



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: 26062-26068

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja dengan Lingkungan Kerja Fisik sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB

Lia Febriani*, Ika Yuliana, Febria Nurmelia Marlina, Irwan Cahyadi, Baiq Dinna Widiyasti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bumigora

*2203010145@universitasbumigora.ac.id, ika_yuliana@universitasbumigora.ac.id, febria@universitasbumigora.ac.id,

irwancahyadi@universitasbumigora.ac.id, bdinnawidiyasti@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja, dengan Lingkungan Kerja Fisik sebagai variabel moderasi, pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah (UIW) NTB. Penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya kepuasan kerja bagi produktivitas karyawan serta hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten mengenai pengaruh kedua variabel tersebut, dengan Social Exchange Theory sebagai landasan teoritis. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif terhadap 35 karyawan (sampel jenuh) yang diukur menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan metode Partial Least Square (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (original sample 0,716; t-statistic 3,762; p 0,000), sedangkan Work-Life Balance berpengaruh positif namun tidak signifikan (t-statistic 1,140; p 0,254). Lingkungan Kerja Fisik tidak terbukti memoderasi baik pengaruh Kepemimpinan Transformasional (t 1,243; p 0,214) maupun Work-Life Balance (t 1,394; p 0,163) terhadap Kepuasan Kerja. Nilai R-Square sebesar 0,903 menunjukkan ketiga variabel eksogen mampu menjelaskan 90,3% variasi Kepuasan Kerja. Perusahaan disarankan mempertahankan dan memperkuat praktik kepemimpinan transformasional serta menjaga kenyamanan lingkungan kerja fisik untuk mendukung kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Work-Life Balance, Lingkungan Kerja Fisik, Kepuasan Kerja.

1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, dan kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan SDM [1].

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan secara langsung memengaruhi motivasi, semangat, dan loyalitas karyawan dalam bekerja [2]. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan perhatian individual, dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan [3].

Selain kepemimpinan, Work-Life Balance (keseimbangan kehidupan kerja) dan Lingkungan Kerja Fisik juga merupakan faktor yang diduga berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan [4,5].

PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah (UIW) NTB merupakan salah satu unit induk kelistrikan yang mengelola distribusi tenaga listrik di wilayah Nusa Tenggara Barat, dengan jumlah karyawan pada unit yang diteliti sebanyak 35 orang dengan masa kerja bervariasi antara 8 hingga 23 tahun.

Hasil wawancara awal dengan beberapa karyawan menunjukkan adanya keluhan terkait gaya kepemimpinan yang kurang komunikatif serta beban kerja yang memengaruhi keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Jam kerja karyawan berlangsung dari pukul 08.00 hingga 17.00 dengan waktu istirahat pukul 12.00–14.00, sementara tuntutan pekerjaan yang tinggi terkadang menyebabkan karyawan harus bekerja di luar jam kerja normal, sehingga berpotensi mengganggu keseimbangan kehidupan kerja (Work-Life Balance) mereka.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja dengan Lingkungan Kerja Fisik sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB

Dari sisi Lingkungan Kerja Fisik, perusahaan telah menyediakan fasilitas pendukung seperti pencahayaan, sirkulasi udara, serta sistem keamanan (CCTV), namun sebagian karyawan masih mengeluhkan kondisi ruang kerja yang kurang nyaman untuk mendukung produktivitas dan kepuasan kerja.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, work-life balance, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja, sehingga terdapat research gap yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada konteks perusahaan BUMN kelistrikan dengan peran moderasi Lingkungan Kerja Fisik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory [6] sebagai landasan teoritis, yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara pimpinan dan karyawan, serta antara perusahaan dan karyawan, akan membentuk rasa kepuasan kerja apabila kedua belah pihak merasa mendapatkan manfaat yang seimbang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja; (2) pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja; (3) peran moderasi Lingkungan Kerja Fisik pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja; dan (4) peran moderasi Lingkungan Kerja Fisik pada pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja, pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB.

2. Metode Penelitian

2.1. Jenis Penelitian dan Lokasi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif yang dilaksanakan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah (UIW) NTB, dengan populasi seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang.

2.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB yang berjumlah 35 orang, dengan kriteria inklusi karyawan tetap dengan masa kerja minimal 1 tahun. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh 35 karyawan dijadikan sampel penelitian [7].

2.3. Instrumen dan Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan dan dokumen perusahaan [7]. Kuesioner disusun berdasarkan indikator tiap variabel: (a) Kepemimpinan Transformasional (X1): pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual [16]; (b) Work-Life Balance (X2): keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan [17]; (c) Lingkungan Kerja Fisik (Z): pencahayaan, suhu dan kelembapan udara, gangguan/kebisingan, ventilasi, dan fasilitas kerja [5]; (d) Kepuasan Kerja (Y): pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pimpinan, dan rekan kerja [18].

2.4. Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak WarpPLS, melalui evaluasi outer model (outer loading, Average Variance Extracted/AVE, validitas diskriminan Fornell-Larcker, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability) dan evaluasi inner model melalui nilai R-Square [8,9,10]. Indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,50 dieliminasi, kemudian pengujian diulang hingga seluruh indikator memenuhi nilai outer loading di atas 0,70.

Pengujian pengaruh moderasi Lingkungan Kerja Fisik dilakukan melalui efek interaksi menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) di dalam kerangka PLS-SEM, dengan kriteria pengujian hipotesis t-statistic > 1,68 dan p-value < 0,05, serta besaran efek moderasi (effect size) dikategorikan lemah (0,02), moderat (0,15), atau kuat (0,35) [9,10].

2.5. Variabel dan Hipotesis Penelitian

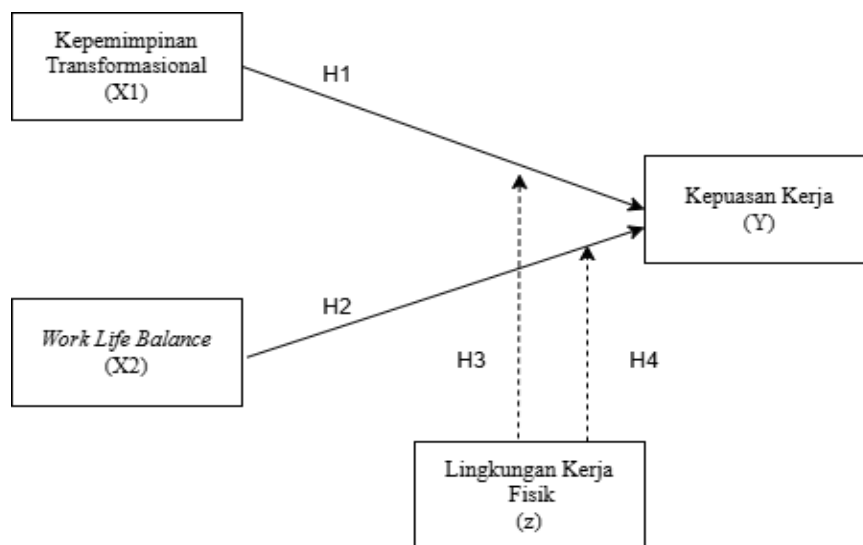
Penelitian ini melibatkan dua variabel independen, satu variabel moderasi, dan satu variabel dependen:

Kepemimpinan Transformatif (X1): gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual [3].

Work-Life Balance (X2): keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, meliputi keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan [4].

Lingkungan Kerja Fisik (Z): kondisi fisik tempat kerja yang meliputi pencahayaan, sirkulasi udara, temperatur, kebisingan, dan fasilitas kerja [5].

Kepuasan Kerja (Y): sikap emosional karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pimpinan, dan rekan kerja [1].



Gambar 1. Kerangka Berpikir

H1: Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB.

H2: Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB.

H3: Lingkungan Kerja Fisik memoderasi pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB.

H4: Lingkungan Kerja Fisik memoderasi pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah 35 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia di atas 30 tahun sebanyak 26 orang (74,2%), diikuti kelompok usia 26–30 tahun sebanyak 6 orang (16,7%), dan kelompok usia 20–25 tahun sebanyak 3 orang (8,3%).

Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 8 tahun sebanyak 30 orang (85,7%), sedangkan sisanya memiliki masa kerja antara 1 hingga 8 tahun. Berdasarkan pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK sebanyak 20 orang (55,6%) dan lulusan Sarjana (S1) sebanyak 15 orang (44,4%), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia matang dengan pengalaman kerja yang cukup lama.

3.2. Deskripsi Variabel

Hasil analisis deskriptif variabel penelitian dirangkum dalam Tabel 1. Variabel Kepemimpinan Transformatif memperoleh rata-rata 4,10 (kategori Tinggi), Work-Life Balance memperoleh rata-rata 4,20 (kategori Tinggi), Lingkungan Kerja Fisik memperoleh rata-rata 4,16 (kategori Baik), dan Kepuasan Kerja memperoleh rata-rata 4,09 (kategori Puas). Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB secara umum mempersepsikan kepemimpinan transformatif dan keseimbangan kehidupan kerja pada tingkat yang tinggi, lingkungan kerja fisik pada kategori baik, serta merasa puas terhadap pekerjaannya.

Tabel 1. Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rata-Rata Total	Kategori
Kepemimpinan Transformatif (X1)	4,10	Tinggi
Work-Life Balance (X2)	4,20	Tinggi
Lingkungan Kerja Fisik (Z)	4,16	Baik
Kepuasan Kerja (Y)	4,09	Puas

Sumber: Data Primer diolah (2026)

3.3. Evaluasi Outer Model (Validitas dan Reliabilitas)

Evaluasi outer model tahap awal menunjukkan tiga indikator memiliki nilai outer loading di bawah 0,70 sehingga dieliminasi dari model, yaitu indikator pertama Kepemimpinan Transformatif (0,657), indikator kedua Work-Life Balance (0,424), dan indikator kelima Kepuasan Kerja (0,627). Setelah eliminasi dan pengujian ulang, seluruh indikator yang tersisa memenuhi kriteria convergent validity dengan nilai outer loading di atas 0,70, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE) juga memenuhi batas minimum 0,50, yaitu Kepemimpinan Transformatif (0,609), Work-Life Balance (0,599), Kepuasan Kerja (0,564), dan Lingkungan Kerja Fisik (0,621).

Tabel 2. Ringkasan Outer Loading Setelah Penyesuaian

Variabel	Jumlah Indikator	Rentang Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X1)	6	0,733 - 0,899	Valid
Work-Life Balance (X2)	5	0,728 - 0,886	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	7	0,725 - 0,851	Valid
Lingkungan Kerja Fisik (Z)	10	0,727 - 0,846	Valid

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker (Tabel 3) menunjukkan nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel Kepemimpinan Transformatif (0,780), Work-Life Balance (0,774), Kepuasan Kerja (0,751), dan Lingkungan Kerja Fisik (0,788) namun ditemukan korelasi antar-variabel yang cukup tinggi, khususnya antara Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja (0,919) serta antara Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Fisik (0,925).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	KT	WLB	KK	LKF
Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,780			
Work-Life Balance (X2)	0,838	0,774		
Kepuasan Kerja (Y)	0,919	0,887	0,751	
Lingkungan Kerja Fisik (Z)	0,878	0,925	0,872	0,788

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4 memperlihatkan seluruh variabel memiliki Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,906	0,925	Reliabel
Work-Life Balance (X2)	0,856	0,896	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,889	0,911	Reliabel
Lingkungan Kerja Fisik (Z)	0,932	0,942	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2026)

3.4. Evaluasi Inner Model (R-Square)

Evaluasi model struktural (inner model) menunjukkan nilai R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,903 dengan R-Square Adjusted sebesar 0,887. Nilai ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Work-Life Balance, dan Lingkungan Kerja Fisik secara bersama-sama mampu menjelaskan 90,3% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 9,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini, sehingga model termasuk kategori kuat.

3.5. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping untuk pengaruh langsung dan melalui efek interaksi (moderasi) menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 5.

Hipotesis pertama (H1) mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dinyatakan diterima, karena nilai t-statistic sebesar 3,762 lebih besar dari t-tabel 1,68 pada taraf signifikansi 5%, dengan p-value sebesar 0,000. Hipotesis kedua (H2) mengenai pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja dinyatakan ditolak, karena nilai t-statistic sebesar 1,140 lebih kecil dari t-tabel dan p-value sebesar 0,254 lebih besar dari 0,05. Hipotesis ketiga (H3) mengenai peran moderasi Lingkungan Kerja Fisik pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dinyatakan ditolak (t-statistic 1,243; p-value 0,214). Hipotesis keempat (H4) mengenai peran moderasi Lingkungan Kerja Fisik pada pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja juga dinyatakan ditolak (t-statistic 1,394; p-value 0,163).

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Jalur (Path)	Original Sample	T-Statistic	P-Value
1	KT -> KK	0,716	3,762	0,000
2	WLB -> KK	0,306	1,140	0,254
3	LKF x KT -> KK	-0,224	1,243	0,214
4	LKF x WLB -> KK	0,273	1,394	0,163

Sumber: Data Primer diolah (2026)

3.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dibuktikan dengan nilai t-statistic 3,762 (> t-tabel 1,68) dan p-value 0,000 (< 0,05), sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Nilai original sample sebesar 0,716 menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan PT PLN UIW NTB. Kepemimpinan Transformasional pada perusahaan ini termasuk kategori baik (rata-rata 4,10), mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap kemampuan pimpinan memberikan arahan, kepercayaan dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi kerja yang terbuka. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory [6], di mana perilaku transformasional pimpinan yang memberikan perhatian, motivasi, dan stimulasi intelektual dibalas oleh karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta konsisten dengan penelitian terdahulu [3].

3.7. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Work-Life Balance berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai t-statistic 1,140 ($< t\text{-tabel } 1,68$) dan p-value 0,254 ($> 0,05$), sehingga hipotesis kedua (H2) ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi belum menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan PT PLN UIW NTB. Kondisi ini diduga terjadi karena karyawan dengan masa kerja yang relatif panjang telah beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja mereka lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dibandingkan pengaturan waktu kerja itu sendiri. Temuan ini berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang menemukan pengaruh signifikan Work-Life Balance terhadap kepuasan kerja [4], dan mengindikasikan bahwa efektivitas Work-Life Balance dapat bervariasi tergantung karakteristik sektor dan budaya organisasi.

3.8. Peran Moderasi Lingkungan Kerja Fisik

Hasil pengujian menunjukkan Lingkungan Kerja Fisik tidak mampu memoderasi baik pengaruh Kepemimpinan Transformatif (t-statistic 1,243; p-value 0,214) maupun pengaruh Work-Life Balance (t-statistic 1,394; p-value 0,163) terhadap Kepuasan Kerja, sehingga hipotesis ketiga (H3) dan keempat (H4) dinyatakan ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja tetap kuat dan konsisten terlepas dari kondisi Lingkungan Kerja Fisik yang tersedia, karena kualitas hubungan interpersonal antara pimpinan dan karyawan dinilai lebih menentukan kepuasan kerja dibandingkan aspek fisik tempat kerja. Demikian pula, kepuasan kerja yang diperoleh dari keseimbangan kehidupan kerja tetap dirasakan karyawan terlepas dari kondisi lingkungan kerja fisik yang tersedia. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks PT PLN UIW NTB, Lingkungan Kerja Fisik lebih berperan sebagai faktor pendukung (hygiene factor) dibandingkan sebagai variabel yang memperkuat pengaruh kepemimpinan maupun keseimbangan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan [5].

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa: (1) Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (t-statistic 3,762; p 0,000), sehingga H1 diterima; (2) Work-Life Balance berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (t-statistic 1,140; p 0,254), sehingga H2 ditolak; (3) Lingkungan Kerja Fisik tidak mampu memoderasi pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja (t-statistic 1,243; p 0,214), sehingga H3 ditolak; dan (4) Lingkungan Kerja Fisik tidak mampu memoderasi pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja (t-statistic 1,394; p 0,163), sehingga H4 ditolak. Nilai R-Square sebesar 0,903 menunjukkan model termasuk kategori kuat. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan transformatif menjadi kunci utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada organisasi dengan karakteristik seperti PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB, sementara Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Fisik belum terbukti berperan signifikan dalam konteks penelitian ini. Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu dilakukan pada satu perusahaan dengan 35 responden serta menggunakan desain cross-sectional, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah NTB disarankan untuk terus mempertahankan dan memperkuat praktik kepemimpinan transformatif melalui pelatihan kepemimpinan dan komunikasi yang terbuka, serta mengevaluasi secara berkala kebijakan Work-Life Balance dan kenyamanan Lingkungan Kerja Fisik sebagai bentuk dukungan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian pada perusahaan lain, memperbesar jumlah sampel, serta mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau budaya organisasi.

Referensi

- [1] S. Shabrina and D. R. Ratnaningsih, "Hubungan antara Work-Life Balance dengan Kepuasan Kerja," *Jurnal Empati*, vol. 8, no. 1, pp. 27–32, 2019.
- [2] A. Pawaning, "Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja," 2023.
- [3] B. Djatmiko and R. Anggarani, "Kepemimpinan Transformatif pada PT Nusantara Globalindo," n.d.
- [4] D. Cahyadi and P. D., "Work-Life Balance dan Stres Kerja," vol. 11, no. 2, 2020.
- [5] S. Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2018.
- [6] F. Putra, "Social Exchange Theory," 2024.
- [7] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2023.
- [8] I. Ghazali, *Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares*. Semarang: BP Universitas Diponegoro, 2011.
- [9] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Sage Publications, 2022.
- [10] M. Sholihin and D. Ratmono, *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0*. Yogyakarta: Andi Offset, 2011.

- [11] Surijadi and I. Y., "Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Tidak Langsung," 2020.
- [12] Ramda, "Kepemimpinan Transformasional pada Generasi Milenial," 2025.
- [13] J. W. Thibaut and H. H. Kelley, *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley, 1959.
- [14] A. Nugroho and B. Prasetyo, "Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik," vol. 10, no. 2, pp. 55–64, 2022.
- [15] D. Kurniawan and E. Wijanarko, "Faktor Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik," vol. 8, no. 1, pp. 21–30, 2022.
- [16] M. Sabran, "Indikator Kepemimpinan Transformasional," vol. 6, no. 1, pp. 12–20, 2022.
- [17] R. Lingga, "Dimensi Work-Life Balance," vol. 4, no. 2, pp. 33–41, 2020.
- [18] A. Budi Santoso and Y. R., "Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Intention to Stay," vol. 3, no. 6, pp. 1407–1422, 2022.