



Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Work-Life Balance* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada PT Gamma Mitra Lestari, Tangerang Selatan)

Devi Safitri^{1*}, Koen Hendrawan²

¹⁻²Universitas Budi Luhur, Indonesia

Email: 2231510039@student.budiluhur.ac.id¹, koen.hendrawan@budiluhur.ac.id²

*Penulis Korespondensi: 2231510039@student.budiluhur.ac.id

Abstract. This study aims to analyze the influence of job characteristics, work-life balance, and transformational leadership on employee job satisfaction at PT Gamma Mitra Lestari, South Tangerang. A quantitative approach with a survey method was employed. The study population consisted of all 40 employees of PT Gamma Mitra Lestari, and a saturated sampling technique (census) was applied so that the entire population participated as respondents. Data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed through Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The findings indicate that job characteristics, work-life balance, and transformational leadership each have a positive and significant effect on employee job satisfaction. These results suggest that employees experience higher job satisfaction when they perceive their jobs as meaningful and well-structured, achieve a better balance between work and personal life, and work under effective transformational leadership. The study highlights the importance of integrating organizational practices that support employee well-being, leadership effectiveness, and job design to improve workplace satisfaction. The findings are expected to contribute to the development of human resource management literature and provide practical recommendations for organizations seeking to strengthen employee satisfaction and organizational performance.

Keywords: Human Resource Management; Job Characteristics; Job Satisfaction; Transformational Leadership; Work-Life Balance.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan, *work-life balance*, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Gamma Mitra Lestari, Tangerang Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian terdiri atas seluruh 40 karyawan PT Gamma Mitra Lestari yang dijadikan responden melalui teknik *sampling* jenuh (sensus). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, *work-life balance*, dan kepemimpinan transformasional masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik pekerjaan yang dirasakan, semakin seimbang kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan praktik organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan, kepemimpinan yang efektif, dan desain pekerjaan yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Karakteristik Pekerjaan; Kepemimpinan Transformasional; Kepuasan Kerja; Manajemen Sumber Daya Manusia; *Work-Life Balance*.

1. LATAR BELAKANG

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis perusahaan. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain karakteristik

individu, dukungan organisasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan hubungan kerja dalam organisasi (Frisna Sihombing et al., 2026). keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Perengki Susanto et al., 2022 yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan serta turut meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan.

PT Gamma Mitra Lestari merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi alat kesehatan, radiofarmaka, dan produk pendukung pelayanan kesehatan. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia untuk memastikan setiap proses kerja dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan dirancang, meliputi variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*).

2. KAJIAN TEORI

Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan sikap, perasaan, dan penilaian individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan sikap, perasaan, dan penilaian individu terhadap pekerjaannya. Lee et al. (2023) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kesejahteraan karyawan dan keberhasilan organisasi. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan dukungan kepada karyawan, menyediakan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi, serta menerapkan kepemimpinan yang efektif akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. kepuasan kerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu karakteristik pekerjaan, *work-life balance*, dan kepemimpinan transformasional. Karakteristik pekerjaan yang dirancang secara baik akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan,

memperoleh otonomi, serta menerima umpan balik yang konstruktif. Adapun indikator kepuasan kerja menurut (Safitri, 2022) sebagai berikut:

Kepuasan terhadap Pekerjaan (The Work Itself)

Kepuasan terhadap pekerjaan merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan setiap hari. Karyawan akan merasa puas apabila pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan minat yang dimiliki, serta memberikan tantangan yang dapat meningkatkan kemampuan diri.

Kepuasan terhadap Gaji (Pay)

Kepuasan terhadap gaji merupakan penilaian karyawan mengenai kesesuaian antara kompensasi yang diterima dengan pekerjaan, tanggung jawab, dan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi.

Kepuasan terhadap Promosi (Promotion)

Kepuasan terhadap promosi merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap kesempatan memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi dalam organisasi. Kesempatan promosi yang diberikan secara adil berdasarkan prestasi, kompetensi, dan pengalaman kerja akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Kepuasan terhadap Atasan (Supervision)

Kepuasan terhadap atasan merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap cara pemimpin mengarahkan, membimbing, mendukung, dan memperlakukan bawahannya.

Kepuasan terhadap Rekan Kerja (Co-workers)

Kepuasan terhadap rekan kerja merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap hubungan sosial dan kerja sama dengan sesama rekan kerja di lingkungan organisasi.

