Department of Digital Business
**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 23164- 23172
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

# Pengaruh Work-Life Balance dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Moderasi

Wulan Zahra Nurjanah[1], Nurherawati[2]
[12]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cipasung Tasikmalaya
wulanzahranurjanahnasta@gmail.com, nurherawati@uncip.ac.id

***Abstrak***

*Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Seiring meningkatnya jumlah Generasi Z di dunia kerja, organisasi dituntut mampu menciptakan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), menerapkan transformational leadership, serta mengelola stres kerja untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-life balance dan transformational leadership terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel moderasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Sampel penelitian berjumlah 100 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta$ = 0,242; p = 0,029), demikian pula transformational leadership ($\beta$ = 0,209; p = 0,045). Stres kerja terbukti memoderasi pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan ($\beta$ = −0,272; p = 0,048), tetapi tidak memoderasi pengaruh transformational leadership terhadap kinerja karyawan ($\beta$ = −0,201; p = 0,106). Nilai koefisien determinasi ($R^2$) sebesar 0,344 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 34,4% variasi kinerja karyawan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan work-life balance dan penerapan transformational leadership yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z, sedangkan stres kerja yang tinggi memperlemah pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.*

***Kata Kunci:*** *Work-Life Balance, Transformational Leadership, Kinerja Karyawan, Generasi Z.*

## 1. Latar Belakang

Kinerja karyawan, khususnya pada Generasi Z, dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan kecenderungan yang belum optimal. Data Kementerian Ketenagakerjaan (2024)menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja usia 20–29 tahun masih 15% lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya, dengan tingkat turnover mencapai 38% pada sektor jasa dan ritel. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan kinerja masih menjadi isu penting dalam pengelolaan SDM.

Fenomena kinerja yang belum optimal juga terlihat pada tingkat organisasi. Data penilaian kinerja karyawan CV. Baja Mulya Kota Tasikmalaya tahun 2021 menunjukkan adanya fluktuasi pencapaian kinerja setiap bulan Patimah (2023)Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum stabil dan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi maupun psikologis. Secara teoritis, kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, seperti penerapan work-life balance dan transformational leadership. Keseimbangan kehidupan kerja berperan dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan (Greenhaus & Allen dalam Iqbal Tawakal et al 2025) sedangkan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Bass & Avolio dalam Wildanah, 2025). Namun demikian, meskipun berbagai pendekatan tersebut telah diterapkan, kondisi aktual menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal sehingga terdapat kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan dengan realitas yang terjadi di lapangan.

Permasalahan kinerja karyawan semakin relevan untuk dikaji pada Generasi Z yang saat ini menjadi kelompok tenaga kerja dominan di Indonesia. Berdasarkan data BPS dalam Rainer (2023), Generasi Z mencapai 27,94% dari total populasi Indonesia dan memiliki karakteristik yang mengutamakan fleksibilitas kerja serta keseimbangan kehidupan pribadi [6]. Ketidaksesuaian antara karakteristik tersebut dengan sistem kerja yang masih konvensional berpotensi menimbulkan stres kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Hal ini didukung oleh data *American Psychological Association* /APA (2024) yang menunjukkan bahwa 58% pekerja Generasi Z mengalami tingkat

stres kerja yang tinggi. Selain itu, hasil *pra-survey* terhadap dua karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya menunjukkan adanya permasalahan *work-life balance*, kepemimpinan yang belum optimal, serta stres kerja akibat tingginya tuntutan pekerja.

Penelitian mengenai *work-life balance* dan *transformational leadership* telah banyak dilakukan serta menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Juliono (2025)menemukan bahwa *work-life balance* dan kesehatan mental mampu meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Hasil yang sejalan juga dilaporkan oleh Made & Dhaniswari (2024) dan Kurniawan et al (2025) yang menyimpulkan bahwa *work-life balance* berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Sementara itu, Rachman et al (2024), Helalat et al (2025), serta Insyra (2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, keterlibatan kerja, dan produktivitas. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih mengkaji kedua variabel secara terpisah atau menggunakan variabel mediasi seperti *work engagement*, *burnout*, motivasi, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional. Dengan demikian, penelitian yang mengintegrasikan *work-life balance* dan *transformational leadership* dengan stres kerja sebagai variabel moderasi, khususnya pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya, masih terbatas.

Berdasarkan kajian literatur terdahulu, penelitian mengenai *work-life balance* dan *transformational leadership* umumnya hanya berfokus pada pengaruh langsung kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan atau melibatkan variabel mediasi, seperti *work engagement*, *burnout*, kepuasan kerja, motivasi, dan kecerdasan emosional. Sementara itu, penelitian yang menguji stres kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya juga belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan *work-life balance* dan *transformational leadership* sebagai variabel independen serta **s**tres kerja sebagai variabel moderasi dalam menjelaskan kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya. Dari aspek metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS**)** untuk menganalisis hubungan antarvariabel serta menguji peran stres kerja sebagai variabel moderasi dalam model penelitian.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan *work-life balance* dan *transformational leadership* sebagai variabel independen serta stres kerja sebagai variabel moderasi dalam menjelaskan kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja terbukti memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan, namun tidak memoderasi pengaruh *transformational leadership*. Nilai koefisien determinasi ($R^2$) sebesar 0,344 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 34,4% variasi kinerja karyawan Generasi Z, sedangkan 65,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel moderasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya.

## Kajian Teori

### *Work-Life Balance*

*Work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga kedua peran tersebut dapat berjalan secara harmonis tanpa saling mengganggu. Menurut Frianto (2023)**,** *work-life balance* mencerminkan kondisi ketika individu mampu mengalokasikan waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan personal. Sejalan dengan itu, Muhammad Faris et al. (2024) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, indikator *work-life balance* mengacu pada Kalliath dan Brough dalam Muhammad Faris et al. (2024) yang meliputi pengaturan waktu kerja dan kehidupan pribadi, keseimbangan keterlibatan peran, serta kepuasan terhadap peran kerja dan kehidupan pribadi.

### *Transformational Leadership*

*Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Menurut Santoso (2025), pemimpin transformasional mendorong perubahan positif melalui pemberian visi, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Pendapat tersebut didukung oleh Rizal Kurniawan et al. (2023)yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui dukungan sosial dan pengaruh interpersonal yang positif. Adapun indikator *transformational leadership* dalam penelitian ini mengacu pada Bruce J. Avolio et al. (2020), yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12212
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

*individualized consideration*.

**Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Maryadi et al. (2026), kinerja tidak hanya diukur dari hasil pekerjaan, tetapi juga mencakup perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selanjutnya, Dewi Nusraningrum et al.(2024)menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi psikologis, motivasi, dan lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, indikator kinerja karyawan mengacu pada Kamajaya & Nina Nurani (2024)**)** yang meliputi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif dan kreativitas, serta sikap dan kerja sama.

**Stres Kerja**

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan fisik maupun psikologis yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam menghadapinya. Menurut Sopiyan (2024), stres kerja dapat memengaruhi kondisi emosional, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Senada dengan itu, Murtiningrum (2025) menyatakan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, stres kerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang diduga memperkuat atau memperlemah pengaruh *work-life balance* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan. Indikator stres kerja mengacu pada Dewi Nusraningrum et al.(2024) yang terdiri atas keluhan fisik akibat pekerjaan, tekanan emosional, dan perubahan perilaku kerja.

**Pengembangan Hipotesis**

**Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

*Work-life balance* merupakan kondisi ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya sehingga dapat bekerja secara optimal. Keseimbangan tersebut membantu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong produktivitas karyawan. Pada karyawan Generasi Z, *work-life balance* menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Penelitian Juliono (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Hasil tersebut diperkuat oleh Muhammad Faris et al. (2024) serta Dewi (2024) yang menyimpulkan bahwa semakin baik penerapan *work-life balance*, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H1:** *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya.

**Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan**

*Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan sehingga mendorong peningkatan kinerja. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui pemberian visi, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan individu sehingga karyawan terdorong untuk bekerja secara optimal. Penelitian Rachman et al. (2024)menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut didukung oleh Helalat et al. (2025)yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui peningkatan *work engagement*. Selain itu, Rizal Kurniawan et al. (2023) juga menyimpulkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H2:** *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya.

**Peran Stres Kerja dalam Memoderasi Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

*Work-life balance* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui terciptanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, efektivitas *work-life balance* dalam meningkatkan kinerja diperkirakan dipengaruhi oleh tingkat stres kerja yang dialami karyawan. Karyawan dengan tingkat stres kerja yang rendah cenderung lebih mampu memanfaatkan keseimbangan kehidupan kerja untuk meningkatkan fokus, motivasi, dan produktivitas. Sebaliknya, tingkat stres kerja yang tinggi dapat mengurangi manfaat *work-life balance* terhadap peningkatan kinerja. Penelitian Muhammad Faris et al. (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan Sopiyan (2024)

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12212
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

menjelaskan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, stres kerja diduga memengaruhi kekuatan hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H3**: Stres kerja memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya.

**Peran Stres Kerja dalam Memoderasi Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan**

*Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan melalui pemberian inspirasi, dukungan, serta perhatian terhadap kebutuhan individu. Meskipun demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja diduga dipengaruhi oleh tingkat stres kerja yang dialami karyawan. Karyawan dengan tingkat stres yang tinggi cenderung mengalami penurunan konsentrasi, motivasi, dan produktivitas sehingga pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat berkurang. Sebaliknya, tingkat stres yang rendah memungkinkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja. Penelitian Helalat et al. (2025)menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan Sopiyan (2024) menjelaskan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, stres kerja diduga memoderasi hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H4:** Stres kerja memoderasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya. Populasi penelitian merupakan seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di Kabupaten Tasikmalaya dengan jumlah populasi yang tidak diketahui secara pasti (*unknown population*). Sampel penelitian berjumlah 100 responden yang ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria responden berusia dalam kategori Generasi Z (1997–2012), telah bekerja minimal lima bulan, serta berdomisili atau bekerja di Kabupaten Tasikmalaya.

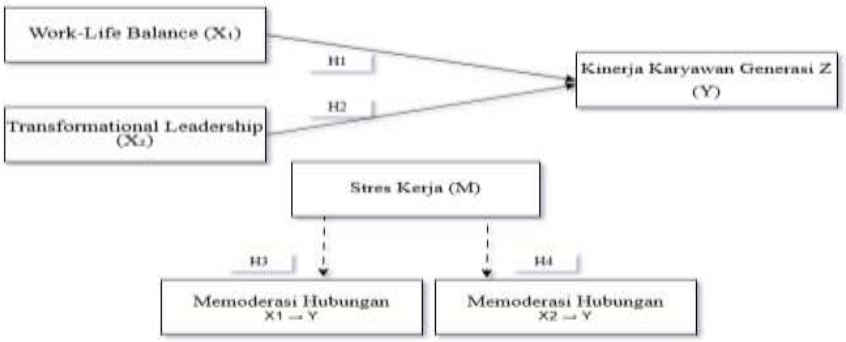
Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Variabel yang diteliti meliputi *work-life balance* sebagai variabel independen pertama, *transformational leadership* sebagai variabel independen kedua, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan stres kerja sebagai variabel moderasi.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) melalui pengujian koefisien determinasi ($R^2$), *effect size* ($f^2$), *goodness of fit* (GoF), dan uji hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping*.

**Kerangka Konseptual**

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12212
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Berdasarkan kajian teori dan pengembangan hipotesis, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara *work-life balance*, *transformational leadership*, stres kerja, dan kinerja karyawan. Kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.




**Gambar 1**. Kerangka Konseptual Penelitian

## 3. Hasil Penelitian

### Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Analisis dilakukan untuk menguji model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Pengujian *outer model* bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, sedangkan pengujian *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel serta menguji hipotesis penelitian.

### 3.1 Evaluasi Model Pengukuran *(Outer Model)*

### Validitas Konvergen Berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* setiap indikator. Menurut Hair, Jr. et al. (2022), indikator dengan nilai *outer loading* ≥ 0,70 dinyatakan memiliki validitas yang baik. Namun, indikator dengan nilai *outer loading* antara 0,40–0,70 masih dapat dipertahankan apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* konstruk tetap memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hasil pengujian *outer loading* disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 4.1** Uji Validitas Konvergen

| | Kinerja Karyawan (Y) | Stres kerja (M) | Transformational Leadership (X2) | Work-Life Balance (X1) | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|
| KK1 | 0,866 | | | | Valid |
| KK2 | 0,797 | | | | Valid |
| KK3 | 0,795 | | | | Valid |
| KK4 | 0,677 | | | | Valid |
| SK2 | | 0,797 | | | Valid |
| SK3 | | 0,479 | | | dipertahankan |
| SK4 | | 0,903 | | | Valid |
| SK5 | | 0,922 | | | Valid |
| SK6 | | 0,880 | | | Valid |
| TL1 | | | 0,757 | | Valid |
| TL2 | | | 0,711 | | Valid |
| TL3 | | | 0,710 | | Valid |
| TL4 | | | 0,699 | | dipertahankan |
| TL5 | | | 0,687 | | dipertahankan |
| WLB1 | | | | 0,900 | Valid |
| WLB3 | | | | 0,749 | Valid |
| WLB4 | | | | 0,810 | Valid |

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Meskipun demikian, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* antara 0,40–0,70, yaitu KK4 (0,677), SK3 (0,479), TL4 (0,699), dan TL5 (0,687). Indikator-indikator tersebut tetap dipertahankan karena nilai AVE dan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12212
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

*Composite Reliability* pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria yang disarankan oleh Hair, Jr. et al. (2022). Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

**Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan diuji menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Menurut Hair et al. (2022), nilai HTMT < 0,90 menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi validitas diskriminan. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2** Hasil Uji Fornell-Larcker

| | Kinerja Karyawan | Stres Kerja | Transformational Leadership | Work-Life Balance |
|---|---|---|---|---|
| **Kinerja Karyawan** | **0,787** | | | |
| **Stres Kerja** | -0,235 | **0,813** | | |
| **Transformational Leadership** | 0,317 | 0,137 | **0,713** | |
| **Work-Life Balance** | 0,346 | -0,117 | 0,405 | **0,822** |

**Sumber :** *Dikembangkan oleh peneliti (2026)*

Berdasarkan Tabel 2, seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90 sehingga seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70 (Hair et al., 2022). Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.3** Tabel Uji Reliabilitas

| | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | AVE |
|---|---|---|---|
| Kinerja Karyawan | 0,794 | 0,866 | 0,619 |
| Stres Kerja | 0,875 | 0,903 | 0,661 |
| Transformational Leadership | 0,763 | 0,838 | 0,509 |
| Work-Life Balance | 0,785 | 0,861 | 0,675 |

**Sumber :** *Dikembangkan oleh peneliti (2026)*

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel.

**3.2 Evaluasi Model Struktural *(Inner Model)***

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian meliputi koefisien determinasi (*R-Square*), *effect size* ($f^2$), dan pengujian hipotesis melalui *bootstrapping*.

**Koefisien Determinasi (R-Square)**

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian *R-Square* disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4** Hasil R-square

| | R-Square | R-Square Adjusted |
|---|---|---|
| Kinerja Karyawan | 0,344 | 0,309 |

**Sumber :** *Dikembangkan oleh peneliti (2026)*

Berdasarkan Tabel 4, nilai *R-Square* kinerja karyawan sebesar 0,344, yang menunjukkan bahwa *work-life balance*, *transformational leadership*, dan interaksi dengan stres kerja mampu menjelaskan 34,4% variasi kinerja karyawan. Sementara itu, 65,6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

**Effect Size ($f^2$)**

*Effect size* ($f^2$) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Hair et al. (2022), nilai $f^2$ sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh sedang, dan 0,35 pengaruh besar. Hasil pengujian *effect size* disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5** Nilai *Effect Size*

| | Kinerja Karyawan (Y) |
|---|---|
| Work-Life Balance (X1) | 0,055 |
| Transformational Leadership (X2) | 0,045 |
| Stres Kerja (M) | 0,111 |
| Stres Kerja × Work-Life Balance | 0,067 |

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12212
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

| | |
|---|---|
| Stres Kerja × Transformational Leadership | 0,035 |

**Sumber :** *Dikembangkan oleh peneliti (2026)*

Berdasarkan Tabel 5, nilai *effect size* menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan sesuai dengan kategori yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2022).

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* pada SmartPLS. Hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 4.5** Hasil Pengujian *Bootstrapping*

| Hubungan Antar Variabel | Path Koefisien | T Statistics | P Values | Keputusan |
|---|---|---|---|---|
| Work-Life Balance → Kinerja Karyawan | 0,242 | 2,190 | 0,029 | Diterima |
| Transformational Leadership → Kinerja Karyawan | 0,209 | 2,002 | 0,045 | Diterima |
| Stres Kerja × Work-Life Balance → Kinerja Karyawan | -0,272 | 1,980 | 0,048 | Diterima |
| Stres Kerja × Transformational Leadership → Kinerja Karyawan | -0,201 | 1,618 | 0,106 | Ditolak |

**Sumber :** *Dikembangkan oleh peneliti (2026)*

Berdasarkan Tabel 6, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,242; *t* = 2,190; *p* = 0,029), sehingga H1 diterima. *Transformational leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,209; *t* = 2,002; *p* = 0,045), sehingga H2 diterima. Stres kerja terbukti memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan (β = -0,272; *t* = 1,980; *p* = 0,048), sehingga H3 diterima. Namun, stres kerja tidak memoderasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan (β = -0,201; *t* = 1,618; *p* = 0,106), sehingga H4 ditolak.

## 4. Hasil dan Diskusi

**Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,242; *t* = 2,190; *p* = 0,029), sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu karyawan Generasi Z bekerja lebih fokus, produktif, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Juliono (2025), Muhammad Faris et al. (2024), dan Dewi (2024) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut juga mendukung teori Greenhaus dan Allen yang menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan serta produktivitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung *work-life balance* agar kinerja karyawan, khususnya Generasi Z, dapat terus meningkat.

**Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,209; *t* = 2,002; *p* = 0,045), sehingga H2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, perhatian individual, dan dorongan untuk berinovasi dapat meningkatkan semangat kerja serta produktivitas karyawan Generasi Z.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rachman et al. (2024), Helalat et al. (2025), dan Rizal Kurniawan et al. (2023) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga mendukung teori Bass dan Avolio yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan mengembangkan potensi karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

**Peran Stres Kerja dalam Memoderasi Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa stres kerja memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan (β = -0,272; *t* = 1,980; *p* = 0,048), sehingga H3 diterima. Koefisien interaksi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja, semakin lemah pengaruh positif *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, pada tingkat stres kerja yang rendah, manfaat *work-life balance* terhadap peningkatan kinerja menjadi lebih optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Muhammad Faris et al. (2024)yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta penelitian Sopiyan (2024) yang menunjukkan bahwa

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12212
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

stres kerja memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola tingkat stres kerja agar manfaat penerapan *work-life balance* dapat dirasakan secara maksimal oleh karyawan.

**Peran Stres Kerja dalam Memoderasi Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa stres kerja tidak memoderasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan (β = -0,201; *t* = 1,618; *p* = 0,106), sehingga H4 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya tingkat stres kerja tidak mengubah secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya.

Hasil penelitian ini belum mendukung dugaan bahwa stres kerja berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja karyawan. Meskipun penelitian Helalat et al. (2025)dan Sopiyan (2024) menunjukkan bahwa *transformational leadership* maupun stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pada penelitian ini pengaruh kepemimpinan transformasional tetap konsisten tanpa dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat stres kerja.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel moderasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Tasikmalaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja terbukti memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan dengan memperlemah hubungan tersebut, sedangkan stres kerja tidak mampu memoderasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan *work-life balance* dan penerapan *transformational leadership* dapat menjadi strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja serta mengelola tingkat stres kerja agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara optimal. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan serta memperluas cakupan objek penelitian sehingga hasil yang diperoleh dapat digeneralisasi secara lebih luas.

## Referensi

[1] Kementerian Ketenagakerjaan, "Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Tahun 2024," *Satu Data Indonesia*, 2024. [Online]. Available: https://data.go.id/dataset/dataset/tingkat-produktivitas-tenaga-kerja-tahun-2024

[2] R. D. K. A. R. T. Patimah, "The Effect Of Work Environment And Work Stress On Employee Performance CV . Mulya Steel , Tasikmalaya City Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap," *J. Indones. Manag.*, vol. 3, no. 3, pp. 609–618, 2023, [Online]. Available: https://penerbitadm.pubmedia.id/index.php/JIM/article/view/1428/1823

[3] M. Iqbal Tawakal, A. Jamaludin, and U. Buana Perjuangan Karawang, "The Influence Of Work Life Balance And Job Satisfaction On Employee Performance PT. Sumber Adiluhung Kahuripan Pengaruh Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Adiluhung Kahuripan," *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 6, no. 3, pp. 3061–3075, 2025, [Online]. Available: http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

[4] N. P. N. M. E. F. Wildanah, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan," vol. 02, no. 01, pp. 368–372, 2025.

[5] P. Rainer, "Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Di Dominasi Generasi Z," *Goodstats*, 2023. [Online]. Available: https://data.goodstats.id/statistic/sensus-bps-saat-ini-indonesia-didominasi-oleh-gen-z-n9kqv

[6] F. Fotaleno and D. S. Batubara, "Fenomena Kesulitan Generasi Z dalam Mendapatkan Pekerjaan Ditinjau Perspektif Teori Kesenjangan Generasi," vol. 5, no. 8, 2024.

[7] APA, "Stress Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan," *Am. Psychol. Assoc.*, 2024.

[8] A. N. K. W. S. Y. Juliono, "DAMPAK WORK-LIFE BALANCE DAN KESEHATAN MENTAL KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z DI," *JIEM J. Ilm. Ekon. Manaj. J. Ilm. Multi Sci.*, vol. 16, no. 01, pp. 48–58, 2025.

[9] N. Made and P. Dhaniswari, "Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar," *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 7, no. 1, pp. 53–62, 2024.

[10] T. Kurniawan, R. T. N. Muftiyanto, and K. A. Akhmad, "Hubungan Work Life Balance dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Klaten," *J. Manaj. Bisnis Era Digit.*, vol. 2, no. 03, pp. 137–148, 2025.

[11] M. F. Rachman, A. Y. Kharismasyah, and H. W. W. Purwidianti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional , Kerjasama Tim dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan PT . BPR BKK Purwokerto," *J. Kaji. Ekon. dan Bisnis Islam*, vol. 5, no. 12, pp. 4641–4658, 2024.

[12] A. Helalat, H. Sharari, J. Alhelalat, and R. Al-aqrabawi, "TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE : A FURTHER INSIGHT USING WORK," *Econ. Innov. Econ. Res. J.*, vol. 13, no. 1, pp. 333–352, 2025, doi: 10.2478/eoik-2025-0015.

[13] T. R. Insyra, "Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Job Performance Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 10, no. 2, pp. 510–522, 2022.

[14] S. W. P. A. Frianto, "Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 11, no. 2, pp. 293–305, 2023, [Online]. Available: https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/22945

[15] Muhammad Faris, Aniek Rumijati, and Fika Fitriasari, "The Influence of Work-Life Balance on Employee Performance with Perceived Organizational Support as a Moderating Variable," *Jamanika J. Manaj. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 04, no. 04, pp.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12212
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

376–384, 2024, doi: 10.22219/jamanika.v4i4.36842.
[16] T. B. B. Santoso, "Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja: Suatu Kajian Konseptual," *Fokus J. Manaj. Dan Bisnis*, vol. 7, no. 01, 2025, [Online]. Available: https://jurnal.uic.ac.id/fokus/article/view/412
[17] Rizal Kurniawan, Aniek Rumijati, and Kenny Roz, "The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance Moderated by Social Support," *J. Manaj. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 3, no. 4, pp. 319–327, 2023, doi: https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i03.29330.
[18] Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber, "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions," *Annu. Rev. Psychol.*, vol. 71, pp. 361–385, 2020, doi: 10.1146/annurev-psych-122216-011710.
[19] M. Maryadi, H. N. Utami, A. Prasetya, and B. Hutahayan, "Advancing the understanding of employee performance: a recent systematic literature review using PRISMA.," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 13, no. 1, pp. 1–21, 2026, doi: 10.1080/23311975.2025.2612412.
[20] Dewi Nusraningrum, Aisyah Rahmawati, Walton Wider, Leilei Jiang, and Lester Naces Udang, "Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector.," *Front. Sociol.*, pp. 01–08, 2024, doi: 10.3389/fsoc.2024.1392229.
[21] A. Kamajaya and Nina Nurani, "The Effect Of Work Motivation And Work Environment On Employee Performance In Hospitals," *sean Inst.*, vol. 13, no. 4, pp. 1360–1369, 2024, [Online]. Available: https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi
[22] S. F. S. C. H. H. M. S. M. Y. D. A. Sopiyan, "Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat RSU Boloni Medan Pada Tahun 2024," *J. Kesehat. Tambusai*, vol. 5, no. 4, pp. 13703–13714, 2024.
[23] W. Murtiningrum, "Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Serta Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja," *Aliansi J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 20, no. 1, pp. 205–213, 2025, doi: 10.46975/yxjc6536.
[24] S. R. B. N. A. D. N. K. Dewi, "Pengaruh Work Life Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z," vol. 2, no. 3, pp. 90–101, 2024.
[25] J. F. Hair, Jr., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, Sarstedt, and Marko, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]*, vol. 3, no. 1. 2022.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12212
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)