



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN
WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA *FLIGHT-CREW* DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT XYZ

Oleh

Muhammad Yusuf¹, Albert Surya Wanasida², Yohana Cahya Palupi Meilani³
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Karawaci, Tangerang, Banten,
Indonesia

e-mail: *¹01804220002@student.uph.edu, ²albert.wanasida@lecturer.uph.edu,
³yohana.meilani@uph.edu

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional, *work-life balance* dan motivasi kerja berpengaruh pada kinerja *flight-crew* yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Metode penelitian menggunakan teknik kuantitatif dengan analisis SEM dan memakai pendekatan *partial least square* (PLS). Populasi adalah *flight-crew* tipe pesawat B737 di PT. XYZ yang berjumlah 476 karyawan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sehingga sampel yang dibutuhkan sebanyak 217 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja *flight-crew*. *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja *flight-crew*. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja *flight-crew*. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja *flight-crew*. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terbukti mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja *flight-crew* dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja *flight crew*. Fleksibilitas jam kerja, terpenuhinya penghargaan dan keamanan dalam bekerja dapat menjadikan faktor untuk meningkatkan kinerja *flight-crew* di PT XYZ.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja *flight-crew*.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 signifikan dalam industri penerbangan global, dengan sektor-sektor tertentu diperkirakan pulih pada akhir 2022, sementara tantangan masih dihadapi hingga 2024 [1]. Data ICAO menunjukkan penurunan 60% dalam transportasi udara global pada 2020 dibandingkan dengan tahun sebelumnya, mencerminkan dampak serius pandemi ini [1]. Meskipun demikian, upaya global untuk pulih telah menunjukkan peningkatan, dengan proyeksi menunjukkan potensi pemulihan penuh industri penerbangan global pada 2024. Di Indonesia, kondisi

pemulihan diperkirakan membutuhkan waktu lebih lama.

Selama pandemi, PT. XYZ mengalami penurunan signifikan dalam pendapatan dan penggunaan armada pesawat, memaksa perusahaan untuk mengurangi frekuensi penerbangan dan menerapkan strategi lain untuk mengoptimalkan kinerja (Laporan Tahunan PT. XYZ). Selain itu, kinerja keselamatan penerbangan yang dipengaruhi oleh peningkatan *incident-rate* selama periode ini menunjukkan peningkatan yang cukup tinggi dalam menjaga operasional penerbangan yang aman dan efisien.



Pemimpin dalam industri penerbangan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan regulasi dan kondisi pasar serta merancang strategi inovatif berdasarkan data dan analisis yang relevan untuk memastikan operasional yang efisien dan aman. Pengembangan keterampilan dan kepuasan kerja karyawan juga menjadi kunci dalam mempertahankan kinerja perusahaan di tengah dinamika pasar global yang terus berubah [2].

Penelitian Lorena dan Bilawal (2022) memaparkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional [3]. Gaya kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk perkembangan organisasi. Penelitian lain oleh Forster et al. (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja [4]. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap prestasi kerja karena pemimpin transformasional memiliki karakteristik perilaku yang dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dengan mengubah semangat kerja, cita-cita, dan nilai-nilai yang sejalan dengan tujuan organisasi [5]. Namun, hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Malik et al. (2020) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja [6].

Hasil penelitian oleh Susanto et al. (2022) menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tingginya *work-life balance* akan membuat karyawan lebih produktif sehingga karyawan mampu menampilkan kinerja terbaiknya dalam menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik [7]. Penelitian oleh Montero-odasso et al. (2022) menyatakan bahwa *work-life balance* mempengaruhi kinerja secara signifikan [8].

Penelitian Alwali dan Alwali (2022) menyatakan bahwa organisasi yang ingin memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan harus

meningkatkan kepuasan kerja karyawan [9]. Penelitian lain oleh Alvarez-Suarez et al. (2021) kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja penting bagi kinerja perusahaan dengan memberikan bukti efek langsung dan tidak langsung [10].

Penelitian Otache dan Inekwe (2022) kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja. Hal tersebut karena tingkat kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dengan tingkat kinerja mereka [11]. Secara substantif, kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat menimbulkan perasaan bahwa pekerjaannya saat ini sangat penting dan berarti. Kepuasan ini dapat berdampak pada integritas karyawan yang ditunjukkan dengan kejujuran mereka dalam mematuhi aturan perusahaan [12].

