengingat Allah hati akan selalu tenteram.”

Ayat ini berkaitan dengan pernyataan seorang Yahudi bernama Ka'ab bin Al-Asyraf, yang mempertanyakan keadilan hidup. Ia berkata kepada Nabi Muhammad SAW, "Engkau mengajarkan kami untuk beriman kepada Allah, malaikat-Nya, kitab-Nya, dan rasul-rasul-Nya, namun kami tidak melihat adanya balasan bagi orang yang beriman dan beramal saleh, sementara orang-orang kafir hidup dengan kemakmuran." Ka'ab meragukan janji Allah tentang balasan dan ketenangan yang diberikan kepada orang beriman, karena ia melihat orang kafir tampak lebih sejahtera. Menanggapi keraguan tersebut, Allah SWT menurunkan ayat ini untuk menegaskan bahwa ketenangan sejati hanya bisa ditemukan dalam mengingat-Nya, dan meskipun dunia ini tampak tidak adil, orang beriman akan merasakan kedamaian batin yang lebih mendalam (Thabari, 2017).

Ayat ini mengajarkan bahwa ketenangan hati dan jiwa hanya bisa dicapai dengan dzikir dan mengingat Allah SWT. Dalam konteks MSDM Keislaman, hal ini sangat relevan dengan upaya untuk membangun kesejahteraan psikologis karyawan. Seorang manajer yang mengadopsi prinsip-prinsip Islam harus menyadari bahwa kesejahteraan mental dan spiritual karyawan merupakan elemen penting yang mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Triyuwono, 2012). Seorang manajer Islami perlu mengajak karyawan untuk terus mengingat Allah SWT melalui berbagai aktivitas keagamaan, seperti shalat berjamaah, dzikir bersama, atau membaca Al-Quran. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan mental (*psychological well-being*) karyawan, yang pada

akhirnya akan berdampak positif pada produktivitas serta kinerja organisasi (Triyuwono, 2012).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Tubagus (2015) dalam Handayani (2023), Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk membentuk lingkungan kerja yang baik, memotivasi, mengatur pola kerja, dan menerapkan nilai-nilai kerja pada bawahannya, dengan tujuan agar karyawan dapat meningkatkan serta mengoptimalkan kinerja mereka, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif.

Menurut penelitian Ningtyas et al., (2020), Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wulandari & Izzati (2018), yang juga menunjukkan pengaruh adanya pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.2 Hubungan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Hafid dan Prasetyo (2017) menjelaskan *work-life balance* sebagai keadaan di mana karyawan memiliki kebebasan dalam mengatur waktu kerjanya agar dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan komitmen lain, seperti keluarga, hobi, seni, dan studi, sehingga tidak hanya terfokus pada pekerjaan saja (Wirawan & Sukmarani, 2023).

Dalam penelitian Satriansyah (2016), *Work-Life Balance* berpengaruh langsung signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hazami & Riyanto (2022) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Work-Life Balance* dengan Kepuasan Kerja.

2.3.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi *Psychological Well-Being*

Kepemimpinan Transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung *Psychological Well-Being* pada karyawan. Sivana et al. (2012), mengidentifikasi empat elemen utama dalam kepemimpinan transformasional yang berkontribusi pada *Psychological Well-Being*, yaitu pengaruh ideal, inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individu. Pemimpin yang mengaplikasikan elemen-elemen ini mampu mendorong karyawan untuk melampaui batas kemampuan mereka, menghadapi tantangan, dan menjaga kesejahteraan mereka (Sijabat, 2022).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mudirliun (2018) menjelaskan bahwa pengaruh kompetensi pedagogik dapat memengaruhi terhadap kepuasan kerja melalui *Psychological Well-Being*. Hal itu membuktikan bahwa *Psychological Well-Being* bisa menjadi variabel intervening dengan sifat *full mediation*.

Johanes et al., (2018) mengungkapkan bahwa *Psychological Well-Being* bersama dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi dapat memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Karyawan.

2.3.4 Hubungan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi *Psychological Well-Being*

Kesejahteraan psikologis (*Psychological Well-Being*) adalah kondisi di mana seseorang mengoptimalkan potensi psikologisnya, menerima kekuatan dan kelemahannya, memiliki tujuan hidup, menjaga hubungan sehat, serta mandiri dalam mengendalikan lingkungan pribadinya. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *Psychological Well-Being* adalah *Work-Life Balance*. Menurut Parker & Langford, *Work-Life Balance* sangat berpengaruh pada *Psychological Well-Being*, karena pencapaiannya dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan (Mardlotillah & Fahmawati, 2023).

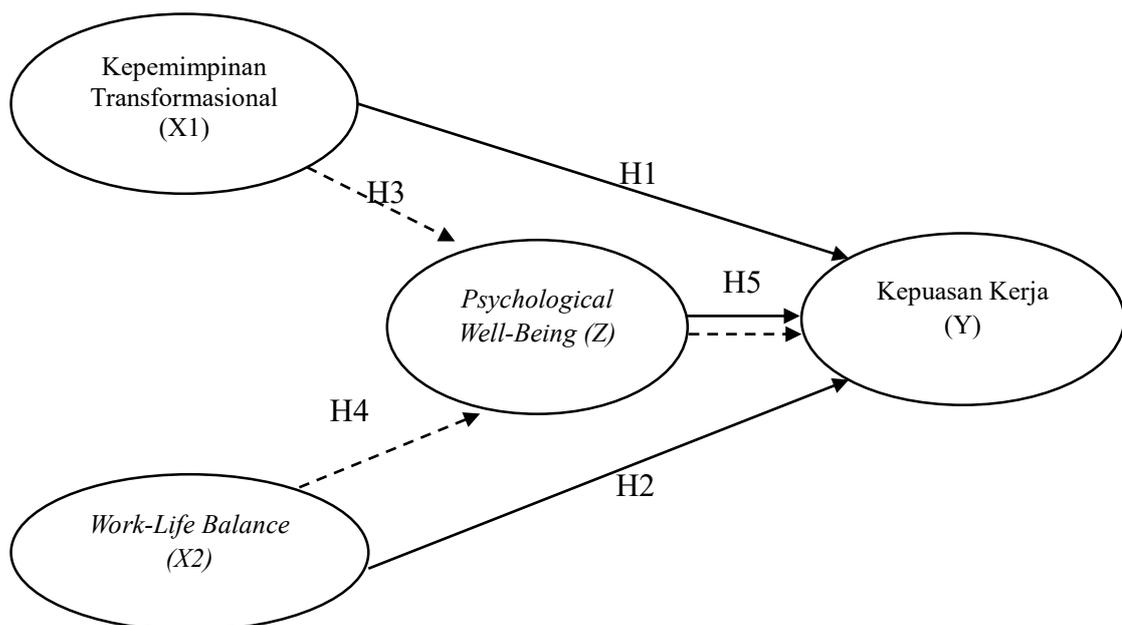
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lee & Kim (2023) menunjukkan bahwasanya *Psychological Well-Being* memediasi antara ketangguhan mental karyawan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Cvenkel (2020) mengungkapkan bahwa *Psychological Well-Being* bisa memediasi antara *Work-Life Balance* dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Kesejahteraan Mental, Pengurangan Stres, dan Kinerja di tempat kerja

2.3.5 Hubungan *Psychological Well-Being* Terhadap Kepuasan Kerja

Psychological Well-Being menurut Ryff (1995) merupakan upaya untuk meraih kesempurnaan, yang mencerminkan pengembangan potensi diri seseorang (Utami, 2020). Dalam penelitian Hardianto & Islamiati (2021) dan Ganna & Sholichah (2022) menyatakan *Psychological Well-Being* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.4 Model Hipotesis

Model Hipotesis merupakan sebuah gambaran visual atau deskriptif yang menunjukkan hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Berikut adalah kerangka konseptual pada penelitian ini:



Gambar 2. 1 Model Hipotesis

Model hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis pengaruh yang dihasilkan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance*, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh *Psychological Well-Being*.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berikut ini merupakan hipotesis yang akan diuji validitasnya berdasarkan pada rumusan masalah yang ada:

H1 : Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H2 : Diduga *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H3 : Diduga *Psychological Well-Being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H4 : Diduga *Psychological Well-Being* memediasi antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

H5 : Diduga *Psychological Well-Being* memediasi antara *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis interaksi antar variabel melalui penggunaan data numerik serta analisis statistik. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dan memahami bagaimana satu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya secara sistematis. Menurut Sujarweni (2014:39), pendekatan kuantitatif merujuk pada metode penelitian yang menghasilkan temuan melalui penerapan prosedur statistik atau metode pengukuran lainnya, sehingga hasilnya dapat diukur secara objektif. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*, yang bertujuan untuk memberikan penjelasan terhadap permasalahan dari penelitian sebelumnya. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner (Sugiyono, 2017).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang, yang berlokasi di Jalan Agus Salim No.7, Kiduldalem, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65143.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2022:130), populasi dalam penelitian adalah kumpulan objek atau subjek yang memiliki sifat dan ciri-ciri khusus yang sudah ditentukan oleh peneliti. Populasi ini dipilih sebagai bahan kajian untuk memperoleh kesimpulan yang tepat berdasarkan hasil penelitian. Dengan kata lain, populasi mencakup semua objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan digunakan sebagai dasar dalam menarik kesimpulan penelitian (Edrick, 2022). Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh pegawai yang merupakan ASN

di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang sebanyak 70 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019:146), sampel merupakan bagian dari populasi yang mencerminkan jumlah dan karakteristik tertentu. Keberhasilan suatu penelitian sangat bergantung pada seberapa representatif sampel tersebut terhadap populasi. Jika sampel yang diambil tidak mewakili populasi, meskipun ukurannya besar, hal itu tidak akan mampu merepresentasikan sifat-sifat populasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemilihan sampel yang tepat sangat penting agar dapat menggambarkan karakteristik utama dari populasi yang diteliti. Morissan (2017:108) juga mengungkapkan bahwa sampel diambil dari populasi dengan cara yang proporsional, sehingga dapat mewakili keseluruhan anggota populasi. Berdasarkan pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sampel merupakan sebagian kecil dari populasi yang dipilih untuk merepresentasikan keseluruhan populasi dalam penelitian.

Penelitian ini melibatkan 70 pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang sebagai sampel.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel untuk analisis. Pemilihan teknik ini didasarkan pada jumlah populasi yang kecil dan masih memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang. Dengan demikian, seluruh populasi yang berjumlah 70 orang dijadikan sebagai sampel penelitian. Seluruh individu dalam populasi tersebut merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang aktif bekerja di instansi tersebut.

Menurut Sugiyono (2019), sampling jenuh adalah metode pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dipilih sebagai sampel. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling jenuh, yang berarti bahwa semua individu yang ada dalam populasi penelitian akan diikutsertakan sebagai sampel. Pendekatan ini memberikan keuntungan bagi peneliti karena dapat mengumpulkan data yang lebih representatif dan menyeluruh, mengingat semua elemen dalam populasi berkontribusi dalam proses pengumpulan data.

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Menurut Sugiyono (2022), data primer merupakan sumber informasi yang diperoleh langsung dari individu atau kelompok yang memberikan data tersebut kepada peneliti. Data ini dikumpulkan melalui berbagai metode, seperti wawancara, dan juga kuesioner. Dengan demikian, data primer memberikan wawasan yang mendalam dan akurat tentang fenomena yang sedang diteliti, karena diperoleh dari sumber yang pertama dan paling relevan (Listiani, 2023). Untuk memperoleh data primer ini, peneliti menyebarkan kuesioner kepada responden yang terdiri dari kalangan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.

3.5.2 Data Sekunder

Dalam penelitian ini, data sekunder dikumpulkan melalui analisis terhadap buku-buku yang relevan, jurnal-jurnal penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, serta literatur yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti. Selain itu, dokumentasi yang tersedia juga digunakan untuk menambah informasi yang diperlukan. Dengan demikian, data sekunder ini menawarkan perspektif yang lebih luas serta mendalam mengenai fenomena yang sedang dianalisis.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data adalah bagian yang sangat penting dalam proses penelitian, karena bertujuan untuk memperoleh informasi yang diperlukan.

Langkah ini dianggap sebagai yang paling vital dalam penelitian, karena menjadi dasar untuk analisis dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2016:308). Teknik ini digunakan untuk memperoleh sampel penelitian. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui beberapa metode berikut:

a. Kuesioner:

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara menyampaikan beberapa pertanyaan tertulis kepada subjek penelitian. Hal ini sesuai dengan pandangan Creswell dalam Sugiyono (2016:230), yang menjelaskan kuesioner sebagai alat pengumpulan data di mana responden diminta untuk menjawab berbagai pertanyaan yang telah disusun. Kuesioner berfungsi untuk mengumpulkan data kuantitatif dengan tujuan menjawab pertanyaan penelitian. Dalam hal ini, peneliti menggunakan kuesioner tertutup yang sudah mencakup pertanyaan dan opsi jawaban yang dapat dipilih oleh para responden.

b. Studi Pustaka:

Menurut Sugiyono (2020), studi pustaka adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah dan membaca berbagai literatur atau sumber tertulis yang berkaitan dengan topik penelitian. Sumber-sumber ini meliputi buku, artikel ilmiah, jurnal akademik, serta referensi lainnya yang berhubungan dengan topik penelitian. Dengan demikian, studi pustaka memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperoleh informasi yang mendalam dan menyeluruh dari literatur yang ada, sehingga dapat memperkaya dan memperkuat analisis penelitian.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2015:38), definisi operasional variabel penelitian merujuk pada fitur, karakteristik, atau informasi dalam bentuk angka atau nilai yang berkaitan dengan objek atau kegiatan yang telah dipilih oleh peneliti untuk dianalisis. Definisi ini sangat penting karena membantu peneliti dalam mengidentifikasi dan memahami dengan jelas apa yang ingin diamati

dan dianalisis dalam penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat 3 definisi operasional variable yaitu:

3.7.1 Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance*. Robbins & Judge (2017:285) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Dengan cara ini, pemimpin dapat memberikan pengaruh yang kuat dan luar biasa kepada karyawan, mendorong mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik (Silaban & Siregar, 2023). Sementara Kepemimpinan Transformasional menurut Rivai, dkk (2019) merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, dengan memberikan penjelasan yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka (Sinambela & Poltak, 2019).

Menurut McDonald & Bradley (2005) dalam Mangkunegara (2011) mendefinisikan *Work-Life Balance* sebagai kondisi di mana seseorang merasa puas dengan keterlibatannya dalam pekerjaan, karena peran tersebut seimbang dengan peran-peran lain di luar pekerjaan. Keseimbangan ini menjadi salah satu faktor penting untuk menjaga produktivitas perusahaan (Anggreni & Santi Budiani, 2021). Kemudian Lumunon et al., (2019) berpendapat bahwa *Work-Life Balance* adalah kondisi individu yang baik dalam mengatur waktu menunjukkan kemampuannya untuk menyeimbangkan pekerjaan di kantor, kehidupan keluarga, dan kepentingan pribadinya. (Siti Ananda Amelia, 2020).

3.7.2 Variabel Dependen

Variabel dependen pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Menurut Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul dari hasil penilaian individu terhadap berbagai

aspek pekerjaan mereka. Perasaan ini muncul ketika seseorang menilai bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan standar pribadi, sehingga menciptakan pengalaman yang menyenangkan dan memuaskan dalam lingkungan kerja (Tri Nuryani & Djamil, 2024). Di sisi lain, Menurut Afandi (2018:74), kepuasan kerja adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan, mencakup perasaan dan perilaku mereka terhadap pekerjaan. Sikap ini terbentuk dari penilaian terhadap pekerjaan sebagai bentuk apresiasi dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Erlina, 2019).

3.7.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Psychological Well-Being*. Menurut Ryff (1995), *Psychological Well-Being* adalah konsep yang luas yang mencakup penilaian positif terhadap diri sendiri dan kehidupan orang lain, perasaan tumbuh dan berkembang sebagai individu, keyakinan bahwa hidup memiliki makna dan tujuan, menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, kemampuan mengelola kehidupan dan lingkungan secara efektif, serta memiliki kendali atas diri sendiri (Syarif & Sariyah, 2018). Sementara itu, Aspinwall (2002) menyatakan bahwa kesejahteraan psikologis mencerminkan kemampuan psikologis seseorang untuk berfungsi secara baik dan positif. Sementara itu, Schultz mendefinisikan kesejahteraan psikologis (*Psychological Well-Being*) sebagai fungsi positif individu, yang merupakan tujuan atau arah yang ingin dicapai oleh individu yang sehat (Ramadhani et al., 2016).

