

## **PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP DAN WORK- LIFE BALANCE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Ade Bina Susetia<sup>1</sup>, Alfato Yusnar Kharismasyah<sup>2\*</sup>, Suyoto<sup>3</sup>, Maulida Nurul Innayah<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia

\*Email: [Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id](mailto:Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id)

### **ABSTRAK**

Loyalitas karyawan bukan hanya sekadar diukur dari lamanya masa kerja, tetapi juga mencakup komitmen, tanggung jawab, serta semangat dalam mendukung perusahaan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Transformasional Leadership* dan *Wrok-Life Balance* terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi di PT. Indo Java Rubber Planting Co. Perkebunan Ciseru Cipari. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu random sampling dan jumlah sampel sebanyak 110 karyawan, Dengan data yang dianalisis melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformasional Leadership* dan Kepuasan Kerja sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan sedangkan *Wrok- Life balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. *Transformasional Leadership* dan *Wrok-Life Balance* sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara *Transformasional Leadership* dan *Work-Life Balance* terhadap Loyalitas Karyawan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan gaya kepemimpinan yang bersifat *transformasional* serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong kepuasan kerja karyawan. Meskipun *Work-Life Balance* tidak berpengaruh langsung terhadap loyalitas, namun melalui peningkatan kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja tetap memberikan kontribusi tidak langsung terhadap loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk lebih memfokuskan pada peningkatan kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan serta menciptakan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan pekerjaan guna mendorong loyalitas yang lebih kuat.

**Kata Kunci:** *Transformasional Leadership, Work-Life Balance, Loyalitas Karyawan, Kepuasan Kerja*

### **ABSTRACT**

*Employee loyalty is not only measured by the length of service, but also includes commitment, responsibility, and enthusiasm in supporting the company sustainably. This study aims to analyze the effect of Transformational Leadership and Work-Life Balance on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a mediating variable at PT. Indo Java Rubber Planting Co. Ciseru Cipari Plantation. Using a quantitative approach and sampling techniques used, namely random sampling and a sample size of 110 employees, with data analyzed through SmartPLS. The results of the study showed that Transformational Leadership and Job Satisfaction both had a positive and significant effect on Employee Loyalty while Work-Life balance did not have a positive and significant effect on Employee Loyalty. Transformational Leadership and Work-Life Balance both had a positive and significant effect on Job Satisfaction. The results of the mediation analysis showed that Job Satisfaction can mediate the relationship between Transformational Leadership and Work-Life Balance on Employee Loyalty. The implications of this study indicate that companies need to improve transformational leadership styles and create a work environment that can encourage employee job satisfaction. Although Work-Life Balance does not directly affect loyalty, through increased job satisfaction, work-life balance still contributes indirectly to employee loyalty. Therefore, companies are advised to focus more on improving the quality of relationships between leaders and employees and creating work policies that support work-life balance in order to encourage stronger loyalty.*

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



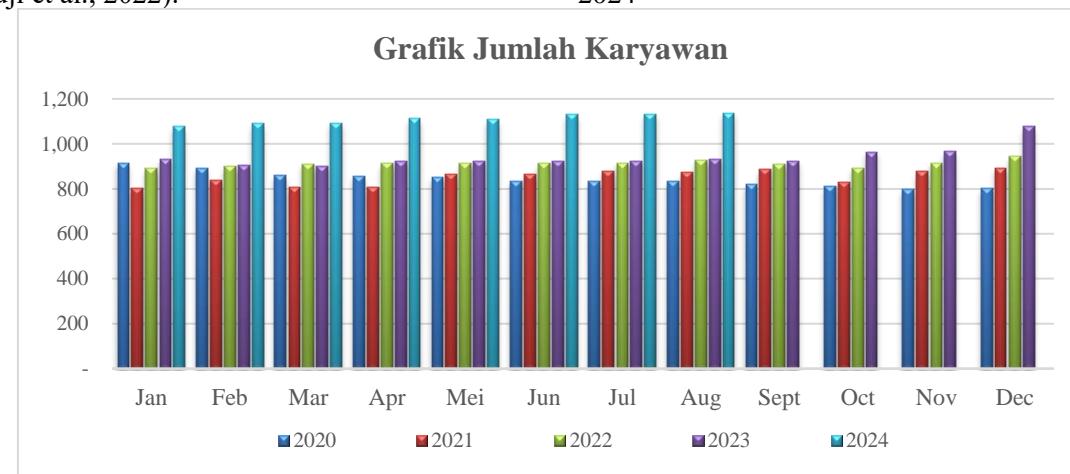
## PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis di era globalisasi sangatlah pesat, menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi sektor industri, termasuk manufaktur. Kondisi ini menuntut sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan produktif (Pauji et al., 2022). Adapun entitas bisnis di bidang industri yang menjalankan proses konversi bahan pokok menjadi komoditas setengah jadi atau komoditas siap pakai, dengan memberdayakan fasilitas produksi yang melibatkan perangkat mekanis, berbagai perlengkapan, metodologi teknis, dan para pekerja, dikenal sebagai perusahaan manufaktur (Akbar et al., 2020). Sebagai ilustrasi, keluaran yang berasal dari sebuah pabrik karet dapat mencakup berbagai jenis barang seperti ban untuk kendaraan bermotor, tali elastis, polimer sintetik, serta beragam wujud hasil olahan karet lain yang diproduksi oleh perusahaan sejenis (Adi Nugraha & Arvianto, 2024).

Fenomena tersebut juga terjadi pada PT Indo Java Rubber Planting Co, salah satu perusahaan manufaktur pengolahan karet di Kecamatan Cipari. Berdasarkan wawancara dengan pihak perusahaan, PT Indo Java Rubber Planting Co telah bekerja sama dengan produsen karet sejak 1995 dan mempekerjakan 1.138 karyawan, yang terdiri dari berbagai penempatan yaitu karyawan tetap kantor dan karyawan lapangan yaitu penyadap pohon karet. Baik di kantor maupun lapangan, dibutuhkan karyawan yang kompeten guna merealisasikan target-target perusahaan (Pauji et al., 2022).

Sumber daya manusia sebagai aset paling krusial yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi, lantaran keberhasilan sebuah institusi sangat ditentukan oleh faktor para pekerjanya (Anjani & Supartha, 2020). Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci bagi ekspansi perusahaan, sebab pada dasarnya mereka difungsikan sebagai konseptor, motor penggerak, serta perancang untuk mewujudkan target-target perusahaan (Ayudia Adiyanti & Minda Kusumah, 2023). Implikasinya, perusahaan sudah tentu menuntut keberadaan para pegawai dengan tingkat dedikasi yang mendalam kepada organisasinya (Hasan J, 2021). Di PT Indo Java Rubber Planting Co, terdapat karyawan dengan tingkat loyalitas yang beragam, mulai dari tinggi hingga rendah.

Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai elemen sikap dan perilaku yang merupakan variabel relasional dari hubungan jangka panjang, ketidakhadirannya dalam perusahaan dianggap buruk mengarah pada serangkaian hasil yang tidak diinginkan bagi organisasi dan karyawannya, karena berdampak buruk seperti penurunan produktivitas, profitabilitas, dan kepuasan karyawan (Cachón-Rodríguez et al., 2022). Pada PT Indo Java Rubber Planting Co. Perkebunan Ciseru Cipari, masih banyak terdapat karyawan yang mempunyai keinginan untuk berpindah atau bahkan berhenti dari perusahaan dengan berbagai alasan, hal tersebut menunjukkan tidak stabilnya tingkat loyalitas pada perusahaan (Tussoleha Rony et al., 2023). Berikut grafik jumlah karyawan dari setiap bulannya dari tahun 2020-2024



Gambar 1. Grafik Jumlah Karyawan

Sumber: Data Lapangan (2024)

Dilihat dari grafik data yang diperoleh dari tahun 2020-2024, perusahaan mengalami naik

turun pergantian karyawan setiap bulannya dari tahun ke tahun. Banyak karyawan yang



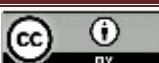
memutuskan untuk berhenti bekerja karena mendapat pekerjaan lain atau memilih untuk berhenti bekerja. Masalah rendahnya loyalitas berdampak langsung pada peningkatan turnover, yang pada akhirnya menurunkan efisiensi, menambah biaya rekrutmen, dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan (Ayudia Adiyanti & Minda Kusumah, 2023). Loyalitas karyawan ditandai dengan terdapatnya sebuah kondisi di mana seorang karyawan bekerja dalam jangka panjang, karyawan cenderung menunjukkan loyalitas yang kuat karena merasa dihargai dan memiliki kepercayaan penuh terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Marsela & Andika Sari, 2024). Karyawan yang loyal umumnya tidak segan untuk mengabdi kepada perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan (Pragusti et al., 2023).

Rendahnya loyalitas karyawan dapat teridentifikasi melalui beberapa perilaku, seperti pengabaian terhadap tata tertib organisasi, kegagalan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu, adanya ketidakjujuran dalam pelaporan hasil kerja, serta komunikasi yang tidak berjalan efektif antara staf dan atasannya (Wibowo et al., 2022). Kondisi semacam ini sering kali dipicu oleh rasa kecewa yang dirasakan oleh para pekerja akibat adanya persepsi ketidaksepadanan antara usaha yang diberikan dengan kompensasi yang didapatkan, yang pada akhirnya mengakibatkan ketidakpuasan atas hasil kerja mereka (Ayudia Adiyanti & Minda Kusumah, 2023). Jam kerja yang sudah diatur dan beban kerja yang disesuaikan terkadang masih dianggap berlebihan oleh sebagian karyawan. Kondisi ini menimbulkan anggapan adanya kesenjangan antara beban kerja dan kehidupan pribadi di luar pekerjaan, yang menjadi salah satu faktor penyebab turnover (Adeline, 2022). Meskipun suatu entitas bisnis telah mengerahkan upaya maksimal untuk menjamin kepuasan kerja karyawannya, fenomena turnover tetap menjadi kenyataan yang sulit dihindari sepenuhnya (Agustini, 2024). Menanggapi kondisi tersebut, menjadi hal yang krusial bagi suatu organisasi untuk dipimpin oleh figur pembaharu yang mampu menginisiasi perubahan mendasar, guna membangun sinergi yang kuat antara jajaran pimpinan dengan seluruh karyawan (Tegor et al., 2023). Perusahaan yang berhasil dan mencapai tujuannya melakukan berbagai macam upaya untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dari seorang leader di perusahaan untuk terciptanya loyalitas yang tinggi pada karyawan termasuk dengan transformasional leadership (Oktaviani et

al., 2024).

Transformasional leadership merupakan model kepemimpinan efektif yang berfokus pada adaptasi terhadap keadaan lingkungan yang ada, serta melibatkan faktor karakteristik dan tugas yang memungkinkan para pemimpin guna menjawab berbagai tantangan, baik dalam konteks situasi kekinian maupun dalam menghadapi tantangan di masa mendatang secara efektif mengelola perubahan organisasi yang dihasilkan dari perubahan eksternal yang berkelanjutan (Saad Alessa, 2021). Transformasional Leadership dianggap sebagai inspirasi karyawan atau pengikut mereka untuk mencapai visi atau tujuan bersama (Sumantri & Mujiati, 2023). Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang belum konsisten. Beberapa studi menunjukkan pengaruh signifikan antara transformasional leadership dan work-life balance terhadap loyalitas karyawan, sementara studi lain menemukan hasil yang tidak signifikan. Ketidakkonsistenan ini menimbulkan research gap yang perlu dikaji lebih lanjut. Diantaranya Penelitian yang dilakukan oleh (Dwi Rustikarini, 2021; Muliati, 2020; Oktaviani et al., 2024; Adeline, 2022; Wibowo et al., 2022; Baskara & Bangun, 2024; Mahayuni & Dewi, 2020; (Citra & Fahmi, 2019); Sumantri & Mujiati, 2023; Hasan J, 2021) Secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa transformasional leadership memberikan kontribusi yang searah dan kuat secara statistik terhadap loyalitas karyawan. Namun, hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ang dan Edalmen, 2021; Liyana et al., 2020; Hariyanti, 2022). Perbedaan hasil temuan tersebut menunjukkan masih adanya ketidakpastian dalam memahami sejauh mana transformational leadership dan work-life balance dapat memengaruhi loyalitas karyawan, sehingga diperlukan penelitian lanjutan dalam konteks industri manufaktur. Pendekatan kepemimpinan ini sangat ditentukan oleh kapabilitas seorang pimpinan dalam membangkitkan semangat para bawahannya agar mereka bisa lebih produktif dan berintegritas (Saad Alessa, 2021). Proses ini melibatkan adanya dorongan semangat timbal balik untuk meraih level motivasi dan standar moral yang lebih unggul (Alrowwad et al., 2020). Selain mengupayakan pemimpin yang menjadi role model untuk karyawan, perusahaan hendaknya memahami kondisi karyawan dalam intensitas kerjanya (Kharismasyah & Kusuma Putra, 2020).

Work-life balance dapat diartikan sebagai kondisi keseimbangan ketika kewajiban dalam



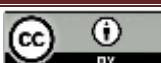
ranah profesional dan kehidupan pribadi individu berada pada porsi yang seimbang (Fatwa Mosyani & Riyanto, 2020). Pencapaian keseimbangan ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain karakteristik kepribadian, kondisi keluarga, aspek-aspek pekerjaan, serta mentalitas individu yang bersangkutan (Rahmansyah et al., 2023). Hubungan yang kuat antara keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga, sehingga meningkatkan kepuasan tentang pekerjaan seseorang dan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi mereka (Abdullah et al., 2021). Penelitian yang dilakukan oleh (Al Kabir & Rahman, 2019; Fatwa Mosyani & Riyanto, 2020; Larastrini & Adnyani, 2019; Ma'ruf, 2021; Tri Mustika & Yossi Hastini, 2025; Fadhli et al., 2024; Marsela & Andika Sari, 2024; Rahmadhani, 2023) mengindikasikan bahwa work-life balance memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Akan tetapi, hasil tersebut tidak sejalan dengan studi yang dilakukan oleh (Adi et al., 2025; Anastasia et al., 2023; Gabriela Hassan et al., 2022; Kusumawardani Saptono et al., 2020; Putri Asri Madiyah & Kasmawati, 2024) yang mengungkapkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memang berdampak positif, namun pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan tidak cukup kuat secara statistik. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh work-life balance terhadap loyalitas karyawan masih belum konsisten, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk menguji kembali hubungan tersebut pada konteks yang berbeda.

Dari pembahasan latar belakang diatas, penelitian ini menghadirkan keterbaruan (novelty) dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif, khususnya pada konteks perusahaan manufaktur karet PT Indo Java Rubber Planting Co, yang memiliki permasalahan turnover tinggi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkuat pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di sektor manufaktur. Fenomena ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama yang memengaruhi fluktuasi tingkat loyalitas karyawan (Citra & Fahmi, 2019). Secara konseptual, kepuasan kerja merujuk pada suatu kondisi emosional positif yang bersumber dari penilaian seorang individu terhadap pekerjaannya (Ayudia Adiyanti & Minda Kusumah, 2023). Perasaan ini dapat timbul dari

berbagai dimensi, seperti sifat dari tugas itu sendiri, tingkat upah beserta jaminan sosial, kualitas hubungan interpersonal dengan kolega, adanya kesempatan pengembangan diri, hingga bentuk pengakuan atas kinerja (Hamisah & Nawawi, 2023). Oleh karena itu, makin besar rasa puas yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kemungkinan ia menunjukkan komitmen dan keterikatan terhadap tempatnya bekerja (Aggarwal, 2024). Organisasi telah menyadari pentingnya memastikan kepuasan kerja dengan menerapkan berbagai praktik untuk meningkatkannya seperti menciptakan kondisi kerja yang baik, menawarkan kesempatan untuk maju, menyediakan paket tunjangan yang menarik, dan mengurangi beban kerja dan tingkat stress karena pencapaian pengembangan profesional dalam sebuah organisasi juga menunjukkan tingkat kepuasan kebutuhan yang lebih tinggi (Tafese Keltu, 2024).

