

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement*

Sely Yastati<sup>1</sup>, Riedel Paulus Jacobis<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received Jun 9, 2026  
Revised Jun 20, 2026  
Accepted Jun 27, 2026

### Kata kunci:

Kepemimpinan Transformasional  
Kinerja Karyawan  
PLS-SEM  
*Work Life Balance*  
*Work Engagement*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi pada CV. Pasific Harvest. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh yang melibatkan 50 karyawan dari Divisi SDM, Finance, dan Marketing. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *work life balance* berpengaruh positif serta signifikan terhadap *work engagement* dan kinerja karyawan. Selain itu, *work engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, serta memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *work engagement* menjadi faktor penting dalam memperkuat kinerja karyawan dalam perusahaan.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



## Corresponding Author:

Sely Yastati,  
Universitas Negeri Surabaya, Indonesia.  
Email: [selyyastati.22051@mhs.unesa.ac.id](mailto:selyyastati.22051@mhs.unesa.ac.id)

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, perusahaan tidak hanya dihadapkan pada berbagai peluang, tetapi juga tantangan yang semakin kompleks sehingga menuntut pemikiran strategis dan kemampuan adaptasi yang cepat dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) (Annisa Nurul Haq et al., 2025). Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk mengelola SDM secara efektif karena kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan SDM adalah kinerja karyawan, yang mencerminkan tingkat efektivitas individu dalam mendukung produktivitas, inovasi, dan daya saing perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi selama periode tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Hadiwijaya & Mintarsih, 2021). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi perhatian utama perusahaan guna memastikan tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan transformasional, *work life balance*, dan *work engagement*. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan wawasan serta mengubah ambisi, nilai, pengetahuan, dan harapan karyawan ke arah yang lebih positif (Novianti, 2021). Melalui kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan inspiratif, karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Selain itu, *work life balance* berperan dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga dapat meminimalkan konflik serta

meningkatkan produktivitas karyawan (Ramdhani & Rasto, 2021). Sementara itu, *work engagement* merupakan kondisi keterikatan kerja yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*), yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal (Amalina et al., 2024).

Meskipun ketiga variabel tersebut telah banyak dikaji, sejumlah penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. (Rivai, 2020) dan (Fauzan et al., 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, (Isy et al., 2024) dan (Agustine Pariesti et al., 2022) menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disisi lain, (Sari & Yuniawan, 2021), (Siahaan et al., 2021) dan (Sukmarani, 2022) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement* yang memberikan indikasi bahwa *work engagement* dapat berperan sebagai jembatan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dengan mempertimbangkan peran *work engagement* sebagai variabel mediasi.

CV. Pasific Harvest merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan dan distribusi hasil perikanan, khususnya produk berbasis hasil laut. Sebagai perusahaan yang menghadapi tuntutan tinggi dalam menjaga kualitas produksi, ketepatan waktu, serta profesionalisme kerja, CV. Pasific Harvest membutuhkan SDM yang kompeten dengan kinerja karyawan yang optimal guna mendukung efektivitas operasional dan keberlanjutan perusahaan. Bentuk kepemimpinan, keseimbangan waktu, dan tingkat *engagement* karyawan menjadi aspek yang relevan untuk dikaji secara mendalam dalam konteks perusahaan ini, mengingat karakteristik industri yang menuntut presisi dan konsistensi tinggi dari setiap tenaga kerjanya.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi, pada karyawan CV. Pasific Harvest. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperjelas inkonsistensi temuan terdahulu sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen CV. Pasific Harvest dalam merancang kebijakan SDM yang lebih efektif.

## 2. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi pada CV. Pasific Harvest. Variabel penelitian meliputi kepemimpinan transformasional dan *work life balance* sebagai variabel independen, *work engagement* sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner skala Likert lima poin serta data sekunder dari website, dan studi literatur terkait (Sugiyono, 2019)

Populasi penelitian sebanyak 50 karyawan pada Divisi SDM, finance dan marketing. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode sampling jenuh, di mana sampel ditentukan berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat representasi yang kuat terhadap fenomena yang dikaji (Sugiyono, 2019) Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0.0.9.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Karakteristik Responden

Hasil penelitian ini melibatkan 50 responden yang berasal dari Divisi SDM, finance dan marketing pada perusahaan industri CV. Pasific Harvest. Responden merupakan karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan administratif dan operasional perusahaan. Pemahaman mengenai karakteristik responden penting untuk memberikan gambaran kontekstual terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap *work engagement* serta kinerja karyawan. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, status karyawan, divisi, dan tingkat pendidikan terakhir yang disajikan sebagai berikut.