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item
1	Kepemimpinan Transformasional Robbins & Judge (2015) dan Sabran et al., (2022)	Pengaruh Idealis	1. Pemimpin saya mempunyai wawasan tentang pekerjaan 2. Pemimpin saya mampu

			menjabarkan visi dan misi organisasi 3. Pemimpin saya mempunyai komitmen terhadap pekerjaan
		Motivasi Inspirasional	1. Pemimpin saya mampu untuk menjadi <i>role model</i> bagi pegawai 2. Pemimpin saya mampu membangkitkan antusiasme pegawai 3. Pemimpin saya mampu memotivasi pegawai 4. Pemimpin saya mampu mendorong pegawai agar bekerja lebih giat
		Stimulasi Intelektual	1. Pemimpin saya mampu mendorong pegawai untuk terlibat dalam memecahkan suatu masalah 2. Pemimpin saya mampu mendorong pegawai agar bekerja kreatif dan juga inovatif 3. Pemimpin saya mampu memecahkan suatu masalah 4. Pemimpin saya mampu menetapkan nilai-nilai kepercayaan kepada pegawai
		Perhatian Secara Individual	1. Pemimpin saya mempunyai kepedulian terhadap pegawai

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Pemimpin saya memberikan dukungan moral kepada pegawai 3. Pemimpin saya memberikan bantuan atas masalah yang dihadapi pegawai 4. Pemimpin saya mendengarkan setiap keluhan pegawai
2	<p>Work-Life Balance</p> <p>McDonald & Bradley (2005) dan Puryana & Ramdani (2022)</p>	Keseimbangan Waktu (<i>Time Balance</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mampu membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan baik 2. Saya memiliki waktu untuk melakukan kegemaran
		Keseimbangan Keterlibatan (<i>Involvement Balance</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mampu membagi keterlibatan kerja dan keluarga dengan baik 2. Saya mampu menyeimbangkan peran dalam pekerjaan dan keluarga secara baik
		Keseimbangan Kepuasan (<i>Satisfaction Balance</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa senang atau bahagia dengan pekerjaan dan kehidupan keluarga
3	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Affandi (2018:82) dan Budi Santoso & Yuliantika (2022)</p>	Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa senang dengan pekerjaan saya yang sesuai dengan jabatan 2. Fasilitas untuk mendukung pekerjaan saya sudah memadai 3. Saya selalu bertanggung jawab

			atas pekerjaan yang diberikan
		Gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan setiap hari 2. Bonus yang saya dapatkan juga sebanding dengan tugas-tugas yang saya selesaikan
		Promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instansi melakukan promosi secara teratur bagi semua pegawai 2. Instansi memberikan peluang kepada seluruh pegawai untuk mendapatkan promosi 3. Peningkatan keterampilan dengan promosi 4. Instansi menyelenggarakan pelatihan keterampilan seiring dengan promosi pegawai
		Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa atasan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya 2. Saya merasa atasan menghargai semua pegawai tanpa membedakan 3. Saya merasa atasan bersikap adil kepada semua pegawai
		Rekan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa memiliki hubungan

			<p>yang baik dengan rekan kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Saya dapat membantu rekan kerja lainnya saat menghadapi kesulitan 3. Suasana kerja yang nyaman mendorong adanya kompetisi yang sehat
4	<p><i>Psychological Well-Being</i></p> <p>Ryff (1996) dan Juriana et al (2018)</p>	<p>Penerimaan Diri (<i>self acceptance</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa puas dengan diri saya dan dapat menerima kualitas baik maupun buruk yang saya miliki 2. Saya memiliki pandangan positif terhadap kehidupan yang saya jalani sehari-hari 3. Saya mengakui dan menghargai semua aspek diri saya, baik kelebihan maupun kekurangan 4. Saya percaya bahwa sikap positif saya dapat membantu saya untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaan
		<p>Hubungan Positif dengan Orang Lain (<i>positive relations with others</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa memiliki hubungan yang dekat dan hangat dengan rekan kerja 2. Saya dapat diandalkan oleh rekan kerja ketika mereka membutuhkan bantuan

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Saya selalu memperhatikan kesejahteraan rekan kerja saya 4. Saya mampu berempati terhadap perasaan dan kebutuhan rekan kerja
		Otonomi (<i>autonomy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa mampu mengambil keputusan yang tepat untuk diri saya sendiri 2. Saya dapat mengatasi tekanan sosial yang datang dari lingkungan kerja 3. Saya mampu mengatur perilaku saya sendiri dalam berbagai situasi di tempat kerja 4. Saya secara rutin mengevaluasi diri dengan standar yang saya tetapkan sendiri
		Penguasaan Lingkungan (<i>environmental mastery</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa mampu mengatur lingkungan kerja saya dengan baik 2. Saya dapat memanfaatkan peluang yang ada di sekitar saya secara efektif 3. Saya merasa memiliki kontrol yang baik atas situasi yang saya hadapi di tempat kerja
		Tujuan Hidup (<i>purpose in life</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa memiliki tujuan

			<p>hidup yang jelas dalam pekerjaan saya</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Saya percaya bahwa tujuan hidup saya selaras dengan tujuan instansi tempat saya bekerja 3. Saya merasa bahwa pengalaman masa lalu memberikan makna bagi kehidupan saya saat ini 4. Saya merasa memiliki makna dalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari
		<p>Pertumbuhan Pribadi (<i>personal growth</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya menyadari potensi diri saya dan berusaha untuk mengembangkannya 2. Saya melihat peningkatan dalam diri dan perilaku saya seiring berjalannya waktu di tempat kerja 3. Saya terbuka untuk mencoba pengalaman baru yang dapat meningkatkan kemampuan saya

3.8 Skala Pengukuran

Menurut Supriyanto & Maharani (2013), skala pengukuran berperan sebagai panduan dalam menetapkan interval atau jarak pada instrumen pengukuran, sehingga memungkinkan terjadinya pengukuran yang menghasilkan data kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan skala *Likert* dengan skala ordinal untuk mengukur tingkat data dari yang terendah hingga tertinggi, tanpa memperhatikan urutannya. Skala *Likert* dipakai untuk menilai sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok tentang fenomena sosial yang telah ditentukan sebagai variabel penelitian (Sugiyono, 2017:165) dalam (Sugiyono, 2018). Penilaian untuk setiap item pertanyaan dilakukan dengan menggunakan skala *Likert* 1 hingga 5, yang dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Skala Pengukuran

Kriteria Jawaban	Simbol	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2017:159)

3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.9.1 Uji Validitas

Validitas kuesioner ditentukan oleh kemampuannya dalam secara akurat mengukur konsep yang ditargetkan. Evaluasi validitas setiap pertanyaan dilakukan melalui analisis item, yang mencakup korelasi antara skor pada tiap pertanyaan. Sebelum kuesioner diterapkan dalam pengumpulan data, uji coba sangat diperlukan untuk memastikan bahwa kuesioner tersebut valid dan terpercaya.

Menurut Imron (2019), instrumen dikatakan valid apabila nilai r -hitung $>$ r -tabel. Sebaliknya, jika r -hitung $<$ dari r -tabel, maka instrumen tersebut tidak memenuhi kriteria validitas. Pengolahan data untuk menguji validitas dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS yang berjalan di platform Windows.

3.9.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengukur keandalan suatu instrumen penelitian. Instrumen dianggap reliabel jika responden

memberikan jawaban yang konsisten atau stabil terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam instrumen tersebut di waktu yang berbeda. Untuk menentukan reliabilitas, pengujian umumnya dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat signifikansi 5%. Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji secara internal, yang berarti konsistensi instrumen dinilai menggunakan data dari sampel yang sama.

Berdasarkan Sugiyono (2020), uji reliabilitas internal dapat dilakukan dengan teknik *split-half*, yaitu membagi item-item dalam instrumen menjadi dua kelompok, seperti item ganjil dan genap. Setelah itu, jumlah skor dari masing-masing kelompok dihitung dan dilakukan analisis korelasi antara kedua skor tersebut. Apabila koefisien reliabilitas (r_i) lebih dari 0.60, maka instrumen tersebut dianggap reliabel. Pengujian reliabilitas kuesioner biasanya dilakukan menggunakan program SPSS versi 25.0 untuk Windows.

3.10 Analisis Data

Dalam penelitian ini, digunakan metode analisis data *Smart Partial Least Square* (PLS) 3.0. Abdillah & Jogiyanto, (2015) menjelaskan bahwa analisis PLS adalah teknik statistik multivariat yang bertujuan untuk mengkaji hubungan antara beberapa variabel dependen dan independen. Keunggulan PLS terletak pada kemampuannya untuk digunakan dengan berbagai skala data, memerlukan sedikit asumsi, dan tidak memerlukan jumlah sampel yang besar, PLS dapat digunakan untuk menguji teori yang telah ada maupun untuk mengeksplorasi hubungan baru yang belum memiliki dasar teori yang kuat.

Sugiyono (2015) menyatakan bahwa setelah proses pengumpulan data dari seluruh responden atau sumber informasi lain selesai dilakukan, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap data tersebut. Proses analisis ini meliputi pengelompokan data berdasarkan jenis dan variabel responden, penyusunan tabel untuk setiap variabel, penyajian data per variabel, perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan pengujian hipotesis yang diajukan. Pengujian hipotesis biasanya tidak dilakukan jika penelitian tidak

menyusun hipotesis. Berikut adalah langkah-langkah analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS):

3.10.1 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015), model pengukuran (*outer model*) memiliki peran untuk menggambarkan bagaimana variabel laten berinteraksi dengan indikator-indikatornya. Model ini secara khusus mengaitkan variabel laten dengan indikator yang ada, sehingga *outer model* menunjukkan hubungan antara indikator-indikator yang digunakan dengan konstruk variabel yang diukur. Berikut ini adalah beberapa pengujian yang dilakukan dengan menggunakan *outer model*:

3.10.1.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity adalah suatu pengukuran yang menjelaskan hubungan antara konstruk dan variabel laten yang diukur. Untuk menilai validitas konvergen, biasanya digunakan nilai faktor loading dari setiap indikator konstruk. Idealnya, *loading factor* yang lebih dari 0.7 menunjukkan efektivitas indikator dalam mengukur konstruk tersebut. Namun, dalam konteks penelitian empiris, nilai *loading factor* di atas 0.5 masih dianggap dapat diterima, dan beberapa ahli bahkan membolehkan nilai hingga 0.4. Angka ini mencerminkan seberapa baik konstruk mampu menjelaskan variasi yang ada dalam indikator-indikator tersebut. Dengan demikian, *loading factor* yang tinggi menandakan bahwa indikator tersebut dengan tepat merepresentasikan konstruk yang sedang diukur, sehingga memperkuat validitas konstruk itu sendiri (Haryono, 2018).

3.10.1.2 *Discriminant Validity*

Dalam pengujian ini, diterapkan metode *cross loading*. Abdillah & Jogiyanto (2015) menyatakan bahwa suatu model dinilai memiliki tingkat diskriminasi yang baik jika nilai

cross loading dari satu konstruk terhadap indikator-indikatornya lebih besar daripada nilai *cross loading* konstruk tersebut dan konstruk lainnya. Validitas diskriminan diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Jika nilai AVE lebih > 0.5 , maka model tersebut dianggap valid.

3.10.1.3 Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas, terdapat dua metrik penting yang perlu diperhatikan, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* berfokus pada pengukuran ketergantungan berdasarkan nilai minimum konstruk, sementara *Composite Reliability* menilai ketergantungan berdasarkan nilai konstruk yang aktual. *Composite Reliability* dinilai lebih efektif dalam menilai konsistensi internal suatu konstruk. Jika nilai *Cronbach's Alpha* suatu konstruk di atas 0.6 dan *Composite Reliability* melebihi 0.7, maka konstruk tersebut dapat dianggap reliabel (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Dengan demikian, kedua metrik ini memberikan gambaran tentang keandalan konstruk atau variabel yang digunakan dalam penelitian.

3.10.2 Evaluasi Struktur Model (*Inner Model*)

Model struktural, sering disebut sebagai inner model atau hubungan substantif, menunjukkan interaksi antara variabel laten berdasarkan dasar teoritis yang ada. Penilaian model struktural melibatkan beberapa metrik, seperti *R-square* yang mengukur proporsi variasi yang dapat dijelaskan oleh konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* untuk menilai relevansi prediktif, serta uji t dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai *R-square* bermanfaat untuk mengukur sejauh mana variabel laten independen mempengaruhi variabel laten dependen. Sementara itu, *Q-square* berfungsi untuk menilai seberapa baik model dapat

memprediksi nilai observasi, yang pada gilirannya meningkatkan keandalan model dalam konteks prediksi data. Nilai *Q-square* yang positif menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sedangkan nilai negatif mengindikasikan bahwa model tidak efektif dalam melakukan prediksi (Haryono, 2018).

3.10.3 Pengujian Hipotesis

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015), dalam mendukung hipotesis penelitian, keputusan mengenai signifikansi sering kali dibuat dengan membandingkan nilai t-tabel dengan t-statistik yang diperoleh dari analisis data. Pendekatan ini melibatkan perbandingan antara hasil empiris dan standar teoritis. Apabila nilai t-statistik yang dihitung lebih tinggi daripada nilai t-tabel yang telah ditentukan, maka hipotesis penelitian dianggap diterima atau didukung. Dalam konteks ini, signifikansi statistik berfungsi untuk menunjukkan bahwa hasil empiris yang diperoleh dari penelitian mendukung klaim atau hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Hal ini sangat penting karena memberikan dasar yang kuat bagi kesimpulan penelitian yang dihasilkan.

Dengan demikian, proses perbandingan yang dilakukan menjadi salah satu metode krusial dalam menilai seberapa berhasil penelitian tersebut dalam memvalidasi hipotesis yang telah diusulkan. Penilaian ini tidak hanya memberikan kejelasan tentang validitas hasil, tetapi juga membantu dalam memahami relevansi dan kontribusi penelitian terhadap bidang yang diteliti.

BAB IV

HASIL & PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang merupakan instansi pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya aparatur sipil negara (ASN). Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas manajemen kepegawaian, BKPSDM tidak hanya mengurus administrasi kepegawaian, tetapi juga berperan dalam pengembangan kompetensi pegawai melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan. Selain itu, BKPSDM juga berfungsi sebagai motor penggerak dalam meningkatkan kualitas ASN agar mampu bekerja secara profesional, memiliki daya saing tinggi, serta dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan dan tantangan (bkpsdm.malangkab.go.id.).

4.1.2 Tugas dan Fungsi Instansi

Tugas dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan urusan pemerintahan bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.
2. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugasnya.

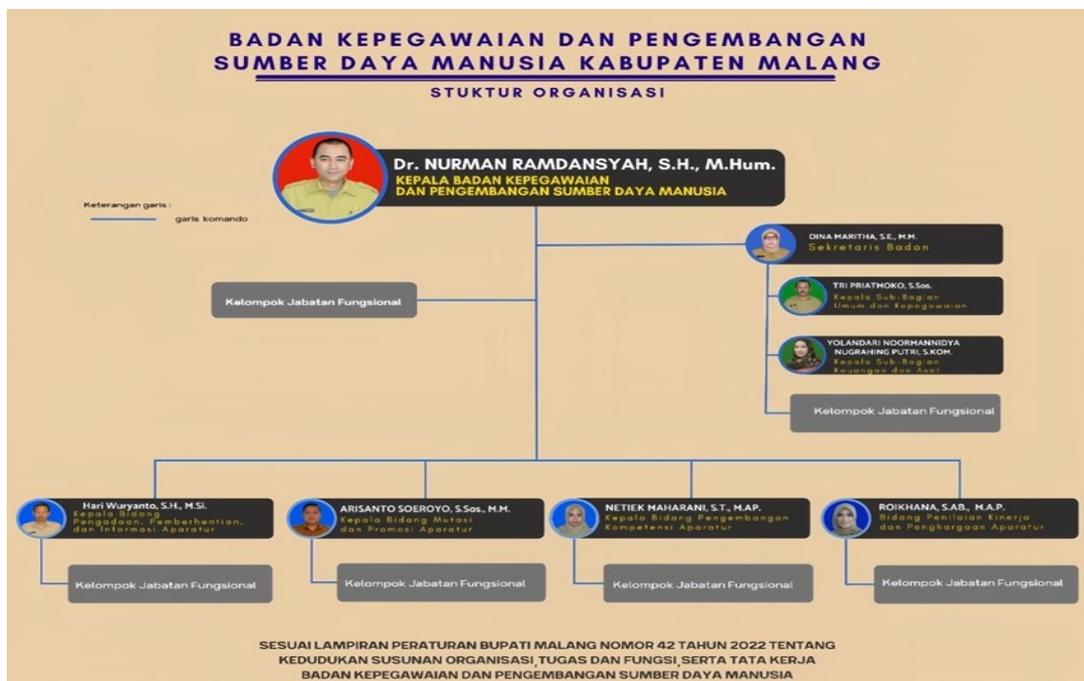
Untuk menjalankan tugasnya maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan penghargaan aparatur.

2. Pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan penghargaan aparatur.
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan penghargaan aparatur.
4. Pembinaan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan penghargaan aparatur.

4.1.3 Struktur Organisasi Instansi

Berikut adalah struktur organisasi yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Malang

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi Karakteristik Responden dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan jenis kelamin, bidang/divisi, dan status kepegawaian. Sampel terdiri dari 70 pegawai yang merupakan ASN, dengan analisis karakteristik responden tercantum dalam lampiran. Ringkasan ini disusun berdasarkan kuesioner yang telah dikirim dan diisi oleh responden.

4.2.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data berikut ini adalah data yang menggambarkan karakteristik responden di BKPSDM Kabupaten Malang berdasarkan jenis kelamin. Rincian pengelompokan responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-Laki	31	44%
Perempuan	39	56%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.1, jumlah responden perempuan melebihi jumlah responden laki-laki. Dari total 70 responden, sebanyak 39 orang atau 56% adalah perempuan, sementara 31 orang atau 44% adalah laki-laki. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan dengan presentase sebesar 56%.

4.2.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Bidang/Divisi

Data berikut ini adalah data yang menggambarkan karakteristik responden di BKPSDM Kabupaten Malang berdasarkan bidang/divisi. Rincian pengelompokan responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang/Divisi

Bidang/Divisi	Jumlah Responden	Presentase
Sekretariat	13	19%
Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Aparatur	18	26%
Mutasi dan Promosi Aparatur	15	21%
Pengembangan Kompetensi Aparatur	13	19%
Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur	11	16%
Total	70	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.2, responden dalam penelitian ini berasal dari lima bidang atau divisi yang berbeda. Sebanyak 13 responden atau 19% bekerja di bidang Sekretariat, sementara 18 responden atau 26% berada di bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Aparatur (PPIA). Bidang Mutasi dan Promosi Aparatur sebanyak 15 responden atau 21%, sedangkan bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur memiliki oleh 13 responden atau 19%. Adapun bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur (PKPA) sebanyak 11 responden atau 16%. Dari data ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berasal dari bidang PPIA, dengan presentase sebesar 26%.

4.2.3. Deskripsi Responen Berdasarkan Status Kepegawaian

Data berikut ini adalah data yang menggambarkan karakteristik responden di BKPSDM Kabupaten Malang berdasarkan status kepegawaian. Rincian pengelompokan responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah Responden	Presentase
PNS	59	84%
PPPK	11	16%
Total	70	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, responden dalam penelitian ini terdiri dari dua kategori status kepegawaian. Sebagian besar responden, yaitu 59 orang atau 84% berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), sedangkan sisanya, sebanyak 11 orang atau 16% merupakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pegawai dengan status PNS, yang mencakup 84% dari total responden.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Variabel Kepemimpinan Transformasional terdiri dari empat indikator utama, yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual. Dari keempat indikator tersebut, telah dikembangkan lebih lanjut menjadi 15 item pertanyaan. Jawaban dari para responden terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.4 berikut:

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0%	0	0%	4	6%	52	74%	14	20%	4.14
X1.2	0	0%	1	1%	6	9%	49	70%	14	20%	4.09
X1.3	0	0%	0	0%	4	6%	52	74%	14	20%	4.14
X1.4	0	0%	0	0%	5	7%	52	74%	13	19%	4.11
X1.5	0	0%	0	0%	7	10%	52	74%	11	16%	4.06
X1.6	0	0%	0	0%	6	9%	50	71%	14	20%	4.11
X1.7	0	0%	0	0%	6	9%	50	71%	14	20%	4.11
X1.8	0	0%	0	0%	9	13%	50	71%	11	16%	4.03

X1.9	0	0%	0	0%	7	10%	51	73%	12	17%	4.07
X1.10	0	0%	0	0%	6	9%	49	70%	15	21%	4.13
X1.11	0	0%	0	0%	6	9%	48	69%	16	23%	4.14
X1.12	0	0%	1	1%	4	6%	51	73%	14	20%	4.11
X1.13	0	0%	0	0%	9	13%	46	66%	15	21%	4.09
X1.14	0	0%	0	0%	10	14%	48	69%	12	17%	4.03
X1.15	0	0%	0	0%	13	19%	45	64%	12	17%	3.99

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, pada item X1.1 terdapat 14 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.14. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju terhadap pernyataan “Pemimpin saya mempunyai wawasan tentang pekerjaan”.

Pada item X1.2 terdapat 14 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 49 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.09. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju terhadap pernyataan “Pemimpin saya mampu menjabarkan visi dan misi organisasi”.

Pada item X1.3 terdapat 14 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.14. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mempunyai komitmen terhadap pekerjaan”.

Pada item X1.4 terdapat 13 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.11. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mampu untuk menjadi *role model* bagi pegawai”.

Pada item X1.5 terdapat 11 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 7 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.06. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mampu membangkitkan antusiasme pegawai”.

Pada item X1.6 terdapat 14 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 50 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.11. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mampu memotivasi pegawai”.

Pada item X1.7 terdapat 14 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 50 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.11. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mampu mendorong pegawai agar bekerja lebih giat”.

Pada item X1.8 terdapat 11 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 50 orang responden menyatakan “setuju”, 9 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.03. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mampu mendorong pegawai untuk terlibat dalam memecahkan suatu masalah”.

Pada item X1.9 terdapat 12 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 51 orang responden menyatakan “setuju”, 7 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.07. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mampu mendorong pegawai agar bekerja kreatif dan juga inovatif”.

Pada item X1.10 terdapat 15 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 49 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.13. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mampu memecahkan suatu masalah”.

Pada item X1.11 terdapat 16 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 48 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.14. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju

dengan pernyataan “Pemimpin saya mampu menetapkan nilai-nilai kepercayaan kepada pegawai”.

Pada item X1.12 terdapat 14 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 51 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.11. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mempunyai kepedulian terhadap pegawai”.

Pada item X1.13 terdapat 15 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 46 orang responden menyatakan “setuju”, 9 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.09. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya memberikan dukungan moral kepada pegawai”.

Pada item X1.14 terdapat 12 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 48 orang responden menyatakan “setuju”, 10 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.03. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya memberikan bantuan atas masalah yang dihadapi pegawai”.

Pada item X1.15 terdapat 12 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 45 orang responden menyatakan “setuju”, 13 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.99. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya mendengarkan setiap keluhan pegawai”.

4.3.2. Variabel *Work-Life Balance* (X2)

Variabel *Work-Life Balance* terdiri dari tiga indikator utama, yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Ketiga indikator tersebut telah dikembangkan lebih lanjut menjadi 5 pertanyaan. Jawaban dari para responden terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.5 berikut:

Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel *Work-Life Balance* (X2)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0%	1	1%	5	7%	54	77%	10	14%	4.04
X2.2	0	0%	0	0%	15	21%	47	67%	8	11%	3.90
X2.3	0	0%	0	0%	10	14%	51	73%	9	13%	3.99
X2.4	0	0%	0	0%	10	14%	52	74%	8	11%	3.97
X2.5	0	0%	0	0%	8	11%	52	74%	10	14%	4.03

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, pada item X2.1 terdapat 10 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 54 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.04. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya mampu membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan baik”.

Pada item X2.2 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 47 orang responden menyatakan “setuju”, 15 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.90. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya memiliki waktu untuk melakukan kegemaran”.

Pada item X2.3 terdapat 9 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 51 orang responden menyatakan “setuju”, 10 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.99. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya mampu membagi keterlibatan kerja dan keluarga dengan baik”.

Pada item X2.4 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 10 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.97. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya mampu menyeimbangkan peran dalam pekerjaan dan keluarga secara baik”.

Pada item X2.5 terdapat 10 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 8 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.03. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa senang atau bahagia dengan pekerjaan dan kehidupan keluarga”.

4.3.3. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Variabel Kepuasan Kerja terdiri dari lima indikator utama, yaitu pekerjaan, gaji, promosi, pimpinan, dan rekan kerja. Kelima indikator tersebut telah dikembangkan lebih lanjut menjadi 15 pertanyaan.

Jawaban dari para responden terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.6 berikut:

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0%	0	0%	7	10%	53	76%	10	14%	4.04
Y1.2	0	0%	0	0%	5	7%	56	80%	9	13%	4.06
Y1.3	0	0%	0	0%	4	6%	56	80%	10	14%	4.09
Y1.4	0	0%	0	0%	6	9%	55	79%	9	13%	4.04
Y1.5	0	0%	0	0%	8	11%	54	77%	8	11%	4.00
Y1.6	0	0%	0	0%	10	14%	53	76%	7	10%	3.96
Y1.7	0	0%	0	0%	15	21%	49	70%	6	9%	3.87
Y1.8	0	0%	0	0%	17	24%	46	66%	7	10%	3.86
Y1.9	0	0%	0	0%	16	23%	47	67%	7	10%	3.87
Y1.10	0	0%	1	1%	12	17%	49	70%	8	11%	3.91
Y1.11	0	0%	1	1%	9	13%	54	77%	6	9%	3.93
Y1.12	0	0%	2	3%	9	13%	52	74%	7	10%	3.91
Y1.13	0	0%	1	1%	4	6%	52	74%	13	19%	4.10
Y1.14	0	0%	0	0%	4	6%	57	81%	9	13%	4.07
Y1.15	0	0%	1	1%	7	10%	54	77%	8	11%	3.99

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, pada item Y1.1 terdapat 10 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 53 orang responden menyatakan “setuju”, 7 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.04. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa senang dengan pekerjaan saya yang sesuai dengan jabatan”.

Pada item Y1.2 terdapat 9 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.06. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju

dengan pernyataan “Fasilitas untuk mendukung pekerjaan saya sudah memadai”.

Pada item Y1.3 terdapat 10 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.09. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan”.

Pada item Y1.4 terdapat 9 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 55 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.04. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan setiap hari”.

Pada item Y1.5 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 54 orang responden menyatakan “setuju”, 8 orang responden menyatakan “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Bonus yang saya dapatkan juga sebanding dengan tugas-tugas yang saya selesaikan”.

Pada item Y1.6 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 53 orang responden menyatakan “setuju”, 10 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.96. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Instansi melakukan promosi secara teratur bagi semua pegawai”.

Pada item Y1.7 terdapat 6 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 49 orang responden menyatakan “setuju”, 15 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.87. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Instansi memberikan peluang kepada seluruh pegawai untuk mendapatkan promosi”.

Pada item Y1.8 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 46 orang responden menyatakan “setuju”, 17 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.86. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Peningkatan keterampilan dengan promosi”.

Pada item Y1.9 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 47 orang responden menyatakan “setuju”, 16 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.87. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Instansi menyelenggarakan pelatihan keterampilan seiring promosi pegawai”.

Pada item Y1.10 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 49 orang responden menyatakan “setuju”, 12 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar

3.91. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa atasan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya”.

Pada item Y1.11 terdapat 6 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 54 orang responden menyatakan “setuju”, 9 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar

3.93. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa atasan menghargai semua pegawai tanpa membeda-bedakan”.

Pada item Y1.12 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 9 orang responden memilih “netral”, 2 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar

3.91. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa atasan bersikap adil kepada semua pegawai”.

Pada item Y1.13 terdapat 13 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar

4.10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja”.

Pada item Y1.14 terdapat 9 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 57 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-

rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.07. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya dapat membantu rekan kerja lainnya saat menghadapi kesulitan”.

Pada item Y1.15 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 54 orang responden menyatakan “setuju”, 7 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.99. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Suasana kerja yang nyaman mendorong adanya kompetisi yang sehat”.

4.3.4. Variabel *Psychological Well-Being* (Z)

Variabel *Psychological Well-Being* terdiri dari enam indikator utama, yaitu penerimaan diri (*self acceptance*), hubungan positif dengan orang lain (*positive relations with others*), otonomi (*autonomy*), penguasaan lingkungan (*environmental mastery*), tujuan hidup (*purpose in life*), dan pertumbuhan pribadi (*personal growth*). Keenam indikator tersebut telah dikembangkan lebih lanjut menjadi 22 pertanyaan. Jawaban dari para responden terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.7 berikut:

Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Psychological Well-Being (Z)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	0	0%	1	1%	5	7%	56	80%	8	11%	4.01
Z1.2	0	0%	0	0%	5	7%	58	83%	7	10%	4.03
Z1.3	0	0%	0	0%	6	9%	56	80%	8	11%	4.03
Z1.4	0	0%	0	0%	5	7%	56	80%	9	13%	4.06
Z1.5	0	0%	1	1%	5	7%	52	74%	12	17%	4.07
Z1.6	0	0%	0	0%	9	13%	55	79%	6	9%	3.96
Z1.7	0	0%	1	1%	12	17%	50	71%	7	10%	3.90
Z1.8	0	0%	1	1%	5	7%	56	80%	8	11%	4.01
Z1.9	0	0%	0	0%	4	6%	61	87%	5	7%	4.01

Z1.10	0	0%	0	0%	4	6%	57	81%	9	13%	4.07
Z1.11	0	0%	0	0%	3	4%	61	87%	6	9%	4.04
Z1.12	0	0%	0	0%	4	6%	61	87%	5	7%	4.01
Z1.13	1	1%	0	0%	10	14%	52	74%	7	10%	3.91
Z1.14	0	0%	1	1%	11	16%	51	73%	7	10%	3.91
Z1.15	1	1%	0	0%	8	11%	52	74%	9	13%	3.97
Z1.16	0	0%	0	0%	6	9%	57	81%	7	10%	4.01
Z1.17	0	0%	0	0%	8	11%	54	77%	8	11%	4.00
Z1.18	0	0%	0	0%	6	9%	52	74%	12	17%	4.09
Z1.19	0	0%	0	0%	5	7%	56	80%	9	13%	4.06
Z1.20	0	0%	0	0%	4	6%	56	80%	10	14%	4.09
Z1.21	0	0%	0	0%	4	6%	60	86%	6	9%	4.03
Z1.22	0	0%	0	0%	4	6%	56	80%	10	14%	4.09

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, pada item Z1.1 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.01. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa puas dengan diri saya dan dapat menerima kualitas baik maupun buruk yang saya miliki”.

Pada item Z1.2 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 58 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.03. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya memiliki pandangan positif terhadap kehidupan yang saya jalani sehari-hari”.

Pada item Z1.3 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-

rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.03. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya mengakui dan menghargai semua aspek diri saya, baik kelebihan maupun kekurangan”.

Pada item Z1.4 terdapat 9 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.06. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya percaya bahwa sikap positif saya dapat membantu saya untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaan”.

Pada item Z1.5 terdapat 12 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.07. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa memiliki hubungan yang dekat dan hangat dengan rekan kerja”.

Pada item Z1.6 terdapat 6 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 55 orang responden menyatakan “setuju”, 9 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.96. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya dapat diandalkan oleh rekan kerja ketika mereka membutuhkan bantuan”.

Pada item Z1.7 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 50 orang responden menyatakan “setuju”, 12 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak

setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.90. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu memperhatikan kesejahteraan rekan kerja saya”.

Pada item Z1.8 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.01. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya mampu berempati terhadap perasaan dan kebutuhan rekan kerja”.

Pada item Z1.9 terdapat 5 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 61 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.01. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa mampu mengambil keputusan yang tepat untuk diri saya sendiri”.

Pada item Z1.10 terdapat 9 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 57 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.07, Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya dapat mengatasi tekanan sosial yang datang dari lingkungan kerja”.

Pada item Z1.11 terdapat 6 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 61 orang responden menyatakan “setuju”, 3 orang

responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.04. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya mampu mengatur perilaku saya sendiri dalam berbagai situasi di tempat kerja”.

Pada item Z1.12 terdapat 5 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 61 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.01. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya secara rutin mengevaluasi diri dengan standar yang saya tetapkan sendiri”.

Pada item Z1.13 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 10 orang responden memilih “netral”, tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju”, dan 1 orang responden menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.91. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa mampu mengatur lingkungan kerja saya dengan baik”.

Pada item Z1.14 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 51 orang responden menyatakan “setuju”, 11 orang responden memilih “netral”, 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.91. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya dapat memanfaatkan peluang yang ada disekitar saya secara efektif”.

Pada item Z1.15 terdapat 9 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 8 orang responden memilih “netral”, tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju”, dan 1 orang responden menyatakan “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 3.97. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa memiliki kontrol yang baik atas situasi yang saya hadapi di tempat kerja”.