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam konteks hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap loyalitas karyawan. Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh (Baskara & Bangun, 2024; Book et al., 2019; Larastrini & Adnyani, 2019; Agustina Hidayat et al., 2025; Harahap & Sugiarti, 2024; Iza Alawiyah et al., 2024; Rizki Mulyani et al., 2022) secara khusus, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sejumlah penelitian juga menyatakan bahwa peran transformasional leadership dan work-life balance terhadap loyalitas menjadi lebih nyata ketika dimediasi oleh kepuasan kerja (Baskara & Bangun, 2024) & (Rizki Mulyani et al., 2022). Berdasarkan uraian tersebut, tampak adanya perbedaan hasil di antara beberapa studi terkait hubungan langsung antara transformasional leadership maupun work-life balance dengan loyalitas karyawan. Oleh sebab itu, riset ini berupaya melanjutkan pengembangan dari studi (Sumantri & Mujiaty, 2023) dengan mengajukan sebuah solusi untuk permasalahan tersebut, yakni dengan memposisikan kepuasan kerja sebagai variabel perantara yang menjembatani hubungan antara transformasional leadership dan work-life balance dengan loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, "Pengaruh Transformasional Leadership Dan Work- Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di PT



Indo Java Rubber Planting Co. Perkebunan Ciseru Cipari" dengan tujuan untuk mengetahui apakah ada keterkaitan antarvariabel dan meningkatkan loyalitas karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Teori Social Exchange (SET)**

Teori ini berasal dari konsep-konsep dasar yang dicetuskan oleh para pemikir seperti George Homans dan Peter Blau. Secara spesifik, Homans merumuskan kerangka kerja ini pada dekade 1960-an, dengan berlandaskan pada asumsi bahwa dinamika sosial dapat dipahami melalui penerapan kaidah-kaidah ekonomi yang fundamental. Studi ini mengadopsi kerangka teoretis dari Social Exchange Theory (SET), sebuah pendekatan yang menguraikan bahwa berlangsungnya hubungan sosial dilandasi oleh pertimbangan untung-rugi menurut persepsi subjektif masing-masing individu (Fan et al., 2021a). Teori ini melibatkan pertukaran sumber daya berwujud dan tidak berwujud antara individu atau pihak lain entitas social yang diatur oleh norma timbal balik (Fan et al., 2021b). Ketika individu merasa dihormati atau diperhatikan di tempat kerja, hubungan sosial dengan entitas tertentu cenderung berkembang melalui perilaku kerja yang positif sebagai bentuk sikap dan tindakan timbal balik (Fan et al., 2021b). Prinsip yang sama berlaku dalam interaksi dengan sesama kolega; seiring meningkatnya mutu dari jalinan hubungan timbal balik di antara mereka, maka frekuensi gesekan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dialami seorang pegawai pun akan menurun (Raikou & Konstantopoulou, 2021). Dengan teori ini akan mengemukakan potensi hubungan yang saling positif antara loyalitas karyawan, transformasional leadership dan work-life balance, serta kepuasan kerja

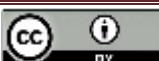
### **Loyalitas Karyawan**

Loyalitas karyawan bisa dipahami menjadi sebuah konsep yang mencakup dua dimensi utama, yakni aspek mentalitas dan aspek tindakan (Cachón-Rodríguez et al., 2022). Dari sisi sikap, loyalitas karyawan termanifestasi sebagai sentimen positif seorang pekerja terhadap organisasinya, yang mendorongnya untuk bertindak demi kemajuan institusi, bukan semata-mata untuk keuntungan pribadi (Citra & Fahmi, 2019). Selain itu, Hasibuan (2014) menganggap kesetiaan sebagai elemen penting dalam penilaian karyawan, yang mencakup dedikasi terhadap tanggung jawab, jabatan, dan institusi tersebut, yang kemudian tercermin dalam sikap yang menunjukkan kesiapan untuk melindungi dan

menjadi citra positif bagi organisasi baik dalam konteks aktivitas profesional maupun kehidupan pribadi di luar pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan secara singkat bahwa loyalitas adalah manifestasi komitmen dan sikap mental yang jelas diekspresikan melalui tindakan seorang pegawai terhadap perusahaannya (Saepudin et al., 2022). Indikator loyalitas karyawan adalah (1) keinginan untuk bertahan hidup; (2) kemauan bekerja keras; (3) adanya rasa memiliki; dan (4) kemauan untuk lebih bertanggung jawab (McCarthy, 1997)

### **Transformasional Leadership dan Loyalitas Karyawan**

Transformasional leadership memiliki hubungan yang signifikan dengan loyalitas karyawan, terutama jika dilihat melalui lensa Social Exchange Theory (SET). Dalam perspektif Social Exchange Theory (SET), interaksi antara pimpinan dan stafnya akan berevolusi secara bertahap hingga mencapai level kepercayaan, dedikasi, dan komitmen timbal balik, asalkan kedua belah pihak sama-sama menaati kaidah-kaidah tertentu dalam hubungan mereka (Agustini, 2024). Sebagai contoh, apabila seorang pimpinan menunjukkan gaya manajerial yang efektif dengan cara mengayomi, memberikan arahan, serta menyampaikan umpan balik yang membangun, kondisi tersebut akan menciptakan rasa nyaman bagi personilnya, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan (Mahayuni & Dewi, 2020). Implementasi dari gaya kepemimpinan ini dapat menumbuhkan perasaan saling percaya dan dihargai, serta menanamkan kesetiaan dan rasa hormat dari para staf terhadap atasan mereka (Sumantri & Mujiati, 2023). Sebagai puncaknya, kondisi ini akan memicu motivasi para bawahan untuk memberikan kontribusi yang melampaui ekspektasi standar organisasi (Kharismasyah & Kusuma Putra, 2020). Transformasional leadership, sebagaimana didefinisikan oleh O'Leary (2001), merupakan sebuah pendekatan manajerial di mana seorang pimpinan secara aktif menstimulasi timnya untuk menembus batasan-batasan konvensional dan meraih target-target baru. Pendekatan ini ditopang oleh beberapa pilar karakteristik, yang meliputi: Inspirational Motivation (IM), Idealized Influence (II), Intellectual Stimulation (IS), dan Individualized Consideration (IC). Hal tersebut selaras dengan penelitian di sektor yang berbeda yang dilaksanakan oleh (Muliati, 2020; Oktaviani et al., 2024; Adeline, 2022; Wibowo et al., 2022; Baskara & Bangun, 2024; Citra & Fahmi, 2019; Sumantri & Mujiati, 2023; Hasan J, 2021).



Mengungkapkan transformasional leadership dapat meningkatkan loyalitas karyawan dengan membangun hubungan yang saling menguntungkan dan berbasis pada kepercayaan serta komitmen. Dengan demikian penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut

**H1: Transformasional Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan**

**Work- Life Balance dan Loyalitas Karyawan.**

Work-life balance adalah keseimbangan atau proses menjaga keselarasan dalam kehidupan namun keseimbangan kehidupan kerja bukanlah sesuatu yang terjadi begitu saja tetapi banyak melibatkan upaya sejumlah mitra: karyawan, organisasi tempat karyawan bekerja, keluarga tempat karyawan tinggal dan masyarakat tempat mereka tinggal, hal ini melibatkan saling pengertian dan rasa hormat di antara semua pihak tersebut (Al Kabir & Rahman, 2019). Menggunakan perspektif Social Exchange Theory (SET), work-life balance dapat dipandang sebagai suatu bentuk "kontribusi" non-finansial dari pihak organisasi (Marsela & Andika Sari, 2024). Sebagai balasannya, para pegawai akan memberikan timbal balik berupa dedikasi dan komitmen, di mana relasi ini tidak bersifat moneter melainkan berlandaskan pada kaidah resiprositas sosial dan psikologi(Fan et al., 2021b). Menurut Hudson dalam (Arifin & Muharto, 2022) beberapa dimensi yang menjadi tolok ukur work-life balance meliputi: pertama, Keseimbangan Waktu (Time Balance), yaitu sebuah cara untuk menyejajarkan alokasi waktu untuk aktivitas kerja dan rehat; kedua, Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance), yang menjamin adanya kesehatan psikologis personil baik di ranah profesional maupun dalam aspek kehidupan pribadi di luar lingkungan pekerjaan supaya mereka dapat beristirahat dan berpartisipasi dalam kehidupan sosial; dan ketiga, Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance), yang mengukur perbandingan antara pemenuhan kebutuhan personal dengan keberhasilan dalam mengadaptasikan kehidupan pribadi terhadap ranah pekerjaan. Temuan riset ini selaras dengan serangkaian studi oleh (Rahmadani et al., 2024; Mea & Se, 2023; Harahap & Sugiarti, 2024; Adi et al., 2025; Anastasia et al., 2023; Gabriela Hassan et al., 2022; Kusumawardani Saptono et al., 2020; Putri Asri Madiyah & Kasmawati, 2024) yang menyatakan bahwa work-life balance tidak memiliki hubungan positif dan signifikan secara

statistik terhadap loyalitas karyawan. Artinya, perbaikan dalam aspek work-life balance belum tentu diikuti oleh peningkatan loyalitas yang dapat diukur secara nyata. Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris tersebut, maka penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Work- Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.**

**Transformasional Leadership dan Kepuasan Kerja**

Transformasional leadership dapat diartikan sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada proses interaksi antar individu guna membangun sebuah relasi yang mampu mengangkat derajat motivasi serta moralitas, baik bagi sang pemimpin maupun para pengikutnya (Sumantri & Mujiati, 2023). Dalam pelaksanaanya, pendekatan ini melibatkan penggunaan daya pengaruh melalui komunikasi, baik secara langsung maupun tidak, untuk mengarahkan para pegawai agar melaksanakan arahan pimpinan demi meraih tujuan tertentu, meskipun tidak selalu sejalan dengan preferensi personal mereka, hal ini menunjukkan bahwa setiap hubungan personal berpotensi menjadi sarana kepemimpinan (Citra & Fahmi, 2019). Dilihat dari kacamata Social Exchange Theory (SET), gaya kepemimpinan ini membentuk suatu pertukaran sosial yang bersifat positif dengan para staf (Hariyanti, 2022). Sikap empati, dorongan semangat, dan kepedulian yang ditunjukkan oleh pimpinan akan direspon oleh para pegawai dalam wujud naiknya kepuasan kerja, yang berfungsi sebagai imbalan psikologis (Fan et al., 2021b). Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja di kalangan pegawai sangat bergantung pada kapabilitas seorang manajer untuk memobilisasi timnya agar berkolaborasi dalam menuntaskan tanggung jawab secara berdaya guna dan berhasil guna (Deddy, 2022). Mengacu pada konsistensi temuan dengan serangkaian riset terdahulu yang dilaksanakan oleh (Aris Munandar & Prayekti, 2020; Baskara & Bangun, 2024; Citra & Fahmi, 2019; Deddy, 2022; Djuraidi & Laily, 2020; Dwi Rustikarini, 2021; Liyana et al., 2020; Qarismail & Prayekti, 2020; Saroni et al., 2023; Sulistyawati et al., 2022; Tanjung & Frinaldi, 2023). Maka studi ini merumuskan sebuah usulan hipotesis



sebagai berikut:

**H3: Transformasional Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

**Work- Life Balance dan Kepuasan Kerja**

Work-life balance merujuk pada suatu situasi di mana seorang individu sanggup mengelola dan mendistribusikan secara proporsional kewajiban profesional, urusan keluarga, serta amanah personal lainnya (Putri Asri Madiyah & Kasmawati, 2024). Dalam kaitannya dengan Social Exchange Theory (SET), kondisi keseimbangan ini berfungsi untuk mencegah timbulnya gesekan antara ranah pribadi dan ranah pekerjaan (Harahap & Sugiarti, 2024). Situasi yang supportif ini diyakini dapat mengangkat tingkat kepuasan kerja seorang individu (Yohan Pranindhita et al., 2020). Tidak hanya itu, kondisi ini juga dapat memicu daya cipta yang lebih tinggi karena tersedianya sumber daya seperti waktu dan energi untuk mengejar aktivitas yang disukai (Nawarcono et al., 2021). Berbagai riset terdahulu yang dilaksanakan oleh (Yohan Pranindhita et al., 2020; Shabrina & Ratnaningsih, 2019; Fatwa Mosyani & Riyanto, 2020; Iza Alawiyah et al., 2024; Maharani et al., 2023; Nawarcono et al., 2021; Rizki Mulyani et al., 2022; Shabrina & Ratnaningsih, 2019; Yohan Pranindhita et al., 2020). Secara konsisten menemukan adanya korelasi yang bersifat positif dan terukur secara statistik antara work life balance dengan kepuasan kerja. Hasil ini menandakan bahwa semakin seimbang hubungan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dialami oleh seorang karyawan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya, dan kondisi yang kurang seimbang pun dapat menurunkan kepuasan tersebut (Maharani et al., 2023). Oleh sebab itu, dengan berlandaskan pada pemaparan tersebut, dirumuskanlah usulan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Work- Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

**Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan**

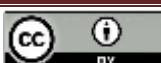
Kepuasan kerja mengacu pada pengalaman emosional atau evaluasi pekerjaan seseorang, hal ini mencerminkan persepsi dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Tafese Keltu, 2024). perasaan tersebut diperoleh dari setiap perbandingan individu antara kenyataan dan harapan (Kharismasyah et al., 2017). Berdasarkan perspektif Social Exchange Theory (SET), berbagai inisiatif yang dijalankan perusahaan, termasuk peningkatan mutu sumber

daya insaninya, akan berfungsi sebagai pemicu lahirnya kepuasan kerja di kalangan para pegawai (Adi et al., 2025). Kondisi kepuasan ini selanjutnya akan menghasilkan dampak timbal balik yang menguntungkan, baik bagi progresivitas institusi maupun dalam wujud menguatnya dedikasi pegawai kepada organisasinya (Adi et al., 2025). Hubungan resiprokal ini sangat krusial, sebab eksistensi loyalitas karyawan sangat bergantung pada adanya kepuasan kerja, dan demikian pula sebaliknya, di mana keduanya saling menjadi prasyarat (Selvia & Karneli, 2023). Temuan riset ini pun konsisten dengan serangkaian studi terdahulu oleh Manajerial et al., 2023; Saptarini & Yudhaningsih, 2020; Adi et al., 2025; Citra & Fahmi, 2019a; Dwi Rustikarini, 2021; Larastrini & Adnyani, 2019a; Pragusti et al., 2023; Saptarini & Yudhaningsih, 2020) yang secara empiris membuktikan yakni kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan berdasarkan hasil analisis statistik. Oleh karena itu, berlandaskan pada kerangka teoretis dan dukungan empiris yang telah dipaparkan, maka dirumuskanlah usulan hipotesis untuk riset ini sebagai berikut:

**H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.**

**Kepuasan Kerja Memediasi hubungan antara Transformasional Leadership dengan Loyalitas Karyawan**

Kepuasan kerja dapat memposisikannya sebagai variabel perantara yang krusial, yang dapat menerangkan bagaimana transformasional leadership mampu menumbuhkan loyalitas karyawan (Baskara & Bangun, 2024). Hal ini sejalan dengan kerangka Social Exchange Theory (SET), yang menyatakan bahwa transformasional leadership yang efektif mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan direspon oleh karyawan dalam bentuk loyalitas (Baskara & Bangun, 2024). Sinambela (2019) menambahkan bahwa perasaan ini bersumber dari faktor internal (upaya pribadi) maupun eksternal (kondisi, hasil, dan sifat pekerjaan itu sendiri). Oleh sebab itu, kepuasan kerja menjadi elemen krusial yang menopang kinerja pegawai (Larastrini & Adnyani, 2019). Sejumlah penelitian juga telah membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja, transformasional leadership, dan loyalitas karyawann. Kesimpulan ini didukung oleh temuan konsisten dari berbagai penelitian terdahulu, termasuk oleh (Baskara & Bangun,



2024; Book et al., 2019; Citra & Fahmi, 2019; Dwi Rustikarini, 2021; Hidayat & Dwarti, 2024; Liyana et al., 2020; Rizki Mulyani et al., 2022). Berdasarkan justifikasi tersebut, maka studi ini merumuskan proposisi sebagai berikut:

**H6: Transformasional Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi.**

**Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Work- Life Balance dengan Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan kerangka Social Exchange Theory (SET) work-life balance dalam konteks loyalitas karyawan menyatakan bahwa dukungan dalam keseimbangan kehidupan kerja sangat diperlukan untuk membangun lingkungan kerja yang positif di perusahaan (Tri Sofya Ningsih & Hermati, 2023) Keberadaan work-life balance berpotensi memberikan dampak positif dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri atau mencari pekerjaan di tempat lain (Kusumawardani Saptono et al., 2020). Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat mempengaruhi perasaan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mempunyai berdampak baik terhadap loyalitas karyawan (Bagis & Adawiyah, 2022). Loyalitas karyawan tercermin melalui kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, menyumbangkan ide-ide inovatif, serta menunjukkan kesungguhan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan (Bagis & Adawiyah, 2022). Riset yang dijalankan dari (Iza Alawiyah et al., 2024; Bagis & Adawiyah, 2022; Agustina Hidayat et al., 2025; Harahap & Sugiarti, 2024; Iza Alawiyah et al., 2024; Rizki Mulyani et al., 2022). Menyampaikan bahwasanya work-life balance mempengaruhi loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

**H7: Work-life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi.**

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji teori yang terdiri atas beberapa variabel yang dikuantifikasi dan dianalisis menggunakan prosedur statistik untuk menguji hubungan kausal dan prediktif

antarvariabel (Ali et al., 2022). Penelitian dilaksanakan di PT. Indo Java Rubber Planting Co., Perkebunan Ciseru, Kecamatan Cipari, dengan populasi sebanyak 1.138 karyawan. Sampel penelitian berjumlah 110 karyawan yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%. Untuk memperoleh hasil yang representatif namun tetap efisien dalam proses pengumpulan data. Riset ini memanfaatkan beragam cara untuk mengumpulkan data, yang mencakup pengamatan langsung (observasi), dan distribusi angket (kuesioner) yang pengukurannya berbasis skala Likert dengan lima pilihan jawaban yang berkisar dari 1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3, karena metode ini mampu menguji hubungan kausalitas antarvariabel laten secara simultan (Hair & Alamer, 2022).

Variabel dependen (Y) yaitu Loyalitas Karyawan diukur dengan delapan item dari (McCarthy, 1997); variabel independen ( $X_1$ ) Kepemimpinan Transformasional diukur dengan 19 item dari O'Leary (2001); variabel independen ( $X_2$ ) Work-Life Balance diukur dengan 10 item dari (Arifin & Muharto, 2022). dan variabel mediasi (M) Kepuasan Kerja diukur dengan enam item dari Sinambela, (2019).

Model struktural penelitian ini diformulasikan sebagai berikut:

$$M = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 M + \varepsilon_2$$

Di mana  $X_1$  adalah kepemimpinan transformasional,  $X_2$  adalah work-life balance, M adalah kepuasan kerja, dan Y adalah loyalitas karyawan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dengan memanfaatkan angket sebagai instrumen pengumpulan data, penelitian ini melibatkan 110 responden yang merupakan karyawan di Perkebunan Ciseru. Pengumpulan data dilakukan secara luring melalui distribusi kuesioner dalam bentuk cetak. Adapun analisis deskriptif mengenai profil responden disajikan pada Tabel 1 berikut

**Tabel 1. Analysis Deskriktif**

Group	Identitas	Frekuensi	Persentase %
Jenis Kelamin	Laki-laki	91	82,72



	Perempuan	19	17,28
Usia	<20	0	0
	21-30	16	14,54
	31-40	41	37,28
	41-50	41	37,28
	>50	12	10,9
Status Perkawinan	Sudah Menikah	104	94,54
	Belum Menikah	6	5,46
Lama Bekerja	<1 Tahun	2	1,9
	1-5 Tahun	12	10,9
	6-10 Tahun	43	39,1
	>10 Tahun	53	48,1
Bagian/Divisi	Administrasi	18	16,36
	Keuangan	0	0
	Asisten Divisi	5	4,56
	Mandor	4	3,63
	Karyawan Panen	74	67,27
	Lainnya	9	8,18
Pendidikan Terakhir	SD	35	31,82
	SMP	38	34,54
	SMA	28	25,46
	Diploma	3	2,72
	S1	6	5,46

Sumber: Data Lapangan (2025)

Berdasarkan Tabel 1, Analisis demografis memperlihatkan bahwa komposisi responden didominasi oleh partisipan pria yang mencakup 82,72% dari total, sedangkan dari sisi umur, kelompok usia 31-40 tahun serta 41-50 tahun menjadi yang terbanyak dengan angka partisipasi 37,28%. Dari segi setatus perkawinan, mayoritas responden sudah menikah sebanyak 94,54%. Dari sisi lama bekerja, mayoritas responden bekerja selama >10 tahun sebanyak 48,1%. Untuk bagian/divisi didominasi oleh karyawan panen dengan jumlah responden sebanyak 67,27%. Sedangkan untuk pendidikan terakhir, sebagian besar karyawan, yaitu 34,54% memiliki pendidikan terakhir SMP dan sebanyak 31,82% memiliki pendidikan terakhir SD. Guna menelaah keterkaitan yang ada di antara berbagai variabel dalam studi ini, maka diaplikasikanlah metode analisis model SEM-PLS. Proses analisis dilakukan dalam dua tahap untuk memastikan validitas dan reliabilitas model. Model ini mengevaluasi hubungan antara *Transformasional Leadership*, *Wrok-Life Balance*, dan Loyalitas Karyawan, serta menguji peran mediasi dari variabel Kepuasan Kerja. Berikut adalah hasil analisis model SEM-PLS:

#### Structural Model Analysis

Pada pengujian structural model analysis meliputi beberapa tahapan seperti melihat outer loadings untuk menganalisa Convergent Validity. Menurut Noor (2014) indikator bersifat valid jika

nilai outer loadings > 0,70, namun pada riset tahap awal nilai loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima.

**Tabel 2. Loading Factor**

Variabel	Item Pengukuran	Outer loadings
<b>Transformasional Leadership</b>	X1.1	0,798
	X1.2	0,789
	X1.3	0,776
	X1.4	0,724
	X1.5	0,752
	X1.6	0,807
	X1.7	0,770
	X1.8	0,791
	X1.9	0,741
	X1.10	0,770
	X1.11	0,749
	X1.12	0,745
	X1.13	0,717
	X1.14	0,763
	X1.15	0,784
	X1.16	0,750
	X1.17	0,832
	X1.18	0,769
	X1.19	0,705
<b>Wrok-Life Balance</b>	X2.1	0,732
	X2.2	0,750
	X2.3	0,741
	X2.4	0,730
	X2.5	0,735
	X2.6	0,731
	X2.7	0,729



	X2.8	0,758
	X2.9	0,761
	X2.10	0,764
<b>Kepuasan Kerja</b>	M1.1	0,924
	M1.2	0,913
	M1.3	0,956
	M1.4	0,919
	M1.5	0,946
	M1.6	0,921
<b>Loyalitas Karyawan</b>	Y1.1	0,839
	Y1.2	0,845
	Y1.3	0,862
	Y1.4	0,845
	Y1.5	0,786
	Y1.6	0,839
	Y1.7	0,836
	Y1.8	0,847

Sumber: Data Lapangan (2025)

Pada table 1 diatas ditunjukkan nilai loading faktor dari masing masing item pernyataan berada

pada nilai  $> 0,50$ . Loading factor dengan nilai  $> 0,50$  menunjukkan bahwa item pernyataan valid (Camgoz-Akdag & Zaim, 2012). Dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan valid.

#### Reliability and Validity Test

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh (Hair Jr et al., 2017), konstruk dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  $> 0,70$ , serta valid apabila nilai AVE  $> 0,50$ . Hal ini juga didukung oleh (Fornell & Larcker, 1981) yang menyatakan bahwa nilai AVE  $> 0,50$  menunjukkan validitas konvergen. Hasil analisis pada tabel berikut ini menunjukkan angka cronbach's alpha dan composite reliability pada variable *Transformasional Leadership*, *Work-Life Balance*, *Loyalitas Karyawan*, serta *Kepuasan Kerja*  $> 0,70$ . Angka AVE dari semua variabel  $> 0,50$  yang menunjukkan bahwa seluruh variabel dinyatakan valid dan reliabel

**Tabel 3. Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,969	0,972	0,975	0,865
Loyalitas Karyawan	0,939	0,941	0,949	0,702
Transformasional Leadership	0,961	0,963	0,964	0,586
Wrok Life Balance	0,910	0,913	0,925	0,552

Sumber: Data Lapangan (2025)

Analisis model struktural dilakukan dengan mengevaluasi hasil estimasi jalur parameter koefisien dan tingkat signifikansinya. Hasil

koefisien jalur Uji signifikansi setiap variabel disajikan pada Tabel 2 dan pengaruhnya pada Tabel 3 dan

**Tabel 4. Hypothesis Test Result**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Result
Transformasional Leadership => Loyalitas Karyawan	0,410	0,424	0,108	3,785	0,000	Diterima
Wrok Life Balance => Loyalitas Karyawan	0,128	0,122	0,103	1,243	0,214	Ditolak
Transformasional Leadership => Kepuasan Kerja	0,386	0,390	0,129	3,002	0,003	Diterima
Wrok Life Balance => Kepuasan Kerja	0,277	0,277	0,110	2,523	0,012	Diterima
Kepuasan Kerja => Loyalitas Karyawan	0,394	0,383	0,102	3,855	0,000	Diterima

Sumber: Data Lapangan (2025)

**Tabel 1 Spesific Indirect Effect**



	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Result
Transformasional Leadership => Kepuasan Kerja => Loyalitas Karyawan	0,152	0,153	0,072	2,118	0,035	Diterima
Work Life Balance => Kepuasan Kerja => Loyalitas Karyawan	0,109	0,106	0,051	2,121	0,034	Diterima

Sumber: Data Lapangan (2025)

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Loyalitas Karyawan.

Mengacu pada perhitungan dalam tabel 4, menampilkan bahwasanya transformasional leadership berpengaruh terhadap loyalitas karyawan secara positif dan signifikan (T statistics =  $3,785 > 1,96$  dan p values =  $0,000 < 0,05$ ). Fenomena ini dapat dianalisis melalui perspektif Social Exchange Theory (SET), yang mengemukakan bahwa relasi antara pimpinan dan staf akan berevolusi secara bertahap menuju tingkat kepercayaan, dedikasi, dan komitmen timbal balik, selama kaidah-kaidah interaksi tertentu ditaati oleh kedua belah pihak (Hidayat & Dwiarti, 2024). Dalam konteks PT Indo Java Rubber Planting Co., praktik kepemimpinan yang mengayomi, memberikan arahan, dan menyampaikan masukan kepada para pegawai menciptakan suatu kondisi yang nyaman, yang kemudian direspon secara positif dalam bentuk meningkatnya loyalitas karyawan (Oktaviani et al., 2024). Hal ini selaras dengan pandangan (Muliati, 2020) yang mendefinisikan transformasional leadership sebagai suatu aktivitas sadar untuk memengaruhi orang lain demi pencapaian target organisasi secara kolektif, di mana kemampuan seorang pimpinan untuk menerjemahkan kebutuhan para pengikut dan dirinya sendiri menjadi aksi nyata adalah kunci untuk menumbuhkan kesetiaan. Riset ini menemukan bahwa transformasional leadership memberikan kontribusi yang bersifat positif dan terukur secara statistik terhadap loyalitas karyawan, sebuah kesimpulan yang mengonfirmasi temuan-temuan serupa oleh Sumantri & Mujiati, 2023; Mahayuni & Dewi, 2020).

### Pengaruh Work- Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan.

Work-life Balance tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan secara positif dan signifikan (T statistics=  $1,243 > 1,96$  dan p values =  $0,214 > 0,05$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa perbaikan pada work-life balance tidak secara

otomatis mendorong peningkatan dedikasi pegawai, yang penurunannya sendiri dapat termanifestasi melalui angka retensi, absensi, dan tingkat produktivitas (Gabriela Hassan et al., 2022). Salah satu penyebabnya diduga karena masih adanya berbagai rintangan yang menghalangi terpenuhinya kebutuhan akan keseimbangan hidup dan kerja secara optimal (Rahmadani et al., 2024). Meskipun demikian, dari perspektif Social Exchange Theory (SET), dukungan terhadap keseimbangan hidup dan kerja tetap esensial untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Ma'ruf, 2021). Berkurangnya praktik work-life balance yang dibarengi dengan naiknya beban pekerjaan dapat mengaksesi timbulnya stres, di mana kondisi inilah yang pada akhirnya akan turut memengaruhi tingkat kesetiaan para pekerja (Ma'ruf, 2021). Studi ini memperlihatkan bahwa work-life balance tidak memiliki korelasi yang searah dan tidak bermakna secara statistik dengan loyalitas karyawan, sebuah temuan yang selaras dengan hasil riset dari (Harahap & Sugiarti, 2024) dan (Mea & Se, 2023).

### Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Kepuasan Kerja.

Transformasional leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan (T statistics =  $3,002 > 1,96$  dan p values =  $0,003 < 0,05$ ). Merujuk pada temuan riset, transformasional leadership terbukti memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, yang terlihat melalui sikap pemimpin yang menciptakan lingkungan kerja kondusif, sehingga turut mendorong peningkatan semangat kerja karyawan (Yusnar Kharismasyah & Kusuma Putra, 2020). Pemimpin yang mengayomi, membimbing, serta memberikan arahan kepada bawahannya akan menciptakan rasa aman dan mendorong respons positif terhadap loyalitas karyawan (Djuraidi & Laily, 2020). Temuan ini konsisten dengan prinsip Social Exchange Theory (SET) yang menjelaskan bahwa interaksi sosial terbentuk atas dasar pertukaran timbal balik, di mana individu cenderung memberikan kontribusi lebih besar ketika merasa



dihargai, diperlakukan secara adil, serta memperoleh keuntungan dari relasi tersebut (Aris Munandar & Prayekti, 2020). Hasil serupa juga diperoleh dari studi sebelumnya oleh (Irwanto & Riyadi, 2022) dan (Sulistyawati et al., 2022) yang mengonfirmasi adanya hubungan positif dan signifikan antara transformasional leadership dengan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Work- Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja.**

Work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan, hipotesis tersebut memiliki nilai p-value kurang dari 0,05 ( $T \text{ statistics} = 2,523 > 1,96$  dan  $p \text{ values} = 0,012 < 0,05$ ). Temuan penelitian memperlihatkan adanya hubungan positif dan signifikan antara work-life balance dan kepuasan kerja, semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dialami (Nawarcono et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa work-life balance memainkan peran penting dalam membentuk suasana kerja yang nyaman dan memuaskan. Oleh karena itu, perusahaan perlu bersikap terbuka terhadap masukan, memberi ruang untuk penyampaian keluhan, serta memahami risiko pekerjaan yang dihadapi karyawan (Nawarcono et al., 2021). Berdasarkan Social Exchange Theory (SET), keseimbangan kehidupan kerja berfungsi sebagai faktor kunci untuk menekan stres dan memperkuat kepuasan kerja (Putri Asri Madiyah & Kasmawati, 2024). Karyawan yang dapat menikmati kehidupan keluarga dengan baik akan lebih mampu menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan pribadi (Maharani et al., 2023). Di lingkungan PT Indo Java Rubber Planting Co, pekerja yang berhasil mengatur kedua faktor tersebut umumnya berkontribusi pada peningkatan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih besar. Secara konsisten, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang terjaga dengan baik terbukti mampu mengoptimalkan tingkat kepuasan kerja (Maharani et al., 2023). Kesimpulan ini didukung pula oleh (Yohan Pranindhita et al., 2020); (Shabrina & Ratnaningsih, 2019) dan (Megaster et al., 2021) yang sama-sama menegaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara work-life balance dan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan.**

Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan secara positif dan signifikan ( $T \text{ statistics} = 3,855 > 1,96$  dan  $p \text{ values} = 0,000 < 0,05$ ). Riset ini menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, di mana meningkatnya kepuasan dalam bekerja turut mendorong bertambahnya tingkat loyalitas terhadap perusahaan (Selvia & Karneli, 2023). Hasil tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting dalam membangun komitmen karyawan (Selvia & Karneli, 2023). Semakin besar rasa puas yang dirasakan, maka semakin tinggi pula kemungkinan karyawan untuk menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap perusahaan (Citra & Fahmi, 2019). Sesuai dengan Social Exchange Theory (SET), ketika individu merasa puas atas pekerjaan dan menerima perlakuan positif yang setimpal dari perusahaan, mereka cenderung memperlihatkan loyalitas yang lebih besar (Larastrini & Adnyani, 2019). Di lingkungan kerja Pt Indo Java Rubber Planting Co, karyawan merasakan suasana kerja yang mendukung, sehingga penting untuk terus menciptakan iklim kerja yang sehat melalui promosi yang adil serta dukungan dari lingkungan sekitar guna memperkuat loyalitas tenaga kerja. Kepuasan kerja tidak hanya mempererat ikatan emosional terhadap perusahaan, tetapi juga menumbuhkan rasa cinta terhadap profesi yang dijalani (Larastrini & Adnyani, 2019). Temuan ini diperkuat oleh hasil riset dari (Pragusti et al., 2023) dan (Citra & Fahmi, 2019) yang turut membuktikan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

### **Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi.**

Kontribusi pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dapat diketahui ( $T \text{ statistic} = 2,118 < 1,96$  dan  $p\text{-value} = 0,035 > 0,05$ ). Hasil studi ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara dalam kaitan antara transformasional leadership dengan loyalitas karyawan. Berdasarkan Social Exchange Theory (SET), pemimpin yang bersedia mendengarkan dan menerima aspirasi bawahannya dapat menciptakan atmosfer kerja yang kondusif, yang pada akhirnya memperkuat dampak transformasional leadership dalam menumbuhkan loyalitas jangka panjang (Baskara & Bangun, 2024). Di Pt Indo Java Rubber Planting Co, pimpinan menunjukkan sikap terbuka terhadap masukan karyawan, yang berkontribusi positif terhadap peningkatan loyalitas mereka (Hariyanti, 2022). Karyawan di perkebunan tersebut telah menikmati suasana kerja yang mendukung,



ditunjang oleh fasilitas yang memadai, dukungan rekan kerja, dan pemimpin yang responsif terhadap kebutuhan mereka, sehingga mampu mendorong loyalitas yang lebih tinggi (Amiruddin & Yudiarso, 2023). Loyalitas karyawan menjadi aset penting bagi perusahaan, namun kondisi tersebut tidak tercipta begitu saja, melainkan harus dibangun melalui kepemimpinan yang berkualitas serta manajemen organisasi yang terarah dan efektif (Wibowo et al., 2022). Hasil ini didukung oleh penelitian (Hidayat & Dwiarti, 2024) dan (Baskara & Bangun, 2024) yang juga menyimpulkan bahwa transformasional leadership memengaruhi loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

### **Pengaruh Work-life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara work-life balance dan loyalitas karyawan. (Nilai T statistic =  $2,121 > 1,96$  dan nilai p-value =  $0,034 < 0,05$ ), hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan dalam hubungan antara work-life balance dan loyalitas karyawan, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mendorong peningkatan loyalitas terhadap perusahaan (Bagis & Adawiyah, 2022). Mengacu pada Social Exchange Theory (SET), keseimbangan hidup yang didukung oleh tempat kerja menjadi fondasi penting terciptanya atmosfer kerja yang sehat dan konstruktif. Pegawai yang merasa kehidupannya di luar pekerjaan berjalan seimbang, seperti yang dirasakan oleh karyawan di Pt Indo Java Rubber Planting Co., cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar karena merasa kebutuhan pribadinya dihargai (Larastrini & Adnyani, 2019). Lingkungan kerja yang mendukung, pimpinan yang responsif, dan kemampuan untuk mengatur waktu secara fleksibel antara tugas pekerjaan dan aktivitas pribadi turut memperkokoh hubungan karyawan dengan organisasi, seperti yang tampak di Perkebunan Ciseru Cipari (Sumantri & Mujiati, 2023). Loyalitas bukanlah sesuatu yang muncul tanpa sebab, melainkan tumbuh dari perlakuan adil dan fasilitas yang memadai dari perusahaan (Ma'ruf, 2021). Penelitian ini turut diperkuat oleh (Bagis & Adawiyah, 2022) dan (Iza Alawiyah et al., 2024) yang menemukan bahwa pengaruh work-life balance terhadap loyalitas karyawan berjalan secara tidak langsung melalui kepuasan

kerja.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa transformasional leadership dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, pemimpin yang inspiratif dan mendukung mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memperkuat komitmen karyawan. Sebaliknya, work-life balance tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas, kemungkinan karena hambatan dalam pemenuhannya. Namun, transformasional leadership dan work-life balance terbukti berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong motivasi dan produktivitas. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas, serta antara work-life balance dan loyalitas. Dengan kata lain, baik kepemimpinan yang supotif maupun keseimbangan hidup dapat meningkatkan loyalitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan kebijakan pengelolaan SDM agar lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan.

### **KETERBATASAN DAN SARAN**

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada variabel kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan work-life balance terhadap loyalitas karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional dan work-life balance sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Selain itu, ruang lingkup penelitian yang terbatas pada satu perusahaan di sektor manufaktur perlu diperluas ke sektor lain, seperti jasa atau industri kreatif, agar hasilnya lebih komprehensif. Populasi yang terbatas pada satu perusahaan juga menjadi kelemahan, sehingga studi mendatang dapat melibatkan beberapa perusahaan untuk meningkatkan generalisasi temuan. Secara teoritis, penggunaan teori yang lebih beragam seperti teori motivasi, teori pertukaran sosial, atau teori perilaku organisasi dapat memperkaya analisis dan memperluas perspektif terhadap hubungan antarvariabel.

### **DAFTAR PUSTAKA**

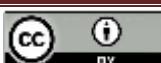
- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., & Sadiq, M. W. (2021). Service Innovation in Human Resource Management During COVID-19: A Study to Enhance



- Employee Loyalty Using Intrinsic Rewards. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627659>
- Adeline, K. (2022). Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention (Studi Kasus Pt Bank Xyz Tbk). *Jurnal Bina Manajemen*.
- Adi Nugraha, R., & Arvianto, A. (2024). Perancangan Dan Pengembangan Bak Pengolahan Dengan Metode Quality Function Deployment (QFD) Untuk Mereduksi Defect ketebalan Karet. *Industrial Engineering Online Journal*.
- Adi, Tungga Dewi, R., & Sultan. (2025). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Roti Maros Lempangan. *Bongaya Journal of Research in Management*, 8.
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Agustina Hidayat, F., Andriani, R., & Mubarok, A. (2025). Pengaruh Retensi Karyawan Dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Melalui Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Perusahaan Online Shop Di Kota Bandung). In *Jurnal Sains Manajemen* (Vol. 7, Issue 1). <https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/index>
- Agustini. (2024). Analisis Strategi Retensi Karyawan Untuk Mengurangi Turnover Dan Meningkatkan Loyalitas Karyawan (Vol. 5, Issue 3). <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/NMaR>
- Akbar, F., Fahmi, I., Manajemen, M. P., Ekonomi, F., Bisnis, D., Kuala, U., Dosen,), & Syiah Kuala, U. (2020). Februari: 62-81 by Directorate General of Higher Education. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Accredited SINTA*, 4(1). <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>
- Al Kabir, M. A., & Rahman, M. (2019). Effects of Work Life Balance on Employee Loyalty in Private Commercial Banks of Bangladesh. *Jurnal of Economics and Sustainable Development*, 10(14). <https://doi.org/10.7176/JESD>
- Ali, Mm., Hariyati, T., Yudestia Pratiwi, M., &
- Afifah, S. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Penerapan Nya Dalam Penelitian. In *Education Journal*.2022 (Vol. 2, Issue 2).
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Amiruddin, J. H., & Yudiarso, A. (2023). Studi Meta Analisis: Penerapan Metode Transformational Leadership Terhadap Job Satisfaction.
- Anastasia, K., Kristianto, L., Fakultas Psikologi, T., Laura, A., Taufick, K., & Kurniawan, J. E. (2023). online Work-Life Balance Sebagai Mediator Work Autonomy dan Loyalitas Pada Karyawan Generasi Milenial. *Psychopreneur Journal*, 7(2), 120–127.
- Ang dan Edalmen, Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan.
- Anjani, N. L. P. A., & Supartha, I. W. G. (2020). Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan Puri Saron Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2496. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p02>
- Arifin, M., & Muharto, A. (2022). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 37. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i1.3507>
- Aris Munandar, S., & Prayekti. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi Intrisik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Vol. 11, Issue 2).
- Ayudia Adiyanti, S., & Minda Kusumah, R. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Literature Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Komunikasi Bisnis Dan Manajemen*, 10(2).
- Bagis, F., & Adawiyah, W. (2022, September 13). Work-Life balance and Work Culture on



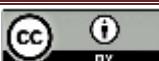
- Employee Loyalty in Construction Companies: The Mediating Role of Job Satisfaction. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320908>
- Baskara, A., & Bangun, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank Mandiri di Kota Bandung.
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(3), 368–393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022a). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.22.102171>
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
- 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 (Mankeu)*, 11(01).
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. <http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb>
- Dwi Rustikarini, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Employe Engagement Sebagai Variabel Mediasi. <https://kontan.co.id>
- Fadhli, N., Israwati, & Mahendra, Z. (2024). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas dan Loyalitas Pegawai Kantor Walikota Pekanbaru (Vol. 04, Issue 03).
- Fan, X., Li, J., Mao, Z. (Eddie), & Lu, Z. (2021a). Can ethical leadership inspire employee loyalty in hotels in China? -From the perspective of the social exchange theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 538–547. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.006>
- Fatwa Mosyani, R., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Work-Life Balance and Employee Satisfaction on Employee Loyalty Ofgpret Studio. *IOSR Journal OfHumanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25, 59–63. <https://doi.org/10.9790/0837-2501015963>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In *Source: Journal of Marketing Research* (Vol. 18, Issue 1).
- Gabriela Hassan, A., Aprit Donianto, C., & Mohd. Khairal Abd, T. (2022). Pengaruh Talent Management Dan Work-Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi. *MODUS*, 34.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair Jr, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., P. Danks, N., & Ray, S. (2017). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. <http://www.HairJrJF.com>
- Hamisah, S., & Nawawi, M. T. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Loyalitas Pegawai di Taspen Life Jakarta. 05(02), 474–483.
- Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The Effect of Compensation, Career Development, and Work-Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Indonesian Journal of Social*



- Technology, 5(3).  
<http://jist.publikasiindonesia.id/>
- Hariyanti, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 40–46.  
<https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.144>
- Hasan J. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt Perintis Perkasa Medan.
- Hidayat, Y. K., & Dwiarti, R. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Indomaret Di Kecamatan Depok, Sleman, Yogyakarta. In *Jurnal Ekonomi Revolusioner* (Vol. 7, Issue 6).
- Irwanto, D., & Riyadi, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Stkip Pgri Sidoarjo. In *SOETOMO BUSINESS REVIEW* (Vol. 4).
- Iza Alawiyah, K., Sutrisno, & Fadjar Dharmaputra, M. (2024). Peran Lingkungan Kerja dan Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Journal Of Social Science Research*, 4, 16508–16520.
- Kharismasyah, A. Y., Cinintya Pratama, B., & Bagis, F. (2017). Job Satisfaction As A Mediator Of Justice Towards Organizational Citizenship Behavior. *BENEFIT Jurnal Manajemen Dan Bisnis*.
- Kusumawardani Saptono, N., Supriadi, E., & Tabroni. (2020). Pengaruh Work Life Balancedan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagementdengan Kesehatan Mental Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Generasi Milenial (Studi Kasus: Direktorat Keuangan Pt Angkasa Pura I (Persero)). *Jurnal Ekobisman*, VOL5.NO2.
- Larastrini, P. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3674.  
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p14>
- Liyan, T., Jati, S., & Pramukarso, D. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Dokter Pada Rsud Dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, vol.7.
- Maharani, C., Diaz Kinanti, A., Yogiswara, A., Anggi Syahputri, D., & Dwi Farisandy, E. (2023). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Bintaro. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 8(1).  
<http://jurnal.umk.ac.id/index.php/perseptual>
- Mahayuni, A. A. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1696.  
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p03>
- Manajerial, J., Kewirausahaan, D., Hamisah, S., & Nawawi, M. T. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Loyalitas Pegawai Di Taspen Life Jakarta. 05(02), 474–483.
- Marsela, G., & Andika Sari, P. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z Di Kota Bandung. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4.  
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2020-0157>
- Ma'ruf, R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Imiah Psikologi*, 9(1), 110–120.  
<https://doi.org/10.30872/psikoborneo>
- McCarthy, D. (1997). *The Loyalty Link, Bagaimana Karyawan yang Setia Menciptakan Pelanggan yang Setia*. (1st ed.). JohnWiley & Sons.
- Mea, M. H. C. D., & Se, H. (2023). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Work Environment Influences on Educators' Loyalty (pp. 3–13).  
<https://doi.org/10.2991/978-94-6463->



- 154-8\_2
- Megaster, T., Arumingtyas, F., & Trisavinaningdiah, A. (2021). Pengaruh Work Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cv Nusantara Lestari. *Ekonomi Dan Bisnis*, Vol.3.
- Muliati. (2020). Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai. *AkMen*, 17, 518–528. <https://ejurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen>
- Nawarcono, W., Setiono, A., Manajemen, ), & Megarkencana, N. (2021). Analisis Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Solusi*, 16.
- Oktaviani, E., Utomo, F. C., & Setiorini, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Bekasi. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 7(1), 136–149. <https://doi.org/10.61332/ijpa.v7i1.123>
- Pauji, I., ¶, 1½í¶, ,½í, & Nurhasanah, N. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Manufaktur. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(2), 2022–2082. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.43>
- Pragusti, A., Hidayat, R., & Karyawan, L. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang Berimplikasi pada Loyalitas Karyawan Kata kunci (Vol. 6, Issue 4). <http://Jiip.stkipyapisdompu.ac.id>
- Putri Asri Madiyah, A., & Kasmawati, Y. (2024). Pengaruh Work-life Balance, Kepuasan Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Aparatur Sipil Negara Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Jakarta. *Management Journal*.
- Qarismail, T., & Prayekti. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada The Westlake Resort Yogyakarta.
- Rahmadani, D. P., Rifa'i, A., Damayanti Aprilia, H., Ilmu, J., Bisnis, A., & Lampung, U. (2024). Beban Kerja, Job Insecurity, Dan Work Life Balance: Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt Lampung Berkah Finansial Teknologi. *Jurnal Perspektif Bisnis*, 7(1), 79–92.
- Rahmadhani, A. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Pegawai Dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Pegawai Kso Terminal Petikemas Koja. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 6. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i3>
- Rahmansyah, A. M., Utami, H. N., Prasetya, A., & Malang, B. U. (2023). The Effect of Work Life Balance and Work Engagement on Employee Loyalty and Performance. In *Jurnal Administrasi Bisnis* | (Issue 1). <https://profit.ub.ac.id>
- Raikou, N., & Konstantopoulou, G. (2021). Tracing Emerging Adulthood On University Students: The Case Of Medicine School At A Greek University. *European Journal of Social Sciences Studies*, 6(4). <https://doi.org/10.46827/ejsss.v6i4.1074>
- Rizki Mulyani, S., Yeni, F., & Yuliza, M. (2022). Employee Loyalty Through The Role Of Job Satisfaction As A Mediator: Leader Member Exchange And Work Life Balance At Pt. Batang Hari Barisan. *JURNAL ILMIAH Bisnis Dan Ekonomi Asia*. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v18i3.2135>
- Saad Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Saepudin, D., Sugito, S., & Jayadi, J. (2022). Pengolongan Generasi sebagai Pemoderasi Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(2), 155–166. <https://doi.org/10.37366/master.v2i2.440>
- Saptarini, P. D., & Yudhaningsih, N. M. (2020). Peranan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt Parama Asia Sejahtera . *Jurnal Satyagraha*, 03(01).
- Saroni, I., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). Pengaruh WFH dan Transformasional



- Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.
- Sekar Kinasih Tanatti, A., & Rizky Wicaksono, S. (2024). Pembuatan Dokumen Srs (Software Requirement System) Sistem Informasi Manufaktur Perusahaan mesin Karet (Studi Kasus Pt. Abc). In Sainsbertek Jurnal Ilmiah Sains & Teknologi (Vol. 04, Issue 02).
- Selvia, S., & Karneli, O. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis, 10(2), 103–113. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v10i2.21819>
- Shabrina, D., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Pertanian (Persero). Jurnal Empati, 8.
- Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Sumantri, N. M. D., & Mujiati, N. W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 12(4), 390. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i04.p04>
- Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Helijon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.helijon.2024.e29821>
- Tanjung, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506–518. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.246713>
- Tegor, T., Johannes, J., Jaya, R. I. K., & Thasimmim, S. N. (2023). Skill, Transformational Leadership, And Competitiveness: Relationships In A Love Triangle. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 422–434. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.5053>
- Tri Mustika, N., & Yossi Hastini, L. (2025). Pengaruh Work-Life Balance, Reward Dan Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan Pada CV Sido Harind Tabing Kecamatan Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat. *Journal of Business Economics and Management*, 1.
- Tri Sofya Ningsih, & Hermiati, N. F. (2023). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Distributor Marwah Skincare Cilacap). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 611–621. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1094>
- Tusssoleha Rony, Z., Fitriadi, H., & Warkianto, W. (2023). Pengaruh Turnover Intention Dan Kompensasi Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat (Vol. 5, Issue 1). <http://bisnisman.nusaputra.ac.id>
- Wibowo, F., Setiyanto, S., & Bahtiar, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *Journal of Management and Digital Business*, 2(3), 128–138. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v2i3.587>
- Yohan Pranindhita, E., Hendro Wibowo, D., Psikologi, F., & Kristen Satya Wacana Salatiga, U. (2020). Hubungan Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Guru Di Smk Kabupaten Pati. In *Jurnal Psikologi Konseling* (Vol. 16, Issue 1).
- Yusnar Kharismasyah, A., & Kusuma Putra, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Pt. Pdam Tirta Wijaya Cilacap. *Jurnal Manajemen*, 10. <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>