Penelitian Shahzad et al. (2023) mengungkapkan bahwa motivasi karyawan merupakan prediktor penting bagi kinerja yang produktif dan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan [13]. Berdasarkan penelitian Lasiny et al. (2021) diketahui bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan motivasi kerja memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja [14].

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hasibuan dan Prastowo (2019) seorang pemimpin adalah seseorang yang menduduki posisi manajemen atau seseorang yang melakukan pekerjaan kepemimpinan [15]. Kepemimpinan adalah proses penetapan tujuan (arah yang berarti dari upaya kolektif dan dorongan dari upaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan). Fungsi kepemimpinan adalah membimbing, membangun, memotivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan efisiensi supervisi, dan membawa pengikutnya ke tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan tujuan dengan target dan rencana [16].

Motivasi Kerja



Menurut Hasibuan dan Prastowo (2019) motivasi kerja adalah penyediaan tenaga pendorong yang menciptakan semangat kerja seseorang sehingga ingin bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan [17]. Motivasi memberikan kekuatan pendorong yang menciptakan semangat kerja seseorang sehingga mau bekerja sama, bekerja efektif, dan menyatu dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan [18].

Motivasi ditentukan oleh kebutuhan-kebutuhan yang terdapat pada diri seseorang dengan tujuan-tujuan dalam lingkungan yang ingin dicapai. Pegawai yang termotivasi menaruh perhatian untuk memproduksi produk atau jasa yang berkualitas tinggi, dan cenderung lebih produktif dibanding pegawai yang tidak dimotivasi [19].

Work-Life Balance

Work-life balance didefinisikan sebagai keadaan keseimbangan di mana persyaratan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang adalah sama. Kata ini diciptakan pada tahun 1986 tetapi penggunaannya telah terputus selama beberapa tahun dalam bahasa sehari-hari. Program keseimbangan kehidupan kerja adalah fenomena global. Pekerja juga menginginkan fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dalam budaya global [20]. *Work-life balance* mengacu pada individu yang memiliki cukup waktu untuk memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktu luang untuk bersantai, adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik [21].

Kepuasan Kerja

Singh et al. (2020) mengatakan kepuasan kerja sebagai konsep dua dimensi yang terdiri dari dimensi kepuasan intrinsik dan ekstrinsik [22]. Sumber kepuasan intrinsik bergantung pada karakteristik individu orang tersebut seperti kemampuan untuk menggunakan inisiatif,

hubungan dengan penyelia, atau pekerjaan yang sebenarnya dilakukan orang tersebut yang merupakan aspek simbolis atau kualitatif dari pekerjaan tersebut. Sumber kepuasan ekstrinsik di sisi lain bersifat situasional dan bergantung pada lingkungan seperti gaji, promosi, atau keamanan kerja; ini adalah imbalan finansial dan materi lainnya atau keuntungan dari suatu pekerjaan. Kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan orang terhadap pekerjaannya. Sikap positif dan baik terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja sedangkan sikap negatif dan tidak baik terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja. Moral sering didefinisikan setara dengan kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Artikel jurnal ini mengambil subjek penelitian kinerja karyawan pada perusahaan penerbangan PT. XYZ dengan fokus pada *flight-crew* yang mengoperasikan tipe pesawat B737. Penelitian bertujuan untuk mengkaji dampak gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja terhadap kinerja *flight-crew* tersebut. Objek penelitian adalah *flight-crew* PT. XYZ yang bekerja minimal tiga tahun dengan tipe pesawat B737. Pemilihan PT. XYZ berdasarkan pada dominasi operasional penerbangan yang menggunakan pesawat tipe tersebut serta reputasi sebagai maskapai besar yang sering kali mendapat penghargaan baik di dalam maupun luar negeri.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan survey sebagai alat pengumpulan data utama. Kuesioner disebarkan secara *online* menggunakan *Google Forms* dengan skala Likert lima poin untuk mengukur variabel-variabel seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, *work-life balance* dan kepuasan kerja. Sampel penelitian diambil dari populasi 476 *flight-crew* yang mengoperasikan tipe pesawat B737 di PT. XYZ. Penentuan jumlah sampel dilakukan berdasarkan rumus Slovin, yang menghasilkan



jumlah sampel sebanyak 217 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria khusus untuk memilih responden yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner *online*, sementara data sekunder digunakan untuk mendukung penyusunan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang meliputi analisis deskriptif, evaluasi model pengukuran, dan evaluasi model struktural.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam tentang hubungan antara variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, *work-life balance*, dan kepuasan kerja) dengan variabel dependen (kinerja *flight-crew*). Penelitian ini juga berusaha untuk menyumbangkan pemahaman baru dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di industri penerbangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian ini berasal dari *flight-crew* B737 di PT XYZ yang diambil sebagai sampel dengan menggunakan kuesioner *online* pada bulan Mei. Kuesioner dibuat menggunakan *Google Forms* dan hanya diberikan kepada responden yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sejumlah 217 responden telah mengisi kuesioner yang merupakan sumber data untuk analisis dalam penelitian ini. Profil lengkap dari responden dapat ditemukan dalam Tabel analisis data penelitian.

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi	Kategori	Jumlah
Usia	21-25 Tahun	16
	26-30 Tahun	52
	31-35 Tahun	50
	36-40 Tahun	32

	>40 Tahun	67
Total		217
Jenis Kelamin	Laki-laki	201
	Perempuan	16
Total		217
Pendidikan	SMA/Sederajat	93
	Diploma	98
	S1	18
	S2/S3	8
Total		217
Jabatan	<i>co-pilot</i>	116
	<i>captain</i>	101
Total		217

Hasil Outer Model

1. Indicator Reliability

Berdasarkan hasil pengolahan data PLS-SEM, ditemukan bahwa semua indikator dari variabel penelitian menunjukkan nilai *outer loading* yang memenuhi persyaratan reliabilitas, yaitu lebih dari 0,05 [23]. Hal ini dapat dilihat di mana setiap indikator dari variabel kepuasan kerja, kinerja *flight-crew*, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* memiliki nilai *outer loading* yang cukup untuk mengukur konstruk masing-masing.

2. Construct Reliability

Pada analisis *outer model* ini dilakukan uji reliabilitas dengan mengevaluasi nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* [23]. Nilai batas yang dipersyaratkan sebagai acuan adalah nilai *cronbach's alpha* di atas 0,7 sebagai batas bawah (*lower bound*), sedangkan nilai *composite reliability* diharapkan berada di antara nilai 0,7 sampai dengan 0,95 [24].

Tabel 2. Construct Reliability

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil
Kepuasan Kerja	0,968	0,970	Reliabel
Kinerja <i>flight-crew</i>	0,947	0,958	Reliabel
Motivasi Kerja	0,936	0,945	Reliabel
<i>Transformasional Leadership</i>	0,908	0,925	Reliabel



Work-life Balance	0,946	0,954	Reliabel
-------------------	-------	-------	----------

3. Construct Validity

Adapun nilai yang dijadikan acuan sebagai batas bawah yang diterima adalah nilai rata-rata dari varian atau *average variance extracted* (AVE) dari indikator-indikator suatu konstruk. Suatu *latent variable* atau konstruk dapat dinyatakan valid bila nilai AVE-nya lebih dari 0,50 [24].

Tabel 3. Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil
Kepuasan Kerja	0,585	Valid
Kinerja <i>flight-crew</i>	0,791	Valid
Motivasi Kerja	0,613	Valid
Transformasional Leadership	0,533	Valid
Work-life Balance	0,640	Valid

4. Discriminant Validity

Tabel 4. Nilai Discriminant Validity

	Y	X2	X1	X3
Kinerja <i>flight-crew</i>	0,452			
Motivasi Kerja	0,525	0,195		
Transformasional Leadership	0,573	0,316	0,635	
Work-life Balance	0,442	0,473	0,208	0,210

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa hasil *Fornel-Lacker Criterion* seluruh indikator dinyatakan valid karena akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. [24].

Hasil Inner Model

1. Koefisien Determinasi (R²)

Nilai R Square yang menunjukkan angka 0.75 mengindikasikan pengaruh kuat, nilai 0.50 mengetahui pengaruh moderat, dan nilai 0.25 mengindikasikan pengaruh lemah [24].

Tabel 5. Nilai R Square

Variabel	R Square
----------	----------

Kepuasan Kerja	0,446
Kinerja <i>flight-crew</i>	0,295

Pada di atas, dapat dilihat nilai R² untuk variabel kinerja *flight-crew* sebesar 0,295 dan karenanya digolongkan dalam kategori yang memiliki pengaruh lemah.