**Tabel 1. Karakteristik responden**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Divisi	Finance	12	
	MSDM	24	
	Marketing	14	
Jenis kelamin	Laki-laki	18	36%
	Perempuan	32	64%
Usia	<26 Tahun	4	4%
	26-45 Tahun	45	60%
	>45 Tahun	1	36%
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	3	6%
	D3/D4	1	2%
	S1	46	92%
Masa kerja	1-3 Tahun	21	72%
	>3 Tahun	29	28%

Sumber: Kuisisioner Responden 2026

Berdasarkan karakteristik responden, penelitian ini didominasi oleh karyawan Divisi sehingga hasil penelitian lebih banyak merepresentasikan kondisi kerja pada divisi tersebut, sementara Divisi Finance dan Marketing memiliki kontribusi yang lebih kecil. Dari sisi demografis, responden didominasi oleh perempuan, usia 26–45 tahun, masa kerja lebih dari 3 tahun, sehingga temuan penelitian lebih mencerminkan persepsi tenaga kerja perempuan pada usia produktif awal hingga matang yang umumnya berorientasi pada pengembangan karier, stabilitas kerja, serta kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kelompok usia lebih tua memberikan perspektif pengalaman dan loyalitas yang lebih kuat, sedangkan usia muda dan masa kerja singkat memiliki kontribusi lebih kecil karena masih dalam tahap adaptasi.

Selain itu, mayoritas responden berpendidikan S1 menunjukkan bahwa hasil penelitian lebih banyak menggambarkan persepsi karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi yang cenderung lebih kritis terhadap peluang pengembangan diri, penghargaan, dan jenjang karier. Sementara responden dengan pendidikan SMA/SMK dan D3/D4 memberikan kontribusi lebih kecil. Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa hasil penelitian terutama dipengaruhi oleh karyawan MSDM berpengalaman dengan pendidikan S1 yang mendominasi sampel penelitian.

### Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dengan nilai rata-rata statistiknya. Statistik deskriptif ialah statistik dimana penggunaan dalam menelaah data, meringkas data sebagaimana diperoleh dengan meninggalkan maksud menarik kesimpulan yang luas maupun membuat generalisasi yang luas (Sugiyono, 2019). Kriteria variabel yang digunakan yaitu memiliki skor dengan rentang 5 bila memakai kriteria 5 kotak. Kemudian penelitian dalam menggunakan skala-likert menggunakan 5 kategori, dari 5 yang tertinggi hingga 1 yang terendah (Sugiyono, 2019). Jadi, skor sebesar 5 harus dibagi 5 yang kemudian menghasilkan kisaran sebesar 0,8 yang akan digunakan untuk menginterpretasikan skor index.

Tabel 2. Distribusi responden pada tiap variabel

Item pertanyaan	1	2	3	4	5	Mean item	Mean indikator	Mean variabel	
<b>KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL</b>									
Pengaruh ideal ( <i>Idealized Influence</i> )									
K.T.1		4	10	19	17	3,98	4,00	3,95	
K.T.2		4	7	23	16	4,02			
Motivasi inspirasional ( <i>Inspirational Motivation</i> )									
K.T.3	1	5	7	23	14	3,88	3,88		
K.T.4	1	4	12	16	17	3,88			
Stimulasi intelektual ( <i>Intellectual Stimulation</i> )									
K.T.5		2	14	17	17	3,98	3,98		
K.T.6		4	14	11	21	3,98			
<b>WORK LIFE BALANCE</b>									
Keseimbangan waktu ( <i>Time Balance</i> )									
W.L.B.1	1	4	13	17	15	3,82	3,91		
W.L.B.2		2	13	18	17	4,00			
Keseimbangan keterlibatan ( <i>Involvement Balance</i> )									
W.L.B.3		3	7	19	21	4,16	4,10		
W.L.B.4		3	9	21	17	4,04			
Keseimbangan kepuasan ( <i>Satisfaction Balance</i> )									
W.L.B.5		6	7	17	20	4,02	4,01		
W.L.B.6		4	13	12	21	4,00			
<b>KINERJA KARYAWAN</b>									
Kuantitas									
K.K.1		1	13	20	16	4,02	3,85		
K.K.2	1	4	16	18	11	3,68			
Kualitas									
K.K.3		2	18	16	14	3,84	3,64		
K.K.4	2	4	19	20	5	3,44			
Kehadiran									
K.K.5	1	3	7	27	12	3,92	3,89		
K.K.6	2	3	11	18	16	3,86			
<b>WORK ENGAGEMENT</b>									
Vigor (Rasa Semangat)								3,70	