Pada item Z1.16 terdapat 7 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 57 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.01. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa memiliki tujuan hidup yang jelas dalam pekerjaan saya”.

Pada item Z1.17 terdapat 8 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 54 orang responden menyatakan “setuju”, 8 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya percaya bahwa tujuan hidup saya selaras dengan tujuan instansi tempat saya bekerja”.

Pada item Z1.18 terdapat 12 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 52 orang responden menyatakan “setuju”, 6 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.09. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju

dengan pernyataan “Saya merasa bahwa pengalaman masa lalu memberikan makna bagi kehidupan saya saat ini”.

Pada item Z1.19 terdapat 9 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.06. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya merasa memiliki makna dalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari”.

Pada item Z1.20 terdapat 10 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.09. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya menyadari potensi diri saya dan berusaha untuk mengembangkannya”.

Pada item Z1.21 terdapat 6 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 60 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.03. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya melihat peningkatan dalam diri dan perilaku saya seiring berjalannya waktu ditempat kerja”.

Pada item Z1.22 terdapat 10 orang responden yang menyatakan “sangat setuju”, 56 orang responden menyatakan “setuju”, 4 orang responden memilih “netral”, dan tidak ada responden yang menyatakan “tidak setuju” maupun “sangat tidak setuju”. Nilai rata-rata jawaban yang diperoleh dari item ini sebesar 4.09. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya terbuka untuk mencoba pengalaman baru yang dapat meningkatkan kemampuan saya”.

4.4 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan kuesioner efektif mengukur variabel atau konstruk yang dimaksud. Tujuannya adalah untuk memastikan instrumen penelitian mampu memberikan hasil yang tepat dan sesuai dengan fokus pengukuran. Dalam penelitian ini, uji validitas digunakan untuk mengevaluasi kemampuan kuesioner dalam mengukur aspek yang dimaksud. Berikut adalah uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini:

Tabel 4. 8 Uji Validitas

Item	r tabel	r hitung	Item	r hitung	Item	r hitung	Item	r hitung
X1.1	0.235	0.836	X2.1	0.856	Y1.1	0.794	Z1.1	0.773
X1.2	0.235	0.858	X2.2	0.847	Y1.2	0.811	Z1.2	0.797
X1.3	0.235	0.867	X2.3	0.923	Y1.3	0.692	Z1.3	0.765
X1.4	0.235	0.728	X2.4	0.873	Y1.4	0.836	Z1.4	0.842
X1.5	0.235	0.914	X2.5	0.814	Y1.5	0.801	Z1.5	0.741
X1.6	0.235	0.937			Y1.6	0.756	Z1.6	0.801
X1.7	0.235	0.921			Y1.7	0.698	Z1.7	0.823
X1.8	0.235	0.825			Y1.8	0.826	Z1.8	0.836
X1.9	0.235	0.845			Y1.9	0.828	Z1.9	0.799
X1.10	0.235	0.849			Y1.10	0.724	Z1.10	0.774
X1.11	0.235	0.872			Y1.11	0.768	Z1.11	0.785
X1.12	0.235	0.802			Y1.12	0.782	Z1.12	0.833
X1.13	0.235	0.774			Y1.13	0.850	Z1.13	0.815
X1.14	0.235	0.836			Y1.14	0.758	Z1.14	0.831
X1.15	0.235	0.748			Y1.15	0.812	Z1.15	0.818
							Z1.16	0.855
							Z1.17	0.812
							Z1.18	0.797
							Z1.19	0.802
							Z1.20	0.752
							Z1.21	0.753
							Z1.22	0.752

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.8 dengan menggunakan *software* SPSS, hasil yang diperoleh adalah r hitung > r tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dikatakan valid.

4.5 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen pengukuran memberikan hasil yang konsisten dan tetap stabil. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi sejauh mana alat tersebut dapat memberikan data yang serupa jika diukur berulang kali dalam kondisi yang sama, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60, maka pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dianggap dapat dipercaya atau reliabel. Berikut adalah uji reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini:

Tabel 4. 9 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.970	Reliabel
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.913	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.954	Reliabel
<i>Psychological Well-Being</i> (Z)	0.971	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2025

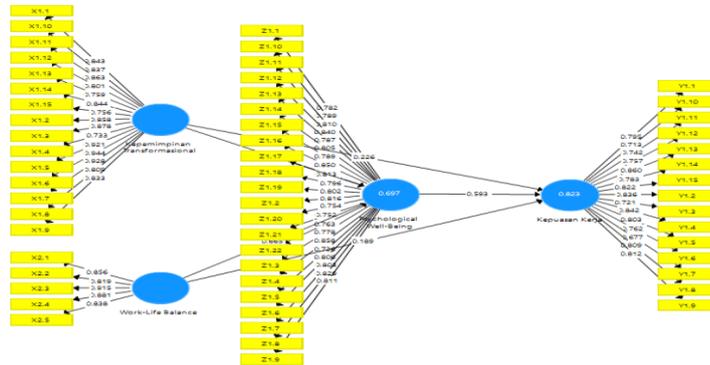
Berdasarkan Tabel 4.9, Nilai *Cronbach's Alpha* untuk seluruh variabel dalam penelitian ini > 0.60, yang mengindikasikan bahwa masing-masing variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

4.6 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

4.6.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.6.1.1 *Convergent Validity*

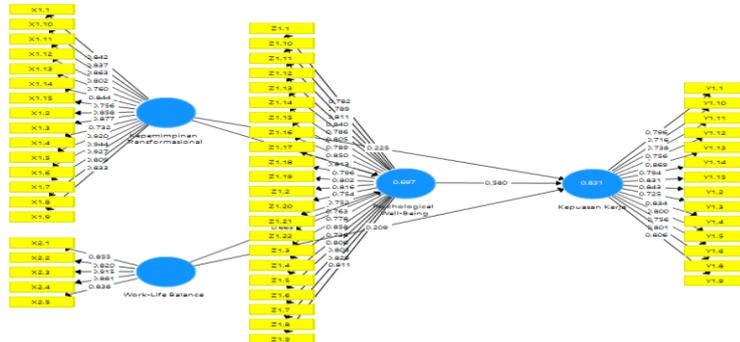
Menurut Ghozali & Latan (2015), *Convergent Validity* dapat dianalisis melalui *loading factor*, yaitu ukuran yang menunjukkan seberapa kuat indikator berhubungan dengan konstruk yang dimaksud. Sebuah nilai *loading factor* dianggap memadai jika korelasinya melebihi 0.70 (Dewi et al., 2022). Hasil analisis data dengan menggunakan PLS untuk nilai *outer loadings* disajikan pada tabel 4.10:



Gambar 4. 2 Outer Model

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Gambar 4.2, sebanyak 56 dari 57 item memiliki nilai *loading factor* > 0.70, sedangkan satu item menunjukkan nilai *loading factor* < 0.70 sehingga perlu dieliminasi.



Gambar 4. 3 Outer Model Setelah Estimasi Ulang

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel 4. 10 Loading Factor

Variabel	Kepemimpinan Transformatif	Work-Life Balance	Kepuasan Kerja	Psychological Well-Being	Ket.
X1.1	0.842				Valid
X1.2	0.858				Valid
X1.3	0.877				Valid
X1.4	0.732				Valid
X1.5	0.920				Valid
X1.6	0.944				Valid
X1.7	0.927				Valid
X1.8	0.809				Valid
X1.9	0.833				Valid

X1.10	0.837				Valid
X1.11	0.863				Valid
X1.12	0.802				Valid
X1.13	0.760				Valid
X1.14	0.844				Valid
X1.15	0.756				Valid
X2.1		0.855			Valid
X2.2		0.820			Valid
X2.3		0.915			Valid
X2.4		0.881			Valid
X2.5		0.838			Valid
Y1.1			0.796		Valid
Y1.2			0.843		Valid
Y1.3			0.725		Valid
Y1.4			0.834		Valid
Y1.5			0.800		Valid
Y1.6			0.756		Valid
Y1.8			0.801		Valid
Y1.9			0.806		Valid
Y1.10			0.716		Valid
Y1.11			0.738		Valid
Y1.12			0.756		Valid
Y1.13			0.869		Valid
Y1.14			0.794		Valid
Y1.15			0.831		Valid
Z1.1				0.782	Valid
Z1.2				0.816	Valid
Z1.3				0.778	Valid
Z1.4				0.858	Valid
Z1.5				0.736	Valid
Z1.6				0.806	Valid
Z1.7				0.803	Valid
Z1.8				0.829	Valid
Z1.9				0.811	Valid
Z1.10				0.789	Valid
Z1.11				0.811	Valid
Z1.12				0.840	Valid
Z1.13				0.786	Valid
Z1.14				0.805	Valid
Z1.15				0.789	Valid
Z1.16				0.850	Valid
Z1.17				0.813	Valid
Z1.18				0.796	Valid
Z1.19				0.802	Valid

Z1.20				0.754	Valid
Z1.21				0.752	Valid
Z1.22				0.763	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil validitas konvergen pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.10 memperlihatkan bahwa semua indikator dari variabel Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, *Psychological Well-Being*, serta Kepuasan Kerja memiliki nilai *loading factor* > 0.70, yang menunjukkan validitas indikator yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator tersebut valid.

4.6.1.2 *Discriminant Validity*

Pengujian *Discriminant Validity* dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap nilai *Average Variant Extracted* (AVE), yang mencerminkan seberapa besar variabel indikator menjelaskan variabel laten yang diwakilinya. Dimana setiap indikator harus memiliki nilai AVE yang memenuhi syarat, yaitu > 0.5 supaya mendapatkan hasil yang baik (K. S. Gunawan, 2023).

Tabel 4. 11 *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.710
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.627
Kepuasan Kerja (Y)	0.639
<i>Psychological Well-Being</i> (Z)	0.744

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.11, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memenuhi syarat nilai AVE > 0.5, dan nilai tertinggi terdapat pada variabel *Psychological Well-Being* sebesar 0.744.

Tabel 4. 12 *Cross Loading*

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Work-Life Balance (X2)</i>	Kepuasan Kerja (Y)	<i>Psychological Well-Being (Z)</i>
X1.1	0.842	0.398	0.530	0.472
X1.2	0.858	0.399	0.557	0.462
X1.3	0.877	0.539	0.606	0.613
X1.4	0.732	0.457	0.479	0.466
X1.5	0.920	0.540	0.630	0.539
X1.6	0.944	0.456	0.650	0.577
X1.7	0.927	0.458	0.643	0.543
X1.8	0.809	0.367	0.407	0.398
X1.9	0.833	0.436	0.484	0.408
X1.10	0.837	0.309	0.473	0.433
X1.11	0.863	0.353	0.529	0.474
X1.12	0.802	0.388	0.643	0.520
X1.13	0.760	0.299	0.548	0.434
X1.14	0.844	0.469	0.660	0.612
X1.15	0.756	0.495	0.655	0.599
X2.1	0.480	0.855	0.647	0.697
X2.2	0.324	0.820	0.509	0.593
X2.3	0.409	0.915	0.622	0.662
X2.4	0.414	0.881	0.717	0.715
X2.5	0.535	0.838	0.838	0.759
Y1.1	0.490	0.749	0.796	0.682
Y1.2	0.625	0.692	0.843	0.816
Y1.3	0.525	0.628	0.725	0.735
Y1.4	0.574	0.624	0.834	0.767
Y1.5	0.539	0.535	0.800	0.691
Y1.6	0.506	0.567	0.756	0.687
Y1.8	0.452	0.605	0.801	0.635
Y1.9	0.572	0.661	0.806	0.657
Y1.10	0.507	0.655	0.716	0.706
Y1.11	0.562	0.392	0.738	0.506
Y1.12	0.594	0.460	0.756	0.561
Y1.13	0.589	0.704	0.869	0.779
Y1.14	0.472	0.712	0.794	0.778
Y1.15	0.572	0.655	0.831	0.701
Z1.1	0.455	0.695	0.717	0.782
Z1.2	0.480	0.740	0.790	0.816
Z1.3	0.418	0.700	0.671	0.778
Z1.4	0.522	0.622	0.804	0.858
Z1.5	0.497	0.569	0.703	0.736
Z1.6	0.489	0.737	0.751	0.806

Z1.7	0.522	0.647	0.634	0.803
Z1.8	0.467	0.817	0.739	0.829
Z1.9	0.462	0.521	0.661	0.811
Z1.10	0.470	0.549	0.713	0.789
Z1.11	0.520	0.694	0.797	0.811
Z1.12	0.551	0.609	0.752	0.840
Z1.13	0.422	0.656	0.584	0.786
Z1.14	0.367	0.598	0.622	0.805
Z1.15	0.407	0.676	0.615	0.789
Z1.16	0.442	0.606	0.674	0.850
Z1.17	0.551	0.687	0.807	0.813
Z1.18	0.436	0.609	0.668	0.796
Z1.19	0.476	0.543	0.640	0.802
Z1.20	0.621	0.572	0.751	0.754
Z1.21	0.470	0.555	0.597	0.752
Z1.22	0.588	0.612	0.742	0.763

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa nilai *cross loading* masing-masing indikator lebih kuat berkorelasi dengan konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk variabel lain.. Jika nilainya > 0.7 , hal ini menandakan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

4.6.1.3 *Composite Reliability*

Menurut Abdillah dan Hartono (2015) dalam Rosalyn Gracya (2023), *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menentukan nilai minimum reliabilitas variabel, sementara *composite reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas yang sebenarnya dari variabel tersebut. Oleh karena itu, nilai *composite reliability* biasanya lebih tinggi daripada *Cronbach's Alpha*. Secara umum, sebuah variabel dianggap reliabel jika *Cronbach's Alpha* > 0.6 dan *composite reliability* > 0.7 (Rosalyn Gracya, 2023).

Tabel 4. 13 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho a)</i>	<i>Composite Reliability (rho c)</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.970	0.974	0.973
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.954	0.956	0.959
Kepuasan Kerja (Y)	0.973	0.974	0.975
<i>Psychological Well-Being</i> (Z)	0.914	0.922	0.936

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 dan *composite reliability* > 0.7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk pada variabel penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

4.6.2 Evaluasi Struktur Model (*Inner Model*)

Untuk menilai uji *inner model*, salah satu indikator yang digunakan adalah nilai *R-Square*. Nilai ini menggambarkan seberapa besar kontribusi pengaruh antara variabel dalam model sekaligus menunjukkan kemampuan prediktif dari variabel laten endogen. Secara umum, sebuah model dianggap kuat jika *R-Square* > 0.75, sedang jika berada di kisaran > 0.50, dan lemah jika nilainya ≤ 0.25 (Amiruddien et al., 2021).

Tabel 4. 14 R-Square

	<i>R-Square</i>	Presentase	Kriteria
Kepuasan Kerja (Y)	0.831	83%	Kuat
<i>Psychological Well-Being</i> (Z)	0.697	70%	Sedang

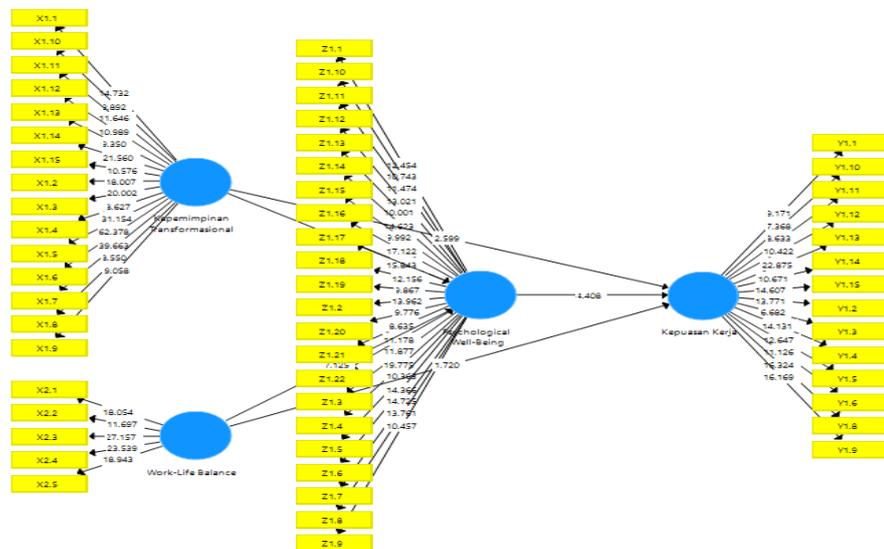
Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.14, nilai *R-Square* untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) adalah 0.831, yang berarti 83%. Hal ini yang mengindikasikan bahwa pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Y) termasuk dalam kategori kuat. Sementara itu, untuk variabel *Psychological Well-Being* (Z), nilai *R-Square*-nya adalah 0.697 atau 70%, yang menunjukkan bahwa pengaruhnya tergolong sedang.

4.6.3 Pengujian Hipotesis

Menurut Widarjono (2015) dalam Putri et al., (2019), Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Uji ini juga berfungsi untuk menguji sejauh mana model regresi yang digunakan signifikan secara statistik (Putri et al., 2019). Untuk menguji hipotesis dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0.05$), maka nilai *t-statistic* yang digunakan adalah 1.96. Jika nilai *t-statistic* > 1.96 atau *p-value* < 0.05 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel adalah signifikan. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai yang dihasilkan dari output *path coefficients* dan *indirect effect*.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 4.4 serta Tabel 4.15 dan 4.16 berikut:



Gambar 4. 4 *Bootstraping*

Sumber: Data primer diolah, 2025

a. Pengaruh Langsung

Tabel 4. 15 Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standart Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.225	0.218	0.090	2.511	0.012
<i>Work-Life Balance</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.209	0.206	0.119	1.758	0.079
<i>Psychological Well-Being</i> (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.580	0.590	0.133	4.357	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis statistik yang disajikan pada Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa pengujian hubungan langsung antar variabel menunjukkan hasil sebagai berikut:

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menguji apakah Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.511 ($t > 1.96$) dan nilai *p-values* sebesar 0.012 ($p < 0.05$), yang berarti **hipotesis pertama diterima**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menguji apakah *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai t-statistik sebesar 1.758 ($t < 1.96$) dan nilai *p-values* sebesar 0.079 ($p > 0.05$), yang berarti **hipotesis kedua ditolak**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menguji apakah *Psychological Well-Being* memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai t-statistik sebesar 4.357 ($t > 1.96$) dan nilai *p-values* sebesar 0.000 ($p < 0.05$), yang

berarti **hipotesis ketiga diterima**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Psychological Well-Being* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

b. Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. 16 Efek Mediasi (*Spesific Indirect Effect*)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standart Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> <i>Psychological Well-Being</i> (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.155	0.160	0.059	2.624	0.009
<i>Work-Life Balance</i> (X2) -> <i>Psychological Well-Being</i> (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.386	0.391	0.119	3.249	0.001

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menguji apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh *Psychological Well-Being*. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.624 ($t > 1.96$) dan nilai *p-values* sebesar 0.009 ($p < 0.05$), sehingga **hipotesis keempat diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi *Psychological Well-Being*.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menguji apakah *Work-Life Balance* berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh *Psychological Well-Being*. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai t-statistik sebesar 3.249 ($t > 1.96$) dan nilai *p-values* sebesar 0.001 ($p < 0.05$), sehingga **hipotesis kelima diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi *Psychological Well-Being*.

4.7 Pembahasan

Berdasarkan Tabel 4.15 dan juga Tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Psychological Well-Being* Sebagai Variabel Mediasi Pada BKPSDM Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.511 ($t > 1.96$), serta nilai *p-values* sebesar 0.012 ($p < 0.05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat penerapan Kepemimpinan Transformasional dalam suatu organisasi, semakin besar dampaknya terhadap peningkatan Kepuasan Kerja pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung akan berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan pegawai di tempat kerja..

Temuan penelitian ini selaras dengan hasil studi yang dilakukan oleh Muktia et al., (2023), dan juga S. A. Pratama et al., (2024) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja.

Dalam konteks Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang, temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian kepada kebutuhan individu pegawai memiliki potensi besar untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan positif. Gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberdayaan dan penyampaian visi yang jelas ini

mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat yang tinggi serta rasa tanggung jawab yang lebih besar. Akibatnya, hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menjadi strategi yang relevan untuk memperkuat kepuasan kerja para pegawai.

Dari perspektif Islam, penerapan gaya kepemimpinan transformasional juga sejalan dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Al-Qur'an dan Sunnah. Pemimpin dalam Islam dituntut untuk menjadi teladan yang baik (uswatun hasanah) bagi mereka yang dipimpinnya, seperti yang dijelaskan dalam Q.S. Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya:

“Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah.”

Dalam Tafsir Al-Munir karya Prof. Dr. Wahbah az-Zuhailiyat menjelaskan bahwa Rasulullah adalah teladan terbaik yang bisa kita ikuti, baik dalam ucapan, perbuatan, maupun sikap. Salah satu contohnya adalah Perang Khandaq, di mana beliau menunjukkan kesabaran dan keteguhan luar biasa dalam menghadapi berbagai rintangan. Sebagai umat Islam, kita tidak punya alasan untuk tidak meneladani beliau, karena ada begitu banyak pelajaran berharga yang bisa kita ambil. Siapa pun yang mengabaikan teladan Rasulullah berarti telah kehilangan sesuatu yang sangat berharga dalam hidupnya (Azis, 2024).

Dengan menerapkan kepemimpinan transformasional yang mengedepankan keteladanan, komunikasi yang efektif, dan kepedulian, tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat.

Sebaliknya, apabila prinsip-prinsip ini diabaikan, maka organisasi berisiko kehilangan budaya kerja yang positif. Dengan demikian, Kepemimpinan Transformasional menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, produktif, dan mendukung kesejahteraan pegawai.

4.7.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *Work-Life Balance* (X2) tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh nilai t-statistik sebesar 1.758 ($t < 1.96$), serta nilai *p-values* sebesar 0.079 ($p > 0.05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, meskipun seorang pegawai mampu menjaga keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, hal tersebut belum tentu secara otomatis meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Temuan penelitian ini selaras dengan hasil studi yang dilakukan oleh Maharani et al., (2023), dan juga Endeka et al., (2020) yang menyatakan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja.

Menurut Moh. As'ad (2004:115) dalam Melani & Suhaji (2021), ada empat faktor yang dapat memengaruhi Kepuasan Kerja, yaitu faktor psikologis, fisik, finansial, dan sosial. Oleh karena itu, *Work-Life Balance* dianggap tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Malang, karena masih ada banyak faktor lain yang lebih berpengaruh, seperti motivasi kerja, kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja. Selain itu, persepsi masing-masing individu terhadap *Work-Life Balance* sangat subjektif dan bervariasi di antara pegawai. Beberapa pegawai mungkin merasa telah berhasil untuk menjaga keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meskipun memiliki beban kerja yang berat, sementara yang

lain mungkin merasa tidak seimbang meskipun beban kerjanya lebih ringan.

Kondisi ini tercermin dari hasil jawaban responden pada item X2.1, yaitu pada pernyataan “Saya mampu membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan baik”. Dimana sebanyak 10 orang responden menyatakan “sangat setuju”, 54 orang responden “setuju”, 5 orang responden memilih “netral”, dan 1 orang responden menyatakan “tidak setuju”, dengan nilai rata-rata sebesar 4.04. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa dapat mengelola waktu mereka dengan baik antara kewajiban pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Namun, perbedaan persepsi tetap terlihat, mencerminkan bahwa pengalaman *Work-Life Balance* bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh kondisi masing-masing individu.

Dalam Islam, *Work-Life Balance* menekankan setiap individu untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaan dengan baik, tetapi juga diingatkan untuk tidak melupakan hak-hak diri sendiri dan keluarga. Hal ini mencerminkan prinsip bahwa hidup tidak hanya tentang bekerja, tetapi juga tentang menjalani kehidupan yang seimbang dan bermakna. Seperti yang sudah dijelaskan dalam Q.S. Al-A'raf ayat 31:

يٰۤاَيُّهَا اٰدَمُ خُذْ وَاٰزِيۡنَكَمۡ عِنۡدَ كُلِّ مَسۡجِدٍ وَكُلُوۡا وَاشۡرَبُوۡا وَلَا تُسۡرِفُوۡا اِنَّهٗ
لَا يُحِبُّ الْمُسۡرِفِيۡنَ

Artinya:

“Wahai anak cucu Adam, pakailah pakaianmu yang indah pada setiap (memasuki) masjid dan makan serta minumlah, tetapi janganlah berlebihan. Sesungguhnya Dia tidak menyukai orang-orang yang berlebihan.”

Menurut Tafsir al-Maraghi karya Mustafa al-Maraghi menjelaskan bahwa *israf* atau sikap berlebihan dapat dibagi menjadi dua bentuk utama. Pertama, penggunaan sesuatu secara berlebihan, dan kedua, melampaui batas dengan melakukan hal-hal yang bertentangan dengan aturan atau ketentuan yang berlaku. Ia menegaskan bahwa

sesuatu yang sebenarnya halal dan baik bisa berubah menjadi terlarang jika dilakukan secara berlebihan (Husnah, 2022).

Dalam konteks *Work-Life Balance*, konsep ini sangat relevan. Jika seseorang terlalu sibuk dengan pekerjaannya hingga mengabaikan aspek penting lain dalam hidup seperti kesehatan, keluarga, dan ibadah, maka aktivitas yang awalnya positif (bekerja mencari nafkah) bisa berdampak negatif. Sebaliknya, jika seseorang terlalu berlebihan dalam menikmati waktu luang tanpa mempertimbangkan tanggung jawabnya, hal itu juga bisa berakibat buruk. Oleh karena itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi perlu dijaga agar tidak terjebak dalam perilaku *israf*, baik dalam bekerja maupun beristirahat.

4.7.3 Pengaruh *Psychological Well-Being* terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *Psychological Well-Being* (Z) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh nilai t-statistik sebesar 4.357 ($t > 1.96$), serta nilai *p-values* sebesar 0.000 ($p < 0.05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *Psychological Well-Being* yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula tingkat Kepuasan Kerja yang mereka rasakan. Dengan kata lain, semakin baik kondisi kesejahteraan psikologis yang dirasakan pegawai, maka semakin besar pula kemungkinan mereka merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Pegawai yang memiliki kesejahteraan psikologis yang baik umumnya lebih merasa puas, termotivasi, dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, kesejahteraan psikologis yang rendah dapat menyebabkan stres, menurunnya kepuasan kerja, serta berkurangnya loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.

Temuan penelitian ini selaras dengan hasil studi yang dilakukan oleh Aqsa Fadillah et al., (2024), dan Hardianto & Islamiati (2021)

yang menyatakan bahwa *Psychological Well-Being* berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja.

Dalam konteks Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang, temuan ini menunjukkan ketika pegawai merasa baik secara psikologis, mereka cenderung memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, penting bagi BKPSDM untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang dapat mendukung kesejahteraan psikologis pegawai, misalnya melalui program dukungan mental, pelatihan keterampilan, dan kegiatan pengembangan diri. Penerapan pendekatan yang berfokus pada kesejahteraan psikologis dapat membantu pegawai merasa lebih dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini akan mendorong mereka untuk berkontribusi lebih baik dan menciptakan suasana kerja yang positif. Oleh karena itu, BKPSDM perlu mempertimbangkan pengembangan program yang mendukung kesehatan mental dan emosional pegawai sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja dan juga secara tidak langsung bisa memengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan.

Dalam Islam, *psychological well-being* mencakup keseimbangan antara aspek spiritual, mental, dan sosial. Islam mengajarkan pentingnya hubungan yang baik dengan Allah, diri sendiri, dan sesama. Kesejahteraan ini dicapai melalui ibadah, penguatan iman, dan perilaku yang baik. Al-Qur'an mengingatkan kita bahwa ketenangan jiwa dapat diperoleh melalui mengingat Allah, seperti yang tercantum dalam Q.S. Ar-Raddu ayat 28:

الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ ۗ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ
الْقُلُوبُ ۗ

Artinya:

“(Yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, bahwa hanya dengan mengingat Allah hati akan selalu tenteram.”

Menurut kitab tafsir *al-Ta'wīlāt al-Najmiyyah fī Tafsīr al-Isyārī al-Ṣūfī* yang ditulis oleh Syaikh Najmuddīn al-Kubrā, dijelaskan bahwa ketenangan jiwa diraih oleh mereka yang mendapatkan petunjuk. Kepribadian yang *muṭma'innah*, atau tenang, merupakan hasil dari proses transformasi dari keadaan kegelisahan yang dialami sebelumnya. Dengan mencapai keadaan ini, individu diharapkan dapat menemukan kedamaian, yang pada gilirannya dapat mengurangi kecemasan dan kegundahan yang umum dialami oleh banyak orang. Ketenangan ini berkontribusi pada pembentukan karakter yang positif, membuat seseorang menjadi lebih sabar, lembut, dan tegar dalam menghadapi berbagai persoalan hidup. Oleh karena itu, dzikir memiliki kemampuan untuk meningkatkan iman dan ketakwaan seseorang (Khaer, 2021).

Dalam konteks *Psychological Well-Being*, hal tersebut sangat relevan karena ketenangan jiwa adalah elemen kunci dalam kesehatan mental. Individu yang berada dalam keadaan *muṭma'innah* biasanya mengalami kesejahteraan psikologis yang lebih baik, termasuk tingkat optimisme yang tinggi, kemampuan mengatasi stres, dan hubungan sosial yang positif. Selain itu, praktik dzikir dapat berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan iman dan ketakwaan, yang selanjutnya memperkuat ketenangan mental dan emosional, membantu individu mencapai kesejahteraan psikologis secara menyeluruh.

4.7.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan *Psychological Well-Being* sebagai mediasi

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *Psychological Well-Being* (Z) mampu berperan sebagai variabel mediasi dari pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.624 ($t > 1.96$), serta nilai p-values sebesar 0.009 ($p < 0.05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif Kepemimpinan Transformasional, semakin tinggi pula *Psychological Well-Being*,

yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan Kepuasan Kerja pegawai. Kepemimpinan Transformasional berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis, yang berdampak positif pada Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, instansi perlu menerapkan strategi kepemimpinan yang mendukung kesejahteraan pegawai untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.

Temuan penelitian ini selaras dengan hasil studi yang dilakukan oleh Muktia et al., (2023), dan Sukrajap (2016) yang menunjukkan bahwa Pemberdayaan Psikologi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. Meskipun beberapa penelitian tersebut tidak secara langsung mengkaji peran *Psychological Well-Being* sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, tetapi beberapa penelitian tersebut tetap menunjukkan adanya keterkaitan yang signifikan antara ketiga variabel tersebut. Kepemimpinan Transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja, dan pengaruh ini sering dimediasi oleh faktor-faktor seperti *Psychological Well-Being* atau pemberdayaan psikologis.

Dalam konteks Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai, yang pada gilirannya memberikan dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih termotivasi, bahagia, dan terlibat dalam pekerjaannya. Untuk itu, BKPSDM perlu menerapkan strategi kepemimpinan transformasional yang mendukung pengembangan pegawai dan kesejahteraan psikologis, seperti masukan yang membangun, pengakuan pencapaian, serta peluang pengembangan diri. Dukungan mental, dan pelatihan kepemimpinan humanis, juga

dapat membantu. Dengan kesejahteraan psikologis yang baik, kepuasan kerja meningkat, yang pada akhirnya mendorong kinerja dan efektivitas instansi dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik.

Dalam perspektif Islam, *Psychological Well-Being* dan kepuasan kerja berkaitan erat dengan konsep ihsan (berbuat baik dengan sebaik-baiknya) serta pentingnya keseimbangan dalam hidup. Islam mengajarkan bahwa seorang pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis, serta memperhatikan kesejahteraan para pegawai. Kepemimpinan yang adil, penuh empati, dan memberikan motivasi dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kepuasan dan produktivitas kerja mereka. Hal tersebut relevan dengan salah satu ayat Al-Quran yaitu Q.S. Al-Hujurat ayat 13 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya:

“Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Teliti”.

Menurut tafsir tahlili, ayat ini menyoroti tentang pentingnya keberagaman dalam kehidupan modern. Ayat ini dapat menjadi pijakan dalam mempererat hubungan antarbudaya dengan menanamkan sikap saling menghargai, memahami, dan menerima perbedaan. Keberagaman bukanlah halangan, melainkan aset yang memperkaya kehidupan manusia. Dalam menghadapi globalisasi, nilai ini menekankan pentingnya komunikasi yang penuh rasa hormat,

keterbukaan terhadap pandangan berbeda, serta kebijaksanaan dalam menciptakan keharmonisan antarbudaya (Firmansyah, Achmad Abu Bakar, 2023)

Ayat tersebut sejalan dengan temuan penelitian ini, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang menghargai keberagaman dan membangun komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai. Kesejahteraan ini kemudian berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, membuktikan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan berlandaskan nilai-nilai kemanusiaan memberikan dampak positif dalam lingkungan profesional.