Karakteristik Pekerjaan (X_1)

Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan bagaimana suatu pekerjaan dirancang agar mampu memberikan pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan. Hasil penelitian (Parker & Knight, 2024) menjelaskan bahwa, karakteristik pekerjaan adalah seperangkat atribut atau unsur yang melekat pada suatu pekerjaan, seperti variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*), yang mampu memengaruhi pengalaman psikologis serta sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Dalam konteks penelitian ini, karakteristik pekerjaan dipandang sebagai salah satu sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja

karyawan. Adapun indikator karakteristik menurut . (Parker & Knight, 2024) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri atas lima indikator utama (*core job characteristics*), yaitu *Skill Variety* (Variasi Keterampilan) : merupakan tingkat sejauh mana suatu pekerjaan menuntut karyawan menggunakan berbagai keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan dalam menyelesaikan tugasnya. *Task Identity* (Identitas Tugas) : *Task Identity* merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara utuh, mulai dari tahap awal hingga menghasilkan suatu produk atau layanan yang dapat diidentifikasi dengan jelas. *Task Significance* (Signifikansi Tugas) : tingkat sejauh mana suatu pekerjaan memberikan dampak atau manfaat bagi orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. *Autonomy* (Otonomi): *Autonomy* merupakan tingkat kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang diberikan kepada karyawan dalam merencanakan, mengatur, dan menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya. *Feedback* (Umpan Balik): merupakan tingkat sejauh mana suatu pekerjaan memberikan informasi yang jelas kepada karyawan mengenai hasil dan kualitas pekerjaan yang telah dilakukan.

Work-life balance (X₂)

Work-life balance merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kesehatan mental yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Penelitian Wong et al. (2023) menemukan bahwa, *work-life balance* merupakan kondisi ketika seseorang mampu mengelola peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi secara harmonis sehingga tidak terjadi konflik yang berlebihan di antara kedua peran tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Ugwu et al. (2023) menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa mengabaikan tanggung jawab dalam kehidupan pribadi maupun keluarga. Adapun indikator *work-life balance* menurut Ariani Wulansari et al. (2022) sebagai berikut:

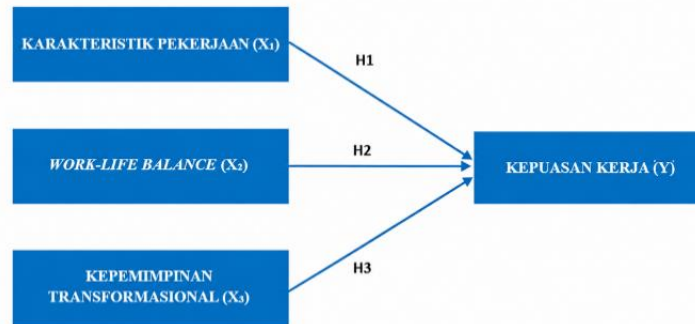
Keseimbangan Waktu: Keseimbangan waktu menunjukkan kemampuan karyawan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional; **Keseimbangan Keterlibatan;** Keseimbangan keterlibatan menunjukkan kemampuan individu untuk tetap terlibat secara optimal baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. **Keseimbangan Kepuasan:** Keseimbangan kepuasan menunjukkan tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara bersamaan.

Fleksibilitas Kerja: Fleksibilitas kerja menunjukkan adanya kemudahan atau kelonggaran yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam mengatur waktu dan sistem kerja.

Kepemimpinan Transformasional (X₃)

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan positif. Penelitian Deng et al. (2023) menjelaskan bahwa, kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, kesejahteraan, dan kinerja karyawan melalui empat komponen utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Ravet-Brown et al. (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan proses perubahan melalui pemberdayaan karyawan, komunikasi visi organisasi, serta pengembangan hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Pendekatan ini mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kolaborasi tim, dan efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan. (Udin, 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menghasilkan perubahan positif dalam organisasi melalui pemberian visi, inspirasi, dorongan inovasi, perhatian individual, dan pengaruh pribadi terhadap karyawan. Adapun indikator kepemimpinan transformasional menurut (Aniebonam, 2023) sebagai berikut: *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal): *Idealized influence* merupakan kemampuan pemimpin dalam menjadi teladan yang baik bagi bawahan melalui sikap, perilaku, integritas, dan tanggung jawab yang ditunjukkan dalam bekerja. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif): *Inspirational motivation* merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, dorongan, semangat, dan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual): *Intellectual stimulation* merupakan kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan mampu menyelesaikan masalah kerja dengan cara yang lebih efektif. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual): *Individualized consideration* merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian, dukungan, pembinaan, dan pendekatan secara individual kepada setiap bawahan.

Kerangka Teoritis



Gambar 1. Kerangka Teoritis.

Pengembangan Hipotesis

H1: Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Gamma Mitra Lestari.

H2: *Work-life balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Gamma Mitra Lestari.

H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Gamma Mitra Lestari.

3. METODE PENELITIAN

Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi atau fenomena yang terjadi pada objek penelitian secara sistematis, faktual, dan akurat berdasarkan data yang diperoleh dari responden. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji pengaruh variabel Karakteristik Pekerjaan (X_1), *Work-life balance* (X_2), dan Kepemimpinan Transformasional (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui pengolahan data numerik yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Gamma Mitra Lestari.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Hasil penelitian Waruwu & Litani (2023), populasi adalah seluruh individu atau objek yang menjadi sasaran penelitian dan memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Gamma Mitra. Sampel merupakan sebagian atau seluruh anggota populasi yang dipilih untuk mewakili populasi dalam penelitian. Berdasarkan penelitian Waruwu & Litani (2023) menyatakan bahwa, sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan

populasi sehingga dapat digunakan sebagai sumber data penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil, yaitu sebanyak 40 orang karyawan, sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan responden penelitian.

Jenis dan Data yang dikumpulkan

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara, yaitu kuesioner (angket), observasi, wawancara, dan studi pustaka. Hasil penelitian Hidayat & Patricia Wulandari (2022) berdasarkan sumber perolehannya, Jenis data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari para responden, berupa tanggapan mereka terhadap sejumlah pertanyaan penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh melalui publikasi yang telah dilakukan oleh pihak lain.

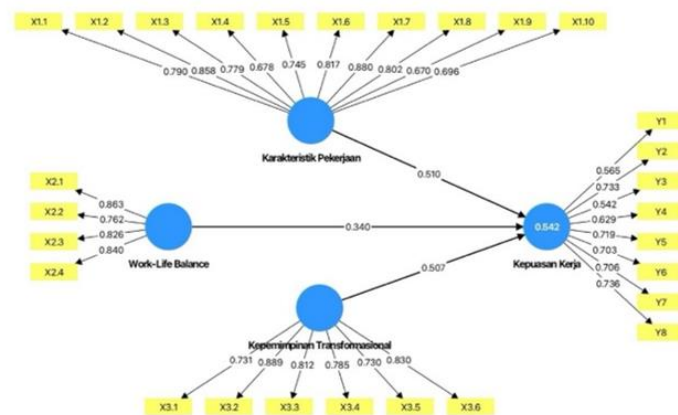
Teknik Analisis Data

Ada beberapa teknik statistic yang digunakan didalam penelitian yaitu Uji Outer Loading yang terdiri dari Uji Validitas Konvergn (*Convergent Validity*), Uji *Average Variance Extracted* AVE, Uji *Common Method Bias*, Uji *discriminant validity*, Uji Reliabilitas Konstruk dan Uji Inner Model yang terdiri dari Uji *R-Square* (R^2), Uji Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), Uji Reliabilitas yang terdiri dari Uji *Composite Reliability*, Uji *Cronbach's alpha*, Uji CMB (*Collineary Statistic-VIF*), Uji Hipotesis (*Bootstrapping*), Uji *R-square* (R^2), *F-Square* (f^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan Uji Hipotesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu menjelaskan variabel laten yang diukur. Pengujian *convergent validity* pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70. Namun demikian, Berdasarkan penelitian (Hair & Alamer, 2022), nilai *outer loading* antara 0,50–0,70 masih dapat diterima sepanjang nilai AVE dan reliabilitas konstruk memenuhi kriteria yang ditetapkan.



Gambar 2. Model Penelitian *Partial Least Square*.

Tabel 1. Hasil Uji *Convergent Validity*.

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Karakteristik Pekerjaan (X1)	X1.1	0,790	Valid
	X1.2	0,858	Valid
	X1.3	0,779	Valid
	X1.4	0,678	Valid
	X1.5	0,745	Valid
	X1.6	0,817	Valid
	X1.7	0,880	Valid
	X1.8	0,802	Valid
	X1.9	0,670	Valid
	X1.10	0,696	Valid
Work-life balance (X2)	X2.1	0,863	Valid
	X2.2	0,762	Valid
	X2.3	0,826	Valid
	X2.4	0,840	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X3)	X3.1	0,731	Valid
	X3.2	0,889	Valid
	X3.3	0,812	Valid
	X3.4	0,785	Valid
	X3.5	0,730	Valid
	X3.6	0,830	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0,565	Valid
	Y2	0,733	Valid
	Y3	0,542	Valid
	Y4	0,629	Valid
	Y5	0,719	Valid
	Y6	0,703	Valid
	Y7	0,706	Valid
	Y8	0,736	Valid

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel Karakteristik Pekerjaan, *Work-life balance*, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai *outer loading* di atas 0,50. Nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator X3.2 sebesar 0,889, sedangkan nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator Y3 sebesar 0,542.

Pada variabel Karakteristik Pekerjaan terdapat tiga indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 yaitu X1.4 (0,678), X1.9 (0,670), dan X1.10 (0,696). Selain itu, pada variabel Kepuasan Kerja terdapat tiga indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 yaitu Y1 (0,565), Y3 (0,542), dan Y4 (0,629). Namun nilai tersebut masih berada di atas batas minimum 0,50 sehingga indikator tetap dapat dipertahankan dalam model penelitian. Maka, seluruh indikator pada variabel Karakteristik Pekerjaan (X1), *Work-life balance* (X2), Kepemimpinan Transformasional (X3), dan Kepuasan Kerja (Y) dinyatakan valid dan telah memenuhi kriteria *convergent validity*, sehingga dapat digunakan untuk analisis pada tahap selanjutnya.

Uji *Average Variance Extracted* (AVE) Dan Uji Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi, stabilitas, dan ketepatan suatu konstruk dalam penelitian. Uji reliabilitas pada penelitian ini diukur menggunakan *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70 serta nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 2. *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Karakteristik Pekerjaan (X1)	0,926	0,937	0,600
<i>Work-life balance</i>	0,849	0,894	0,679
Kepemimpinan Transformasional	0,891	0,913	0,637
Kepuasan Kerja	0,827	0,866	0,550

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,70. Variabel Karakteristik Pekerjaan memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,937, *Work-life balance* sebesar 0,894, Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,913, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,866. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas konstruk.

Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel juga berada di atas 0,70, yaitu Karakteristik Pekerjaan sebesar 0,926, *Work-life balance* sebesar 0,849, Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,891, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,827. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), variabel Karakteristik Pekerjaan, *Work-life balance*, dan Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Sementara itu, variabel Kepuasan

Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,550, yang sedikit berada di bawah batas ideal 0,50. Namun demikian, karena nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada variabel tersebut telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, maka konstruk Kepuasan Kerja tetap dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut. Maka, seluruh variabel penelitian yang terdiri dari Karakteristik Pekerjaan (X1), *Work-life balance* (X2), Kepemimpinan Transformasional (X3), dan Kepuasan Kerja (Y) dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian model struktural pada tahap selanjutnya.

Uji *Common Method Bias*

Pengujian ini dilakukan untuk mendeteksi adanya *Common Method Bias* (CMB) yang dapat muncul akibat penggunaan metode pengumpulan data yang sama pada seluruh variabel penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian *Common Method Bias* dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada setiap indikator dalam model penelitian. Berdasarkan penelitian (Hair & Alamer, 2022), apabila seluruh nilai VIF berada di bawah ambang batas 5,0, maka model penelitian dinyatakan bebas dari masalah *Common Method Bias*.

Tabel 3. *Common Method Bias.*

Indikator	VIF
X1.1	3,731
X1.2	4,857
X1.3	3,012
X1.4	2,123
X1.5	2,747
X1.6	2,744
X1.7	4,871
X1.8	2,975
X1.9	2,348
X1.10	2,216
X2.1	1,854
X2.2	1,922
X2.3	2,079
X2.4	1,951
X3.1	2,143
X3.2	2,578
X3.3	2,242
X3.4	2,626
X3.5	1,703
X3.6	2,010
Y1	1,669
Y2	2,148
Y3	1,370
Y4	2,408
Y5	1,830
Y6	2,078
Y7	1,864
Y8	2,209

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8.

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai VIF yang berkisar antara 1,370 hingga 4,871. Nilai VIF terendah terdapat pada indikator Y3 sebesar 1,370, sedangkan nilai VIF tertinggi terdapat pada indikator X1.7 sebesar 4,871.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF masih berada di bawah batas maksimum 5,0, sehingga tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang tinggi maupun bias metode umum yang dapat memengaruhi hasil penelitian. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Work-life balance*, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada PT Gamma Mitra Lestari” dinyatakan bebas dari *Common Method Bias* dan layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *Common Method Bias*, sehingga hasil pengujian hubungan antar variabel dapat diinterpretasikan dengan baik dan tidak terdistorsi oleh penggunaan metode pengumpulan data yang sama.

Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya sehingga indikator mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat. Pada penelitian ini, *discriminant validity* dievaluasi menggunakan tiga pendekatan, yaitu *Cross Loading*, *Fornell-Larcker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Cross Loading

Tabel 4. *Discriminant Validity (Cross Loading).*

Indikator	Kepuasan Kerja	Karakteristik Pekerjaan	<i>Work-life balance</i>	Kepemimpinan Transformasional
X1.1	0,790	0,112	0,086	0,421
X1.2	0,858	0,095	0,074	0,488
X1.3	0,779	0,103	0,091	0,437
X1.4	0,678	0,085	0,068	0,391
X1.5	0,745	0,097	0,081	0,446
X1.6	0,817	0,101	0,089	0,502
X1.7	0,880	0,092	0,073	0,517
X1.8	0,802	0,108	0,085	0,463
X1.9	0,670	0,079	0,064	0,382
X1.10	0,696	0,088	0,071	0,405
X2.1	0,092	0,863	-0,328	0,147
X2.2	0,085	0,762	-0,285	0,131
X2.3	0,104	0,826	-0,412	0,184
X2.4	0,097	0,840	-0,356	0,163
X3.1	0,073	-0,295	0,731	0,284
X3.2	0,091	-0,344	0,889	0,337
X3.3	0,082	-0,318	0,812	0,309
X3.4	0,075	-0,287	0,785	0,291
X3.5	0,069	-0,264	0,730	0,272
X3.6	0,087	-0,331	0,830	0,324

Y1	0,398	0,126	0,281	0,565
Y2	0,442	0,138	0,317	0,733
Y3	0,376	0,114	0,295	0,542
Y4	0,391	0,129	0,302	0,629
Y5	0,437	0,145	0,331	0,719
Y6	0,451	0,157	0,346	0,703
Y7	0,463	0,162	0,358	0,706
Y8	0,472	0,168	0,369	0,736

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8.

Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator lebih mampu merepresentasikan konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lain. Dengan demikian, seluruh indikator telah memenuhi kriteria discriminant validity berdasarkan metode *Cross Loading*.

Uji Fornell-Larcker Criterion

Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion.

Variabel	Karakteristik Pekerjaan	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Work-Life Balance
Karakteristik Pekerjaan	0,775			
Kepemimpinan Transformasional	0,051	0,798		
Kepuasan Kerja	0,555	0,398	0,671	
Work-life Balance	0,056	-0,396	0,168	0,824

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8.

Berdasarkan Tabel 5, nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$) yang ditunjukkan pada diagonal utama masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikatornya sendiri dibandingkan konstruk lainnya. Dengan demikian, model penelitian telah memenuhi discriminant validity berdasarkan kriteria Fornell-Larcker.

Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 6. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepemimpinan Transformasional <-> Karakteristik Pekerjaan	0,196
Kepuasan Kerja <-> Karakteristik Pekerjaan	0,576
Kepuasan Kerja <-> Kepemimpinan Transformasional	0,364
Work-life Balance <-> Karakteristik Pekerjaan	0,201
Work-life Balance <-> Kepemimpinan Transformasional	0,497
Work-life Balance <-> Kepuasan Kerja	0,224

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8.

Berdasarkan Tabel 6, seluruh nilai HTMT berada pada rentang 0,196–0,576 atau berada di bawah batas maksimum 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik sehingga model penelitian telah memenuhi discriminant validity berdasarkan metode HTMT.

Hasil pengujian discriminant validity menggunakan metode Cross Loading, Fornell-Larcker Criterion, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), seluruh konstruk telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi discriminant validity sehingga setiap konstruk mampu dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya. Nilai HTMT berada di bawah 0,90. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi discriminant validity sehingga setiap konstruk mampu dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya secara jelas dan mampu mengukur konsep yang dimaksud secara tepat.

Uji Analisis *Inner Model*

Analisis Inner Model dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Evaluasi inner model pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* (R^2) dan *F-Square* (f^2). Nilai *R-Square* digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, sedangkan nilai *F-Square* digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji *R-Square* (R^2)

Pengujian *R-Square* (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel Karakteristik Pekerjaan (X_1), *Work-life balance* (X_2), dan Kepemimpinan Transformasional (X_3) dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan penelitian (Hair & Alamer, 2022), nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan model kuat, 0,50 menunjukkan model sedang (moderate), dan 0,25 menunjukkan model lemah. Adapun hasil nilai R^2 dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7. *R-Square.*

<i>Variabel Endogen</i>	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0,542	0,504

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8.

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa nilai *R-Square* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,542 dan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,504. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan, *Work-life balance*, dan Kepemimpinan Transformasional mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja sebesar 54,2%, sedangkan sisanya sebesar 45,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Nilai R-Square sebesar 0,542 termasuk dalam kategori sedang (moderate), sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja pada PT Gamma Mitra Lestari.

Uji F-square (f^2) Effect Size

Uji F-Square (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel Karakteristik Pekerjaan (X1), Work-life balance (X2), dan Kepemimpinan Transformasional (X3) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Nilai f^2 menggambarkan kontribusi masing-masing variabel eksogen dalam model struktural. Berdasarkan penelitian (Hair & Alamer, 2022), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, sedangkan nilai 0,35 atau lebih menunjukkan efek yang besar terhadap variabel endogen. Adapun hasil nilai R^2 dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8. Uji f-square (f^2).

Hubungan Variabel	f^2	Keterangan
Karakteristik Pekerjaan (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	0,562	Besar
Work-life balance (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	0,211	Sedang
Kepemimpinan Transformasional (X3) → Kepuasan Kerja (Y)	0,469	Besar

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 8, diperoleh nilai f-square variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,562, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar. Selanjutnya, variabel Work-life balance memiliki nilai f-square sebesar 0,211, yang menunjukkan pengaruh dalam kategori sedang. Sementara itu, variabel Kepemimpinan Transformasional memperoleh nilai f-square sebesar 0,469, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan memberikan kontribusi paling besar terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Gamma Mitra Lestari, diikuti oleh Kepemimpinan Transformasional. Adapun Work-life balance juga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, namun dengan tingkat kontribusi yang lebih rendah dibandingkan kedua variabel lainnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan pada PT Gamma Mitra Lestari.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Karakteristik Pekerjaan, Work-life balance, dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Gamma Mitra Lestari. Dasar pengambilan keputusan dalam

pengujian ini menggunakan nilai *P-values* hasil *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *P-values* $< 0,05$, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel yang diuji. Sebaliknya, jika nilai *P-values* $> 0,05$, maka hipotesis dinyatakan ditolak karena pengaruh yang terjadi tidak signifikan. Sementara itu, untuk mengetahui arah hubungan antarvariabel digunakan nilai Original Sample (O). Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel independen akan diikuti oleh peningkatan pada variabel dependen, sedangkan nilai koefisien yang negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah.

Tabel 9. *Path Coefficient.*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Karakteristik Pekerjaan → Kepuasan Kerja	0,510	0,521	0,091	5,575	0,000
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0,507	0,475	0,133	3,801	0,000
Work-life balance → Kepuasan Kerja	0,341	0,292	0,183	1,855	0,006

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 9, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 9, diketahui bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,510. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja bersifat positif. Artinya, apabila Karakteristik Pekerjaan meningkat sebesar 1 satuan, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,510 satuan. Hasil pengujian juga menunjukkan nilai T-statistics sebesar 5,575 dan *P-values* sebesar 0,000. Nilai *P-values* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, semakin baik karakteristik pekerjaan yang dirasakan karyawan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan PT Gamma Mitra Lestari. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (H1) diterima.

Pengujian Hipotesis 2 (H2)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 9, diketahui bahwa variabel *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,340 yang menunjukkan arah hubungan positif. Hal ini berarti bahwa peningkatan *Work-life balance* cenderung diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,340 satuan. Namun, hasil pengujian menunjukkan

nilai *T-statistics* sebesar 1,855 dan *P-values* sebesar 0,064. Nilai *P-values* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan PT Gamma Mitra Lestari. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (H2) diterima.

Pengujian Hipotesis 3 (H3)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 9, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,507. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja bersifat positif. Artinya, apabila Kepemimpinan Transformatif meningkat sebesar 1 satuan, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,507 satuan. Hasil pengujian juga menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 3,801 dan *P-values* sebesar 0,000. Nilai *P-values* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan pengaruh ideal kepada karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT Gamma Mitra Lestari. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (H3) diterima.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan Transformatif merupakan faktor yang berperan penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan PT Gamma Mitra Lestari. Di sisi lain, *Work-life balance* belum terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan nilai koefisien jalur yang diperoleh, Karakteristik Pekerjaan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kepuasan Kerja, diikuti oleh Kepemimpinan Transformatif, sedangkan *Work-life balance* memiliki pengaruh yang relatif lebih rendah dan tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan di PT Gamma Mitra Lestari perlu difokuskan pada perbaikan karakteristik pekerjaan serta penerapan kepemimpinan transformatif yang efektif.

PLS Predict

Untuk mengevaluasi kemampuan prediksi model penelitian, dilakukan pengujian *PLS-Predict* menggunakan metode *Cross-Validated Predictive Ability Test* (CVPAT). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah model yang dibangun memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel endogen, yaitu Kepuasan Kerja. Penilaian dilakukan dengan membandingkan nilai *PLS loss* dan *IA loss*, serta memperhatikan nilai *average loss difference*,

t-value, dan *p-value*. Hasil pengujian CVPAT-PLS Predict disajikan pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. CVPAT-PLS Predict.

Variabel	PLS loss	IA loss	Average loss difference	t value	p value
Kepuasan Kerja	0,392	0,556	-0,164	5,121	0,000
Overall	0,392	0,556	-0,164	5,121	0,000

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.1.1.8

Berdasarkan hasil pengujian PLS-Predict pada Tabel 10, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai PLS loss sebesar 0,392, sedangkan nilai IA loss sebesar 0,556. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai kesalahan prediksi (*prediction error*) model PLS lebih rendah dibandingkan model pembanding (*benchmark model*). Selain itu, nilai *average loss difference* sebesar -0,164 menunjukkan bahwa model PLS menghasilkan kemampuan prediksi yang lebih baik dibandingkan model benchmark.

Kemudian, hasil pengujian menunjukkan nilai *t-value* sebesar 5,121 dengan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa perbedaan antara nilai PLS loss dan IA loss signifikan secara statistik. Dengan demikian, model penelitian yang menjelaskan pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Work-life balance*, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki kemampuan prediksi yang baik. Jadi hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dibangun dalam penelitian ini tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara teoritis, tetapi juga memiliki tingkat akurasi prediksi yang memadai terhadap variabel Kepuasan Kerja pada PT Gamma Mitra Lestari. Oleh karena itu, model penelitian dapat dinyatakan memiliki *predictive relevance* yang baik dan layak digunakan sebagai dasar dalam pengambilan kesimpulan penelitian.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Work-life balance*, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada PT Gamma Mitra Lestari, Tangerang Selatan) dengan menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang dirasakan karyawan, seperti adanya variasi tugas, kejelasan tanggung jawab, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki, pemberian otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan, serta umpan

balik atas hasil kerja, mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Semakin baik karakteristik pekerjaan yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kenyamanan dan kepuasan yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mampu mengelola waktu antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi dengan baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, merasa lebih nyaman dalam bekerja, serta mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaannya secara optimal. Dengan demikian, penerapan *work-life balance* yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang memberikan motivasi, inspirasi, arahan yang jelas, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mendorong karyawan untuk terus berkembang akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang kondusif. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai, lebih termotivasi dalam bekerja, serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Bagi PT Gamma Mitra Lestari Karakteristik Pekerjaan, yaitu Perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan karakteristik pekerjaan dengan melakukan pembagian tugas yang jelas dan terstruktur, memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kompetensi karyawan, meningkatkan otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan, serta menyediakan umpan balik yang rutin terhadap hasil kerja karyawan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. *Work-life Balance*, yaitu Perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, penyesuaian jam kerja yang efektif, serta penerapan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan terciptanya *Work-life Balance* yang baik, karyawan akan lebih nyaman dalam bekerja dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan Transformasional, yaitu Pimpinan perusahaan diharapkan terus menerapkan dan mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi, inspirasi, komunikasi yang terbuka, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi dan karier karyawan. Penerapan kepemimpinan

transformatif yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan Kerja, yaitu Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan melalui evaluasi secara berkala terhadap kebutuhan dan harapan karyawan, perbaikan sistem kerja, pemberian penghargaan atas kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan dapat terus terjaga dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Bagi Peneliti Selanjutnya Karakteristik Pekerjaan, yaitu Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian mengenai karakteristik pekerjaan dengan menambahkan indikator atau dimensi lain yang relevan serta menguji pengaruhnya pada berbagai jenis organisasi dan sektor industri yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih luas. *Work-life Balance*, yaitu Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji *Work-life Balance* dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti fleksibilitas kerja, dukungan keluarga, maupun kebijakan organisasi sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai peran *Work-life Balance* terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan Transformatif, yaitu Peneliti berikutnya dapat membandingkan pengaruh kepemimpinan transformatif dengan gaya kepemimpinan lainnya, seperti kepemimpinan transaksional, autentik, atau servant leadership, untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan Kerja, yaitu Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi kepuasan kerja, seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, stres kerja, maupun employee engagement. Selain itu, penelitian dapat dilakukan dengan jumlah responden yang lebih besar atau menggunakan pendekatan mixed methods (kuantitatif dan kualitatif) agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Aswan Waruwu, & Fahrumi Litani. (2023). Analisis stres kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Innovative: Journal of Social Science Research*. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/4186>
- Amalina, N. N., Armanu, & Susilowati, C. (2022). The effect of transformational leadership and organizational justice toward employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(4), 95–105. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i4.1771>
- Aniebonam, E. E., C. K. U., N. E., & T. G. (2023). *Transformational leadership and transactional leadership styles: Systematic review of literature*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8410953>

- Anisa Oktaviani, I., Jaya, I., & Willian, R. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Sumber Hijau Permai (SHP) Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(3). <https://online-journal.unja.ac.id/jmbp/article/view/16871/12879>
- Ariani Wulansari, N., Harsono, M., & Unnes Kampus Sekaran, F. (2022). Work-life balance: Conceptualization, antecedents and consequences. *Management Analysis Journal*. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/64061>
- Azahwa, V. O., & Paryontri, R. A. (2023). Work life balance: Study of the relationship between work stress and job satisfaction in employees. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(2), 286–291. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v11i2>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 36. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bowo, T., & Santoso, B. (2025). Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja: Suatu kajian konseptual. *Fokus Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*. <https://jurnal.uic.ac.id/index.php/fokus>
- Cotič, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A., & Lodorfos, G. (2025). Job characteristics for work engagement: Autonomy, feedback, skill variety, task identity, and task significance. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(5), 75–85. <https://doi.org/10.1002/joe.22295>
- Czakert, J. P., & Berger, R. (2024). The influence of leadership on employees' work-nonwork interface and wellbeing: A scoping review. *Current Psychology*, 43(7), 6075–6100. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04762-3>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dewi, S., Yulianto, R., & Ruswanti, E. (2022). The effect of job motivation, job satisfaction and transformational leadership style on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 107–113. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1418>
- Fadhila, A. T., Ekowati, V. M., & Supriyanto, A. S. (2025). Kepuasan kerja pegawai: Peran kepemimpinan transformasional, work life balance dan psychological well-being. *Dialektika: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 10(2), 281–295. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v10i2.7610>
- Fareed, M. Z., Su, Q., Almutairi, M., Munir, K., & Fareed, M. M. S. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- Fauzi, I., Muharram, H., Hadiyat, Y., & Arismiadi, M. (2025). Workload, work-life balance, and job satisfaction: Their impact on nurse performance at Goenawan Partowidigdo Pulmonology Hospital. *International Journal Administration, Business & Organization*, 6(3), 305–325. <https://doi.org/10.61242/ijabo.25.584>
- Fitriana, I., Bagus, F., Darmawan, A., & Kharismasyah, A. Y. (2024). Job satisfaction as a mediating variable between transformational leadership style and work environment on organizational commitment at maternity clinic in Purwokerto. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(3), 157–171. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i31249>

- Frisna Sihombing, Juanita, J., & Aulia, D. (2026). The effect of individual characteristics, organizational support, and work environment on job satisfaction among medical personnel at Pangeran Jaya Sumitra Regional General Hospital, Kotabaru. *International Journal of Health and Medicine*, 3(3), 30–38. <https://doi.org/10.62951/ijhm.v3i3.634>
- George, P., & Sreedharan, N. V. (2023). Work life balance and transformational leadership as predictors of employee job satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 18(2), 253–273. <https://doi.org/10.5937/sjm18-34305>
- 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>
- Hidayat, R., & Wulandari, P. (2022). Structural equation modelling (SEM) in research: Narrative literature review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 5(6), 852–858. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v5i6.141>
- Ina Mery Anggitha Sinaga, & Siregar, O. M. (2023). The effect of transformational leadership on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT X. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2(9), 2287–2300. <https://doi.org/10.55927/fjas.v2i9.6142>
- Lee, C., Lee, B., Choi, I., & Kim, J. (2023). Exploring determinants of job satisfaction: A comparison between survey and review data. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231216528>
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 367–380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>
- Nimas Sayekti, L. (2022). Work life balance dan work engagement: Dampaknya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.20885/jabis.vol19.iss1.art2>
- Parker, S. K., & Knight, C. (2024). The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees. *Human Resource Management*, 63(2), 265–291. <https://doi.org/10.1002/hrm.22200>
- Poetz, L., & Volmer, J. (2022). A diary study on the moderating role of leader-member exchange on the relationship between job characteristics, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.812103>
- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493–538. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00649-6>
- Safitri, R. A., & A. M. (2022). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Romi Voletta Buduran. <https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.2708>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating

- role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sutanto, E., Santoso, T., & Halim, K. (2025). Employee engagement: The role of transformational leadership, work environment, and job satisfaction. *TRIKONOMIKA*, 24(1), 9–20. <https://doi.org/10.23969/trikonomika.v24i1.18534>
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Ugwu, F. O., Enwereuzor, I. K., & Mazei, J. (2023). Is working from home a blessing or a burden? Home demands as a mediator of the relationship between work engagement and work-life balance. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 341–364. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10084-6>
- Winkelhaus, S., Grosse, E. H., & Glock, C. H. (2022). Job satisfaction: An explorative study on work characteristics changes of employees in Intralogistics 4.0. *Journal of Business Logistics*, 43(3), 343–367. <https://doi.org/10.1111/jbl.12296>
- Wong, K. P., Teh, P. L., & Chan, A. H. S. (2023). Seeing the forest and the trees: A scoping review of empirical research on work-life balance. *Sustainability*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15042875>