W.E.1	4	11	25	10	3,82	3,79	
W.E.2	4	10	30	6	3,76		
<i>Dedication (Dedikasi)</i>							
W.E.3	1	2	21	22	4	3,52	3,61
W.E.4	1	4	14	21	10	3,70	
<i>Absorption (Kosentrasi &amp; Keseriusan)</i>							
W.E.5	3	19	19	9	3,68	3,71	
W.E.6	7	10	22	11	3,74		

Sumber: peneliti, data diolah 2026

### Hasil Analisis Statistik Interval

Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan software SmartPLS versi 4.0.0.9. Proses analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

### Outer Model

Seluruh indikator dapat dinyatakan valid jika memiliki nilai outer loading  $\geq 0,7$ , sementara indikator dengan nilai 0,4–0,7 tetap dapat dipertahankan jika nilai Average Variance Extracted (AVE) dan composite reliability (CR) telah memenuhi kriteria (Hair et al., 2017). Selanjutnya, hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE  $\geq 0,5$ , yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu merepresentasikan indikatornya dengan baik. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai composite reliability  $\geq 0,7$ , sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 3. Outer loading

Item	Outer loading	Analisis
<b>Kepemimpinan transformasional</b>		
K.T 1	0,871	Valid
K.T 2	0,859	Valid
K.T 4	0,654	Valid
K.T 5	0,907	Valid
K.T 6	0,889	Valid
<b>Work life balance</b>		
W.L 1	0,615	Valid
W.L 3	0,929	Valid
W.L 4	0,885	Valid
W.L 5	0,906	Valid
W.L 6	0,844	Valid
<b>Kinerja karyawan</b>		
K.K 1	0,820	Valid

K.K 2	0,796	Valid
K.K 3	0,826	Valid
K.K 5	0,783	Valid
K.K 6	0,633	Valid
<b>Work engagement</b>		
W.E 1	0,730	Valid
W.E 2	0,796	Valid
W.E 3	0,669	Valid
W.E 4	0,784	Valid
W.E 6	0,769	Valid

Sumber: Output Smart PLS 4., data diolah (2026)

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk yang lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa setiap variabel laten mampu menjelaskan indikator yang dimilikinya secara lebih baik dibandingkan keterkaitannya dengan konstruk lain dalam model penelitian. Dengan demikian, setiap konstruk memiliki karakteristik pengukuran yang jelas dan tidak mengalami tumpang tindih antar variabel. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi validitas diskriminan sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural penelitian.

**Tabel 4. Diskriminan validity**

	KT	WLB	KK	WE
K.T 1	0,871			
K.T 2	0,859			
K.T 4	0,654			
K.T 5	0,907			
K.T 6	0,889			
W.L 1		0,615		
W.L 3		0,929		
W.L 4		0,885		
W.L 5		0,906		
W.L 6		0,844		
K.K 1			0,820	
K.K 2			0,796	
K.K 3			0,826	
K.K 5			0,783	
K.K 6			0,633	
W.E 1				0,730
W.E 2				0,796
W.E 4				0,669

W.E 5	0,784
W.E 6	0,769

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai composite reliability  $\geq$  0,7, sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Nilai Composite reliability pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,923, *work life balance* 0,924, kinerja karyawan sebesar 0,882, dan *work engagement* sebesar 0,866.

Tabel 5. Composite reliability variabel

Variabel	Composite reliability
Kepemimpinan transformasional	0,923
<i>Work life balance</i>	0,924
Kinerja karyawan	0,882
<i>Work engagement</i>	0,866

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah (2026)

#### Inner Model

Pada tahap evaluasi model internal, nilai R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk menunjukkan besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. *R-square* pada variabel laten endogen yaitu kinerja karyawan sebesar 0,643 itu berarti variabel endogen penelitian ini kinerja karyawan dapat dijelaskan variabel kepemimpinan transformasional dan *work life balance* besaran nilai proporsi variasi sebesar 64,3% dan untuk sisanya yaitu 35,7% dijelaskan oleh variabel lainnya, sehingga hubungan antara variabel independen dan kinerja karyawan dianggap baik.

Selanjutnya, nilai *R-square* pada variabel mediasi yaitu *work engagement* sebesar 0,552 itu berarti variabel kepemimpinan transformasional dan *work life balance* dapat menjelaskan besaran nilai proposi variasi sebesar 55,2% untuk sisanya 44,8% dijelaskan oleh variabel lainnya, sehingga hubungan antar variabel independen dan kinerja karyawan dianggap moderat ke baik.

Tabel 6. R-square

Variabel	R-Square
Kinerja karyawan	0,643
<i>Work engagement</i>	0,552

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

*Q-Square Predictive Relevance* digunakan untuk mengukur relevansi prediksi dalam model konstruk. Hasil pengujian menunjukkan nilai *Q-square predictive relevance* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,362, dan untuk variabel *work engagement* sebesar 0,282. Karena kedua nilai tersebut lebih besar dari nol, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik. Dengan demikian kinerja karyawan memiliki predictive relevance sebesar 36,2% yang dapat dijelaskan oleh model, sementara *work engagement* memiliki predictive relevance sebesar 28,2% yang juga dapat dijelaskan oleh model.

Tabel 7. Q-square

	SSO	SEE	Q2(1-SEE/SSO)
Kepemimpinan transformasional	250,000	250,000	0,000
<i>Work life balance</i>	250,000	250,000	0,000
Kinerja karyawan	250,000	159,582	0,362
<i>Work engagement</i>	250,000	179,520	0,282

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

Selanjutnya, berdasarkan hasil uji *effect size* (f-square), diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f-square* sebesar 0,175, yang menunjukkan pengaruh sedang, sedangkan, kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,537, yang menunjukkan pengaruh kuat. Selanjutnya, *Work life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f-square* sebesar 0,199 yang menunjukkan pengaruh sedang, sedangkan *Work life balance* terhadap *work engagement* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,531 yang menunjukkan pengaruh kuat. Adapun *Work engagement* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f-square* sebesar 0,174 yang menunjukkan pengaruh lemah. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi pengaruh yang lebih kuat terhadap *work engagement* dibandingkan dengan variabel lainnya.

Tabel 8. F square

	Kepemimpinan transformasional	<i>Work life balance</i>	Kinerja karyawan	<i>Work engagement</i>
Kepemimpinan transformasional			0,175	0,537
<i>Work life balance</i>			0,199	0,531
Kinerja karyawan				
<i>Work engagement</i>			0,174	

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah (2026)

Uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini dilaksanakan melalui perbandingan nilai probabilitas dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) nilai sebesar 0,05. Apabila nilai *p-values* yang diperoleh kurang dari ( $\leq$ ) nilai taraf signifikansi maka hipotesis dapat diterima. Sedangkan *p-values* lebih dari ( $\geq$ ) taraf signifikan maka hipotesis dapat dikatakan ditolak.

Tabel 9. Uji hipotesis

Peangaruh antar variabel	Original sampel	<i>P-values</i>	Probabilitas kesalahan	Kesimpulan
KT – KK	0,313	0,011	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima
WL – KK	0,333	0,006	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima
WE – KK	0,372	0,014	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima
KT – WE	0,495	0,000	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima
WL – WE	0,492	0,000	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima

KT – WE – KK	0,184	0,047	≤0,05	Hipotesis diterima
WL – WE - KK	0,183	0,044	≤0,05	Hipotesis diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah (2026)

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Perolehan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV. Pasific Harvest yakni berpengaruh positif dan signifikan. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan. Temuan ini sejalan dengan (Rivai A, 2020) dan (Fauzan et al., 2023) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan fokus, motivasi, serta antusiasme karyawan dalam bekerja. Hasil ini sejalan dengan temuan (Badrianto & Ekhsan, 2021), (Fadhli N & Mahendra Z, 2024) dan (Wong K et al., 2020) yang menegaskan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa semangat yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaan, maka semakin tinggi pula kinerja mereka. Hasil ini sejalan dengan temuan (Meria & Julianingsih, 2022) dan (Fatimatuz ZS et al., 2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement***

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, maka semakin meningkat pula rasa semangat yang dimiliki karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan (Sari DN & Yuniawan A, 2021), (Siahaan et al., 2021) dan (Sukmarani, 2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

### **Pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement***

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan rasa semangat yang dimiliki karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan (Kurniawati & Mulyanto, 2024) dan (Dewi NS & Rozana A, 2024) yang menemukan bahwa *work life balance* terhadap *work engagement*.