4.7.5 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja dengan *Psychological Well-Being* sebagai mediasi

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *Psychological Well-Being* (Z) mampu berperan sebagai variabel mediasi dari pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh nilai t-statistik sebesar 3.249 ($t > 1.96$), serta nilai *p-values* sebesar 0.001 ($p < 0.05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Work-Life Balance* berhubungan erat dengan *Psychological Well-Being*, yang pada gilirannya dapat berkontribusi secara positif terhadap peningkatan Kepuasan Kerja pegawai. Pegawai yang berhasil mempertahankan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi umumnya mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis yang lebih baik, merasakan kebahagiaan yang lebih besar, serta memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam aspek tersebut dapat memicu stres, mengurangi kesejahteraan psikologis, dan berdampak buruk terhadap tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk mengimplementasikan kebijakan yang mendukung

terciptanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan kerja pegawai.

Temuan penelitian ini selaras dengan hasil studi yang dilakukan oleh Jaelani & Nugraha (2024) yang menyatakan bahwa *Psychological Well-Being* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan Kinerja Kerja. Walaupun penelitian tersebut tidak secara langsung mengkaji *Psychological Well-Being* sebagai mediator antara *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja, hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa *Psychological Well-Being* dapat berperan sebagai variabel intervening dengan sifat mediasi penuh (*full mediation*).

Dalam konteks Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang, temuan ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* sangat penting bagi pegawai di BKPSDM, karena tugas mereka seringkali memerlukan perhatian penuh. Ketika pegawai mencapai keseimbangan tersebut, mereka cenderung mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis yang berdampak positif pada kepuasan kerja. BKPSDM perlu menerapkan program yang mendukung *Work-Life Balance*, seperti penyusunan jadwal kerja yang lebih teratur, menyediakan waktu istirahat yang cukup, dan menyelenggarakan kegiatan sosial antar pegawai. Misalnya, pelatihan manajemen waktu dan *stress management*, serta program rekreasi bersama, dapat membantu meningkatkan kesejahteraan psikologis. Dengan lebih memperhatikan *Work-Life Balance*, BKPSDM dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada kesejahteraan psikologis pegawai dan juga kinerja organisasi dalam memberikan layanan publik yang lebih baik.

Dalam perspektif Islam, *Work-Life Balance* sangat dianjurkan karena Islam mengajarkan umatnya untuk menyeimbangkan antara urusan dunia dan akhirat. Bekerja adalah bagian dari ibadah, tetapi

tidak boleh sampai melalaikan hak-hak pribadi, keluarga, dan ibadah kepada Allah. Rasulullah juga memberikan teladan dengan menjaga keseimbangan antara bekerja, beribadah, dan beristirahat. Hal tersebut relevan dengan salah satu ayat Al-Quran yaitu Q.S. Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya:

“Apabila salat (Jumat) telah dilaksanakan, bertebaranlah kamu di bumi, carilah karunia Allah, dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kamu beruntung”.

Menurut tafsir al-Munîr, ayat ini menekankan bahwa ketika azan salat Jumat dikumandangkan, umat Islam diperintahkan untuk segera menghadiri ibadah Jumat, yang mencakup khutbah dan salat berjamaah di masjid. Sebelum melaksanakan ibadah tersebut, dianjurkan untuk melakukan persiapan seperti mandi, berwudu, mengenakan wewangian, serta memakai pakaian yang bersih, baru, dan berwarna putih jika memungkinkan. Selain itu, ayat ini juga mengingatkan agar seluruh aktivitas ekonomi, seperti jual beli, sewa-menyewa (*ijârah*), serta kerja sama usaha (*syarikah*), dihentikan sementara guna memprioritaskan kewajiban ibadah.

Ayat tersebut sejalan dengan temuan penelitian ini, yang menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*Work-Life Balance*) berpengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis (*Psychological Well-Being*), yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Perintah dalam ayat ini adalah untuk berusaha mencari karunia Allah setelah melaksanakan ibadah mengindikasikan bahwa Islam menekankan pentingnya harmoni antara kewajiban spiritual dan profesional. Dalam konteks dunia kerja, keseimbangan ini membantu pegawai

merasa lebih tenang, bahagia, dan termotivasi. Dengan kesejahteraan psikologis yang baik, pegawai akan lebih puas dalam pekerjaannya, menunjukkan bahwa penerapan kebijakan *Work-Life Balance* tidak hanya berpengaruh pada produktivitas, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai Islam yang menekankan kehidupan yang seimbang dan berkah.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan juga pembahasan yang telah disampaikan di atas tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja dengan *Psychological Well-Being* sebagai variabel mediasi pada BKPSDM Kabupaten Malang, berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini:

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan Kepemimpinan Transformasional, semakin besar dampaknya dalam meningkatkan Kepuasan Kerja masing-masing pegawai.
2. *Work-Life Balance* tidak memberikan pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *Work-life balance* seorang pegawai tidak secara langsung menentukan seberapa puas mereka dalam bekerja. Meskipun seseorang memiliki *Work-Life balance* yang baik, hal tersebut belum tentu meningkatkan kepuasan kerja mereka.
3. *Psychological Well-Being* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Psychological Well-Being*, semakin tinggi pula Kepuasan Kerja pegawai.
4. *Psychological Well-Being* mampu berperan sebagai mediator dalam pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Kepemimpinan Transformasional, semakin tinggi pula tingkat *Psychological Well-Being*, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan Kepuasan Kerja pegawai.
5. *Psychological Well-Being* mampu berperan sebagai mediator dalam pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Work-Life Balance*, semakin tinggi

pula tingkat *Psychological Well-Being*, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan Kepuasan Kerja pegawai.

5.2 Saran

1. Bagi BKPSDM Kabupaten Malang
 - a. Menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan fokus pada pengembangan pegawai, komunikasi efektif, dan pengakuan atas pencapaian untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja.
 - b. Mengembangkan program dukungan mental dan pelatihan keterampilan untuk meningkatkan *Psychological Well-Being* pegawai.
 - c. Mengimplementasikan kebijakan *Work-Life Balance*, seperti fleksibilitas waktu kerja dan kegiatan sosial, untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja pegawai.
2. Bagi peneliti selanjutnya
 - a. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk melihat hubungan antara gaya Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, *Psychological Well-Being* dan Kepuasan Kerja dengan variabel lain seperti motivasi kerja, komitmen terhadap organisasi, dan kinerja pegawai. Dengan demikian, diharapkan dapat menghasilkan temuan yang lebih bervariasi, dan bermanfaat, mengingat masih terdapat kelemahan dan keterbatasan dalam penelitian ini.
 - b. Melakukan perbandingan antara BKPSDM Kabupaten Malang dengan instansi pemerintah lainnya untuk memahami kebijakan dan praktik terbaik yang bisa diambil untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- A., M. M. dkk. (2017). *Metode Penelitian Survei*. Kencana.
- Abdillah, Willy & Hartono, J. (2015). *Partial least square (PLS) Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 22, 103–150.
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). *Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Afif, A., & Yuniati, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja Karyawan Dalam Prespektif Ekonomi Islam (Studi Pada Industri Mebel Di Kecamatan Leces Kabupaten Probolinggo). *Indonesian Journal of Islamic Economics & Finance*, 5(1), 32–41.
- Al-Buraey, M. (1990). *Management & Administration in Islam (First Edit)*. King Fahd University of Petroleum & Minerals.
- Ali, A. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization (2nd, berilus ed.)*. Edward Elgar Pub.
- Amalia Yunia Rahmawati. (2020). Bab II-Landasan Teori. July, 1–23.
- Amiruddien, M., Widodo, A. P., & Isnanto, R. R. (2021). Evaluasi Tingkat Penerimaan Sistem Manajemen Aset Menggunakan Metode HOT-FIT. *J. Sistem Info. Bisnis*, 11(2), 87–96. <https://doi.org/10.21456/vol11iss2pp87-96>
- Andriani, M., & Halim, H. (2023). *Bridging: Journal of Islamic Digital Economic and Management* Pengaruh *Work Life Balance* dan *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan You N Me Store Cirebon. 1(1), 354–367. <https://journal.alshobar.or.id/index.php/bridging>
- Anggoro, N. F. S. (2018). Pengaruh *Work Life Balance* Dan *Total Quality Management (Tqm)* Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Pada Konveksi Munna Collection. 2008, 1–23.
- Anggreni, A. S., & Santi Budiani, M. (2021). Hubungan Antara *Work-Life Balance* Dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia (Bri) Cabang Trenggalek. *Jurna; Penelitian Psikologi* , 8(8), 1–15.
- Aqsa Fadillah, Tiara Puspa, & Survia, D. (2024). *Job Satisfaction* Dipengaruhi Oleh *Psychological Well-Being* Dan Di Moderasi Oleh *Work-Life Balance* Pada

- Karyawan Pt. X. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 4(2), 33–40.
<https://doi.org/10.25105/jet.v4i2.19613>
- Aswara, A. D., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 348–356.
<https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i2.1497>
- Azis, T. B. (2024). Konsep Keteladanan Dalam Surat Al-Ahzab Ayat 21 Sebagai Metode Pendidikan Islam. 66–80.
- bkpsdm.malangkab.go.id. (n.d.). Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bkpsdm.Malangkab.Go.Id. Retrieved October 6, 2024, from <https://bkpsdm.malangkab.go.id/website/>
- Budi Santoso, A., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap *Intention To Stay* (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Cvenkel, N. (2020). *Workplace Well-Being: Understanding Psychologically 'WELL' Employees and the Sustainable Healthy Workplace* (pp. 25–62).
https://doi.org/10.1007/978-981-15-3619-9_3
- Deddy, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 171–185. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i01.17274>
- Dewi, I. R., Michel, R. J., & Puspitarini, D. A. (2022). Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Dengan Mediasi Kepuasan Pelanggan Pada Toko Prima Freshmart Cirebon. *Jurnal Maneksi*, 11(1), 314–321.
<https://doi.org/10.31959/jm.v11i1.1080>
- Djarmiko, B., & Maulani, A. R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampak Bagi Kinerja Karyawan PT. Nusantara Globalindo Teknik Indonesia. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 6681(3), 228–249.
<https://doi.org/10.55916/frima.v0i3.297>
- Edrick, N. (2022). Pengaruh Kekuatan Pesan Instagram @Ganjar_Pranowo Melalui Perilaku Pemilih Terhadap Tingkat Popularitas Ganjar di Kalangan Generasi Z. *Universitas Multimedia Nusantara*, 8.5.2017, 2003–2005.
- Endeka, R. F., Rumawas, W., & Tumbel, T. (2020). *Worklife Balance* dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang

Kotamobagu. *Productivity*, 1(5), 436–440.

- Erlina. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sarana Inti Pratama Lindai Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar. *Uin Suska Riau*, 13(1), 1. <http://repository.uin-suska.ac.id/15443/>
- Farh Al-Anshari Al-Khazraji Al-Andalusi Al-Qurthubi, A. A. M. bin A. bin. (1964). *Al-Jami' li Ahkamil Qur'an (Tafsir Al-Qurthubi)*. Darul Kutub Al-Mishriyyah.
- Firmansyah, Achmad Abu Bakar, M. Y. (2023). Membangun Kehidupan Beragam : Tafsir Tahlili terhadap Surah Al-Hujurat Ayat 13. *Jurnal Kajian Al-Quran & Tafsir*, 8(2), 47–60.
- Ganna, Q. N., & Sholichah, I. F. (2022). Pengaruh Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*) Terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Pada Karyawan PT. X. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling Universitas Pahlawan*, 4(4), 6033–6039.
- Gunawan, G. (2019). Reliabilitas dan Validitas Konstruk *Work Life Balance* di Indonesia. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 8(2), 88–94. <https://doi.org/10.21009/JPPP.082.05>
- Gunawan, K. S. (2023). G-Tech : Jurnal Teknologi Terapan *Mining Company*. Pengukuran *Quality Of Service And Facilities Terhadap Customer Satisfaction*, 7(3), 1026–1036.
- Handayani, D. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Hardianto, Y., & Islamiati, N. (2021). Hubungan *Psychological well-being* dengan Kepuasan Kerja pada Tenaga Kesehatan Honorer Puskesmas Mangunjaya Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 2(3), 301–309. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v2i3.126>
- Haryono. (2018). Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 9, 22–34.
- Hazami, B., & Riyanto, S. (2022). Hubungan Antara *Work Life Balance* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Bjb KC S Parman. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(7), 591–595. <https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v2i7.366>
- Husnah, Z. B. (2022). Pedoman Gizi Seimbang Dalam Al-Qur'an. *Ushuly: Jurnal Ilmu Ushuluddin*, 1(1), 26–38. <https://doi.org/10.52431/ushuly.v1i1.516>
- Ibn Katsir Al-Damasyqi, I. A. F. I. I. U. (2007). *Tafsir Ibnu Katsir jilid 1 : tafsir al-qur'an al-adzim / Imaduddin Abi Fida' Ismail Ibn Umar Ibn Katsir Al-Damasyqi. Al-Kitab Al Ilmi.*

- Imron, I. (2019). Analisa Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Menggunakan Metode Kuantitatif Pada CV. Meubele Berkah Tangerang. *Indonesian Journal on Software Engineering (IJSE)*, 5(1), 19–28. <https://doi.org/10.31294/ijse.v5i1.5861>
- Jaelani, A. S., & Nugraha, Y. (2024). Pengaruh *work-life balance* terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *psychological well-being* pada perawat. *Psychocentrum Review*, 6(1), 31–38. <https://doi.org/10.26539/pcr.611990>
- Juriana, J., Sujiono, B., & Tahki, K. (2018). Pengembangan alat ukur *psychological well-being* untuk mahasiswa olahraga. Prosiding Seminar Dan Lokakarya, 52–60. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/prosidingfik/article/view/10555%0A>
- Khaer, M. (2021). Makna Dzikir dalam Perspektif Tafsir Sya'rawī (Studi Analisis terhadap Tafsir Surat Al-Ra'd ayat 28). *AQWAL Journal of Qur'an and Hadis Studies*, 2(1), 151–168. <https://doi.org/10.28918/aqwal.v2i1.4429>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). *Effect of the Employees' Mental Toughness on Organizational Commitment and Job Satisfaction: Mediating Psychological Well-Being*. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050133>
- Lestari, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara VII Bandar Lampung. *Landasan Teori Gaya Kepemimpinan*, 11–23. <http://repo.darmajaya.ac.id/2626/>
- Listiani. (2023). Pengaruh Reputasi Perusahaan, *Online Customer Review*, Dan *Online Customer Rating* Terhadap Tingkat Kepercayaan Konsumen. *Metode Penelitian*, 1, 24–32. [http://repository.stei.ac.id/10805/4/BAB 3.pdf](http://repository.stei.ac.id/10805/4/BAB%203.pdf)
- Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Bintaro. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 8(1), 80-98..pdf. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 8(1), 19.
- Mardlotillah, I., & Fahmawati, Z. (2023). *Work Life Balance and Psychological Well Being in Company Employees: Work Life Balance dan Psychological Well Being* pada Karyawan Perusahaan. 1–9.
- Melani, T., & Suhaji. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi “Yayasan Pharmasi” Semarang). *Kajian Kuntansi Bisnis*, 1(1), 103–128. <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20321151&lokasi=lokal>

- Mudirliun. (2018). Peran Mediator Kesejahteraan Psikologis Program Pascasarjana.
- Muktia, R., Parimita, W., & Dalimunthe, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Mediasi pada Guru SMK Swasta di Kota Bekasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 4(2), 348–358. <https://doi.org/10.21009/jbmk.0402.03>
- Murfidah Wildiawanti, Z. N. (2024). Analisis Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kopi Kenangan. *Jurilma : Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 1(1), 42–48. <https://doi.org/10.69533/tgeggy93>
- Najmudin, M., & Haryono, E. (2022). Pengaruh *Workplace Friendship* Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Seminar Nasional Hasil Riset*, 175–181.
- Ningtyas, A., Purnomo, S., & Aswar, R. (2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh kepuasan kerja terhadap. 9(4), 1634–1655.
- Nur Utami, N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.36418/jiss.v4i1.764>
- Oktaviany, V., Khalisa, H., Mulyani, L., Mazaya, B. E., Suwarno, S., Ridwan, S.Kep.,Ners.,MAN, H., & Hoedaya, S.Kep.,M.Kes, A. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Perawat: Studi Literatur. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(4), 5897–5911. <https://doi.org/10.31004/jkt.v4i4.20970>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/33793>
- Pawerangi, M. H., Amang, B., & Nurpadila. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 468–476.
- Pertiwi, P., & Ferdian, A. (2020). Pengaruh *Work Life Balance* Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Dinas Koperasi, UMKM, Serta Perdagangan DKI Jakarta. *Jurnal Daya Saing*, 6(2), 180–188.
- Pratama, B. P., & Endratno, H. (2022). Pratama et, al (2022). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(6), 739–748.