2. Effect Size (F²)

Tabel 6. Nilai Effect Size

	Kepuasan Kerja	Kinerja <i>flight-crew</i>
Kepuasan Kerja		0,049
Kinerja <i>flight-crew</i>		
Motivasi Kerja	0,067	
Transformasional Leadership	0,132	0,009
Work-life Balance	0,184	0,133

Menurut hasil analisis, terdapat pengaruh sedang yang ditunjukkan pada hubungan antar variabel *work-life balance* (0,184) dan variabel kepuasan kerja. Pengaruh kecil juga ditunjukkan pada hubungan antar variabel *transformasional leadership* dan motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,132 dan 0,067. Pengaruh kecil ditunjukkan pada pengaruh antar variabel *transformasional leadership* dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja *flight-crew* sebesar 0,009 dan 0,49. Selain itu pengaruh kecil juga ditunjukkan pada hubungan antar variabel *work-life balance* terhadap kinerja *flight-crew* sebesar 0,133.

Uji Hipotesis

Berikut merupakan hasil uji hipotesis *path coefficient* yang menunjukkan hubungan antar konstruk:

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
X2 → Y	-0,097	1,272	0,204	Hypothesis Un-Supported
X3 → Y	0,341	5,823	0,000	Hypothesis Supported



X1 → Y	0,140	1,539	0,124	<i>Hypothesis Un- Supported</i>
X2 → Z → Y	0,064	2,393	0,017	<i>Hypothesis Supported</i>
X3 → Z → Y	0,087	2,880	0,004	<i>Hypothesis Supported</i>
X1 → Z → Y	0,090	2,655	0,008	<i>Hypothesis Supported</i>

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa dari enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, hasilnya terdapat dua hipotesis yang tidak didukung. Hal ini disimpulkan bahwa dari empat hipotesis memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai koefisien yang telah sesuai dengan arah pada hipotesis yang diajukan.

Pembahasan

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja *flight-crew*

Hasil analisis data menunjukkan bahwa hipotesis H1 tidak didukung, yang mengindikasikan bahwa peningkatan Gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja *flight-crew*. Data yang mendukung kesimpulan ini mencakup nilai T-statistik sebesar 1,539 yang tidak melebihi nilai kritis T-tabel untuk uji *one-tailed* dengan tingkat signifikansi 0,05 (1,652), serta koefisien positif sebesar 0,140 pada original sample (O) yang searah dengan hipotesis *directional*. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berdampak langsung terhadap kinerja karyawan karena kepemimpinan yang efektif memerlukan lebih dari sekadar gaya

kepemimpinan untuk mempengaruhi kinerja. Hal lain menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja optimal diperlukan perhatian yang sungguh-sungguh dalam membangun sistem dan mendorong peningkatan potensi karyawan [25].

2. Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja *flight-crew*

Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa hipotesis H2 didukung secara statistik. Nilai T-statistik sebesar 5,823 melebihi nilai kritis T-tabel untuk uji *one-tailed* dengan tingkat signifikansi 0,05 (1,652), dan koefisien positif 0,341 pada Original Sample (O) sesuai dengan arah hipotesis *directional*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *flight-crew* PT. XYZ memiliki kinerja yang lebih baik ketika mereka memiliki *work-life balance* yang sehat yang memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka dengan baik. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *work-life balance* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, karena memberi mereka kesempatan untuk menjadi lebih produktif dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka. Implementasi program *work-life balance* yang efektif di PT. XYZ tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang merupakan faktor penting dalam kesuksesan organisasi dalam lingkungan kerja yang kompetitif [26].

3. Pengaruh motivasi kerja Terhadap kinerja *flight-crew*

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis H3 tidak didukung secara statistik. Nilai T-statistik sebesar 1,272 tidak melebihi nilai batas T-tabel untuk uji *one-tailed* dengan tingkat signifikansi 0,05 (1,652), dan koefisien -0,097 pada *original sample* (O) tidak sesuai dengan arah hipotesis *directional*. Temuan ini



menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja *flight-crew* di PT. XYZ. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa faktor seperti kurangnya penghargaan dan keamanan kerja dapat menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja dan motivasi kerja ini tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didasari atas *flight-crew* merasa kurang diakui dan kurangnya jaminan dalam kondisi kerja mereka (Yuppentek, 2019; Rivaldo & Ratnasari, 2020). Motivasi karyawan tetap penting karena mempengaruhi perilaku kerja namun faktor-faktor eksternal seperti penghargaan dan jaminan kerja juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja secara efektif [27].

4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja *flight-crew* yang dimediasi oleh kepuasan kerja

Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa jalur pertama menunjukkan adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja, dengan hasil P-value sebesar 0,124 dan Nilai T-statistik sebesar 1,539. Karena Nilai T-statistik ini tidak melebihi nilai batas T-tabel untuk uji *one-tailed* dengan tingkat signifikansi 0,05 (1,652), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja *flight-crew*. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja *flight-crew* [28]. Kepuasan Kerja yang tinggi mencerminkan adanya kepuasan terhadap pekerjaan, peluang promosi, dan pengakuan atas prestasi, yang secara positif mempengaruhi kinerja *flight-crew* [29]. Selain itu, kebijakan perusahaan yang mendukung hak dan kewajiban karyawan, seperti gaji yang memadai dan

jenjang karir yang jelas juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang optimal.

5. Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja *flight-crew* yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Dari tabel 7, terlihat bahwa jalur pertama menunjukkan adanya pengaruh dari *work-life balance* melalui kepuasan kerja, dengan hasil P-value sebesar 0,000 dan Nilai T-statistik sebesar 5,823. Meskipun Nilai T-statistik ini jauh melebihi nilai batas T-tabel untuk uji *one-tailed* dengan tingkat signifikansi 0,05 (1,652), hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh dari *work-life balance* terhadap kinerja *flight-crew*. Temuan ini mendukung hipotesis H4 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator antara *work-life balance* dan kinerja *flight-crew*. Penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Indikator seperti kemampuan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta partisipasi dalam pengambilan keputusan yang diberikan oleh atasan juga memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja *flight-crew*.

6. Pengaruh motivasi kerja Terhadap kinerja *flight-crew* dimediasi oleh kepuasan kerja

Dari tabel 7, diperoleh bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh dari motivasi terhadap kinerja *flight-crew*, dengan hasil P-value 0,204 dan Nilai T-statistik 1,272. Ini menunjukkan bahwa hipotesis H4 tidak didukung dalam penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi



mediator antara motivasi dan kinerja karyawan [30]. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kompensasi yang memadai dan lingkungan kerja yang kondusif kemungkinan mempengaruhi kepuasan kerja tetapi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika motivasi kerja tidak tinggi [30].

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini mengkaji kinerja *flight-crew* di PT.XYZ dengan menggunakan model penelitian yang dimodifikasi dari penelitian sebelumnya. Ketika kinerja karyawan *flight-crew* menjadi variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang juga menjadi konstruk target. Tiga variabel independen menjadi anteceden dari kinerja *flight-crew*. Enam hipotesis telah diuji secara empiris menggunakan data dari responden *flight-crew* yang bekerja lebih dari tiga tahun di PT. XYZ dan mengoperasikan tipe pesawat B-737. Analisis menggunakan PLS-SEM menunjukkan hasil sebagai berikut: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja *flight-crew*; *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja *flight-crew*; motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja *flight-crew*. Hal ini disebabkan oleh kurangnya penghargaan dari perusahaan; kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *work-life balance* dan motivasi kerja terhadap kinerja *flight-crew* di PT XYZ. Model ini menunjukkan R^2 (*R-square*) dengan pengaruh variabel yang beragam, di mana *work-life balance* dan kepuasan kerja menunjukkan pengaruh sedang, sementara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja *flight-crew* memiliki pengaruh yang lebih kecil.

Saran

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial penting bagi PT. XYZ

dalam meningkatkan kinerja *flight-crew*. Manajemen perlu fokus pada keseimbangan antara kerja dan kepentingan pribadi karyawan dengan mengimplementasikan program-program seperti fleksibilitas jam kerja dan cuti yang memadai sehingga dapat meningkatkan kinerja *flight-crew*. Dalam meningkatkan motivasi kerja, penting bagi perusahaan untuk memberikan penghargaan yang memadai dan pengakuan atas prestasi kinerja karyawan. Hal-hal yang bisa dilakukan seperti insentif finansial, promosi jabatan atau pengakuan formal di tempat kerja. Meskipun gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan dalam penelitian ini, pengembangan keterampilan kepemimpinan dibutuhkan dalam hal melatih dan memahami kebutuhan serta aspirasi karyawan secara mendalam sehingga dapat berdampak positif pada kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Citaristi, I. (2022). *International Civil Aviation Organization—ICAO. In The Europa Directory of International Organizations* (pp. 336-340)).
- [2] Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2023). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- [3] Lorena, S., & Bilawal, M. (2022). *Heliyon Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model*. 8(June). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- [4] Forster, P. M., Smith, C. J., Walsh, T., Lamb, W. F., Lamboll, R., Hauser, M., Ribes, A., Rosen, D., Gillett, N., Palmer, M. D., Rogelj, J., Von Schuckmann, K., Seneviratne, S. I., Trewin, B., Zhang, X., Allen, M., Andrew, R., Birt, A., Borger, A.,