### **Peran mediasi *work engagement***

Pada pengujian mediasi, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* dapat berfungsi sebagai perantara antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara efektif di lingkungan kerja bukan hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga dapat mendorong terciptanya semangat kerja yang pada akhirnya membuat karyawan bekerja lebih nyaman dan produktif. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai perantara antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Dengan kata lain keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya dapat meningkatkan kinerja tetapi juga dapat meningkatkan keterikatan kerja terhadap perusahaan.

#### 4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, *work life balance*, dan *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Pasific Harvest. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui pemberian inspirasi, motivasi, dan perhatian individual mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung maupun melalui peningkatan *work engagement*. Selain itu, *work life balance* yang baik juga terbukti meningkatkan kinerja karyawan karena membantu mereka menjaga fokus, produktivitas, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work engagement* sendiri berperan penting dalam mendorong kinerja, karena karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui pelatihan kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Selain itu, perusahaan perlu mengoptimalkan pengelolaan beban kerja dan menerapkan kebijakan yang mendukung *work life balance* agar keterlibatan dan kinerja karyawan semakin meningkat. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek dan jumlah sampel penelitian serta menambahkan variabel lain, seperti beban kerja dan stres kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *work life balance* dan kinerja karyawan.

#### REFERENCES

- Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Amalina, D., Ariani, L., & Julaibib, J. (2024). Pengaruh Meaning of Work Terhadap Work Engagement Pada Pengasuh di Panti Sosial. *Jurnal Psikologi*, 1(4), 16. <https://doi.org/10.47134/pjp.v1i4.2768>
- Annisa Nurul Haq, R., Alexander Setiawan, Ms., Syafrida Hafizah, M., & Syuryatman Desri, M. (2025). *TRANSFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA GLOBALISASI*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Dewi NS, & Rozana A. (2024). Pengaruh Work Life Balance terhadap Work Engagement pada Perawat Lansia. *Jurnal Riset Psikologi*, 51–56. <https://doi.org/10.29313/jrp.v4i1.3887>
- Fadhli N, & Mahendra Z. (2024). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas dan STIE Dharma Putra Pekanbaru, Indonesia. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 04(03). <https://doi.org/10.47065/jamek.v4i3.1639>
- Fatimatuz ZS, Indriyani A, & Afridah N. (2024). PENGARUH KETERIKATAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN EfandA 707 Brebes. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(4), 649–661. <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i4.2211>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Hadiwijaya, D., & Mintarsih, E. (2021). PENGARUH PENILAIAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA KERTA RAHARJA KABUPATEN TANGERANG Keyword Abstract. *JMB*. <https://doi.org/10.31000/jmb.v10i2.5133>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Isy, A. ', Muthohar, R., & Achmad, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Pengurus Organisasi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMS dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(2), 88–107. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v7i2.6498>
- Kurniawati, M., & Mulyanto, H. (2024). Implementasi Employee Engagement dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(01), 29–40. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v5i01.1449>

- Meria, L., & Julianingsih, D. (2022). Agustus 2022 e-ISSN: 2528-6544 Copyright Author 2022 Imam Ruhayat 1 , Lista Meria 2 , Dwi Julianingsih 3 Ruhayat, I. *Technomedia Journal (TMJ)*, 7(1), 90–110. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1>
- Novianti KR. (2021). DOES ORGANIZATIONAL COMMITMENT MATTER? LINKING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19, 335–345. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.09>
- Ramdhani, D. Y., & Rasto. (2021). KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA (WORK LIFE BALANCE) SEBAGAI FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN (WORK LIFE BALANCE AS A FACTOR AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE) (Vol. 20, Number 1). <http://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/>
- Rivai A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291>
- Sari DN, & Yuniawan A. (2021). PENGARUH TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *JURNAL MANAJEMEN DIPONEGORO*, 10, 2337–3792. <http://ejournal-sl.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Siahaan, J. R., Rianti, I., & Putri Pratiwi, R. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(2), 137–150. <https://doi.org/10.37366/master.v1i2.195>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif*.
- Sukmarani, S. (2022). Pengaruh Usia dalam Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja pada Perusahaan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(1), 22–41. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i1.3538>
- Wong K, Chan, A. H. S., & Teh, P. L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>