PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT QUALITECH INDOPIRANTI

Virgo Budicahyono

12221660

Program Studi Manajemen SDM
Universitas BPD
2026

virgobudicahyono@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT Qualitech Indopiranti. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 36 karyawan yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan keduanya tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Loyalitas Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, serta mampu memediasi pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan loyalitas karyawan lebih efektif dilakukan melalui peningkatan kepuasan kerja yang didukung oleh penerapan *work-life balance* dan kepemimpinan yang baik.

Katakunci: *Work-Life Balance*, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the effect of Work-Life Balance and Leadership on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a mediating variable at PT Qualitech Indopiranti. This research employed a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to 36 employees selected through a saturated sampling technique. The data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results indicate that Work-Life Balance and Leadership have a positive and significant effect on Job Satisfaction, but do not have a significant direct effect on Employee Loyalty. Meanwhile, Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Loyalty and mediates the relationship between Work-Life Balance, Leadership, and Employee Loyalty. These findings suggest that improving employee loyalty is more effectively achieved by enhancing job satisfaction through the implementation of better work-life balance practices and effective leadership.

Keywords : Work-Life Balance, Leadership, Job Satisfaction, Employee Loyalty.

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling utama sebagai penentu daya saing dan keberlanjutan sebuah perusahaan di era persaingan saat ini yang semakin tidak pasti, terlebih efek dari perang dagang antara Amerika Serikat dan China. Keberadaan karyawan yang berkualitas, berkomitmen, dan loyal menjadi kunci utama keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan di Indonesia menghadapi tantangan serius berupa tingginya tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*). Tingkat *turnover* yang tinggi tidak hanya menimbulkan kerugian finansial berupa biaya rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan karyawan baru, tetapi juga menyebabkan hilangnya pengetahuan produk dasar, penurunan produktivitas, serta terganggunya stabilitas dan kontinuitas operasional perusahaan (Hermanto & Kadang,2025).

PT Qualitech Indopiranti merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi *coating* untuk industri furnitur dan berbagai kebutuhan pelapisan permukaan di Indonesia. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keahlian teknis (*know-how*). Oleh karena itu, keberadaan karyawan yang kompeten menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Meskipun demikian, PT Qualitech Indopiranti masih menghadapi permasalahan berupa perputaran karyawan (*turnover*). Berdasarkan data internal perusahaan, tingkat *turnover* karyawan PT Qualitech Indopiranti selama periode 2020–2025 disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data Keluar Masuknya Karyawan PT Qualitech Indopiranti

No	Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	*Turnover Rate*
1.	2020	40	3	4	41	7,41%
2.	2021	41	2	1	40	4,94%
3.	2022	40	5	3	38	12,8%
4.	2023	38	6	5	37	16,0%
5.	2024	37	4	6	39	10,5%
6.	2025	39	3	0	36	8,00 %

Sumber : Data Personalia PT Qualitech Indopiranti

Menurut Gillies (1989), tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang masih dianggap normal berada pada kisaran 5–10% per tahun. Apabila angka tersebut terlampaui, kondisi tersebut mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya mempertahankan karyawan (*employee retention*). Berdasarkan Tabel 1.1, tingkat *turnover* karyawan di PT Qualitech Indopiranti menunjukkan volatilitas atau fluktuasi yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020 dan 2021, tingkat *turnover* masih tergolong wajar, yaitu masing-masing sebesar 7,41% dan

4,94%. Namun, pada tahun 2022 terjadi peningkatan menjadi 12,82% dan mencapai puncaknya pada tahun 2023 sebesar 16,00%. Meskipun pada tahun 2024 dan 2025 angka *turnover* mengalami penurunan menjadi 10,53% dan 8,00%, kondisi yang cenderung naik dan turun tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di PT Qualitech Indopiranti belum terbentuk secara kuat dan masih berpotensi mengalami perubahan.

Penurunan tingkat *turnover* pada tahun 2025 menjadi 8,00% tidak serta-merta menunjukkan bahwa permasalahan loyalitas karyawan telah terselesaikan. Sebaliknya, volatilitas tingkat *turnover* yang terjadi selama lima tahun terakhir menunjukkan adanya potensi risiko jangka panjang yang perlu menjadi perhatian perusahaan. Apabila kondisi tersebut tidak diantisipasi melalui strategi retensi karyawan yang tepat, perusahaan berisiko mengalami peningkatan *turnover* pada masa mendatang. Risiko tersebut meliputi hilangnya tenaga kerja berpengalaman yang memiliki penguasaan terhadap spesifikasi produk *finishing*, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, menurunnya kualitas pelayanan kepada klien distributor, dan terganggunya efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena tingginya perputaran karyawan tidak hanya terjadi di PT Qualitech Indopiranti, tetapi juga telah menjadi isu pada tingkat nasional maupun regional. Laporan *Michael Page Indonesia Salary & Employment Outlook* (2022) yang dikutip oleh DataIndonesia.id menyebutkan bahwa sebanyak 74% pekerja di kawasan Asia Pasifik, termasuk Indonesia, berencana mengundurkan diri dari pekerjaannya dalam waktu dekat. Temuan tersebut diperkuat oleh hasil *Global Workforce Hopes & Fears Survey* 2024 yang dilakukan oleh PwC Indonesia, yang menunjukkan bahwa 19% pekerja di Indonesia berkeinginan untuk berpindah pekerjaan dalam 12 bulan ke depan. Selain itu, survei tersebut juga mengungkapkan bahwa 46% pekerja mengalami peningkatan beban kerja, 48% meyakini bahwa kebutuhan keterampilan akan berubah dalam lima tahun mendatang, dan 57% menyatakan akan tetap bertahan di perusahaan apabila memperoleh kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap berbagai faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan sehingga *turnover intention* dapat diminimalkan (PwC Indonesia, 2024).

Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Deloitte (2018), yang menyatakan bahwa sebanyak 43% karyawan milenial dan 61% karyawan Generasi Z berencana meninggalkan perusahaan dalam kurun waktu kurang dari dua tahun. Temuan tersebut menunjukkan adanya kecenderungan penurunan loyalitas tenaga kerja, khususnya pada generasi muda yang saat ini mendominasi angkatan kerja. Menurut Soegandhi (2013), loyalitas karyawan merupakan sikap kesetiaan dan komitmen yang ditunjukkan melalui kesediaan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi serta melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh dedikasi. Loyalitas yang rendah dapat memunculkan *turnover intention* yang pada akhirnya berujung pada keputusan karyawan untuk mengundurkan diri. Oleh karena itu, peningkatan loyalitas karyawan menjadi salah satu prioritas strategis bagi PT Qualitech Indopiranti dalam upaya menekan tingkat *turnover* serta memitigasi berbagai potensi risiko operasional di masa yang akan datang.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan adalah *work-life balance* (WLB). Sirgy dan Lee (2021) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kondisi ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara proporsional, baik dari aspek waktu, energi, maupun perhatian. Keseimbangan tersebut menjadi penting karena dapat mengurangi tingkat stres, mencegah *burnout*, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Kelliher dkk., 2022).

Kesadaran akan pentingnya *work-life balance* juga terus meningkat. Hal ini ditunjukkan oleh hasil survei JobStreet (2023) yang menunjukkan bahwa 71% pekerja di Asia Tenggara dan 43% pekerja di Indonesia menjadikan *work-life balance* sebagai salah satu prioritas utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan.

Meskipun demikian, hasil penelitian empiris mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan masih menunjukkan temuan yang tidak konsisten (*research gap*). Hawa dan Nurtjahjanti (2018) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, Mulyani, Yeni, dan Yuliza (2024) menyimpulkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan.

Selain *work-life balance*, kepemimpinan juga merupakan faktor yang diyakini berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Menurut Yukl dan Gardner (2020) kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi agar bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, arahan yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif diyakini dapat meningkatkan rasa percaya, rasa dihargai, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Namun demikian, hasil penelitian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan juga masih menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Yusvita (2023) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, Muzaki dan Khoiruddin (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Inkonsistensi ini memperkuat dugaan bahwa terdapat variabel lain, seperti kepuasan kerja, yang berperan sebagai pemediasi. Berdasarkan fenomena tingginya tingkat *turnover* di PT. Qualitech Indopiranti, tren penurunan loyalitas karyawan di Indonesia, dan masih beragamnya hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *work-life balance* dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan, peneliti melihat adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris pengaruh *work-life balance* dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Qualitech Indopiranti.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *work-life balance*, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis berupa bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Qualitech Indopiranti dalam meningkatkan loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat *turnover* di masa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Qualitech Indopiranti?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Qualitech Indopiranti?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Qualitech Indopiranti?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Qualitech Indopiranti?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Qualitech Indopiranti?
6. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Qualitech Indopiranti?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Qualitech Indopiranti?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Qualitech Indopiranti.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Qualitech Indopiranti.
3. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan PT Qualitech Indopiranti.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan PT Qualitech Indopiranti.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Qualitech Indopiranti.
6. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Qualitech Indopiranti.
7. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Qualitech Indopiranti.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoretis

1. Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *work-life balance,* kepemimpinan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.
2. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT Qualitech Indopiranti dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan melalui penerapan *work-life balance*, kepemimpinan yang baik, dan peningkatan kepuasan kerja karyawan.
2. Menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *work-life balance*, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.
3. Menjadi sumber referensi dan bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik serupa mengenai loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening.*

2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa hubungan sosial terjadi melalui proses pertukaran antara individu maupun organisasi, di mana setiap pihak akan mempertimbangkan manfaat dan timbal balik yang diperoleh dari hubungan tersebut. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh George Homans dan kemudian dikembangkan oleh Peter Blau. Menurut Blau (1964) dan Homans (1961), suatu hubungan akan terus berlangsung apabila kedua belah pihak merasa memperoleh manfaat yang seimbang dan saling menguntungkan. *Social Exchange Theory* juga menjelaskan bahwa hubungan antara perusahaan dan karyawan terbentuk melalui adanya timbal balik. Perusahaan memberikan perhatian, dukungan, lingkungan kerja yang baik, serta perlakuan positif kepada karyawan, sedangkan karyawan akan memberikan balasan berupa sikap dan perilaku positif terhadap perusahaan. Bentuk perilaku tersebut dapat berupa meningkatnya kepuasan kerja, komitmen, loyalitas,dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hubungan pertukaran sosial yang baik antara perusahaan dan karyawan dapat menciptakan rasa percaya, kenyamanan, dan keterikatan emosional dalam lingkungan kerja. Cropanzano dan Mitchell (2005) menjelaskan bahwa hubungan pertukaran sosial yang positif dalam organisasi dapat membangun hubungan kerja jangka panjang yang baik antara perusahaan dan karyawan. Selain itu, Emerson (1976) menjelaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan saling percaya menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan hubungan pertukaran sosial yang sehat di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan, maka karyawan cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.

Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, perlakuan dan dukungan positif yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan menimbulkan timbal balik berupa sikap positif terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, bentuk dukungan tersebut tercermin melalui penerapan *work-life balance* dan kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi serta keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Dengan demikian, hubungan kerja yang positif antara perusahaan dan karyawan diharapkan mampu menciptakan keterikatan yang lebih kuat, meningkatkan loyalitas karyawan, dan dapat menurunkan tingkat *turnover* dalam organisasi.

2.2 *Work-Life Balance*

2.2.1 Definis *Work-Life Balance*

Work-Life Balance merupakan konsep yang menggambarkan kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi individu. Konsep ini menekankan kemampuan seseorang dalam mengelola berbagai peran yang dijalani agar tidak menimbulkan konflik yang berlebihan. Menurut Greenhaus et al. (2003) dalam Anwar dkk. (2023) *work-life balance* tercapai ketika individu dapat berpartisipasi secara optimal dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa merasa terbebani oleh salah satu peran.

Keseimbangan ini menunjukkan adanya keharmonisan antara peran kerja dan peran non-kerja. Sejalan dengan pendapat tersebut, Sartika, Mukhlis, & Permana (2025) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kondisi di mana individu mampu mencapai kepuasan dan keberfungsian yang optimal, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi, dengan tingkat konflik peran yang rendah. Definisi ini menegaskan bahwa keseimbangan tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga berkaitan dengan perasaan nyaman serta minimnya tekanan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Raissa & Hutahean (2025) mendefinisikan *work-life balance* sebagai tingkat kepuasan individu dalam menjalankan peran ganda, yaitu peran dalam pekerjaan dan peran dalam kehidupan di luar pekerjaan, sehingga individu dapat memenuhi tuntutan kerja tanpa mengorbankan kehidupan pribadi dan keluarga. Definisi ini menekankan aspek kepuasan sebagai unsur penting dalam tercapainya keseimbangan kehidupan kerja. Menurut Olii, Suwarno, & Hadianto (2024), *work-life balance* merupakan keseimbangan yang terpenuhi antara tanggung jawab pribadi dengan peran pekerjaan, atau antara ambisi karier dengan kehidupan individu dan keluarga.

Sementara itu, Mulyani dkk. (2024) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan individu untuk memenuhi kewajiban pekerjaan sekaligus tetap berkomitmen terhadap kehidupan pribadi, tanpa harus mengorbankan salah satu aspek. Individu dengan *work-life balance* yang baik mampu mengelola berbagai peran kehidupannya secara efektif dan seimbang. Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan keadaan di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Kondisi tersebut membuat individu dapat meminimalkan konflik peran serta mencapai kepuasan dan kesejahteraan dalam kehidupan kerja maupun kehidupan pribadinya.

2.2.2 Dampak *Work-Life Balance*

Menurut Marsela dan Sari (2024), *work-life balance* memiliki berbagai dampak bagi individu maupun organisasi yaitu :

1. **Meningkatkan kepuasan kerja**
   Ketika karyawan memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan yang dijalani. Hal ini disebabkan oleh kemampuannya untuk memenuhi tanggung jawab profesional tanpa harus mengorbankan waktu untuk keluarga, hobi, atau aktivitas pribadi lainnya.
2. **Menjaga kesehatan fisik dan mental**
   Work-life balance yang baik membantu mengurangi tingkat stres dan kelelahan akibat beban kerja yang berlebihan. Dengan memiliki cukup waktu untuk beristirahat dan menjalani aktivitas di luar pekerjaan, karyawan dapat menjaga kesehatan fisik dan mental, sehingga dapat bekerja dengan lebih produktif.
3. **Meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan**
   Perusahaan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal. Karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, sehingga lebih kecil kemungkinan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.
4. **Mengurangi tingkat *turnover***
   Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali menjadi alasan utama karyawan mengundurkan diri. Dengan adanya kebijakan *work-life balance* yang baik, seperti jam kerja fleksibel atau opsi bekerja dari rumah, perusahaan dapat mengurangi tingkat pengunduran diri dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.
5. **Meningkatkan motivasi kerja**
   Karyawan yang memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan menikmati kehidupan pribadi cenderung lebih termotivasi dalam bekerja. Mereka memiliki energi yang lebih tinggi dan dapat bekerja lebih efektif, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan.

2.2.3 Indikator *Work-Life Balance*

Greenhaus et al. (2003) dalam Anwar dkk. (2023) menyatakan bahwa *Work-life Balance* dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

1. **Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)**
   Keseimbangan waktu menunjukkan kemampuan individu dalam mengatur dan membagi waktu antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Individu mampu mengalokasikan waktu secara proporsional untuk bekerja, keluarga, aktivitas sosial, serta kebutuhan pribadi seperti istirahat dan rekreasi.
2. **Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)**
   Keseimbangan keterlibatan berkaitan dengan sejauh mana individu terlibat secara psikologis dalam menjalankan peran pekerjaan maupun peran kehidupan pribadinya. Keterlibatan ini tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup aspek mental dan emosional, tanpa menimbulkan tekanan atau stres yang berlebihan.
3. **Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)**
   Keseimbangan kepuasan mengacu pada tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap peran yang dijalani, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Individu yang memiliki keseimangan ini akan merasa nyaman dan puas dalam menjalankan kedua peran tersebut tanpa mengalami konflik peran yang berkepanjangan.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan proses seorang pemimpin dalam memengaruhi serta mengarahkan karyawan untuk bekerja sama secara efektif guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menggerakkan sumber daya manusia, karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perilaku dan menciptakan hubungan kerja yang baik dengan karyawan. Robbins (2008) dalam Adamy (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok agar bergerak menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi.

Kartono (2005) dalam Azmy (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kualitas pribadi seseorang yang memiliki kecakapan dan keunggulan tertentu, sehingga mampu memengaruhi karyawan untuk bersama-sama melakukan berbagai aktivitas demi mencapai tujuan. Pandangan ini menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh jabatan formal, tetapi juga oleh kemampuan dan karakter personal yang dimiliki pemimpin. Luthans (2006) dalam Adamy (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengaruh, tetapi juga mencakup sebagai sekelompok proses, kepribadian, perilaku, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, dan perbedaan peran dalam organisasi. Selanjutnya, Zebua dkk. (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bersifat dinamis dan situasional serta menjadi bagian penting dari fungsi manajemen dalam organisasi.

Nikodimus (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan pengaruh antara pemimpin dan karyawan yang mengarah pada terjadinya perubahan serta menghasilkan capaian nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pengaruh, tetapi juga pada hasil dan perubahan yang dicapai dalam organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan proses seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membangun kerja sama dengan karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mencakup kemampuan personal, proses interaksi,dan pencapaian hasil yang mendukung keberhasilan organisasi.

2.2.2 Dampak Kepemimpinan

Adapun dampak kepemimpinan menurut Wulandari dkk. (2025) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Membentuk dan memperkuat budaya organisasi**
   Kepemimpinan berpengaruh besar dalam membentuk budaya organisasi melalui nilai, norma, dan perilaku yang ditanamkan oleh pemimpin kepada bawahannya. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, arahan yang jelas, serta konsistensi dalam pengambilan keputusan akan menciptakan budaya kerja yang positif, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.
2. **Meningkatkan motivasi kerja karyawan**
   Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui pemberian dorongan, penghargaan, serta perhatian terhadap kebutuhan pegawai. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik dan memberikan dukungan akan membuat pegawai merasa dihargai, sehingga terdorong untuk bekerja lebih giat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.
3. **Meningkatkan kinerja**
   Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu mengarahkan, mengawasi, dan mengevaluasi kinerja secara tepat akan membantu pegawai bekerja lebih efektif dan efisien. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai.
4. **Meningkatkan kepuasan kerja karyawan**
   Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan rasa nyaman dan aman bagi karyawan dalam bekerja. Pemimpin yang adil, terbuka, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan, sehingga karyawan memiliki sikap kerja yang lebih positif terhadap organisasi.
5. **Meningkatkan komitmen karyawan**
   Kepemimpinan yang efektif mampu menumbuhkan rasa percaya dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik oleh pimpinan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan bersedia bertahan serta mendukung tujuan organisasi dalam jangka panjang.

2.3.3 Indikator-Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono (2005) dalam Azmy (2021), keberhasilan kepemimpinan dapat dilihat melalui beberapa kemampuan dan sikap yang dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain sebagai berikut:

1. **Kemampuan analitis**
   Kemampuan analitis merupakan kemampuan pemimpin dalam memahami dan menganalisis berbagai situasi serta permasalahan yang dihadapi secara cermat dan rasional. Pemimpin yang memiliki kemampuan analitis yang baik mampu

mempertimbangkan berbagai aspek sebelum mengambil keputusan, sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat tepat dan matang.

2. **Keterampilan berkomunikasi**
   Keterampilan berkomunikasi berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan perintah, arahan, petunjuk, maupun nasihat secara jelas dan efektif. Komunikasi yang baik akan memudahkan pemimpin dalam mengoordinasikan bawahan serta mencegah terjadinya kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.
3. **Keberanian**
   Keberanian mencerminkan kesiapan pemimpin dalam menghadapi risiko dan tanggung jawab yang melekat pada jabatannya. Semakin tinggi posisi seorang pemimpin dalam organisasi, semakin besar keberanian yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan dan bertindak demi kepentingan organisasi.
4. **Kemampuan mendengar**
   Kemampuan mendengar merupakan kesediaan pemimpin untuk menerima dan memperhatikan pendapat, saran, serta masukan dari bawahan. Dengan kemampuan ini, pemimpin tidak hanya memberikan tugas, tetapi juga membuka ruang komunikasi dua arah sehingga bawahan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja.
5. **Ketegasan**
   Ketegasan adalah kemampuan pemimpin dalam bersikap konsisten dan tegas dalam menghadapi bawahan serta dalam situasi yang tidak menentu. Sikap tegas diperlukan agar pemimpin mampu menegakkan aturan, menjaga disiplin, dan memastikan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Definisi Kepuasaan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, baik yang bersifat positif maupun negatif. Robbins dan Judge (2008) dalam Adamy (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karyawan terhadap berbagai karakteristik pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, sedangkan karyawan yang tidak puas akan memiliki sikap dan perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Pendapat tersebut sejalan dengan Hasibuan (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, tergantung pada sejauh mana pekerjaan yang dijalani mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi yang dimiliki.

Luthans (2011) dalam Tewal dkk. (2017) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan respons emosional karyawan terhadap situasi kerja yang dihadapi. Kepuasan kerja tidak dapat dilihat secara langsung, tetapi dapat dirasakan dan tercermin melalui sikap serta perilaku karyawan, seperti meningkatnya loyalitas terhadap organisasi, kesediaan untuk bekerja secara maksimal, kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Selain itu, Cahyani dan Izzati (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara penghargaan yang diterima karyawan dengan harapan yang dimiliki. Apabila penghargaan yang diterima sesuai atau melebihi harapan, maka kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, apabila penghargaan yang diterima lebih rendah dari harapan, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan subjektif karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari evaluasi atas kondisi kerja, penghargaan yang diterima, serta kesesuaian antara harapan dan realita kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong munculnya sikap dan perilaku kerja positif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan stabilitas organisasi.

2.4.2 Dampak Kepuasaan Kerja

Menurut Rondonuwu dkk. (2018), kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap sikap, perilaku, dan kinerja karyawan dalam organisasi. Adapun dampak kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Meningkatkan produktivitas karyawan**
   Kepuasan kerja membuat karyawan bekerja dengan lebih semangat dan bertanggung jawab. Karyawan yang merasa puas biasanya lebih fokus dalam menyelesaikan tugas dan berusaha memberikan hasil kerja yang maksimal.
2. **Meningkatkan loyalitas karyawan**
   Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan merasa dihargai oleh perusahaan. Hal ini menumbuhkan rasa loyal dan komitmen, sehingga karyawan cenderung bertahan lebih lama dan mendukung tujuan organisasi.
3. **Menciptakan perilaku organisasi yang positif**
   Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bersikap kooperatif dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan. Hubungan kerja yang baik ini dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.
4. **Menurunkan perilaku kerja negatif**
   Kepuasan kerja dapat mengurangi munculnya perilaku kerja negatif, seperti sering absen, konflik di tempat kerja, dan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat berdampak buruk bagi stabilitas organisasi.
5. **Mendukung kinerja dan keberlangsungan organisasi**
   Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga kinerja organisasi. Karyawan yang merasa puas akan memberikan kontribusi secara berkelanjutan, sehingga perusahaan dapat berkembang dan tetap bersaing.

2.4.3 Indikator Kepuasaan Kerja

Menurut Luthans (2011) dalam Tewal dkk. (2017), kepuasan kerja terdiri dari 5 indikator, yaitu:

1. **Pekerjaan itu sendiri**
   Pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan sejauh mana tugas yang dikerjakan mampu memberikan tantangan, menarik untuk dilakukan, serta menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan mengembangkan kemampuan.
2. **Gaji**
   Gaji merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan terhadap gaji muncul ketika upah yang diterima dirasakan adil, layak, dan sesuai dengan beban kerja. .
3. **Kesempatan promosi**
   Kesempatan promosi berkaitan dengan peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk berkembang dan menempati posisi yang lebih tinggi. Adanya peluang promosi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa memiliki kesempatan untuk maju dan meningkatkan karier di dalam organisasi.

4. **Pengawasan**
   Pengawasan mengacu pada peran atasan atau penyelia dalam membimbing karyawan. Kepuasan kerja akan meningkat apabila atasan mampu memberikan arahan yang jelas, bantuan teknis, serta dukungan perilaku, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan dibantu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. **Hubungan dengan rekan kerja**
   Rekan kerja berkaitan dengan hubungan sosial dan kerja sama antar karyawan di tempat kerja. Kepuasan kerja akan tercipta apabila karyawan memiliki rekan kerja yang kompeten secara teknis, saling mendukung, serta mampu menjalin hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja.

2.5 Loyalitas Karyawan

2.5.1 Definisi Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan bentuk keterikatan karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dalam kesetiaan, pengabdian, dan komitmen untuk menjalankan tugas serta tanggung jawabnya secara optimal. Loyalitas tidak hanya berkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi, tetapi juga tercermin dari sikap dan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Syahrizal dkk. (2019) mendefinisikan loyalitas sebagai upaya karyawan dalam membela dan mendukung perusahaan melalui peran aktifnya di dalam organisasi. Loyalitas juga mencakup rasa cinta, kepedulian, serta tanggung jawab karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, sehingga karyawan tidak hanya bekerja secara formal, tetapi juga terlibat secara emosional. Selanjutnya, Widjanarko dkk. (2024) menjelaskan bahwa loyalitas kerja dapat diartikan sebagai kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas berkaitan erat dengan komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi.

Hasibuan (2009) menyatakan bahwa loyalitas kerja merupakan sikap setia karyawan terhadap perusahaan yang diwujudkan melalui kesediaan untuk mematuhi peraturan, menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, serta menjaga nama baik perusahaan dalam setiap aktivitas pekerjaan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Menurut Siswanto (2005) dalam Tewal dkk. (2017) yang mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi yang tidak hanya tercermin dari sikap atau cara berpikir, tetapi terutama dari tindakan nyata dalam bekerja, seperti kesediaan untuk berkontribusi dan mendukung tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan merupakan kesetiaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang tercermin melalui keterikatan emosional, kemauan untuk bertahan dalam organisasi, serta perilaku kerja nyata yang mendukung tujuan dan keberlangsungan perusahaan.

2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Almasdi (2012), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, yaitu:

1. **Faktor rasional**
   Faktor ini berkaitan dengan aspek yang dapat dijelaskan secara logis dan bersifat objektif. Beberapa di antaranya meliputi besaran gaji, bonus, peluang pengembangan karir, serta berbagai fasilitas yang disediakan perusahaan bagi karyawan.

2. **Faktor emosional**
   Faktor ini berhubungan dengan aspek perasaan dan ekspresi karyawan dalam lingkungan kerja. Contohnya adalah tantangan dalam pekerjaan, lingkungan kerja yang mendukung, rasa aman karena perusahaan memberikan stabilitas jangka panjang, kepemimpinan yang inspiratif, pekerjaan yang memberikan kebanggaan, penghargaan yang diberikan perusahaan, serta budaya kerja yang positif.
3. **Faktor kepribadian**
   Faktor ini berkaitan dengan karakteristik individu karyawan, termasuk sifat, kepribadian, dan temperamen yang mereka miliki, yang dapat mempengaruhi tingkat loyalitas terhadap perusahaan.

2.5.3 Indikator Loyalitas

Indikator loyalitas karyawan menurut Menurut Siswanto (2005) dalam Tewal dkk. (2017) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Ketaatan terhadap peraturan**
   Loyalitas karyawan tercermin dari kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang loyal akan melaksanakan setiap aturan dengan baik demi kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga dapat menumbuhkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi.
2. **Tanggung jawab terhadap perusahaan**
   Loyalitas ditunjukkan melalui kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan yang bertanggung jawab akan melaksanakan pekerjaan secara maksimal serta menyadari dan siap menanggung risiko dari tugas yang dijalankan.
3. **Kemauan untuk bekerja sama**
   Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan menunjukkan kesediaan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dalam tim. Kerja sama ini memungkinkan perusahaan mencapai tujuan organisasi yang sulit dicapai apabila dikerjakan secara individual.
4. **Rasa memiliki terhadap perusahaan**
   Rasa memiliki terhadap perusahaan mendorong karyawan untuk menjaga, melindungi, dan bertanggung jawab atas keberlangsungan organisasi. Sikap ini menjadi dasar munculnya loyalitas karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
5. **Hubungan antarpribadi yang baik**
   Loyalitas karyawan juga tercermin dari kemampuan menjalin hubungan antarpribadi yang baik. Hubungan tersebut meliputi interaksi sosial antar karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, serta suasana kerja yang nyaman dan saling mendukung.

2.6 Keterkaitan Teori Satu dengan Lainnya

Keterkaitan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik yang saling menguntungkan. Ketika organisasi memberikan perlakuan, perhatian, dan dukungan yang baik kepada karyawan, maka karyawan cenderung memberikan respons positif dalam bentuk sikap maupun perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa kurang memperoleh dukungan dari organisasi, maka hubungan timbal balik yang terbentuk juga akan kurang optimal.

Dalam penelitian ini, bentuk dukungan organisasi tercermin melalui penerapan work-life balance dan kepemimpinan yang baik. *Work-life balance* membantu karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga dapat mengurangi tekanan kerja serta menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Selain itu, kepemimpinan yang efektif berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui pemberian arahan, dukungan, motivasi, dan komunikasi yang baik kepada karyawan. Kedua faktor tersebut menunjukkan adanya perhatian organisasi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.

Penerapan *work-life balance* dan kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya serta memperoleh dukungan dari pemimpin cenderung merasa lebih nyaman, dihargai, dan menikmati pekerjaannya. Kondisi tersebut akan membentuk penilaian positif terhadap pekerjaan maupun organisasi, sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan menjadi lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa perlakuan positif yang diberikan organisasi akan memperoleh respons positif dari karyawan.

Selanjutnya, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat mendorong terbentuknya loyalitas terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, rasa memiliki *(sense of belonging)* terhadap organisasi, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Dengan demikian, berdasarkan *Social Exchange Theory*, *work-life balance* dan kepemimpinan dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatnya loyalitas karyawan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.7

No.	Penelitian (Tahun)	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Sartika, Mukhlis, & Permana (2025)	Kualitas Kehidupan Kerja (X1), *Work-life Balance* (X2), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Pegawai (Y)	*Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *Work-life Balance* terhadap kinerja pegawai.
2.	Raissa & Hutahaean (2025)	*Work-life Balance* (X), Kepuasan Kerja (Y)	*Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada generasi Z. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

No.	Penelitian (Tahun)	Variabel	Hasil Penelitian
3.	Jaenab & Mulyadin (2024)	*Work-life Balance* (X1), Kompensasi (X2), Loyalitas Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin baik *work-life balance* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
4.	Olii, Suwarno, & Hadianto (2024)	*Work-Life Balance* (X1), Kepuasan Kerja (X2), Loyalitas Karyawan (Y)	Penelitian ini menunjukkan bahwa terciptanya *work-life balance* mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung lebih bertahan dan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan.
5.	Widjanarko, Putra, Meutia, Hasanuddin, Siagian, Sobari, & Carlos (2024)	*Work-life Balance* (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), Loyalitas Karyawan (Y)	Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Tingginya tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dapat mendorong peningkatan loyalitas terhadap perusahaan.
6.	Setyadi & Sartika (2023)	*Employee Engagement* (X1), Kepuasan Kerja (X2), Loyalitas Karyawan (Y)	Karyawan yang memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan.
7.	Pratama, Ismiasih, Suswatiningsih, & Dinarti (2022)	Kepemimpinan (X), Kepuasan Kerja (Y)	Penerapan kepemimpinan yang baik mampu menciptakan rasa nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.

No.	Penelitian (Tahun)	Variabel	Hasil Penelitian
8.	Isdaryati, Andriana, & Sukatmadiredja (2025)	*Work-life Balance* (X), Kepuasan Kerja (Z), Loyalitas Pegawai (Y)	*Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai dan kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap loyalitas pegawai. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, maka loyalitas pegawai juga akan semakin meningkat.
9.	Mulyani, Yeni, & Yuliza (2024)	*Leader Member Exchange* (X1), *Work-life Balance* (X2), Kepuasan Kerja (Z), Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan secara positif dan signifikan. Semakin baik hubungan antara pemimpin dan karyawan maka kepuasan kerja dan loyalitas karyawan juga semakin meningkat.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.8 Hipotesis

2.8.1 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Work-life balance menggambarkan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut menjadi penting karena dapat membantu karyawan mengurangi tekanan kerja, meminimalkan terjadinya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika karyawan mampu mengatur waktu dan tanggung jawabnya secara baik, maka karyawan akan merasa lebih nyaman, tenang, dan mampu menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik sehingga kepuasan kerja dapat meningkat. Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika perusahaan memberikan dukungan melalui penerapan *work-life balance*, karyawan akan merasakan adanya perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Perasaan tersebut mendorong munculnya respons positif berupa meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan.

Hasil beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena dapat menjalankan kedua peran tersebut secara seimbang (Rondonuwu dkk., 2018). Selain itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan nyaman bagi karyawan. Penelitian lainnya juga menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang dapat membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik cenderung merasa lebih puas dan nyaman terhadap pekerjaannya (Raissa & Hutahaean, 2025; Sartika, Mukhlis, & Permana, 2025). Oleh

karena itu, penerapan *work-life balance* dalam perusahaan menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:
H1: *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT Qualitech Indopiranti.

2.8.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif bagi karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, motivasi, serta menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis di dalam organisasi. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964), kepemimpinan merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang diterima karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, penghargaan, dan perhatian akan membangun hubungan pertukaran yang positif sehingga karyawan merasa dihargai. Kondisi tersebut pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penerapan kepemimpinan yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman serta meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya (Arofah & Adiwati, 2024). Selain itu, kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi dan perhatian kepada karyawan juga dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja sehingga kepuasan kerja semakin meningkat (Utami dkk.,2023). Penelitian lain juga membuktikan bahwa semakin baik hubungan antara pemimpin dan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan karena adanya dukungan dan komunikasi yang baik dalam organisasi (Andriyansah, 2024).

Hasil penelitian lainnya turut memperkuat bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang baik, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi (Pratama dkk., 2022). Kepemimpinan dipandang sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:
H2: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT Qualitech Indopiranti.

2.8.3 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Loyalitas Karyawan

Penerapan *work-life balance* yang baik dapat menciptakan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan maupun kehidupan pribadinya. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih nyaman, memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan,dan keinginan yang lebih tinggi untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kondisi tersebut dapat mendorong meningkatnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hubungan antara work-life balance dan loyalitas karyawan dapat dijelaskan melalui *Social Exchange* Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan memberikan respons terhadap perlakuan yang diterimanya dari organisasi. Ketika perusahaan mampu menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan

cenderung merasa diperhatikan dan dihargai. Perasaan tersebut mendorong terbentuknya komitmen untuk tetap bertahan dan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan. Dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Hermanto & Kadang, 2025).

Selain itu, penerapan *work-life balance* yang baik juga dapat meningkatkan rasa nyaman serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Marsela & Sari, 2024; Jaenab & Mulyadin, 2024). Dengan demikian, tercapainya work-life balance dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Qualitech Indopiranti.

2.8.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam membangun hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, motivasi,dan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Kondisi tersebut dapat menumbuhkan rasa percaya, keterikatan, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan sehingga loyalitas karyawan dapat meningkat. Menurut *Social Exchange Theory* (SET), hubungan yang dibangun antara pemimpin dan karyawan merupakan bentuk pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Apabila karyawan memperoleh dukungan, kepercayaan, dan perlakuan yang adil dari pemimpin, mereka akan memberikan balasan dalam bentuk komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi kepada perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan rasa nyaman, komitmen, dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan (Citra & Fahmi, 2019; Wulandari, Agusria, & Amidi, 2025). Selain itu, pemimpin yang mampu memberikan perhatian dan membangun hubungan kerja yang baik dengan karyawan juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam organisasi. Penelitian lain juga membuktikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan dalam perusahaan, maka loyalitas karyawan juga akan semakin meningkat. Karyawan cenderung lebih loyal ketika pemimpin mampu memberikan dukungan, motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Tawaris dkk., 2022). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Qualitech Indopiranti.

2.8.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja dapat memengaruhi loyalitas karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif terhadap perusahaan, merasa nyaman dalam bekerja, serta memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaanya. Tingginya kepuasan kerja juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap perusahaan sehingga loyalitas karyawan akan semakin meningkat. Keterkaitan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET).

Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh pengalaman kerja yang positif dan merasa puas atas perlakuan organisasi cenderung memberikan timbal balik berupa kesediaan untuk tetap bertahan, berkomitmen, dan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan.

Hasil penelitian sebelumnya, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen dan kesetiaan yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Widjanarko, 2019). Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan sehingga mendorong loyalitas terhadap organisasi. Penelitian lain juga membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan semakin meningkat (Setyadi & Sartika 2023). Karyawan yang memperoleh kenyamanan, dukungan, dan lingkungan kerja yang baik cenderung lebih loyal dan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Qualitech Indopiranti.

2.8.6 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penerapan *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong munculnya sikap positif terhadap perusahaan, termasuk meningkatnya loyalitas karyawan. Dengan terciptanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, memiliki keterikatan terhadap perusahaan,dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang berkelanjutan. Dukungan perusahaan dalam menciptakan *work-life balance* akan membentuk pengalaman kerja yang positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong karyawan untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan organisasi melalui peningkatan loyalitas.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Raissa & Hutahaean, 2025; Hermanto & Kadang, 2025). Penelitian lain juga membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan (Isdaryati, Andriana, & Sukatmadiredja, 2025). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh *Work-life Balance* terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Qualitech Indopiranti.

2.8.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan karyawan dapat menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, arahan,dan membangun komunikasi yang baik akan membuat karyawan merasa

dihargai dan diperhatikan dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat mendorong munculnya sikap positif terhadap perusahaan, termasuk meningkatnya loyalitas karyawan.

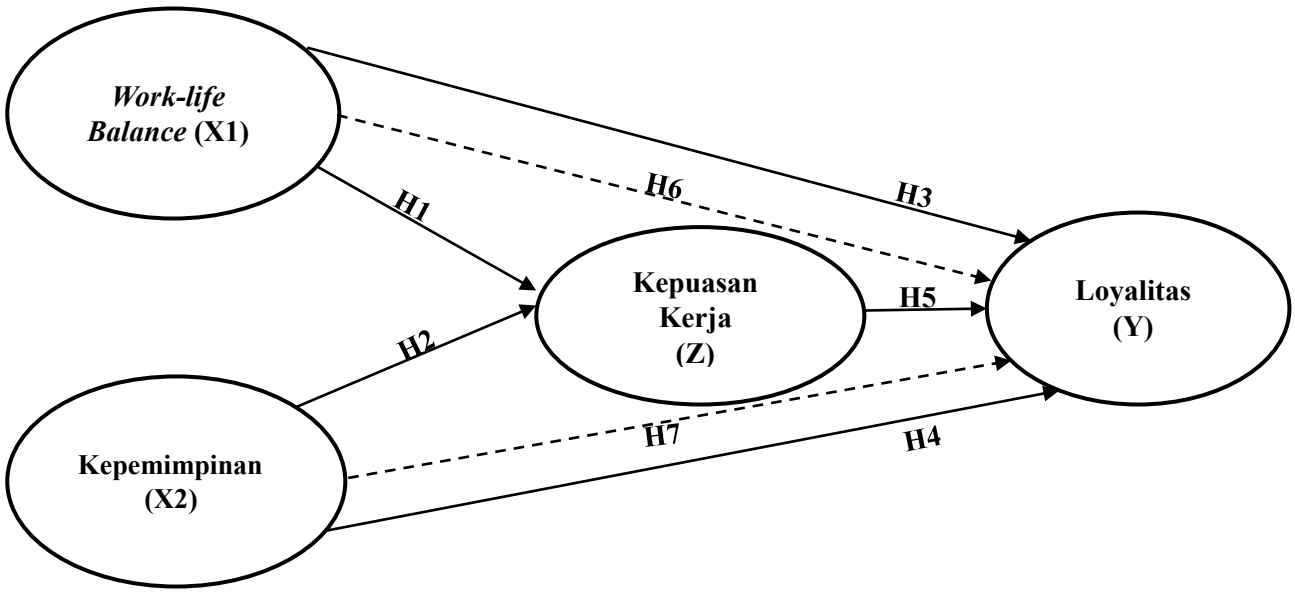
Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan merupakan bentuk pertukaran sosial yang dapat membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Kepemimpinan yang memberikan dukungan, arahan, dan perhatian akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi mekanisme yang mendorong terbentuknya komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Arofah & Adiwati, 2024; Citra & Fahmi, 2019). Penelitian lain juga membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan, maka kepuasan kerja dan loyalitas karyawan juga akan semakin meningkat (Mulyani, Yeni, & Yuliza 2024). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H7: Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Qualitech Indopiranti.

2.8 Kerangka Pikiran

Gambar 2.8
Kerangka Konseptual



3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian serta analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sejalan dengan Widyaningsih (2024), pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antar variabel melalui penyebaran kuesioner dan pengolahan data statistik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi/*intervening*. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Qualitech Indopiranti.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan selama proses penelitian. Lokasi dalam penelitian ini adalah PT Qualitech Indopiranti yang beralamat di Kawasan Industri Candi Blok 10A No.7A, Jl. Gatot Subroto, Semarang, Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak di bidang distributor cat. Pemilihan lokasi penelitian di Kawasan Industri Candi didasarkan karena kawasan tersebut merupakan salah satu pusat industri di Kota Semarang yang memiliki berbagai perusahaan manufaktur dan distribusi dengan aktivitas kerja yang cukup tinggi. Selain itu, PT Qualitech Indopiranti dipilih karena peneliti memperoleh akses data dan responden yang dibutuhkan dalam proses penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan seluruh individu atau objek atau yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Qualitech Indopiranti. Seluruh karyawan dijadikan populasi karena dianggap memiliki karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan penelitian dan terlibat langsung dalam aktivitas kerja di perusahaan. Adapun rincian jumlah populasi karyawan PT Qualitech Indopiranti berdasarkan data personalia perusahaan tahun 2025 dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Data Jumlah Karyawan PT Qualitech Indopiranti Tahun 2025

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Manager	1
2.	Technical Supervisor	1
3.	Sales Supervisor	1
4.	Staf Administrasi	2
5.	Staf Keuangan	2
6.	Staf Personalia	1
7.	Puchasing	1

No.	Jabatan	Jumlah
8.	Staf Gudang	3
9.	Staf Marketing	2
10.	Teknisi	12
11.	Produksi Mixing	3
12.	Driver (Pengiriman)	2
13.	Quality Control (QC)	2
14.	Kolektor (Penagihan)	2
15.	Cleaning Service	1
Total		**36**

Sumber : Data SDM PT Qualitech Indopiranti (2025)

3.3.2 Sampel

Sampel digunakan sebagai sumber data penelitian yang dapat mewakili karakteristik populasi yang diteliti. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan PT Qualitech Indopiranti yang berjumlah 36 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh (*saturated sampling*), yaitu teknik penentuan sampel yang menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Penggunaan teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan responden penelitian. Jumlah sampel sebanyak 36 responden dinilai layak karena telah memenuhi ukuran sampel minimum yang direkomendasikan oleh Roscoe dalam Sugiyono (2019), yaitu berkisar antara 30 hingga 500 responden. Selain itu, penelitian ini menggunakan metode analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang mampu mengakomodasi ukuran sampel relatif kecil, sehingga jumlah sampel sebanyak 36 responden tetap memadai untuk menghasilkan analisis yang valid sesuai dengan karakteristik penelitian.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh (*saturated sampling*) atau sering disebut juga sebagai total sampling. Menurut Sugiyono (2013), sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

Penggunaan teknik sampel jenuh dalam penelitian ini dinilai sesuai karena jumlah populasi hanya sebanyak 36 karyawan. Oleh karena itu, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Penggunaan seluruh populasi sebagai sampel diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi objek penelitian karena data diperoleh langsung dari seluruh karyawan PT Qualitech Indopiranti. Selain itu, penggunaan teknik ini dapat meminimalkan kesalahan pengambilan sampel (*sampling error*) sehingga hasil penelitian diharapkan dapat menggambarkan kondisi populasi secara lebih akurat.

3.5 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang menjadi objek penelitian dan memiliki karakteristik tertentu untuk dipelajari sehingga dapat diperoleh kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Menurut Sugiyono (2013), variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat, atau nilai dari objek maupun subjek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdapat variabel independen, variabel dependen, dan variabel *intervening*/mediasi.

1) **Variabel Independen (Variabel Bebas)**
   Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari:
   a. *Work-Life Balance* (X1)
   b. Kepemimpinan (X2)
2) **Variabel *Intervening* (Mediasi)**
   Variabel *intervening* atau mediasi merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Menurut Ghozali (2021), variabel mediasi digunakan untuk menjelaskan hubungan tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah:
   a. Kepuasan Kerja (Z)
3) **Variabel Dependen (Variabel Terikat)**
   Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel independen (Sugiyono, 2013). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah:
   a. Loyalitas Karyawan (Y)

3.6 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.6
Definisi Oprasional Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1.	*Work-Life Balance* (X1)	*Work-Life Balance* dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga keduanya dapat dijalankan secara optimal tanpa merasa terbebani oleh salah satu peran tersebut.	1. *Time balance* (keseimbangan waktu) 2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), dan 3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). Greenhaus et al. (2003) dalam Anwar dkk. (2023)

No.	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
2.	Kepemimpinan (X2)	Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kualitas yang dimiliki seseorang dalam memengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja sama serta melakukan berbagai aktivitas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	1. Kemampuan analitis 2. Keterampilan berkomunikasi 3. Keberanian 4. Kemampuan mendengar 5. Ketegasan Kartono (2005) dalam Azmy (2021)
3.	Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja merupakan bentuk respons emosional karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja yang dihadapi dalam lingkungan pekerjaan.	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Kesempatan promosi 4. Pengawasan 5. Hubungan dengan rekan kerja. Luthans dalam Tewal et al. (2017)
4.	Loyalitas (Y)	Loyalitas karyawan merupakan bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui sikap dan tindakan dalam bekerja, seperti kesediaan untuk berkontribusi serta mendukung pencapaian tujuan organisasi	1. Ketaatan terhadap peraturan 2. Tanggung jawab terhadap perusahaan 3. Kemauan untuk bekerja sama 4. Rasa memiliki terhadap perusahaan 5. Hubungan antar pribadi yang baik Siswanto (2005) dalam Tewal dkk. (2017)

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung dan menggunakan Google Form untuk memudahkan responden dalam mengisi kuesioner. Penggunaan Google Form membantu proses pengumpulan data menjadi lebih efektif dan mempermudah peneliti dalam mengelola data penelitian. Data yang diperoleh dari hasil kuesioner dianalisis menggunakan *software* SmartPLS versi 4.0 dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS). Menurut Ghozali (2021), SEM-PLS digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dan dapat digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Penggunaan SmartPLS dalam penelitian ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel secara simultan serta sesuai digunakan pada penelitian yang memiliki variabel mediasi/*intervening*.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan distribusi jawaban responden terhadap variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2013), statistik deskriptif merupakan metode analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa membuat kesimpulan yang berlaku umum. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan identitas responden dan jawaban responden terhadap variabel penelitian.

3.7.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengukur validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Menurut Ghozali (2021), outer model digunakan untuk mengetahui hubungan antara indikator dengan variabel laten dalam penelitian. Pengujian *outer model* dilakukan agar indikator yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan konsisten. Pengujian *outer model* dalam penelitian ini meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

1. **Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian validitas konvergen dapat dilihat melalui nilai loading factor dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor > 0,70 dan nilai AVE > 0,50. Apabila nilai loading factor < 0,70, maka indikator dianggap kurang mampu merepresentasikan variabel laten sehingga dapat dipertimbangkan untuk dihapus dari model penelitian.

2. **Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

Validitas diskriminan digunakan untuk mengetahui kemampuan suatu variabel dalam membedakan dirinya dengan variabel lainnya. Menurut Fornell dan Larcker (1981), validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (√AVE) pada suatu variable lebih besar daripada nilai korelasinya dengan variabel lainnya. Selain itu, pengujian juga dapat diperkuat menggunakan metode *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT).

Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT < 0,85, yang menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tidak terlalu tinggi sehingga setiap variabel tetap merepresentasikan konsep yang berbeda.

3. Reliabilitas (*Reliability*)

Reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi jawaban responden terhadap instrumen penelitian. Pengujian reliabilitas pada SEM-PLS dapat dilihat melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability* > 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik.

3.7.3 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan model yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten dalam penelitian. Menurut Ghozali (2021), inner model digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten endogen dan variabel laten eksogen serta mengevaluasi kemampuan model penelitian. Pengujian inner model dalam penelitian ini meliputi *Variance Inflation Factor* (VIF), *koefisien determinasi* (R-Square), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan *goodness of fit* (GoF).

1. *Variance Inflation Factor* (VIF)

Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas antar variabel penelitian. Menurut Ghozali (2021), model penelitian dikatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila memiliki nilai VIF < 5.

2. Uji Koefisien Determinasi (*Coefficient of Determination*)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengevaluasi kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian ini dilakukan menggunakan nilai R-Square (R^2). Nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan model kuat, 0,50 menunjukkan model moderat, dan 0,25 menunjukkan model lemah.

3. *Effect Size* (f^2)

Effect size (f^2) digunakan untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar.

4. Uji Relevansi Prediktif (*Predictive Relevance*)

Uji relevansi prediktif dilakukan untuk mengukur kemampuan model dalam melakukan prediksi. Pengujian ini menggunakan nilai Q^2 (*Predictive Relevance*). Model penelitian dikatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila nilai Q^2 berada pada interval $0 < Q^2 < 1$ dan semakin mendekati 1 maka model penelitian semakin baik.

5. *Goodness of Fit* (GoF)

Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengetahui tingkat kelayakan model penelitian secara keseluruhan. Nilai GoF sebesar 0,10 menunjukkan kategori kecil, 0,25 kategori sedang, dan 0,36 kategori besar.

3.7.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam penelitian. Menurut Ghozali (2021), pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dengan melihat nilai *path coefficient, t-statistic,* dan *p-value* melalui proses *bootstrapping* pada *software* SmartPLS.

Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-*statistic* > 1,96 dan nilai *p-value* < 0,05. Sebaliknya, apabila nilai t-statistic < 1,96 dan nilai p-value > 0,05 maka hipotesis ditolak. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel penelitian.

3.7.5 Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi/*intervening*. Menurut Ghozali (2021), pengujian mediasi digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Pengujian mediasi dilakukan dengan melihat nilai *indirect effect* melalui proses *bootstrapping* pada *software* SmartPLS. Variabel mediasi dinyatakan memiliki pengaruh mediasi apabila nilai t-*statistic* > 1,96 dan nilai *p-value* < 0,05. Dalam penelitian ini, uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan.