

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

Ika Indraswati Putri¹, Linda Mora², Choirul Ibad³

Fakultas Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang
ikaindraswati Putri@gmail.com

Abstrak

Employee engagement adalah sejauh mana orang menikmati pekerjaan mereka, memercayainya, dan merasa dihargai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran *work life balance* dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di PT Pupuk Kujang Cikampek. Penelitian ini melibatkan 191 karyawan yang dipilih melalui metode *convenience sampling* dan menggunakan penekanan kuantitatif korelasional berjenis survei. Instrumen yang digunakan adalah Skala *Development Dimensions International Inc* (DDI), Skala *Global Transformational Leadership* (GTL) dan Skala *Work Life Balance* (WLB). Data dianalisis menggunakan uji asumsi dan regresi model analisis jalur (*path analysis*). Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (estimate = 0.665, $p < 0.001$), serta berpengaruh signifikan terhadap *work life balance* (estimate = 0.632, $p < 0.001$). Selain itu, *work life balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (estimate = 0.415, $p < 0.001$). Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa *work life balance* dapat berperan sebagai mediator parsial pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dengan (estimate = 0.262, $p < 0.001$). Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatkan *work life balance* dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di PT Pupuk Kujang Cikampek.

Kata kunci: Employee Engagement, Kepemimpinan Transformasional, Work Life Balance

Abstract

Employee engagement refers to the extent to which individuals enjoy their work, trust their organization, and feel valued. This study aims to examine the mediating role of work life balance in the relationship between transformational leadership and employee engagement at PT Pupuk Kujang Cikampek. The study involved 191 employees selected through a convenience sampling method and employed a quantitative correlational approach using a survey design. The instruments used were the Development Dimensions International (DDI) scale, the Global Transformational Leadership (GTL) scale, and the Work-Life Balance (WLB) scale. Data were analyzed using assumption testing and path analysis regression modeling. The findings revealed that transformational leadership has a positive and significant effect on employee engagement (estimate = 0.665, $p < 0.001$), and also has a significant effect on work life balance (estimate = 0.632, $p < 0.001$). Furthermore, work-life balance positively and significantly affects employee engagement (estimate = 0.415, $p < 0.001$). Additional analysis showed that work life balance partially mediates the relationship between transformational leadership and employee engagement, with an indirect effect value of 0.262 ($p < 0.001$). These findings suggest that improving employees' work life balance can strengthen the impact of transformational leadership on employee engagement at PT Pupuk Kujang Cikampek.

Keywords: Employee Engagement, Transformational Leadership, Work Life Balance

LATAR BELAKANG

PT. Pupuk Kujang Cikampek sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan anak perusahaan PT. Pupuk Indonesia (Holding) yang bergerak di bidang pupuk dan bahan kimia dituntut untuk selalu dapat memenuhi kontinuitas suplai pupuk untuk ketahanan pangan nasional serta dapat melakukan penghematan biaya melalui penggunaan fasilitas dan sarana yang lebih ekonomis dan efisien termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Madyaratri dan Izzati (2021) dalam menghadapi persaingan yang ketat di era globalisasi seperti saat ini, perusahaan harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Madyaratri dan Izzati (2021) salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan perlakuan khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. Hal tersebut biasa disebut *employee engagement*.

Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi cenderung lebih setia dan memberikan kontribusi positif kepada organisasi (Farhansyah, 2024). Sejalan dengan konsep *engagement* dari Arinawati et al. (2021) *engagement* sebagai ungkapan karyawan dalam mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* secara aktif dapat mengenali tujuan dan nilai-nilai organisasi, memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, dan merasa memiliki kendali atas pekerjaannya. Karyawan juga merasa dihargai, memiliki hubungan sosial yang baik di tempat kerja, serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang (Chairunnisa, Aji Fatwa & Wijaya, 2023).

Di Indonesia, *employee engagement* masih rendah di antara mayoritas karyawan. Menurut portal Sumber Daya Manusia (SDM), 80% karyawan di Indonesia tidak *engaged* dalam pekerjaan mereka (Putri&Prahara, 2020). Gallup *News Report* (2022) menunjukkan bahwa hanya 21% karyawan yang secara aktif *engaged* dengan perusahaan dan pekerjaan mereka. Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memiliki makna dan kehilangan harapan untuk masa depan. Menurut survey yang dilakukan oleh (Gallup, 2022) bernama "*State of the Global Workplace*" menyatakan hanya 24% pekerja di Asia Tenggara termasuk Indonesia, yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya. Menurut data di atas, mengindikasikan bahwa tingkat *employee engagement* di perusahaan-perusahaan Indonesia masih tergolong rendah (Savitri et al., 2023). *Employee engagement* tidak hanya penting, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan bagi organisasi. Menurut penelitian Dwitiantiny dan Wijono (2022) menegaskan bahwa *employee engagement* dalam organisasi tidak hanya penting, tetapi juga dapat memberikan dampak dan manfaat positif yang dirasakan langsung oleh karyawan.

Menurut data statistik HR dalam *employee engagement* yang diteliti oleh Hafidz (2023) baru 69% karyawan di Indonesia yang merasa dihargai oleh manajer mereka. Pengakuan merupakan salah satu pilar utama dalam membangun *employee engagement* yang kuat, di mana karyawan yang merasa dihargai oleh manajer cenderung lebih bersemangat dan produktif. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan praktik manajerial yang mendorong pengakuan, seperti pemberian *feedback* yang rutin, penghargaan atas prestasi, serta peluang pengembangan karir yang jelas. Rendahnya pengakuan di Asia Pasifik, termasuk di Indonesia, adalah tantangan sekaligus peluang untuk memimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang penuh apresiasi, yang akan memperkuat hubungan manajemen dan karyawan serta meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan berkelanjutan. Bagi PT. Pupuk Kujang Cikampek *employee engagement* merupakan hal yang harus dimiliki karyawan pada setiap level apapun di dalam perusahaan untuk menunjang kinerja perusahaan. Jika karyawan *engaged* maka karyawan akan bekerja lebih semangat lagi untuk membantu perusahaan di dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Sebagai perusahaan BUMN, PT. Pupuk Kujang Cikampek memiliki tanggung jawab untuk mendukung strategi dan kebijakan perusahaan. Tingkat *engagement* yang tinggi yaitu di atas 85% dapat membantu perusahaan untuk mencapai target-target yang ditetapkan oleh perusahaan dan dapat berkontribusi pada pembangunan perusahaan. Maka dari itu perusahaan merespons dengan melakukan evaluasi tahunan terhadap tingkat *employee engagement* tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan *General Manager* SDM dan observasi lapangan, ditemukan bahwa perusahaan sering mengalami masalah dengan kurangnya *engagement* karyawan. Selama tiga tahun berturut-turut angka *employee engagement* masih di bawah target perusahaan yang ingin mencapai lebih dari 85%. Terdapat penilaian rendah pada faktor *interpersonal support*, khususnya sub-faktor integritas dan kepercayaan. Karyawan merasa kurang diperhatikan oleh perusahaan, dengan kepercayaan terhadap atasan sebesar 76,21% dan kepercayaan terhadap pimpinan perusahaan sebesar 73,89%. Ketika tingkat kepercayaan terhadap pemimpin rendah, hal ini dapat menjadi ancaman serius bagi kerja tim dan memiliki dampak negatif terhadap kinerja keseluruhan. Karyawan yang tidak merasa puas dan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah pada pemimpinnya dapat berdampak langsung atau tidak langsung pada *employee engagement* di tempat kerja.

Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan, menyebutkan bahwa permasalahan rendahnya *employee engagement* di perusahaan juga terkait dengan dukungan dan pengakuan dapat dilihat dari kurangnya *engagement* dan motivasi karyawan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang merasa kurang didukung dalam menjalankan tugasnya cenderung mengalami penurunan tingkat *engagement* nya karena tidak merasa didukung untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, Karyawan merasa bahwa hasil kerja mereka tidak selalu diapresiasi atau diakui dengan cara memotivasi. kurangnya pengakuan terhadap kontribusi karyawan juga mengurangi rasa nilai diri individu dan motivasi untuk berkinerja lebih baik. Hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan *employee engagement*. Dengan meningkatkan dukungan yang diberikan kepada karyawan dan meningkatkan pengakuan atas

prestasi individu, perusahaan dapat memperbaiki tingkat *employee engagement*, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

Employee engagement adalah suatu kondisi dimana karyawan menikmati pekerjaan mereka, percaya dan merasa dihargai. Perusahaan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung memiliki produktivitas karyawan yang lebih tinggi. Dengan meningkatnya produktivitas karyawan, profitabilitas perusahaan juga akan mengalami peningkatan (Fajrina&Noer, 2021). Sedangkan karyawan dengan tingkat *engagement* yang rendah cenderung memiliki energi dan ketahanan mental yang rendah saat bekerja, kurang motivasi, tidak berkonsentrasi penuh, dan tidak menikmati pekerjaannya. Sehingga dalam bekerja, karyawan merasa waktu berjalan lambat dan mudah melepaskan diri dari tugasnya (Yuliantari&Gorda, 2021).

Tepayakul dan Rinthaisong (2018) menekankan bahwa *employee engagement* memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau industri, serta mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan *employee engagement*, penting untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup berbagai aspek menurut Bernthal et al. (2010) yaitu, *aligning efforts with strategy* (upaya menyelaraskan strategi), *empowerment* (pemberdayaan), *teamwork and collaboration* (kerja tim dan kolaborasi), *development plans* (pertumbuhan dan pengembangan), *support and recognition* (dukungan dan pengakuan), serta *satisfaction and loyalty* (kepuasan dan loyalitas).

Employee engagement ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain budaya kerja, komunikasi dalam organisasi, dan gaya kepemimpinan yang menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan organisasi (Marzooq & Nisa, 2022). Menurut Datche (2015) gaya kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* karena dapat meningkatkan motivasi dan kecerdasan intelektual. Menurut Sucahyowati et al. (2023) salah satu gaya kepemimpinan yang banyak diperhatikan adalah kepemimpinan transformasional, yang tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada pengembangan individu dan perubahan positif dalam budaya organisasi. Penelitian Kurniawan dan Wulandari (2023) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat memengaruhi *employee engagement*.

Carless et al. (2000) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional ialah menggambarkan seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas, mendukung pengembangan dan pertumbuhan anggota tim, memberdayakan karyawannya, inovatif, menunjukkan teladan, serta memiliki karisma. Bismoko et al. (2023) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin membantu karyawan memahami pentingnya memprioritaskan pekerjaan dan menekankan nilai-nilai organisasi, sehingga karyawan merasa percaya diri dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bari dan Hidayat (2022) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok yang ditunjukkan dalam lima tingkatan berbentuk piramida, di mana dorongan dimulai dari tingkat terbawah. Ketika kedua hal tersebut dapat dipenuhi, maka *employee engagement* dapat dicapai. Adapun aspek-aspek pada kepemimpinan transformasional menurut Carless et al. (2000) meliputi, *vision* (visi), *staff development* (pengembangan staf), *supportive leadership* (kepemimpinan yang mendukung), *empowerment* (pemberdayaan), *innovative thinking* (pemikiran inovatif), *lead by example* (memimpin dengan memberikan contoh), dan *charisma* (berkarisma).

Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Sirait (2020), Yantu et al. (2022), dan (Sucahyowati et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam membentuk dan meningkatkan tingkat *employee engagement* di organisasi ini. Hal ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen untuk lebih mempertahankan dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung, guna memajukan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Namun, pada penelitian terdahulu terdapat inkonsistensi hasil yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee engagement* (Mansor et al., 2017). Temuan ini juga dikonfirmasi oleh Safria (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak pada *employee engagement*. Oleh karena itu, peneliti menghadirkan variabel *work life balance* sebagai variabel mediasi.

Penelitian sebelumnya berfokus pada perilaku kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam meningkatkan *employee engagement* (Sucahyowati et al., 2023). Kepemimpinan transformasional telah dikaitkan dengan efektivitas dalam tim dan organisasi transformasional (Wang et al., 2011). Demikian pula, telah dikaitkan dengan aspek yang terkait dengan *engagement* karyawan dengan organisasi (Tyssen et al., 2014). Selain itu menurut Amin et al. (2023) melaporkan bahwa karyawan yang berhasil memenuhi peran dan komitmen keluarga, menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih baik. Kholifah dan Fadli (2022) memaparkan *work life balance* telah terbukti menjadi pengaruh signifikan termasuk retensi karyawan dan produktivitas.

Work life balance merupakan faktor penting bagi tiap pekerja untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kualitas hidup yang seimbang baik dalam pekerjaan maupun dalam hubungan keluarga. *Work life balance* adalah keadaan keseimbangan yang ada diantara kebutuhan kehidupan pribadi dan pekerjaan. *Work life balance* dari sudut pandang karyawan adalah pilihan untuk mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga (Latifah & Nasution, 2023), sedangkan dari segi bisnis *work life balance* menjadi tantangan dalam menciptakan budaya suportif dalam suatu perusahaan, karyawan bisa fokus pada

apa yang mereka lakukan di tempat kerja. Pada umumnya di dalam perusahaan masih terdapat gangguan dari kehidupan pribadi karyawan diluar pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya didalam perusahaan.

Fisher (2002) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *work life balance* didefinisikan sebagai multi dimensional konstruk yang didalamnya terdiri dari penggunaan waktu, energi, pencapaian tujuan, dan ketegangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah keseimbangan peran dan tanggung jawab antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi di luar pekerjaan yang berjalan beriringan tanpa mengutamakan ataupun mengorbankan salah satunya (Fisher et al., 2009). Jika seorang karyawan mampu menyeimbangkan antara pekerjaan, keluarga, dan aktivitas lainnya, maka mereka memiliki *work life balance* yang baik.

Terkait isu *work life balance*, Prasadjaningsih dan Oktavia (2020) dalam penelitiannya mengamati bahwa di kantor Dana Pensiun, karakteristik usia karyawan dari masing-masing instansi memiliki perbedaan yang cukup signifikan sehingga menarik untuk ditelaah lebih lanjut. Selain itu, jumlah karyawan yang sudah menikah jauh lebih banyak dibandingkan dengan yang belum menikah. Peneliti berasumsi bahwa faktor ini dapat memengaruhi *employee engagement* pada perusahaan dana pensiun. Seorang pekerja yang sudah menikah, terutama perempuan, mungkin akan lebih sulit membagi prioritas antara pekerjaan dan keluarga, seperti membagi waktu untuk mengasuh anak (Maswita, 2017). Penelitian dari Nwagbara (2020) menyatakan bahwa karyawan wanita yang memiliki anak menghadapi tantangan terkait *work life balance*. Jika perusahaan dapat mengelola *work life balance* dengan baik, kemungkinan penurunan *engagement* karyawan dapat diminimalisir.

Nadira (2019) menyatakan bahwa untuk menciptakan *employee engagement* yang tinggi, perusahaan perlu memperhatikan hal-hal penting yang dapat mengganggu tingkat *employee engagement* karyawan seperti tingkat *work life balance* yang dimiliki oleh karyawan. Menurut penelitian Lingga (2020) *work life balance* merupakan tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam hidup seseorang. Dimana *work life balance* memiliki tujuan untuk membantu karyawan merasa seimbang dalam membagi waktu untuk menjalani kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya. Fisher et al. (2009) menyatakan bahwa *work life balance* memiliki 4 dimensi, yaitu *work interference with personal life* (gangguan kerja dengan kehidupan pribadi), *personal life interference with work* (gangguan kehidupan pribadi dengan pekerjaan), *work enhancement of personal life* (peningkatan kehidupan pribadi), *personal life enhancement of work* (peningkatan kerja kehidupan pribadi).

Penelitian Rahayu et al. (2023), Charoensukmongkol dan Puyod (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance*. Penelitian Izzy dan Djamil (2023) juga menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Instansi Pemerintah XYZ. Selain itu, penelitian Haar et al. (2017), Buil et al. (2019) dan Fransiska dan Hayati (2021) mengindikasikan bahwa *work life balance* memiliki peran sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran *work life balance* dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di PT. Pupuk Kujang Cikampek. Berdasarkan latar belakang tersebut maka hipotesis penelitian ini yaitu, H₁ terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*, H₂ terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work life balance*, H₃ terdapat pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*, dan H₄ *work life balance* dapat berperan sebagai mediasi pada kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Penelitian ini memiliki manfaat secara teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperluas pengetahuan psikologi industri dan organisasi mengenai kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan *work life balance*. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat membantu karyawan dan organisasi untuk mempertimbangkan dan mengevaluasi dampak kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dan *work life balance* di PT. Pupuk Cikampek Kujang.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Pada penelitian ini melibatkan tiga variabel utama yang terdiri dari satu variabel independen (*independent variable*), satu variabel mediasi (*mediator variable*), dan satu variabel dependen (*dependent variable*). yang terdiri dari dua variabel prediktor (independen) dan satu variabel kriterium (dependen). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, variabel mediasi adalah *work-life balance*, dan variabel dependen adalah *employee engagement*. Definisi operasional untuk setiap variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi anggota timnya agar mencapai tujuan organisasi melalui pengembangan kepercayaan, rasa bangga, dan loyalitas terhadap pemimpin. Pengukuran kepemimpinan transformasional dilakukan dengan menggunakan Skala *Global Transformational Leadership (GTL)* yang dikembangkan oleh Carless et al. (2000). Skala ini memuat 7 aspek, yaitu visi, pengembangan staf, kepemimpinan yang mendukung, pemberdayaan, pemikiran inovatif, memimpin dengan memberikan contoh, serta berkarisma.

Work life balance

Work life balance diartikan sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga kedua aspek tersebut dapat berjalan harmonis tanpa saling mengganggu. Instrumen yang digunakan adalah Skala *Work Life Balance (WLB)* yang dikembangkan oleh Fisher et al. (2009), yang terdiri dari 4 dimensi, yaitu gangguan kerja terhadap kehidupan pribadi, gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, peningkatan kehidupan pribadi, dan peningkatan kerja terhadap kehidupan pribadi.

Employee engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai keterlibatan emosional, komitmen, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Instrumen yang digunakan untuk mengukur *employee engagement* adalah Skala *Development Dimensions International (DDI)* yang dikembangkan oleh Bernthal et al. (2010). Skala ini terdiri atas enam aspek, yaitu penyalarsan strategi, pemberdayaan, kerja tim dan kolaborasi, pertumbuhan dan pengembangan, dukungan dan pengakuan, serta kepuasan dan loyalitas.

Metode Sampling

Metode sampling yang diterapkan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi seluruh anggota populasi untuk menjadi sampel penelitian. Penelitian ini secara khusus menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kemudahan akses dan kesediaan responden untuk berpartisipasi dalam penelitian. Pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan praktis di mana peneliti memilih responden yang mudah dijangkau dan memenuhi kriteria penelitian. Peneliti memilih teknik ini karena mempertimbangkan aksesibilitas dan efisiensi waktu, mengingat jumlah populasi karyawan yang cukup besar. Meskipun demikian, peneliti tetap memperhatikan agar sampel yang diambil dapat mewakili karakteristik populasi secara proporsional serta mampu memberikan informasi yang sesuai dengan konteks penelitian, yaitu hubungan antara kepemimpinan transformasional, *work life balance*, dan *employee engagement* di lingkungan kerja PT. Pupuk Kujang Cikampek.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek yang berjumlah sebanyak 995 orang. Dari populasi tersebut, peneliti menetapkan 191 orang karyawan sebagai sampel penelitian yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*. Jumlah ini disesuaikan dengan kemampuan peneliti dalam memperoleh responden yang memenuhi kriteria penelitian serta mempertimbangkan representasi dari populasi yang ada. Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi: karyawan tetap maupun kontrak yang bekerja di berbagai divisi di PT. Pupuk Kujang Cikampek dan bersedia berpartisipasi dengan mengisi kuesioner penelitian secara sukarela. Berdasarkan hasil pengumpulan data, karakteristik demografi responden dapat dijelaskan sebagai berikut: sebagian besar responden berusia antara 36 hingga 40 tahun (40,3%), berjenis kelamin laki-laki (90,6%), dan memiliki pendidikan terakhir S1 (54,5%). Sebagian besar bekerja di bagian produksi (47,1%), dengan masa kerja 10–15 tahun (42,4%), serta mayoritas berstatus menikah (93,2%). Pemilihan subjek penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang representatif mengenai kondisi karyawan di PT. Pupuk Kujang Cikampek, khususnya dalam memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dan *work life balance* berperan dalam meningkatkan *employee engagement* di lingkungan kerja perusahaan tersebut.

Instrumen Penelitian

Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur menggunakan skala yang bernama *Global Transformational Leadership (GTL)* yang dikembangkan oleh Carless, Wearing, dan Mann (2000). Skala ini disusun berdasarkan tujuh aspek yang mencerminkan perilaku kepemimpinan transformasional, yaitu visi (*vision*), pengembangan staf (*staff development*), kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), pemberdayaan (*empowerment*), pemikiran inovatif (*innovative thinking*), memimpin dengan memberikan contoh (*lead by example*), dan karisma (*charisma*). Skala ini terdiri dari tujuh aitem pernyataan yang keseluruhannya merupakan pernyataan *favorable* atau mendukung objek sikap. Salah satu contoh aitem dalam skala ini yaitu “Pemimpin tim saya mampu menanamkan rasa bangga serta menghormati orang lain dan mampu menginspirasi saya dengan kompetensinya yang tinggi.” Skor kepemimpinan transformasional diperoleh dari hasil pengukuran skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak sesuai (STS) bernilai 1, tidak sesuai (TS) bernilai 2, netral (N) bernilai 3, sesuai (S) bernilai 4, dan sangat sesuai (SS) bernilai 5. Hasil uji daya diskriminasi aitem menunjukkan nilai *item rest correlation* bergerak dari 0,630 hingga 0,789, serta tidak terdapat aitem yang dinyatakan gugur. Adapun nilai reliabilitas Skala *Global Transformational Leadership (GTL)* sebesar 0,892, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen ini memiliki konsistensi internal yang tinggi dan layak digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek.

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

Tabel 1. *Blue Print* Skala Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek-Aspek	Butir-Butir Pernyataan	Total Aitem
1	<i>Vision</i>	1 -	1
2	<i>Staff Development</i>	2 -	2
3	<i>Supportive Leadership</i>	3 -	3
4	<i>Empowerment</i>	4 -	4
5	<i>Innovative Thinking</i>	5 -	5
6	<i>Lead by Example</i>	6 -	6
7	<i>Charisma</i>	7 -	7
Total		7 0	7

Instrumen *Work Life Balance*

Work life balance dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala *Work Life Balance (WLB)* yang dikembangkan oleh Fisher, Bulger, dan Smith (2009). Skala ini disusun berdasarkan empat dimensi utama, yaitu gangguan kerja terhadap kehidupan pribadi (*work interference with personal life*), gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan (*personal life interference with work*), peningkatan kehidupan pribadi melalui pekerjaan (*work enhancement of personal life*), serta peningkatan pekerjaan melalui kehidupan pribadi (*personal life enhancement of work*). Skala ini memiliki tujuh belas aitem pernyataan yang seluruhnya merupakan pernyataan *favorable*. Salah satu contoh aitem dalam skala ini yaitu “Pekerjaan saya memberi saya tenaga untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan yang penting bagi saya.” Skor *work life balance* diperoleh dari hasil pengukuran menggunakan model Skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yakni sangat tidak sesuai (STS) bernilai 1, tidak sesuai (TS) bernilai 2, netral (N) bernilai 3, sesuai (S) bernilai 4, dan sangat sesuai (SS) bernilai 5. Hasil uji daya diskriminasi aitem menunjukkan nilai *item rest correlation* bergerak dari 0,462 hingga 0,674, serta tidak terdapat aitem yang dinyatakan gugur. Nilai reliabilitas Skala *Work Life Balance (WLB)* sebesar 0,911, yang menandakan bahwa instrumen ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat digunakan untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek.

Tabel 2. *Blue Print* Skala *Work Life Balance*

No	Aspek-Aspek	Butir-Butir Pernyataan	Total Aitem
1	<i>Work Interference with Personal Life</i> (Gangguan kerja dengan kehidupan pribadi)	1, 2, 3, 4, 5	- 5
2	<i>Personal Life Interference with Work</i> (Gangguan kehidupan pribadi dengan pekerjaan)	6, 7, 8, 9, 10, 11	- 6
3	<i>Work Enhancement of Personal Life</i> (Peningkatan kehidupan pribadi)	12, 13, 14	- 3
4	<i>Personal Life Enhancement of Work</i> (Peningkatan kerja kehidupan pribadi)	15, 16, 17	- 3
Total		17 0	17

Instrumen *Employee Engagement*

Employee engagement dalam penelitian ini diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh *Development Dimensions International Inc. (DDI)* berdasarkan model yang disusun oleh Bernthal, Wellins, dan Phelps (2010). Skala ini terdiri dari enam aspek utama, yaitu menyelaraskan strategi (*aligning efforts with strategy*), pemberdayaan (*empowerment*), kerja tim dan kolaborasi (*teamwork and collaboration*), pertumbuhan dan pengembangan (*development and growth*), dukungan dan pengakuan (*support and recognition*), serta kepuasan dan loyalitas (*satisfaction and loyalty*). Skala ini terdiri dari dua puluh aitem pernyataan yang seluruhnya merupakan aitem *favorable*. Salah satu contoh aitem dalam skala ini yaitu “Dalam lingkungan kerja saya, saya merasa ide-ide dan pendapat saya dihargai.” Skor *employee engagement* diperoleh dari hasil pengukuran menggunakan Skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak sesuai (STS) bernilai 1, tidak sesuai (TS) bernilai 2, netral (N) bernilai 3, sesuai (S)

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

bernilai 4, dan sangat sesuai (SS) bernilai 5. Hasil uji daya diskriminasi aitem menunjukkan bahwa nilai *item rest correlation* bergerak dari 0,480 hingga 0,683 dan tidak terdapat aitem yang dinyatakan gugur. Nilai reliabilitas Skala *Development Dimensions International Inc (DDI)* sebesar 0,923, sehingga skala ini memiliki reliabilitas yang sangat tinggi dan layak digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Tabel 3. *Blue Print* Skala *Employee Engagement*

No	Aspek-Aspek	Butir-Butir Pernyataan	Total Aitem
1	<i>Align Efforts with Strategy</i> (Menyelaraskan upaya dan strategi)	1, 2, 3, 4, 5	-
2	<i>Empowerment</i> (Pemberdayaan)	6, 7	-
3	<i>Teamwork and Collaboration</i> (Kerjasama dan Kolaborasi)	8, 9, 10, 11	-
4	<i>Development Plans</i> (Rencana Pengembangan)	12, 13, 14	-
5	<i>Support and Recognition</i> (Dukungan dan Pengakuan)	15, 16, 17	-
6	<i>Satisfaction and Loyalty</i> (Kepuasan dan Loyalitas)	18, 19, 20	-
Total		20	0
			20

Penelitian ini meliputi pengujian validitas, uji daya diskriminasi aitem, dan reliabilitas sebagai langkah-langkah penilaian terhadap kualitas instrumen yang digunakan. Teknik reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cronbach's Alpha*. Meskipun tidak terdapat batasan mutlak mengenai nilai reliabilitas, beberapa pandangan menyebutkan bahwa batas minimal koefisien reliabilitas pada skala psikologi berada pada angka 0,600. Namun, terdapat pula pandangan yang lebih ketat yang menyatakan bahwa nilai reliabilitas minimal yang disarankan adalah 0,700, sehingga skala psikologi dengan nilai reliabilitas di bawah 0,700 tidak dianjurkan untuk digunakan (Saifuddin, 2020).

Pada Skala Kepemimpinan Transformasional yang disusun berdasarkan Skala *Global Transformational Leadership (GTL)* yang dikembangkan oleh Carless et al. (2000), diperoleh hasil bahwa seluruh tujuh aitem yang digunakan tergolong baik dan tidak terdapat aitem yang gugur. Hasil uji daya diskriminasi aitem menunjukkan bahwa nilai *item rest correlation* berada dalam rentang 0,630–0,789 dengan nilai reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0,892, yang menunjukkan bahwa skala ini memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Sementara itu, pada Skala *Work Life Balance* disusun berdasarkan Skala dari *Work Life Balance (WLB)* yang dikembangkan oleh Fisher et al. (2009), diperoleh hasil bahwa seluruh 17 aitem tergolong baik dan tidak ada aitem yang dinyatakan gugur. Nilai *item rest correlation* pada skala ini bergerak antara 0,462–0,674, dengan hasil uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0,911. Hal ini menunjukkan bahwa Skala *Work Life Balance* memiliki reliabilitas yang sangat baik dan dapat digunakan untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan.

Kemudian, pada Skala *Employee Engagement* disusun berdasarkan Skala dari *Development Dimensions International Inc (DDI)* yang dikembangkan oleh Bernthal et al. (2010), diperoleh hasil bahwa seluruh 20 aitem memiliki daya diskriminasi yang baik tanpa adanya aitem yang gugur. Nilai *item rest correlation* pada skala ini berada dalam rentang 0,480–0,683, dengan nilai reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0,923. Hasil ini menunjukkan bahwa Skala *Employee Engagement* memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi dan layak digunakan sebagai alat ukur.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga instrumen penelitian, yaitu *Global Transformational Leadership (GTL)*, *Work Life Balance (WLB)*, dan *Development Dimensions International Inc (DDI)*, telah memenuhi kriteria alat ukur psikologi yang baik, valid, dan reliabel. Seluruh skala memiliki nilai reliabilitas di atas batas minimal 0,700 yang menunjukkan bahwa ketiganya memiliki stabilitas dan konsistensi internal yang kuat, sehingga layak digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, *work life balance*, dan *employee engagement* pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek.

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

Meskipun ketiga instrumen dalam penelitian ini tidak memuat aitem negatif atau *reverse item*, penggunaan aitem yang seluruhnya bersifat *favorable* tetap dianggap memadai karena ketiga skala tersebut merupakan alat ukur baku yang telah banyak digunakan dalam penelitian sebelumnya dan terbukti memiliki validitas serta reliabilitas yang tinggi. Selain itu, setiap pernyataan dalam skala disusun secara jelas dan spesifik untuk meminimalkan kemungkinan munculnya *response bias* seperti *acquiescence bias*. Oleh karena itu, skala ini dinilai tetap layak digunakan untuk mengukur konstruk kepemimpinan transformasional, *work life balance*, dan *employee engagement* pada konteks penelitian ini.

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek. Keputusan menggunakan pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dalam bentuk angka yang dapat dianalisis secara statistik, sehingga menghasilkan pemahaman yang terukur, sistematis, dan objektif mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti.

Pada kerangka desain penelitian ini, digunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kemudahan akses dan kesediaan responden untuk berpartisipasi dalam penelitian. Teknik ini dipilih karena sesuai dengan kondisi lapangan, di mana peneliti dapat menjangkau responden yang relevan dan bersedia memberikan data melalui pengisian kuesioner penelitian.

Melalui pendekatan korelasional, penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi sejauh mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *work life balance* sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain korelasional, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang kuat mengenai peran *work life balance* dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada konteks organisasi industri, khususnya di PT. Pupuk Kujang Cikampek.

Prosedur Pengambilan Data

Proses pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner *online* melalui *google form* dan sebagian secara *offline*. Data penelitian diperoleh melalui satu kali pengambilan data yang kemudian digunakan langsung dalam analisis penelitian. Proses pengambilan data berlangsung selama delapan hari, dimulai pada tanggal 13 Mei 2024 sampai 20 Mei 2024. Dalam proses pengumpulan data, peneliti melakukan penyebaran kuesioner melalui group-group WhatsApp per-departemen di lingkungan PT. Pupuk Kujang Cikampek serta melalui pesan pribadi kepada karyawan yang memenuhi kriteria penelitian dan bersedia menjadi responden. Selain itu, peneliti juga membagikan kuesioner secara langsung (*offline*) ke beberapa departemen yang mudah dijangkau untuk memperluas jangkauan partisipasi. Dari proses pengambilan data tersebut, diperoleh sebanyak 191 responden karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek yang berpartisipasi dalam penelitian ini melalui teknik *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*.

Teknik Analisis Data

Uji asumsi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji normalitas dan uji linearitas. Apabila dari hasil uji asumsi data dinyatakan normal, maka uji hipotesis dapat dilakukan menggunakan uji regresi statistik model analisis jalur (*path analysis*). Dalam melakukan analisis data peneliti menggunakan software SPSS versi 26.0 dan JASP.

HASIL PENELITIAN

Data Demografis

Penelitian ini dilakukan pada 191 karyawan di PT. Pupuk Kujang Cikampek Berikut beberapa data demografi karyawan berdasarkan kategori berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, bagian/departemen, masa kerja, dan status pernikahan yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Data Demografis Karyawan

Karakteristik	Kategorisasi	Jumlah	Presentase
Usia	Kurang dari 31 Tahun	18	9.4%
	31 - 35 Tahun	33	17.3%
	36 - 40 Tahun	77	40.3%
	41 - 45 Tahun	34	17.8%
	46 - 50 Tahun	15	7.9%
	Lebih dari 50 Tahun	14	7.3%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	173	90.6%
	Perempuan	18	9.4%
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	76	39.8%
	D3	11	5.8%
	S1	104	54.5%

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

Bagian/ Departemen	Operasional SDM	23	12.0%
	Pengamanan	8	4.2%
	sekretaris perusahaan dan tata kelola	8	4.2%
	Produksi	90	47.1%
	Pengembangan & Portofolio Bisnis	11	5.8%
	SBU Pemeliharaan Pabrik	21	11.0%
	Mekanik	2	1.0%
	Administrasi Keuangan	18	9.4%
	Transformasi Bisnis	9	4.7%
	Satuan pengawasan intern (SPI)	1	0.5%
Masa Kerja	0 - 9 Tahun	23	12.0%
	10-15 Tahun	81	42.4%
	16 - 20 Tahun	64	33.5%
	21 - 25 Tahun	5	2.6%
	26 - 30 Tahun	5	2.6%
	Lebih dari 30 Tahun	13	6.8%
Status Pernikahan	Belum Menikah	13	6.8%
	Menikah	178	93.2%

Berdasarkan tabel 4, mayoritas responden berusia 36-40 tahun dengan presentase sebesar 40.3%, dengan proporsi laki-laki mencapai 90.6%. Pendidikan terakhir sebagian besar adalah S1 dengan presentase sebesar 54.5%, dan hampir setengahnya bekerja di bagian produksi dengan presentase sebesar 47.1%. Masa kerja terbanyak adalah 10-15 tahun dengan presentase sebesar 42.4%. Sebagian besar responden sudah menikah dengan presentase sebesar 93.2%.

Uji Normalitas *Employee Engagement*, Kepemimpinan Transformasional, *Work Life Balance*

Uji normalitas menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* dengan persamaan Monte Carlo (2-tailed). Apabila nilai Monte Carlo (2-tailed) lebih besar dari 0.05 (Sig > 0.05) maka data dianggap normal. Dari hasil uji normalitas pada tabel dibawah ini, diketahui bahwa nilai signifikan yaitu $0.153 > 0.05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa ketiga variabel penelitian ini berdistribusi normal. Hasil uji normalitas secara ringkas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5. Uji Normalitas **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Standar Normalitas	Keterangan
.153 ^d	> 0,05	Normal

Uji Linearitas

Uji linearitas yang memiliki tujuan untuk menentukan apakah korelasi antara variabel terikat dan variabel bebas membentuk garis linear. Hasil dari uji linearitas menunjukkan bahwa nilai *Sig. Deviation from Linearity* sebesar 0.120 ($p > 0.050$) maka korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional dapat dikatakan linear. Hasil perhitungan uji linearitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Uji Linearitas Variabel *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Transformasional

ANOVA Table			
		F	Sig.
<i>Employee Engagement</i> * Kepemimpinan Transformasional	Linearity	42.971	0
	Deviation from Linearity	1.521	0.12

Berdasarkan nilai *Sig. Deviation from Linearity* dari uji linearitas yang sudah dilakukan, didapati nilai sebesar 0.372 ($p > 0.050$) maka korelasi antara variabel *work life balance* dapat dikatakan linear.

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

Tabel 7. Uji Linearitas Variabel *Employee Engagement* dan *Work Life Balance*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Employee Engagement</i> * <i>Work Life Balance</i>	(Combined)	1755.813	21	83.61	3.575	0
	Between Groups	1249.72	1	1249.72	53.441	0
	Linearity	506.093	20	25.305	1.082	0.372
	Deviation from Linearity	3952.093	169	23.385		
	Within Groups	5707.906	190			
Total						

Uji Analisis Jalur *Direct Effects*

Pada tabel 8 analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee engagement* dengan nilai *estimate* sebesar 0.665 dan nilai $p < 0.001$ ($p < 0.05$) artinya hipotesis (H_1) diterima, Selain itu, kepemimpinan transformasional juga nilai berpengaruh signifikan terhadap *work life balance*, artinya (H_2) diterima dengan *estimate* sebesar 0.632 dan nilai $p < 0.001$ ($p < 0.05$), Selanjutnya, terdapat pengaruh signifikan antara *work life balance* dengan *employee engagement* dengan nilai *estimate* sebesar 0.415 dan nilai $p < 0.001$ ($p < 0.05$), artinya hipotesis (H_3) diterima.

Tabel 8. *Path Coefficients*

		Estimate	Std. Error	z- value	p	Lower	Upper
<i>Work Life Balance</i>	→ <i>Employee Engagement</i>	0.415	0.072	5.766	< .001	0.274	0.556
Kepemimpinan Transformasional	→ <i>Employee Engagement</i>	0.665	0.140	4.764	< .001	0.391	0.939
Kepemimpinan Transformasional	→ <i>Work Life Balance</i>	0.632	0.133	4.761	< .001	0.372	0.893

Uji Analisis Mediasi *Indirect Effects*

Berdasarkan tabel *indirect effects*, terdapat pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi *work life balance* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*, artinya (H_4) diterima dengan nilai $p < 0.001$ ($p < 0.05$) dan nilai *estimate* sebesar 0.262.

Tabel 9. *Indirect Effects*

		Estimate	Std. Error	z- value	p	Lower	Upper
Kepemimpinan Transformasional (X)	→ Work Life Balance (M) → Employee Engagement (Y)	0.262	0.071	3.671	< .001	0.122	0.402

Uji Total *Effects*

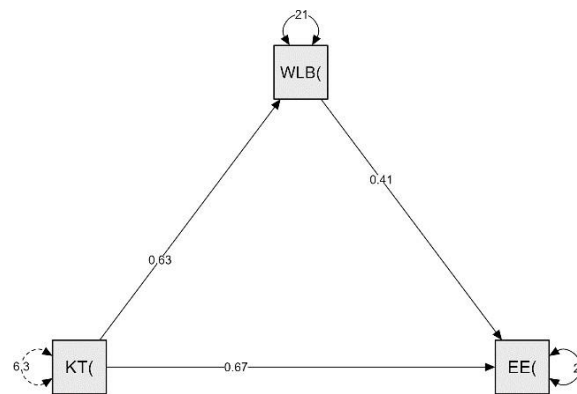
Pengaruh kepemimpinan transformasional secara keseluruhan terhadap *employee engagement* adalah signifikan dengan nilai *estimasi* sebesar 0.927 dan nilai $p < 0.001$ ($p < 0.05$). Hal ini menunjukkan adanya mediasi parsial (*partial mediation*), karena pengaruh langsung dan tidak langsung memberikan hasil yang signifikan.

Tabel 10. *Total Effects*

		Estimate	Std. Error	z- value	p	Lower	Upper
Kepemimpinan Transformasional (X)	→ Employee Engagement (Y)	0.927	0.143	6.483	< .001	0.647	1.208

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

Adapun analisis model mediasi dalam penelitian ini tercantum dalam gambar jalur (*path plot*) dibawah ini.



Gambar 1 Path Plot

Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel 11, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.302, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *work life balance* bersama-sama dapat memengaruhi *employee engagement* sebesar 30,2% dan 69,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak menjadi fokus penelitian ini.

Tabel 11. Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R^2	Adjusted R^2
1	0.549	0.302	0.294

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran *work life balance* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di PT. Pupuk Kujang Cikampek. Berdasarkan analisis data, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Jadi, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatkan *employee engagement*. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Shalsabila et al. (2024), yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan transformasional ini dapat meningkatkan *employee engagement* dan mendorong mereka untuk terus bekerja dengan keras. Dan juga menurut penelitian Sirait (2020), Yantu et al. (2022), Kurniawan dan Wulandari (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan antara terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori sebelumnya mengenai dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan pada *work life balance*. Jadi, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional akan meningkatkan tingkat *work life balance*. Hasil ini sejalan dengan penelitian Tepper et al. (2002) yang menemukan bahwa pemimpin yang mendukung dapat membantu karyawan mencapai *work life balance* yang baik. Rahayu et al. (2023) serta Charoensukmongkol dan Puyod (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance*. Menurut Siregar et al. (2023) pemimpin transformasional yang dapat menginspirasi karyawan untuk bekerja keras mencapai target serta memperhatikan *work life balance*. Dengan menyeimbangkan waktu dan usaha antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan, pemimpin ini membantu menciptakan *work life balance* yang baik bagi karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mendukung gagasan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh pada aspek pekerjaan, tetapi juga pada kualitas hidup karyawan secara keseluruhan.

Selanjutnya, *work life balance* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Maka semakin tinggi tingkat *work life balance* akan meningkatkan tingkat *employee engagement*. Sesuai dengan temuan Izzy dan Djamil (2023) dengan hasil yang membuktikan bahwa *work life balance* secara signifikan memengaruhi *employee engagement*. Temuan ini mendukung penelitian oleh Jannata dan Perdhana (2022) perusahaan yang mengusahakan *work life balance* berada di level yang baik, maka karyawan akan merasa lebih *engage* baik kepekerjaannya maupun ke perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya *work life balance* dalam menciptakan *employee engagement* yang tinggi di PT. Pupuk Kujang Cikampek.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *work life balance* berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan perhatian individual, serta mendorong keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan. Kondisi tersebut meningkatkan *work life balance* yang dirasakan karyawan. Selanjutnya, *work life balance* yang baik akan meningkatkan kenyamanan, kepuasan, serta keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan, sehingga berdampak pada

meningkatnya *employee engagement*. Temuan ini sejalan dengan model mediasi yang dikemukakan oleh Nur (2018), yang menyatakan bahwa variabel mediasi dapat memperkuat atau menjelaskan hubungan antara variabel utama. Selain itu, penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Haar et al. (2017), Buil et al. (2019) serta Fransiska dan Hayati (2021), yang menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*. Semakin tinggi penerapannya kepemimpinan transformasional setelah dimediasi oleh *work life balance* maka semakin tinggi pula karyawannya yang *engagement* (Fransiska & Hayati, 2021). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kondisi *work life balance* yang dialami karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Pupuk Kujang Cikampek. Kepemimpinan transformasional juga terdapat pengaruh terhadap *work life balance*, serta *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Selain itu, *work life balance* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga melalui terciptanya *work life balance* yang baik pada karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengoptimalkan penerapan kepemimpinan transformasional, seperti memberikan dukungan yang lebih personal kepada karyawan, membangun komunikasi yang terbuka, serta memperhatikan kebutuhan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, perusahaan juga dapat mempertimbangkan kebijakan yang mendukung *work life balance*, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional dan fleksibilitas kerja, guna meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengkaji variabel lain yang dapat memengaruhi *employee engagement*, seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, atau stres kerja, serta memperluas objek penelitian pada sektor atau perusahaan lain agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Selain itu masih banyak faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi *employee engagement* sehingga peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel bebas lain untuk diteliti.

REFERENSI

- Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee engagement: a literature review keterlibatan karyawan: penelusuran literatur. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 148–163.
- Amin, A., Jusriadi, E., Nurbaya, S., & Rusydi, M. (2023). Pengaruh dukungan keluarga dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi budaya kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 21. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i1.1506>
- Arinawati, L., Purbasari, R., & Suryanto, S. (2021). Pengaruh employer brand terhadap employee engagement pada Pt. Telekomunikasi Indonesia. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 8(2), 128. <https://doi.org/10.30998/jabe.v8i2.9264>
- Bari, A., & Hidayat, R. (2022). Teori hirarki kebutuhan maslow terhadap keputusan pembelian merek gadget. *Urnal Manajemen Dan Bisnis*, 20(2), iii–iv. <https://doi.org/10.7454/jps.2022.11>
- Bernthal, P., Wellins, R. S., & Phelps, M. (2010). Employee engagement: the key to realizing competitive advantage senior vice president of global marketing and new business development. *Development Dimensions International*, 31. <http://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf>
- Bismoko, A. B., Suwandi, J. C., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap work engagement pada organisasi perusahaan. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 191–205. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2024). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during COVID-19: does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 429–448. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>
- Datche, M. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9–16. <http://www.journalissues.org/IBME/http://dx.doi.org/10.15739/IBME.2014.010>
- Dwitiantiny, S., & Wijono, S. (2022). Budaya organisasi dengan employee engagement pada karyawan Credit Union (Cu) Pancur Solidaritas Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 16(01), 13–24. <https://doi.org/10.33557/jpsyche.v16i01.1748>

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

- Fajrina, D. A. N., & Noer, B. A. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement generasi millennial (studi kasus: PT PLN Tarakan). *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 10(1), 106–111.
- Farhansyah, J. (2024). *Harapan Karyawan terhadap Perusahaan di Era Bisnis Modern, Apa Saja?* <https://www.talenta.co/blog/menjawab-pertanyaan-harapan-karyawan-untuk-perusahaan/>
- Fisher, G. G. (2002). Work/personal life balance: A construct development study. *Dissertation Abstracts International: Section B. The Sciences and Engineering*, 63(1), 575.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Fransiska, T., & Hayati, K. (2021). *Transformational leadership on employee engagement : the mediation of work-life balance*. 8(4), 10453–10471.
- Gallup. (2022). *No Title State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup, I. (2022). State of the global workplace report. Gallup.com. Retrieved July, 21, 2022.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M., & Barnet, A. (2017). Servant leadership and work engagement: the mediating role of work-life balance. *The New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*, 17(2), 56–72.
- Hafidz, L. (2023). *4 Data Statistik HR dalam Employee Engagement*. <https://talentics.id/resources/blog/data-statistik-hr-employee-engagement/>
- Sucahyowati, H., Hendrawan, A., & Cahyandi, K. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement. In *Prosiding Seminar Nasional Wijayakusuma National Conference. Vifada Management and Social Sciences*, 1(1), 11–17. file:///C:/Users/user/Downloads/14.+Revisi_Hari_Sucahyowati+17_+91-96-2.pdf
- Izzy, I. N., & Djamil, M. (2023). Pengaruh work life balance dan self efficacy terhadap kepuasan kerja dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada instansi pemerintah XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 5(2), 90–102. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=174984289&site=ehost-live&scope=site&authtype=sso&custid=s3776028>
- Jannata, A., & Perdhana, M. S. (2022). Analisis pengaruh work-life balance terhadap employee engagement dengan job satisfaction sebagai variabel (studi pada PT Barata Indonesia). *Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang , Sem. 11*, 1–13.
- Kholifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work life balance terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- Latifah, I., & Nasution, I. H. (2023). Pengaruh employee engagement, worklife balance, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk). *Manajemen Dan Bisis*, 2(3), 285–295. <https://jurnalprisanicendekia.com/index.php/portofolio/article/view/190/205>
- Lingga, A. S. (2020). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (work life balance) dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 1134–1137. <http://dx.doi.org/10.29313/v6i2.24637>
- Madyaratri, M. M., & Izzati, U. A. (2021). Perbedaan work engagement ditinjau dari masa kerja pada karyawan bagian produksi. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 24–35.
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. N., & Tarmizi, W. A. N. (2017). influence of transformation leadership style on employee engagement among generation Y. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(1), 161–165.
- Marzooq, H., & Nisa, N. un. (2022). The impact of employee engagement on employee commitment and firm competitive advantage: A Study of Manufacturing Firms in Ghana. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(3), 153–167. <https://doi.org/10.20469/ijbas.8.10003-3>
- Maswita. (2017). *Wanita bekerja dan mengatur keperluan keluarga*. 5(2), 53–59. file:///C:/Users/user/Downloads/829-2084-1-SM.pdf
- Nadira, B. (2019). Pengaruh work-life balance dan stres kerja terhadap employee engagement (studi pada perawat dan bidan RS Permata Bunda Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 1–18.
- Nur, T. (2018). *Pengaruh profitabilitas terhadap nilai perusahaan dengan struktur modal sebagai variabel intervening*. 21(3), 151–164.
- Nwagbara, U. (2020). Institutions and organisational work-life balance (WLB) policies and practices. *Journal of Work-Applied Management*, 12(1), 42–54. <https://doi.org/10.1108/jwam-11-2019-0035>
- Prahara, S. A., & Putri, O. S. R. (2020). Persepsi lingkungan kerja fisik dengan employee engagement pada karyawan. *Psychopolytan : Jurnal Psikologi*, 4(1), 11–16. <https://doi.org/10.36341/psi.v4i1.1232>
- Prasadjaningsih, M. C. O., & Oktavia, V. S. (2020). Pengaruh work-life balance terhadap employee engagement karyawan dana pensiun bank mandiri dan legacy serta rekanan. *Jurnal XYZ*, 21(1), 1–10. Retrieved from file:///C:/Users/user/Downloads/7630b4ef636b683dedd7b42a785ebf48-3.pdf
- Rahayu, Y. S., Abdillah, M. R., & Oemar, F. (2023). Dampak kepemimpinan transformasional terhadap ambiguitas peran dan work life balance pada pekerja wanita. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 28–37. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id>
- Safria, D. (2022). Pengaruh work life balance, kepemimpinan transformasional, dan budaya organ-isasi terhadap employee engagement dalam membentuk kinerja pada karyawan generasi Y. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 8(2), 53. <https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.269>

PERAN *WORK LIFE BALANCE* DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

- Savitri, C. A., Anggraeni, N. L. P. N., & Santosa, D. F. (2023). Analisis faktor employee engagement terhadap kinerja karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 110–124. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44680>
- Shalsabila, D., Nugraha, D., Fauziah, N., Rizaldy, M., Ramadhan, A., & Gunawan, M. Y. A. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional pada keterlibatan kerja dalam organisasi perubahan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(6), 1–07. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1258>.
- Sirait, E. E. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement dengan motivasi sebagai variable intervening studi pada perusahaan IT. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 1, No. 4 N. <https://doi.org/10.36418/jiss.v1i4.45>
- Siregar, I. R., Ardi, & Margaretha Pink Berlianto. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan work-life balance terhadap kepuasan kerja pegawai kantor imigrasi kelas I TPI Jakarta Timur. 8(5). <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/11890/7519>
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). *Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of thai private higher education institutions*. 13(2), 68–81.
- Tepper, K. L. Z. and B. J., & Charlotte, M. K. D. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of temporary organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(4), 376–393. <https://doi.org/10.1177/1548051813502086>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Yantu, I., Bokingo, A. H., & Djauhari, A. (2022). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap employee engagement pada PDAM Kota Gorontalo. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 353–359. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.353>
- Yuliantari, A. A. A. K., & Gorda, A. N. E. S. (2021). Model keterlibatan pegawai dalam entitas non profit di era new normal. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(3), 481–487. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i3.38489>