- ... Zhai, P. (2023). Indicators of Global Climate Change 2022: Annual update of large-scale indicators of the state of the climate system and human influence. *Earth System Science Data*, 15(6), 2295–2327. <https://doi.org/10.5194/essd-15-2295-2023>
- [5] Kant, D. S., & Asefa, K. (2023). Transformational Educational Leadership Effect On Staff Members Engagement: The Mediating Impact Of Intrinsic Motivation. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(5), 1130–1141. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i5.301>
- [6] Malik, M., Alwi, S. K. K., & Shamshir, M. (2020). *C Ommercial P Ilots of PAKistan*.
- [7] Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- [8] Montero-odasso, M., Velde, N. Van Der, Martin, F. C., Petrovic, M., Tan, M. P., Ryg, J., Aguilar-navarro, S., Alexander, N. B., Becker, C., Lamb, S. E., Latham, N. K., Lipsitz, L. A., Liu-ambrose, T., & Logan, P. (2022). World guidelines for falls prevention and management for older adults : a global initiative. 1–36.
- [9] Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction. sequencing. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- [10] Alvarez-Suarez, J. M., Cuadrado, C., Redondo, I. B., Giampieri, F., González-Paramás, A. M., & Santos-Buelga, C. (2021). Novel approaches in anthocyanin research - Plant fortification and bioavailability issues. *Trends in Food Science and Technology*, 117(January), 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.01.049>
- [11] Otache, I., & Inekwe, E. O. I. (2022). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 762–783. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2020-0360>
- [12] Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- [13] Shahzad, K., Khan, S. A., Iqbal, A., & Shabbir, O. (2023). Effects of Motivational and Behavioral Factors on Job Productivity: An Empirical Investigation from Academic Librarians in Pakistan. *Behavioral Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/bs13010041>
- [14] Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediation Variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833–842. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.6.73>
- [15] Hasibuan, A. T., & Prastowo, A. (2019). Konsep Pendidikan Abad 21: Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sd/Mi. *MAGISTRA: Media Pengembangan Ilmu Pendidikan Dasar Dan Keislaman*, 10(1), 26–50. <https://doi.org/10.31942/mgs.v10i1.2714>



- [16] Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediation Variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833–842. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.6.73>
- [17] Hasibuan, A. T., & Prastowo, A. (2019). Konsep Pendidikan Abad 21: Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sd/Mi. *MAGISTRA: Media Pengembangan Ilmu Pendidikan Dasar Dan Keislaman*, 10(1), 26–50. <https://doi.org/10.31942/mgs.v10i1.2714>
- [18] Supriadi, C., Tui, S., & Iqbal, A. R. (2022). Analisis Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sekolah Yayasan Babul Khaerul Barana Kabupaten Jeneponto. *Master of Management Journal*, 3(1), 242-251.
- [19] Susanto, B., & Zuhdi, A. I. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. *Sasanti Journal Of Economic And Business*, 1(1).
- [20] Roopavathi, S., & Kishore, K. (2021). The impact of work life balance on employee performance. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12(10), 31-37.
- [21] Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- [22] Singh, S., Singh, S. K., & Srivastava, S. (2020). Relational exploration of the effect of work-related scheme on job satisfaction. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 111-128. <https://doi.org/10.1108/XJM-07-2020-0019>
- [23] Ghozali. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,490.
- [24] Hair, J. F. et. al. 2019. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling-. Based Discrete Choice Modeling: An Illustration In Modeling Retailer*.
- [25] Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1-14.
- [26] Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial: studi literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 606-619.
- [27] Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23.
- [28] Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, G., Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif*, 18(2), 147-159.
- [29] Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediation Variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833–842. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.6.73>
- [30] Rifa'i, M., Sela, R., & Sayekti, R. N. S. (2021). Kompensasi Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel



Intervening. *J-MACC: Journal of
Management and Accounting*, 4(1), 42-56.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN