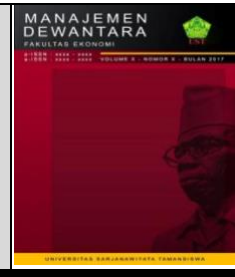




JURNAL MANAJEMEN DEWANTARA

Terbit online : <http://jurnal.ustjogja.ac.id>



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN KERJA DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA: STUDI KASUS PADA KLINIK L'VIORS

Vinny Dwi Alvionita¹
Rifda Fitrianty²
Sri Rahayu³

^{1,2,3}Magister Manajemen, STIE Mahardhika

Email: alvionita_vinny@yahoo.co.id

Informasi Naskah	Abstrak
Diterima: 8 Desember 2022	<i>This study aims to analyze the effect of leadership transformation, work discipline and work-life balance on job satisfaction of employees at L'Viors Kayoon Clinic Surabaya. The data in this study were collected from a 7-point Likert scale questionnaire distributed to 47 employees of the L'Viors Kayoon Clinic Surabaya using the census method. Furthermore, the analytical method used is Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM - PLS).</i>
Revisi: 18 Desember	
Terbit: 11 April 2023	
Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Work-Life Balance, Kepuasan Kerja	
	<i>The results in this study indicate that transformational leadership influences job satisfaction at L'Viors Surabaya Clinic employees. On the other hand, work discipline and work-life balance have no effect on the job satisfaction of L'Viors Surabaya Clinic employees. With this research it is hoped that it can become a consideration for the development of leadership capabilities for management and become the development of theories related to organizational human resource management.</i>

PENDAHULUAN

Saat ini, organisasi perlu meningkatkan pengetahuan dan kesadaran mereka tentang lingkungan dan menciptakan perubahan organisasi yang luas untuk kelangsungan hidup dan pengembangan. Dalam konteks ini, peran pemimpin yang menggerakkan organisasi menuju masa depan, mengenali kebutuhan lingkungan dan memfasilitasi perubahan yang sesuai, menjadi lebih nyata. Pemimpin seperti itu disebut pemimpin transformasional. Para pemimpin ini dapat memperkuat pemahaman dan keadilan staf, serta meningkatkan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi. Kualitas kehidupan kerja mencakup setiap perbaikan dalam budaya organisasi yang meningkatkan kepuasan karyawan dan martabat manusia serta menyebabkan perkembangan dan pertumbuhan mereka dalam organisasi. Di sisi lain, persepsi diskriminasi dan ketidakadilan mendemoralisasi dan menurunkan motivasi karyawan dan menurunkan produktivitas kinerja mereka.

Di dunia yang berubah sangat cepat, manajemen organisasi menjadi lebih penting dari sebelumnya dan dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan dalam organisasi. Tidak hanya manajer tingkat atas yang perlu menunjukkan kemampuannya, tetapi semua manajer di semua tingkat organisasi juga merasa perlu bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Terlepas dari pekerjaan mereka, mereka harus tahu bagaimana mempengaruhi orang lain, memprovokasi mereka untuk bekerja dan juga mereka harus bertanggung jawab atas hasilnya. Kepemimpinan transformasional adalah proses yang kompleks dan dinamis di mana para pemimpin memengaruhi nilai, keyakinan, dan tujuan pengikut mereka. Para pemimpin ini menggerakkan organisasi menuju masa depan, mengenali kebutuhan lingkungan dan memfasilitasi perubahan yang sesuai. Mereka juga menciptakan perspektif peluang potensial bagi karyawan dan mengembangkan komitmen untuk berubah, peningkatan budaya, dan kebutuhan untuk merancang strategi baru untuk penggunaan energi dan sumber secara efisien (Avarsin et al, 2012).

Peran kepemimpinan dalam konglomerat tidak dapat disangkal di dunia kontemporer (Alameeri et al., 2020; Al-Dhuhouri et al., 2020; AlShehhi et al., 2020). Beberapa CEO dan Ketua telah membawa perusahaan ke puncak inovasi dan kreasi (Ghannajeh et al., 2015; Al Naqbia et al., 2020; Nuseir et al., 2021; Obeidat et al., 2021). Beberapa di antaranya, Steve Jobs, Jack Ma, Sundar Pichai, dan Thomas J. Watson mendefinisikan ulang lanskap model bisnis mereka. Mereka tidak hanya mendorong pertumbuhan tetapi juga menghasilkan budaya inklusif yang utuh hingga saat ini. Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional telah menjadi pendekatan utama dalam mendorong kreativitas di kalangan karyawan (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Alsuwaidi et al., 2020; Al Suwaidi et al., 2020; Odeh et al., 2021).

Gaya kepemimpinan melibatkan partisipasi seorang pemimpin dengan karyawan dan bawahan untuk memandu tindakan mereka di tempat kerja. Ini juga mengemukakan motivasi inspirasional dan sikap ideal yang memengaruhi karyawan dan memperbesar prospek kepuasan kerja mereka. Secara tegas, kepemimpinan transformasional merupakan bagian integral dari retensi karyawan karena menghasilkan rasa memiliki. Selain itu, juga menantang hubungan kerja konvensional antara atasan dan bawahannya yang juga merongrong kebebasan berekspresi.

Mengingat pentingnya hal tersebut, maka perusahaan harus dapat memacu sumber daya manusia yang berperan sebagai pelaksana dan pengelola usaha perusahaan agar bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat merupakan strategi kunci dalam manajemen sumber daya manusia, salah satunya melalui manajemen kompensasi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian menemukan bahwa pengaruh kepuasan kerja lebih pada produktivitas karyawan, tingkat absensi dan perputaran karyawan. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu pula sebaliknya menurut Megawati (2005). Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan Klinik L'Viors.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kombinasi dari keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan bahwa mereka puas dengan pekerjaan. Sedikit lebih dalam dan maju cepat ke abad ini, kepuasan kerja telah disebut sebagai serangkaian perasaan dan emosi yang disukai atau tidak disukai yang dengannya karyawan memandang pekerjaan mereka (Karatepe, Uludag, Menevis, Hadzimehmedagic, & Baddar, 2006). Sebelum mendapatkan perasaan yang menyenangkan atau bahan yang terbukti untuk kepuasan kerja, pertama-tama melihat dan menilai apa yang menyebabkan perasaan tidak menyenangkan tersebut.

Karyawan yang puas selalu penting bagi organisasi karena dia bertujuan untuk memberikan yang terbaik dari kemampuan mereka. Setiap karyawan menginginkan pertumbuhan karir yang kuat dan work life balance di tempat kerja. Jika seorang karyawan merasa senang dengan perusahaan & pekerjaannya, mereka akan memberikan kembali kepada perusahaan dengan segala upaya mereka. Pentingnya kepuasan kerja dapat dilihat dari dua sudut pandang dari karyawan dan pemberi kerja. Bagi karyawan, kepuasan kerja adalah mendapatkan gaji kotor yang baik, memiliki stabilitas pekerjaan, memiliki pertumbuhan karir yang stabil, mendapatkan penghargaan & pengakuan dan

terus-menerus memiliki peluang baru. Sedangkan bagi pemberi kerja, kepuasan kerja bagi seorang karyawan merupakan aspek penting untuk mendapatkan yang terbaik dari mereka. Karyawan yang puas selalu memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan, membantu mengendalikan gesekan & membantu perusahaan tumbuh. Pengusaha perlu memastikan deskripsi pekerjaan yang baik untuk menarik karyawan dan terus memberikan kesempatan kepada individu untuk belajar dan berkembang. Efek positif dari kepuasan kerja meliputi: lebih banyak efisiensi karyawan di tempat kerja jika mereka puas dengan pekerjaannya, loyalitas karyawan yang lebih tinggi mengarah pada lebih banyak komitmen, kepuasan kerja karyawan pada akhirnya menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi bagi perusahaan, retensi karyawan yang tinggi dimungkinkan jika karyawan bahagia.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang lebih baru yang berfokus pada bagaimana pemimpin dapat membantu pengikutnya berubah menjadi lebih baik. James MacGregor Burns memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional dalam studinya tentang pemimpin politik, yang kini digunakan untuk menganalisis korporasi (Goethals & Allison, 2016). Burns mengklasifikasikan kepemimpinan sebagai transaksional atau transformasional. Maju cepat, hampir 30 tahun studi menghubungkan kepemimpinan transformatif dengan hasil kinerja tinggi di tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Itu juga menyoroti kebutuhan untuk mempelajari pendukung kepemimpinan. Kepemimpinan transformatif adalah filosofi pertama yang ditunjukkan untuk menekankan moral dan nilai-nilai dalam kepemimpinan. Namun, kuesioner manajemen multifaktor memberikan hasil yang bertentangan. Dalam hal ini, eksekutif puncak juga banyak diteliti. Ditemukan bahwa para pemimpin dapat "memalsukan" kepemimpinan transformasi. Namun, kepemimpinan transformasional adalah teknik pembelajaran dan pengajaran kepemimpinan yang kuat dan banyak digunakan.

Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja yaitu memiliki efek menguntungkan yang substansial pada pemberdayaan di tempat kerja. Sementara itu, dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi timbulnya hasil yang buruk, kepuasan kerja dapat terjamin. Selanjutnya, kepuasan kerja sebagian besar dikaitkan dengan kejadian yang kurang menguntungkan (Boamah et al., 2018). Di sisi lain, Puni, et al., (2018) menemukan bahwa ada hubungan yang menguntungkan antara komponen kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja yang ditingkatkan dengan kompensasi kontinjensi. Namun pengaruh idealisasi dan stimulasi intelektual diatur oleh contingent incentive, artinya karakteristik kepemimpinan transformatif ini dapat memberikan efek menguntungkan bagi kebahagiaan karyawan dengan memberikan contingent reward di industri perbankan.

Disiplin Kerja

Disiplin adalah pengaturan dan modulasi kegiatan manusia untuk menghasilkan kinerja yang terkendali. Tujuan sebenarnya dari disiplin cukup sederhana. Ini untuk mendorong karyawan agar memastikan standar kinerja pekerjaan yang ditetapkan dan berperilaku bijaksana dan aman di tempat kerja. Disiplin sangat penting untuk semua tindakan kelompok yang terorganisir. *Work discipline* adalah proses pemberian stimulus yang tidak menyenangkan, seperti surat peringatan atau penangguhan, atau menahan hadiah, seperti tidak memberikan kenaikan gaji yang dijadwalkan karena kekurangan pekerjaan karyawan. Hukuman hanyalah salah satu bentuk disiplin; bentuk lainnya adalah penguatan positif, termasuk pujian dan pujian, dan pengembangan sumber daya manusia. Disiplin mengacu pada tindakan yang dikenakan oleh organisasi pada karyawannya karena gagal mengikuti aturan, standar, atau kebijakan organisasi. Pendekatan tradisional terhadap disiplin, berdasarkan hukuman, diketahui mempromosikan hubungan permusuhan antara pemimpin dan pengikut. Pendekatan yang lebih efektif yang sekarang digunakan oleh banyak perusahaan mengakui kinerja yang baik dan mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi dan sasarannya. Begitu karyawan melihat perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, beban ada pada karyawan untuk berubah. Bahkan dengan pendekatan disiplin yang lebih positif, organisasi masih perlu

memiliki beberapa bentuk prosedur disiplin, baik formal maupun informal, yang membawa hukuman yang lebih keras untuk pelanggaran berulang atau pelanggaran yang lebih serius.

Ketika karyawan melanggar aturan organisasi, mereka sering membutuhkan bantuan untuk mengubah perilaku mereka agar beroperasi dalam parameter yang ditetapkan. Konseling dan pembinaan dapat menjadi bagian dari proses ini, tetapi biasanya dilakukan sebelum tindakan disipliner. Jika karyawan mengubah perilakunya sebagai akibat dari tindakan disipliner dan menyesuaikan diri dengan aturan kerja yang telah ditetapkan, maka tidak diperlukan disiplin lebih lanjut. Jika perubahan perilaku tidak terjadi, maka prosedur pendisiplinan yang lebih keras perlu diterapkan. Kebutuhan untuk menggunakan prosedur disiplin dapat dikurangi dengan (1) perekrutan yang cerdas, menggunakan pemeriksaan latar belakang dan wawancara ekstensif; (2) evaluasi kinerja dengan tujuan dan sasaran yang jelas; (3) pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan meningkatkan kinerja; dan (4) menghargai kinerja dan pencapaian tujuan.

Work-Life Balance

Work Life Balance (WLB) adalah konsep luas yang mencakup keseimbangan yang tepat antara karier dan aspirasi di satu sisi, dibandingkan dengan kesenangan, liburan, dan kehidupan keluarga di sisi lain. Jam kerja yang panjang, kekuatan dan intensitas kerja secara konsisten muncul sebagai dua perhatian utama para pekerja. Keseimbangan kehidupan kerja pada awalnya divisualisasikan dalam istilah konflik keluarga kerja, yang didefinisikan sebagai konflik peran sebagai kejadian simultan dari dua atau lebih rangkaian tekanan sedemikian rupa sehingga kepatuhan terhadap salah satu akan membuat kepatuhan yang lain menjadi lebih sulit (Kahn et al., 1964).

Komposisi bidang kehidupan kerja dan keluarga telah berubah secara signifikan selama periode waktu tertentu. Laki-laki dan perempuan yang bekerja saat ini menghadapi tantangan sehari-hari yang luas yang terkadang menciptakan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi/keluarga mereka. Konflik pekerjaan-keluarga sebagai kondisi yang muncul ketika partisipasi dalam salah satu peran tidak sesuai dengan partisipasi dalam peran lainnya (Lobel, 1991). Kurangnya keseimbangan kehidupan kerja sehingga memengaruhi kinerja individu yang bekerja di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Seorang karyawan dengan work-life balance yang lebih baik dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Clark (2000) mempresentasikan work/family border theory, sebuah teori baru tentang work family balance. Menurut teori ini, peran masing-masing orang terjadi dalam domain kehidupan tertentu, dan domain ini dipisahkan oleh batas-batas yang mungkin bersifat fisik, temporal, atau psikologis. Teori tersebut membahas masalah “melintasi batas” antara domain kehidupan, terutama domain rumah dan pekerjaan. Menurut teori, fleksibilitas dan permeabilitas batas antara pekerjaan orang dan kehidupan keluarga akan mempengaruhi tingkat integrasi, kemudahan transisi, dan tingkat konflik antara domain tersebut. Batasan yang fleksibel dan permeabel memfasilitasi integrasi antara domain pekerjaan dan rumah. Ketika domain relatif terintegrasi, transisi lebih mudah, tetapi konflik pekerjaan keluarga lebih mungkin terjadi. Sebaliknya, ketika domain-domain ini tersegmentasi, transisi lebih mudah dilakukan, tetapi konflik keluarga pekerjaan lebih kecil kemungkinannya (Bellavia dan Frone, 2005).

HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja

Hasil yang diamati memiliki kontribusi pada kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Abelha et al., 2018). Penelitian tersebut memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan bahwa dengan memperkuat pentingnya kompetensi transformasional berupa kepemimpinan di organisasi, maka akan dapat memegang posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi. Dengan begitu tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat .

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan kerja

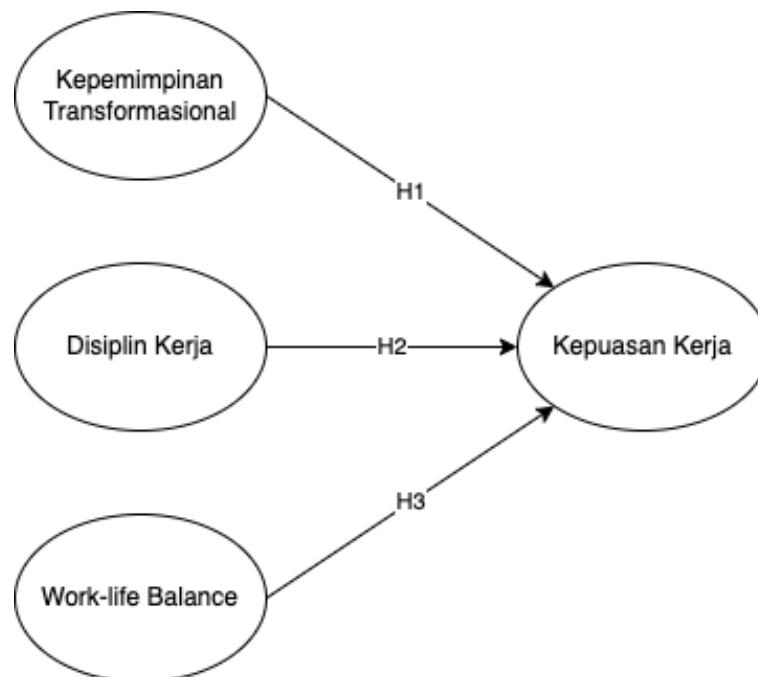
Penelitian lain menunjukkan kepuasan kerja tidak sepenuhnya menjadi tolak ukur dalam menentukan kinerja pegawai, karena hasil penelitian ini menyatakan bahwa peran pimpinan dalam memberikan perhatian sangat dibutuhkan oleh pegawai dan disiplin kerja menjadi pedoman pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya pada setiap karyawan (Vipraprastha et al., 2020).

H2: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan kerja

Penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial, keseimbangan kehidupan kerja dan produktivitas merupakan prediktor yang signifikan secara statistik dari kepuasan kerja, dan sebagai tambahan, pengalaman subjektif dari produktivitas berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kesejahteraan finansial dan keseimbangan kehidupan kerja pada satu sisi dan kepuasan kerja di sisi lain. (Jackson & Fransman, 2018).

H3: *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja



Gambar 1
Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didasarkan pada penelitian eksploratori pembangunan teori untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan work-life balance yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Klinik L'Viors Kayoon Surabaya. Penelitian ini didasarkan pada studi empiris dan dilakukan dengan teknik kuesioner survei untuk menjawab hipotesis yang diajukan. Data yang dikumpulkan dari kuesioner survei merupakan data primer yang menggunakan skala Likert 7 poin. Selanjutnya, kuesioner yang dibagikan kepada responden dengan pernyataan tertutup mengenai persepsi kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan work-life balance dan kepuasan kerja di Klinik L'Viors Kayoon Surabaya. Untuk mendapatkan tujuan penelitian yang sesuai, penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh atau sensus. Penggunaan sampling jenuh dalam penelitian ini dikarenakan pada Klinik L'Viors Kayoon

Surabaya terdapat 47 karyawan, sehingga seluruh karyawan pada Klinik L’Viors diikuti sebagai sampel. Kuisisioner pada penelitian ini mengadopsi pernyataan dari penelitian terdahulu yang telah disesuaikan seperti variabel kepemimpinan transformasional dengan 4 indikator (Farahnak et al., 2020), disiplin kerja dengan 2 indikator (Sims, 2020), work-life balance dengan 4 indikator (Sari & Seniati, 2020) dan kepuasan kerja dengan 3 indikator (Maier et al., 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode SEM – PLS. Hal ini dikarenakan metode tersebut dapat mengakomodir analisis kausalitas dengan jumlah sample yang sedikit namun memberikan hasil yang akurat. Dalam implementasi metode SEM – PLS, metode tersebut terdiri dari dua bagian yaitu model pengukuran atau measurement model dan model struktural atau structural model. Indikator pada penelitian ini bersifat reflektif dikarenakan indikator variabel bersifat cerminan dari konsep variabel, sehingga pengujian yang dilakukan disesuaikan dengan validitas indikator reflektif. Pada tahap measurement model terdiri dari uji validitas indikator, uji validitas diskriminan variabel, uji validitas konvergen variabel dan uji reliabilitas. Pada pengujian validitas indikator, sebuah indikator dapat dinyatakan valid jika memiliki nilai factor loading lebih dari 0.7 dan memiliki nilai yang lebih besar terhadap variabel yang dituju dibandingkan dengan variabel lain. Tabel 1 merepresentasikan hasil factor loading pada penelitian ini. Tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai factor loading diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Tabel 1
Nilai Factor Loading dan Cross Loading Indikator

Indikator	Disiplin Kerja	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Work-Life Balance
DK1	0.879	0.536	0.441	0.425
DK2	0.892	0.387	0.466	0.309
JS1	0.465	0.757	0.909	0.557
JS2	0.546	0.698	0.922	0.453
JS3	0.398	0.718	0.911	0.637
KT1	0.29	0.798	0.595	0.521
KT2	0.527	0.948	0.755	0.661
KT3	0.475	0.794	0.549	0.375
KT4	0.476	0.888	0.787	0.636
WLB1	0.391	0.654	0.459	0.749
WLB2	0.335	0.577	0.644	0.883
WLB3	0.434	0.516	0.44	0.834
WLB4	0.196	0.383	0.384	0.848

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, 2022

Selanjutnya, terdapat pengujian validitas dan reliabilitas pada tingkat variabel dimana terdapat uji validitas konvergen dan diskriminan untuk uji validitas. Pada uji validitas konvergen ditinjau berdasarkan nilai Average Variance Extracted (AVE), dimana nilai AVE harus memiliki nilai diatas 0.5 agar sebuah variabel dapat dikatakan valid secara konvergen. Pada uji validitas diskriminan, pengujian dilakukan berdasarkan perbandingan nilai akar AVE dengan nilai korelasi antar variabel. Sebuah variabel dapat dikatakan valid secara diskriminan jika variabel yang dimaksud memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel. Tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas diskriminan maupun konvergen variabel pada penelitian ini. Dalam perspektif validitas diskriminan, tabel x menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai akar AVE yang lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid secara diskriminan. Selanjutnya dalam pengujian validitas konvergen yang ditinjau dari nilai AVE, seluruh variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid secara konvergen. Setelah melakukan uji validitas pada tingkat indikator dan variabel, uji selanjutnya dalam measurement model adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas ditinjau dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability dimana nilai tersebut harus memiliki nilai diatas 0.7 agar sebuah variabel dapat dikatakan handal atau reliabel. Tabel 2 menunjukkan hasil nilai cronbach's alpha dan composite reliability dalam penelitian ini. Hasil pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha dan composite reliability untuk semua variabel memiliki nilai diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini handal atau reliabel.

Tabel 2
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

	DK	KT	KP	WLB	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
DK	0.885				0.784	0.725	0.879
KT	0.519	0.86			0.739	0.881	0.918
KP	0.513	0.793	0.914		0.835	0.901	0.938
WLB	0.412	0.652	0.602	0.83	0.689	0.85	0.898

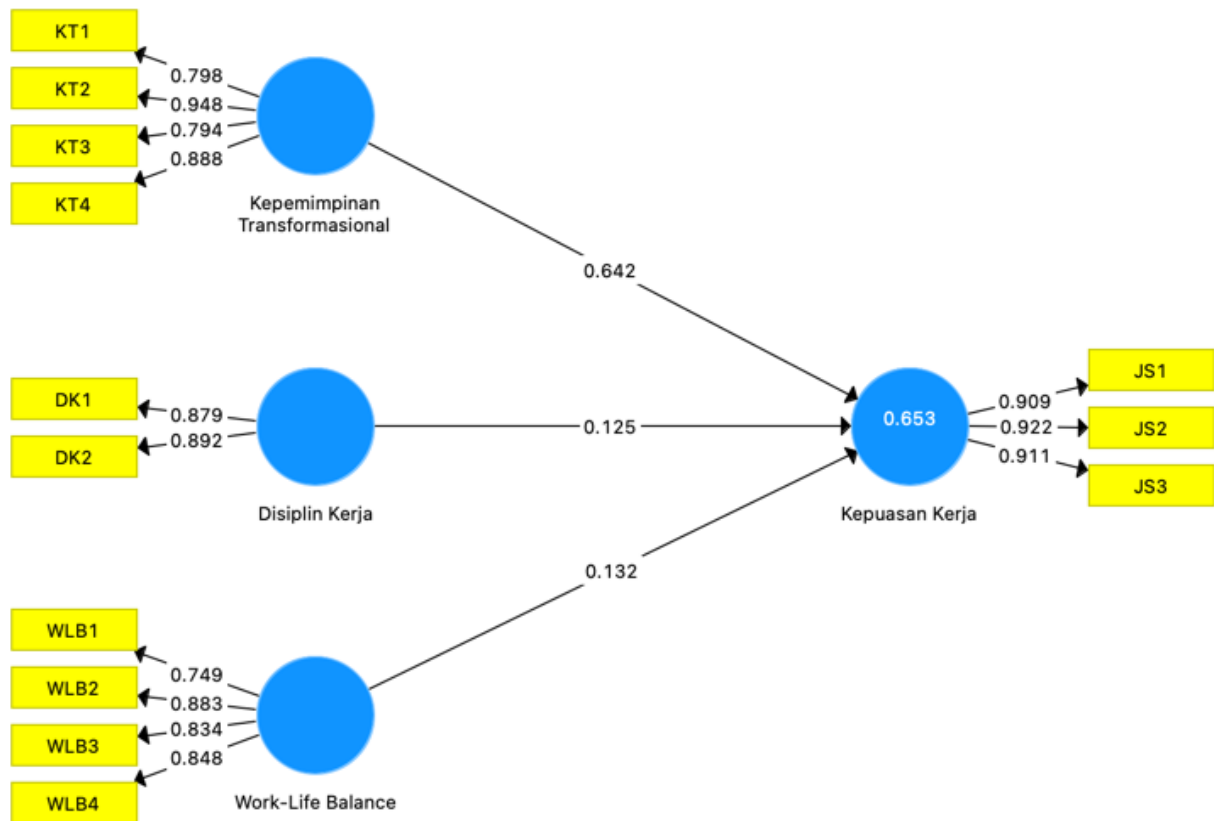
Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, 2022

Setelah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas serta dinyatakan lolos, maka tahap selanjutnya dari metode SEM – PLS adalah structural model atau model pengukuran. Evaluasi model struktural pada SEM dilakukan dengan tujuan untuk mengestimasi jalur struktural antar konstruk. Pada tahap inner model, kalkulasi yang dilakukan adalah uji koefisien determinan (R^2) dan estimasi jalur. Dalam koefisien determinan, nilai R^2 bertujuan untuk mengetahui total kumulatif pengaruh dari variabel independen terhadap dependen. Dalam gambar 2 menunjukkan hasil R^2 dari variabel kepuasan kerja pada penelitian ini. Gambar tersebut menunjukkan nilai R^2 dari variabel tersebut adalah sebesar 0.653. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa total pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan work-life balance terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 65.3%, sedangkan 34.7% dipengaruhi oleh variabel selain kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan work-life balance. Tahap selanjutnya adalah tahap estimasi jalur. Dalam tahap ini hipotesis yang diusulkan diuji dengan meninjau nilai T statistics dan p values. Hipotesis dapat diterima jika memiliki nilai p value kurang dari 0.05 dan T statistics lebih dari 1.96. Tabel 3 adalah representasi hasil analisis jalur pada penelitian ini. Tabel tersebut menunjukkan bahwa H1 memiliki ($\beta=0.642$, $t= 5.3028$ & $p\text{-value} = 0.000$), H2 memiliki ($\beta=0.125$, $t= 0.853$ & $p\text{-value} = 0.394$) dan H3 memiliki ($\beta=0.132$, $t= 0.868$ & $p\text{-value} = 0.386$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sedangkan disiplin kerja dan work-life balance tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Klinik L'Viors.