<https://jurnal.universitaspurabangsa.ac.id/index.php/jimmba/article/view/157>

- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* Di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Pratama, S. A., Rossanty, N. P. E., Idris, N. R., Chintya, P., & Buntuang, D. (2024). *The Influence Of Transformational Leadership Towards*. 7, 5072–5079.
- Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 373. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16515>
- Puryana, P. P., & Ramdani, T. A. (2022). Pengaruh *Work Life Balance* Dan *Work Capability* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bakti Adikarya Sejahtera. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 6681(3), 720–747. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i3.334>
- Putri, S. I. N., Selvy, Roles, G. H., & Ellen, A. (2019). Pengaruh Rekrutmen Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Budi Raya Perkasa. *Jurnal Manajemen*, 5(1), 71–80.
- Qurthubi, I. Al, Rosyadi, B., Fathurrahman, Haq, N., & Iqbal, M. (2014). Tafsir al qurthubi jilid 8 : Surah al anfaal, at-taubah dan yunus / Imam Al Qurthubi; penerjemah: Budi Rosyadi, Fathurrahman, Nashirul Haq; editor: M. Iqbal (M. Iqbal (ed.)). Pustaka Azzam.
- Rafi, M. (2020). Keseimbangan Hidup Manusia Menurut Al-Quran: Tafsir QS. Al-Qasas Ayat 77. <https://tafsiralquran.id/keseimbangan-hidup-menurut-al-quran-tafsir-qs-al-qasas-ayat-77/>
- Rahmayati, T. E. (2021). Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work Life Balanced*) Pada Wanita Bekerja. *Juripol*, 4(2), 129–141. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i2.11098>
- Rahmi, F. (2021). Peran *work-life balance* terhadap *psychological well-being* pegawai yang bekerja selama *new normal* covid-19. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 182. <https://doi.org/10.24014/jp.v17i2.13604>
- Ramadani, T. R., Susanti, E. N., & Ariyati, Y. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Organisasi, Dan Bisnis*, 2(2), 294–305.
- Ramadhani, T., Djunaedi, D., & Sismiati S., A. (2016). Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*) Siswa Yang Orangnya Bercerai (Studi Deskriptif yang Dilakukan pada Siswa di SMK Negeri 26 Pembangunan

- Jakarta). *Insight: Jurnal Bimbingan Konseling*, 5(1), 108. <https://doi.org/10.21009/insight.051.16>
- Rosalyn Gracya. (2023). Analisis Penggunaan Aktual Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah Dengan Pendekatan *Technology Acceptance Model* Di Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen. *Journal of Social and Economics Research*, 5(1), 078–090. <https://doi.org/10.54783/jsr.v5i1.72>
- Sabran, Ekowati, V. M., & Supriyanto, A. S. (2022). *The Interactive Effects of Leadership Styles on Counterproductive Work Behavior: An Examination Through Multiple Theoretical Lenses. Quality - Access to Success*, 23(188), 145–153. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.21>
- Salsabila, T. Da, Helina, E., & Toto. (2021). Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja (Suatu Studi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis). *Business Management And Entrepreneurship Journal*, 3(4), 123–136.
- Satriansyah, H. (2016). Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 7(2), 1–23.
- Sijabat, S. G. (2022). Pemberdayaan Kepemimpinan Dengan Peningkatan *Psychological Well-Being* Karyawan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Darul Ulum*, 1(1), 83–89. <https://doi.org/10.32492/dimas.v1i1.707>
- Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Dokan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, Dan Manajemen Indonesia - JEAMI*, 2(01), 16–26. <https://jurnal.seaninstitute.or.id/index.php/juemi>
- Sinambela, & Poltak, P. D. L. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Bumi Aksara, X.
- Siti Ananda Amelia, N. A. L. (2020). Bab II Tinjauan Pustaka 2.1 *Work Life Balance* 2.1.1 Pengertian *Work Life Balance*. 1–16.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.

- Sugiyono. (2018). *Angket dan Kuisisioner*. 15(2), 1–23.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* No Title. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2014). *Metodologi penelitian: Lengkap, praktis, dan mudah dipahami*.
- Sukrajap, M. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dengan Dimediasi Oleh Pemberdayaan Psikologis. *Jurnal Psikologi*, 12, 22–45.
- Supriyanto, Achmad Sani & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Cetakan II.
- Sutrisno, Alatas, A. R., Saputra, E. K., Cakranegara, P. A., & Nugroho, B. S. (2022). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Biro Organisasi Dan Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. *Jurnal MSEJ: Management Studies and Entrepreneurship*, 3(6), 4081–4088. <https://yripku.com/journal/index.php/msej/article/view/1278>
- Suyyuda, D. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan *Teamwork* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Berkah Ilahi. 8–23. [http://repository.stiedewantara.ac.id/1851/%0Ahttp://repository.stiedewantara.ac.id/1851/5/11.BAB III.pdf](http://repository.stiedewantara.ac.id/1851/%0Ahttp://repository.stiedewantara.ac.id/1851/5/11.BAB%20III.pdf)
- Syaiful, I. A., & Sariyah, S. (2018). Konstruksi Konsep Kesejahteraan Psikologi (*Psychological Well Being*) Pada Wirausahawan Kecil Menengah: Sebuah Studi Kualitatif. *Biopsikososial*, 2(1), 28–57.
- Thabari, A. J. M. B. J. A.-. (2017). *Tafsir ath-thabari jilid 13 : Surah at-taubah, yuunus dan huud / Abu Ja'far Muhammad Bin Jarir Ath-Thabari ; penerjemah: Anshari Tasli, dkk, Zubaidah Abd Rauf; editor: M. Sulton Akbar, Besus Hidayat Amin (B. H. A. M. Sulton Akbar (ed.); Cet. 2). Pustaka Azzam.*
- Tri Nuryani, F., & Djamil, M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai *Intervening* Pada Pegawai Instansi XYZ. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), 192–202. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1793>

- Triyuwono, I. (2012). *Akuntansi Syariah : Perspektif, Metodologi, Dan Teori* / Iwan Triyuwono (Ed. 2, Cet). Rajawali Pers.
- Ubaidila, S., & Maunah, B. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional Perspektif Islam. *Asketik*, 6(1), 153–171. <https://doi.org/10.30762/asketik.v6i1.272>
- Utami, L. P. (2020). Pengaruh *Psychological Well-being* terhadap *Work Engagement* Karyawan. *Acta Psychologia*, 2(2), 161–172. <https://doi.org/10.21831/ap.v2i2.34221>
- Wibowo. (2003). Kajian Teori PDFeprints.uny.ac.id. 13–49.
- Wibowo, Y. A. J. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Perwira dengan *Psychological Well Being* Prajurit Yonif Mekanis Raider 411/PDW Salatiga. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 12(2), 228–238. <https://doi.org/10.23887/jibk.v12i2.34080>
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Wirawan, S. A. R., & Sukmarani. (2023). Hubungan Antara *Work Life Balance* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Sales. *Manasa*, 12(1), 76–87. <https://doi.org/10.25170/manasa.v12i1.4484>
- Wulandari, & Izzati. (2018). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Pada Guru SMK Swasta X di Surabaya. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 05(02), 1–6.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

A. Kepemimpinan Transformasional

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I	Pengaruh Idealis					
1.	Pemimpin saya mempunyai wawasan tentang pekerjaan					
2.	Pemimpin saya mampu menjabarkan visi dan misi organisasi					
3.	Pemimpin saya mempunyai komitmen terhadap pekerjaan					
II	Motivasi Inspirasional					
4.	Pemimpin saya mampu untuk menjadi <i>role model</i> bagi pegawai					
5.	Pemimpin saya mampu membangkitkan antusiasme pegawai					
6.	Pemimpin saya mampu memotivasi pegawai					
7.	Pemimpin saya mampu mendorong pegawai agar bekerja lebih giat					
III	Stimulasi Intelektual					
8.	Pemimpin saya mampu mendorong pegawai untuk terlibat dalam memecahkan suatu masalah					
9.	Pemimpin saya mampu mendorong pegawai agar bekerja kreatif dan juga inovatif					
10.	Pemimpin saya mampu memecahkan suatu masalah					
11.	Pemimpin saya mampu menetapkan nilai-nilai kepercayaan kepada pegawai					
IV	Perhatian Secara Individual					
12.	Pemimpin saya mempunyai kepedulian terhadap pegawai					
13.	Pemimpin saya memberikan dukungan moral kepada pegawai					

14.	Pemimpin saya memberikan bantuan atas masalah yang dihadapi pegawai					
15.	Pemimpin saya mendengarkan setiap keluhan pegawai					

B. Work-Life Balance

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I	Keseimbangan Waktu (<i>Time Balance</i>)					
1.	Saya mampu membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan baik					
2.	Saya memiliki waktu untuk melakukan kegemaran					
II	Keseimbangan Keterlibatan (<i>Involvement Balance</i>)					
3.	Saya mampu membagi keterlibatan kerja dan keluarga dengan baik					
4.	Saya mampu menyeimbangkan peran dalam pekerjaan dan keluarga secara baik					
III	Keseimbangan Kepuasan (<i>Satisfaction Balance</i>)					
5.	Saya merasa senang atau bahagia dengan pekerjaan dan kehidupan keluarga					

C. Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I	Pekerjaan					
1.	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya yang sesuai dengan jabatan					
2.	Fasilitas untuk mendukung pekerjaan saya sudah memadai					
3.	Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan					
II	Gaji					
4.	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan setiap hari					
5.	Bonus yang saya dapatkan juga sebanding dengan tugas -tugas yang saya selesaikan					

III	Promosi					
6.	Instansi melakukan promosi secara teratur bagi semua pegawai					
7.	Instansi memberikan peluang kepada seluruh pegawai untuk mendapatkan promosi					
8.	Peningkatan keterampilan dengan promosi					
9.	Instansi menyelenggarakan pelatihan keterampilan seiring dengan promosi pegawai					
IV	Pimpinan					
10.	Saya merasa atasan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya					
11.	Saya merasa atasan menghargai semua pegawai tanpa membeda-bedakan					
12.	Saya merasa atasan bersikap adil kepada semua pegawai					
V	Rekan Kerja					
13.	Saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja					
14.	Saya dapat membantu rekan kerja lainnya saat menghadapi kesulitan					
15.	Suasana kerja yang nyaman mendorong adanya kompetisi yang sehat					

D. Psychological Well-Being

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I	Penerimaan Diri (<i>Self Acceptance</i>)					
1.	Saya merasa puas dengan diri saya dan dapat menerima kualitas baik maupun buruk yang saya miliki					
2.	Saya memiliki pandangan positif terhadap kehidupan yang saya jalani sehari-hari					
3.	Saya mengakui dan menghargai semua aspek diri saya, baik kelebihan maupun kekurangan					
4.	Saya percaya bahwa sikap positif saya dapat membantu saya untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaan					
II	Hubungan Positif dengan Orang Lain (<i>Positive Relations With Others</i>)					

5.	Saya merasa memiliki hubungan yang dekat dan hangat dengan rekan kerja					
6.	Saya dapat diandalkan oleh rekan kerja ketika mereka membutuhkan bantuan					
7.	Saya selalu memperhatikan kesejahteraan rekan kerja saya					
8.	Saya mampu berempati terhadap perasaan dan kebutuhan rekan kerja					
III	Otonomi (<i>Autonomy</i>)					
9.	Saya merasa mampu mengambil keputusan yang tepat untuk diri saya sendiri					
10.	Saya dapat mengatasi tekanan sosial yang datang dari lingkungan kerja					
11.	Saya mampu mengatur perilaku saya sendiri dalam berbagai situasi di tempat kerja					
12.	Saya secara rutin mengevaluasi diri dengan standar yang saya tetapkan sendiri					
IV	Penguasaan Lingkungan (<i>Environmental Mastery</i>)					
13.	Saya merasa mampu mengatur lingkungan kerja saya dengan baik					
14.	Saya dapat memanfaatkan peluang yang ada di sekitar saya secara efektif					
15.	Saya merasa memiliki kontrol yang baik atas situasi yang saya hadapi di tempat kerja					
V	Tujuan Hidup (<i>Purpose In Life</i>)					
16.	Saya merasa memiliki tujuan hidup yang jelas dalam pekerjaan saya					
17.	Saya percaya bahwa tujuan hidup saya selaras dengan tujuan instansi tempat saya bekerja					
18.	Saya merasa bahwa pengalaman masa lalu memberikan makna bagi kehidupan saya saat ini					
19.	Saya merasa memiliki makna dalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari					
VI	Pertumbuhan Pribadi (<i>Personal Growth</i>)					
20.	Saya menyadari potensi diri saya dan berusaha untuk mengembangkannya					
21.	Saya melihat peningkatan dalam diri dan perilaku saya seiring berjalannya waktu di tempat kerja					
22.	Saya terbuka untuk mencoba pengalaman baru yang dapat meningkatkan kemampuan saya					

Lampiran 2 : Tabulasi Data

No	Kepemimpinan Transformasional														
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
6	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
7	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
14	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3
15	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3

25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
31	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

52	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
70	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

No	<i>Work-Life Balance</i>				
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
1	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3
9	4	4	4	4	4
10	4	4	5	4	4
11	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	5
14	2	3	3	3	4
15	4	4	4	4	4
16	4	3	3	3	3
17	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4
20	5	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3
22	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	3
25	3	3	3	3	3
26	4	4	4	5	4
27	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5
30	4	3	3	4	4
31	4	4	4	4	3
32	4	4	4	4	4
33	4	4	4	5	4
34	4	3	4	4	4
35	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4
37	5	3	4	4	5
38	4	4	4	4	5
39	5	4	4	4	5
40	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4

42	4	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4
44	4	4	4	3	4
45	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4
57	4	4	3	3	4
58	3	3	3	3	3
59	4	4	4	4	4
60	4	3	4	4	4
61	4	3	4	4	4
62	4	3	4	4	4
63	4	4	3	3	4
64	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4
66	4	3	4	4	4
67	4	4	4	4	4
68	5	5	5	4	4
69	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4

No	Kepuasan Kerja														
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y 1.15
1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
9	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4
10	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
14	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
19	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
21	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

26	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
27	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5
28	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
30	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
31	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

No	<i>Psychological Well-Being</i>														
	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
14	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	1	2	1
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
16	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

26	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
27	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
28	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
69	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4

Lanjutan dari Tabulasi Data *Psychological Well-Being*

No	<i>Psychological Well-Being</i>						
	Z1.16	Z1.17	Z1.18	Z1.19	Z1.20	Z1.21	Z1.22
1	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	5	4	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4
15	4	3	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4
21	4	3	4	4	3	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4
24	3	3	3	3	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	3
26	4	5	5	4	5	4	4
27	4	5	5	4	4	4	5
28	4	4	5	5	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	4	4
31	4	3	3	4	4	4	3
32	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	5	5	4	5
38	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	5	4	5
40	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4	4	4

42	5	5	5	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4
66	3	3	3	3	4	3	4
67	4	4	5	4	5	4	5
68	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 3 : Rekapitulasi Karakteristik Responden

A. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-Laki	31	44%
Perempuan	39	56%
Jumlah	70	100%

B. Karakteristik responden berdasarkan bidang/divisi

Bidang/Divisi	Jumlah Responden	Presentase
Sekretariat	13	19%
Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Aparatur	18	26%
Mutasi dan Promosi Aparatur	15	21%
Pengembangan Kompetensi Aparatur	13	19%
Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur	11	16%
Total	70	100%

C. Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah Responden	Presentase
PNS	59	84%
PPPK	11	16%
Total	70	100%

Lampiran 4 : Uji Validitas dan Reliabilitas

A. Uji Validitas

		Correlations															
		X1.01	X1.02	X1.03	X1.04	X1.05	X1.06	X1.07	X1.08	X1.09	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	Total
X1.01	Pearson Correlation	1	.768**	.879**	.764**	.783**	.835**	.835**	.589**	.642**	.701**	.681**	.527**	.514**	.614**	.498**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.02	Pearson Correlation	.768**	1	.768**	.665**	.864**	.865**	.818**	.685**	.696**	.705**	.780**	.553**	.532**	.609**	.540**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.03	Pearson Correlation	.879**	.768**	1	.764**	.841**	.892**	.835**	.644**	.642**	.701**	.681**	.581**	.463**	.719**	.597**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.04	Pearson Correlation	.764**	.665**	.764**	1	.720**	.669**	.669**	.475**	.528**	.487**	.579**	.373**	.515**	.556**	.490**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.05	Pearson Correlation	.783**	.864**	.841**	.720**	1	.898**	.898**	.684**	.753**	.665**	.755**	.648**	.571**	.754**	.715**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.06	Pearson Correlation	.835**	.865**	.892**	.669**	.898**	1	.948**	.706**	.712**	.769**	.800**	.752**	.582**	.771**	.646**	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.07	Pearson Correlation	.835**	.818**	.835**	.669**	.898**	.948**	1	.655**	.712**	.769**	.750**	.702**	.629**	.722**	.692**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.08	Pearson Correlation	.589**	.685**	.644**	.475**	.684**	.706**	.655**	1	.874**	.842**	.776**	.672**	.685**	.619**	.494**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.09	Pearson Correlation	.642**	.696**	.642**	.528**	.753**	.712**	.712**	.874**	1	.746**	.781**	.677**	.696**	.636**	.559**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.10	Pearson Correlation	.701**	.705**	.701**	.487**	.665**	.769**	.769**	.842**	.746**	1	.827**	.683**	.752**	.563**	.500**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.11	Pearson Correlation	.681**	.780**	.681**	.579**	.755**	.800**	.750**	.776**	.781**	.827**	1	.761**	.689**	.645**	.491**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.12	Pearson Correlation	.527**	.553**	.581**	.373**	.648**	.752**	.702**	.672**	.677**	.683**	.761**	1	.688**	.780**	.658**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.13	Pearson Correlation	.514**	.532**	.463**	.515**	.571**	.582**	.629**	.685**	.696**	.752**	.689**	.688**	1	.697**	.664**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.14	Pearson Correlation	.614**	.609**	.719**	.556**	.754**	.771**	.722**	.619**	.636**	.563**	.645**	.780**	.697**	1	.813**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.15	Pearson Correlation	.498**	.540**	.597**	.490**	.715**	.646**	.692**	.494**	.559**	.500**	.491**	.658**	.664**	.813**	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Total	Pearson Correlation	.836**	.858**	.867**	.728**	.914**	.937**	.921**	.825**	.845**	.849**	.872**	.802**	.774**	.836**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.01	X2.02	X2.03	X2.04	X2.05	Total
X2.01	Pearson Correlation	1	.648**	.742**	.657**	.647**	.856**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
X2.02	Pearson Correlation	.648**	1	.773**	.640**	.560**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
X2.03	Pearson Correlation	.742**	.773**	1	.811**	.652**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
X2.04	Pearson Correlation	.657**	.640**	.811**	1	.672**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
X2.05	Pearson Correlation	.647**	.560**	.652**	.672**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70
Total	Pearson Correlation	.856**	.847**	.923**	.873**	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y01	Y02	Y03	Y04	Y05	Y06	Y07	Y08	Y09	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Total
Y01	Pearson Correlation	1	.579**	.513**	.749**	.548**	.482**	.513**	.586**	.593**	.515**	.576**	.666**	.740**	.533**	.729**	.794**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y02	Pearson Correlation	.579**	1	.855**	.687**	.606**	.602**	.455**	.543**	.549**	.575**	.517**	.520**	.754**	.736**	.684**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y03	Pearson Correlation	.513**	.855**	1	.547**	.545**	.547**	.414**	.450**	.453**	.478**	.342**	.366**	.629**	.656**	.505**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.002	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y04	Pearson Correlation	.749**	.687**	.547**	1	.713**	.576**	.663**	.569**	.632**	.442**	.613**	.656**	.673**	.641**	.717**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y05	Pearson Correlation	.548**	.606**	.545**	.713**	1	.852**	.561**	.684**	.642**	.361**	.637**	.516**	.610**	.562**	.631**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y06	Pearson Correlation	.482**	.602**	.547**	.576**	.852**	1	.580**	.644**	.605**	.439**	.495**	.389**	.557**	.631**	.556**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y07	Pearson Correlation	.513**	.455**	.414**	.663**	.561**	.580**	1	.648**	.617**	.427**	.538**	.520**	.443**	.356**	.406**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y08	Pearson Correlation	.586**	.543**	.450**	.569**	.684**	.644**	.648**	1	.888**	.658**	.599**	.571**	.607**	.575**	.573**	.826**
	Sig. (2-tailed)																
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y09	Pearson Correlation	.593**	.549**	.453**	.632**	.642**	.605**	.617**	.888**	1	.672**	.612**	.628**	.565**	.580**	.583**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y10	Pearson Correlation	.515**	.575**	.478**	.442**	.361**	.439**	.427**	.658**	.672**	1	.505**	.617**	.623**	.547**	.517**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y11	Pearson Correlation	.576**	.517**	.342**	.613**	.637**	.495**	.538**	.599**	.612**	.505**	1	.888**	.591**	.414**	.581**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y12	Pearson Correlation	.666**	.520**	.366**	.656**	.516**	.389**	.520**	.571**	.628**	.617**	.888**	1	.669**	.431**	.612**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y13	Pearson Correlation	.740**	.754**	.629**	.673**	.610**	.557**	.443**	.607**	.565**	.623**	.591**	.669**	1	.718**	.820**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y14	Pearson Correlation	.533**	.736**	.656**	.641**	.562**	.631**	.356**	.575**	.580**	.547**	.414**	.431**	.718**	1	.650**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y15	Pearson Correlation	.729**	.684**	.505**	.717**	.631**	.556**	.406**	.573**	.583**	.517**	.581**	.612**	.820**	.650**	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Total	Pearson Correlation	.794**	.811**	.692**	.836**	.801**	.756**	.698**	.826**	.828**	.724**	.768**	.782**	.850**	.758**	.812**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z05	Pearson Correlation	.423**	.500**	.404**	.576**	1	.697**	.629**	.637**	.582**	.535**	.575**	.729**	.585**	.590**	.568**	.667**	.605**	.504**	.635**	.574**	.479**	.454**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z06	Pearson Correlation	.632**	.682**	.631**	.641**	.697**	1	.697**	.695**	.609**	.672**	.708**	.609**	.603**	.601**	.556**	.651**	.648**	.512**	.501**	.583**	.583**	.583**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z07	Pearson Correlation	.519**	.502**	.522**	.593**	.629**	.697**	1	.776**	.643**	.625**	.519**	.643**	.856**	.795**	.823**	.652**	.582**	.486**	.536**	.611**	.618**	.554**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z08	Pearson Correlation	.647**	.700**	.583**	.650**	.637**	.695**	.776**	1	.565**	.609**	.730**	.646**	.821**	.737**	.764**	.538**	.546**	.517**	.585**	.589**	.536**	.655**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z09	Pearson Correlation	.565**	.576**	.712**	.804**	.582**	.609**	.643**	.565**	1	.838**	.667**	.889**	.534**	.582**	.526**	.739**	.584**	.552**	.624**	.537**	.632**	.537**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z10	Pearson Correlation	.609**	.639**	.667**	.812**	.535**	.672**	.625**	.609**	.838**	1	.735**	.744**	.525**	.511**	.505**	.619**	.562**	.509**	.509**	.503**	.522**	.580**	.774**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z11	Pearson Correlation	.648**	.866**	.622**	.799**	.575**	.708**	.519**	.730**	.667**	.735**	1	.667**	.483**	.453**	.467**	.555**	.588**	.541**	.618**	.616**	.523**	.708**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z12	Pearson Correlation	.565**	.576**	.623**	.714**	.729**	.609**	.643**	.646**	.889**	.744**	.667**	1	.600**	.654**	.591**	.739**	.667**	.631**	.714**	.628**	.632**	.537**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z13	Pearson Correlation	.533**	.526**	.487**	.552**	.585**	.603**	.856**	.821**	.534**	.525**	.483**	.600**	1	.875**	.927**	.664**	.545**	.545**	.605**	.567**	.576**	.513**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z14	Pearson Correlation	.580**	.510**	.530**	.543**	.590**	.601**	.795**	.737**	.582**	.511**	.453**	.654**	.875**	1	.882**	.724**	.647**	.646**	.659**	.618**	.627**	.500**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z15	Pearson Correlation	.525**	.515**	.529**	.588**	.568**	.556**	.823**	.764**	.526**	.505**	.467**	.591**	.927**	.882**	1	.710**	.638**	.618**	.588**	.597**	.564**	.490**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z16	Pearson Correlation	.605**	.640**	.667**	.744**	.667**	.651**	.652**	.538**	.739**	.619**	.555**	.739**	.664**	.724**	.710**	1	.763**	.791**	.818**	.522**	.702**	.522**	.855**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z17	Pearson Correlation	.667**	.651**	.670**	.674**	.605**	.648**	.582**	.546**	.584**	.562**	.588**	.667**	.545**	.647**	.638**	.763**	1	.837**	.674**	.613**	.555**	.545**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z18	Pearson Correlation	.691**	.611**	.629**	.622**	.504**	.512**	.486**	.517**	.552**	.509**	.541**	.631**	.545**	.646**	.618**	.791**	.837**	1	.816**	.618**	.670**	.683**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z19	Pearson Correlation	.519**	.615**	.497**	.637**	.635**	.501**	.536**	.585**	.624**	.509**	.618**	.714**	.605**	.659**	.588**	.818**	.674**	.816**	1	.635**	.759**	.635**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z20	Pearson Correlation	.457**	.538**	.425**	.562**	.574**	.583**	.611**	.589**	.537**	.503**	.616**	.628**	.567**	.618**	.597**	.522**	.613**	.618**	.635**	1	.676**	.778**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z21	Pearson Correlation	.459**	.454**	.505**	.503**	.479**	.583**	.618**	.536**	.632**	.522**	.523**	.632**	.576**	.627**	.564**	.702**	.555**	.670**	.759**	.676**	1	.762**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Z22	Pearson Correlation	.589**	.617**	.498**	.635**	.454**	.583**	.554**	.655**	.537**	.580**	.708**	.537**	.513**	.500**	.490**	.522**	.545**	.683**	.635**	.778**	.762**	1	.752**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Total	Pearson Correlation	.773**	.797**	.765**	.842**	.741**	.801**	.823**	.836**	.799**	.774**	.785**	.833**	.815**	.831**	.818**	.855**	.812**	.797**	.802**	.752**	.753**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

B. Uji Reliabilitas

1. Kepemimpinan Transformatif (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	15

2. Work-Life Balance (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	5

3. Kepuasan Kerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	15

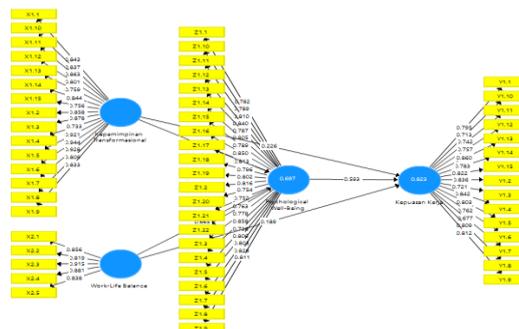
4. Psychological Well-Being (Z)

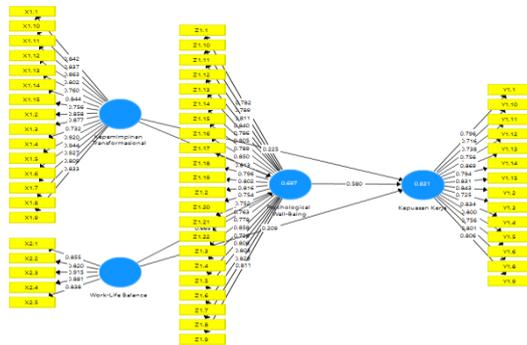
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	22

Lampiran 6 : Uji Outer Model

A. Convergent Validity





B. Discriminant Validity

	Kepemimpinan Transformatif (X1)	Work-Life Balance (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Psychological Well-Being (Z)
X1.1	0.842	0.398	0.530	0.472
X1.2	0.858	0.399	0.557	0.462
X1.3	0.877	0.539	0.606	0.613
X1.4	0.732	0.457	0.479	0.466
X1.5	0.920	0.540	0.630	0.539
X1.6	0.944	0.456	0.650	0.577
X1.7	0.927	0.458	0.643	0.543
X1.8	0.809	0.367	0.407	0.398
X1.9	0.833	0.436	0.484	0.408
X1.10	0.837	0.309	0.473	0.433
X1.11	0.863	0.353	0.529	0.474
X1.12	0.802	0.388	0.643	0.520
X1.13	0.760	0.299	0.548	0.434
X1.14	0.844	0.469	0.660	0.612
X1.15	0.756	0.495	0.655	0.599
X2.1	0.480	0.855	0.647	0.697
X2.2	0.324	0.820	0.509	0.593
X2.3	0.409	0.915	0.622	0.662
X2.4	0.414	0.881	0.717	0.715
X2.5	0.535	0.838	0.838	0.759
Y1.1	0.490	0.749	0.796	0.682
Y1.2	0.625	0.692	0.843	0.816
Y1.3	0.525	0.628	0.725	0.735
Y1.4	0.574	0.624	0.834	0.767
Y1.5	0.539	0.535	0.800	0.691
Y1.6	0.506	0.567	0.756	0.687
Y1.8	0.452	0.605	0.801	0.635
Y1.9	0.572	0.661	0.806	0.657
Y1.10	0.507	0.655	0.716	0.706

Y1.11	0.562	0.392	0.738	0.506
Y1.12	0.594	0.460	0.756	0.561
Y1.13	0.589	0.704	0.869	0.779
Y1.14	0.472	0.712	0.794	0.778
Y1.15	0.572	0.655	0.831	0.701
Z1.1	0.455	0.695	0.717	0.782
Z1.2	0.480	0.740	0.790	0.816
Z1.3	0.418	0.700	0.671	0.778
Z1.4	0.522	0.622	0.804	0.858
Z1.5	0.497	0.569	0.703	0.736
Z1.6	0.489	0.737	0.751	0.806
Z1.7	0.522	0.647	0.634	0.803
Z1.8	0.467	0.817	0.739	0.829
Z1.9	0.462	0.521	0.661	0.811
Z1.10	0.470	0.549	0.713	0.789
Z1.11	0.520	0.694	0.797	0.811
Z1.12	0.551	0.609	0.752	0.840
Z1.13	0.422	0.656	0.584	0.786
Z1.14	0.367	0.598	0.622	0.805
Z1.15	0.407	0.676	0.615	0.789
Z1.16	0.442	0.606	0.674	0.850
Z1.17	0.551	0.687	0.807	0.813
Z1.18	0.436	0.609	0.668	0.796
Z1.19	0.476	0.543	0.640	0.802
Z1.20	0.621	0.572	0.751	0.754
Z1.21	0.470	0.555	0.597	0.752
Z1.22	0.588	0.612	0.742	0.763

C. Composite Reliability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.970	0.974	0.973
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.954	0.956	0.959
Kepuasan Kerja (Y)	0.973	0.974	0.975
<i>Psychological Well-Being</i> (Z)	0.914	0.922	0.936

Lampiran 7 : Uji Inner Model

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,831	0,823
Psychological Well-Being	0,697	0,688

Lampiran 8 : Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.225	0.218	0.090	2.511	0.012
<i>Work-Life Balance</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.209	0.206	0.119	1.758	0.079
<i>Psychological Well-Being</i> (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.580	0.590	0.133	4.357	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> <i>Psychological Well-Being</i> (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.155	0.160	0.059	2.624	0.009
<i>Work-Life Balance</i> (X2) -> <i>Psychological Well-Being</i> (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.386	0.391	0.119	3.249	0.001

Lampiran 5 : Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Abdil Tsabit Fadhila
Tempat, tanggal lahir : Bojonegoro, 05 Juni 2003
Alamat Asal : Jln. Sersan Suratman Gg. Kandang 3 No. 07, Karangpacar,
Kec. Bojonegoro, Kab. Bojonegoro
Telepon/Hp : 0895395396092
E-mail : tsabitabdil@gmail.com
Instagram : abdiltsabit_

Pendidikan Formal

2009-2015 : SDN Banjarejo 1
2015-2018 : SMPN 5 Bojonegoro
2018-2021 : SMAN 2 Bojonegoro
2021-2025 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2021-2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang
2022-2023 : Program Khusus Pengembangan Bahasa Inggris (PKPBI)
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 17 April 2025

Abdil Tsabit Fadhila



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110103
Nama : Abdil Tsabit Fadhila
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	18 September 2024	Konsultasi Judul Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	20 September 2024	ACC Judul Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	27 September 2024	Konsultasi BAB 1	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	7 Oktober 2024	Revisi BAB 1 dan Konsultasi BAB 2	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	14 Oktober 2024	Konsultasi BAB 2 dan BAB 3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	21 Oktober 2024	Revisi BAB 1, 2, 3 dan ACC Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	16 November 2024	Revisi Proposal Setelah Seminar Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	13 Januari 2025	Konsultasi BAB 4 dan BAB 5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	5 Maret 2025	Revisi BAB 4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

10	5 Maret 2025	Revisi Akhir	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
11	7 Maret 2025	ACC Skripsi	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 7 Maret 2025

Dosen Pembimbing



**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si.,
M.M**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Abdil Tsabit Fadhila
NIM : 210501110103
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGAMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN MALANG)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
24%	21%	16%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 2 Mei 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M