Tabel 3
Hasil Analisis Jalur

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Deviation (STD)	T Statistics (O/STD)	P Values
H1: KT -> JS	0.642	0.121	5.328	0.000
H2: DK -> JS	0.125	0.147	0.853	0.394
H3: WLB -> JS	0.132	0.152	0.868	0.486

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, 2022



Gambar 2
Hasil Analisis Jalur SmartPLS

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis jalur untuk hipotesis 1 terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.642, t statistik sebesar 5.328 dan p value sebesar 0.000 atau kurang dari 0.05 ($\beta=0.642$, $t= 5.3028$ & $p\text{-value} = 0.000$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Hal ini senada dengan penelitian oleh Vipraprastha (2020) dan Eliyana (2019) yang menyatakan bahwa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Klinik L'Viors Kayoon Surabaya. Pada kedua jurnal diatas kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan pemimpin yang memberikan teladan kepada karyawan atau pengikutnya akan mempermudah pemahaman arahan. Sehingga karyawan akan lebih mudah dalam mengadopsi dan memahami intruksi yang ada. Pada akhirnya, instruksi tersebut yang memudahkan pekerjaan karyawan akan membuat karyawan itu sendiri merasa puas dengan *jobdesc* yang ada.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan kerja

Hasil analisis jalur untuk hipotesis 2 terkait dengan pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.125, t statistik sebesar 0.853 dan p value sebesar 0.394 atau lebih dari 0.05 ($\beta=0.125$, $t= 0.853$ & $p\text{-value} = 0.394$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 ditolak. Hal ini senada dengan penelitian oleh Sugiono, Efendi & Yulianah, 2020 dan Ebuara & Coker ,2012 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan memperkuat hipotesis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Klinik L'Viors Kayoon Surabaya. Hal ini dikarenakan adanya peraturan perusahaan atau yang umumnya *standard operational procedure* (SOP) yang ada bersifat preskriptif membuat karyawan merasa disiplin kerja merupakan kewajiban yang harus dilakukan. Dengan demikian dapat diartikan disiplin kerja bukan sebuah faktor yang meningkatkan perasaan puas dari karyawan dan berdampak pada produktivitas.

Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan kerja

Hasil analisis jalur untuk hipotesis 3 terkait dengan pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.132, t statistik sebesar 0.868 dan p value sebesar 0.386 atau lebih dari 0.05 ($\beta=0.132$, $t=0.868$ & $p\text{-value}=0.386$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 ditolak. Hal ini senada dengan penelitian oleh Yadav & Dabhade, 2014 dan Agha, Azmi & Irfan, 2017 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja. Memperkuat hipotesis Pengaruh Work-life Balance terhadap Kepuasan Kerja Klinik L'Viors Kayoon Surabaya ada tetapi tidak ada pengaruh terhadap kepuasan kerja tergantung pada objek yang diteliti dan bersifat minor. Hal ini dikarenakan aspek keseimbangan kehidupan dan pekerjaan memiliki karakter yang relevan secara parsial dengan implikasi dan kausalitas dari disiplin kerja, dimana adanya SOP atau peraturan perusahaan yang ada menuntut karyawan untuk bekerja sesuai dengan porsinya dan ketentuan yang ada. Dengan demikian aspek kehidupan maupun pekerjaan memiliki alokasi waktu tersendiri dan tidak menimbulkan konflik maupun aktivitas di waktu yang sama.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan Klinik L'Viors. Berdasarkan hasil analisis diatas, hasil penelitian menunjukkan bahwa H1 diterima atau terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Klinik L'Viors, H2 dan H3 ditolak atau tidak terdapat pengaruh dari disiplin kerja dan work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan Klinik L'Viors.

Saran

Saran pada bagian penelitian ini ditujukan untuk memberikan evaluasi bagi manajemen secara praktis serta usulan bagi penelitian selanjutnya yang didasarkan pada keterbatasan – keterbatasan penelitian ini. Terkait dengan usulan praktis untuk manajemen, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi aspek penting dalam mendukung kepuasan karyawan di Klinik L'Viors. Sehingga dapat dikatakan bahwa model kepemimpinan yang ideal bagi manajemen Klinik L'Viors adalah memberikan aksi terlebih dahulu agar karyawan termotivasi untuk bergerak menjadi produktif dan puas akan pekerjaan yang ada. Selanjutnya, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Yang pertama, model penelitian ini dilakukan pada jumlah sampel yang terbatas, sehingga diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk meningkatkan jumlah sampel yang digunakan. Yang kedua, model penelitian ini masih terbatas pada variabel independen seperti kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan work-life balance. Sehingga harapan pada penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model yang ada seperti menambahkan variabel independen yang dimungkinkan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan atau mengembangkan model struktural dengan mengintegrasikan faktor – faktor yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja seperti produktivitas, minat resign dan lain sebagainya.

REFERENSI

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(4), 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Agha, K., Azmi, F. T., & Irfan, A. (2017). Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Empirical study Focusing on Higher Education Teachers in Oman. *International Journal of Social Science and Humanity*, 7(3), 164–171. <https://doi.org/10.18178/ijssh.2017.v7.813>

- Al Suwaidi, F., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S.A. (2020). The impact of innovation management in SMEs performance: A systematic review. *In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics*, Springer, Cham.
- Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S.A. (2020). The effect of work environment happiness on employee leadership. *In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics*, 668-680.
- Al-Dhuhouri, F.S., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S.A. (2020). Enhancing our understanding of the relationship between leadership, team characteristics, emotional intelligence and their effect on team performance: A critical review. *In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics*, Springer, Cham.
- AlShehhi, H., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S.A. (2020). The impact of ethical leadership on employees performance: A systematic review. *In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics*, Springer, Cham.
- Alsuwaidi, M., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S.A. (2020). Performance appraisal on employees' motivation: A comprehensive analysis. *In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics*, Springer, Cham.
- Avarsin M. S., Hosseini Nasab, D, & Vafaju, M. (2012). Investigating the relationship between emotional intelligence and transformational leadership style of heads of departments in 13th district in Shiraz Azad University. *Journal of Educational Science*, 5(18), p. 43.
- Barling, E. K. Kelloway, & M. Frone. (2005). *Handbook of work stress* (pp. 185-221). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Boamah S, et al. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 6(2).
- Clark, S. (2000) Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Life Balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
- Dodi, W., Khusnul, R., & Kenny, R. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work – Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- Ebuara, Victor Obule and Maurice Ayodale Coker. (2012). “Influence of Staff Discipline and Attitude to Work On Job Satisfaction Lectures in Tertiary Institutions in Cross River State”. *Public Policy and Administration Research*, 2(3), 25-33.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- Ghannajeh, A.M., AlShurideh, M., Zu'bi, M.F., Abuhamad, A., Rumman, G.A., Suifan, T., & Akhorshaideh, A.H.O. (2015). A qualitative analysis of product innovation in Jordan's pharmaceutical sector. *European Scientific Journal*, 11(4), 474-503.
- Goethals, G. R. & Allison, S. T. (2016). Hero worship: The elevation of the human spirit. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 46(2), 187–210.

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York Harper & Row.
- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352–370. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Jackson, L. T. B., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1487>
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. *Healthcare (Switzerland)*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Karatepe et al. (2006). The effects of individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Lobel, S.A. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, 16:507-521.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel’s job satisfaction and turnover intention. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.09.001>
- Megawati, S. (2005). *Application of a compensation system*. Erlangga. Jakarta.
- Mundy, R. Wayne. 2008. *Human Resource Management*. Issue Ten. Erlangga. Jakarta
- Nuseir, M.T., Aljumah, A., & Alshurideh, M.T. (2021). How the business intelligence in the new startup performance in UAE during COVID-19: The mediating role of innovativeness. *The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence*, 334, 79-63.
- Obeidat, B.Y., Odeh, R.B.M., Jaradat, M.O., & Alshurideh, M.T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Paramarta, W. A., Gunstri, N. M., Laswitarni, N. K., & Tegmini, I. G. J. (2021). Effect of Leadership and Work Discipline to Employee Performance through the Job Satisfaction as Intervening Variable in National Civil Service Agency Regional Office X Denpasar. *Journal of Economics and Business Letters*, 1(3), 34–43. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v1i3.121>
- Puni A, et al. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1).
- Sari, R. L., & Seniat, A. N. L. (2020). *The Role of Job Satisfaction as Mediator between Work-life Balance and Organizational Commitment among Lecturers*. *Psychology and Education*, 57(2), 106–110.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Yulianah (2020). Leadership Style, Work Discipline, and Compensation to Employee Performance through Job Satisfaction. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*, 3(2), 47-63.

- Sims, S. (2020). Modelling the relationships between teacher working conditions, job satisfaction and workplace mobility. *British Educational Research Journal*, 46(2), 301–320. <https://doi.org/10.1002/berj.3578>
- Vipraprastha, T., Rihayana, I. G., & Andika, A. W. (2020). Employee Perspective on Company Leaders: Between Discipline and Job Satisfaction. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(3), 67–73. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v4i3.894>
- Yadav, Rajesh & Dabhade, Nishant. (2014). Work Life Balance and Job Satisfaction among the Working Women of Banking and Education Sector - A Comparative Study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 21. 181-201. [10.18052/www.scipress.com/ILSHS.21.181](https://www.scipress.com/ILSHS.21.181).