PENGARUH KOMPETENSI, *WORKLIFE BALANCE* DAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, TERHADAP KINEJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA DINAS DUKCAPIL TANAH DATAR)

Ditulis Sebagai Syarat Memperoleh Gelar Magister Ekonomi (M.E)
pada Program Studi Ekonomi Syariah
UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Oleh :

ANNISA ELVINA
222042003

PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS
BATUSANGKAR
1446 H/2025M

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Annisa Elvina
NIM	: 222042003
Tempat/ Tanggal Lahir	: Korong Kampung, 26 Juli 1998
Fakultas	: Pascasarjana
Jurusan	: Ekonomi Syariah Kosentrasi Manajemen Sumber Daya Insani

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis saya yang berjudul **"Pengaruh Kompetensi, *Worklife Balance* dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Dukcapil Tanah Datar)"** adalah benar karya saya sendiri bukan plagiat kecuali yang dicantumkan sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah saya plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 20 Januari 2025

Yang menyatakan

Annisa Elvina

NIM. 222042003

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing Tesis atas Nama: **Annisa Elvina Nim: 222042003** dengan judul: **" Pengaruh Kompetensi *Worklife Balance* dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar".** Memandang bahwa tesis yang bersangkutan telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk kegiatan sidang munaqasah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, Januari 2025

Pembimbing 1	Pembimbing 2
Dr. H. Rizal, M.Ag	**Dr. Nil firdaus, M.A**
NIP.19731007 200212 1 001	**NIP. 19830422 2020121 001**

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis atas nama Annisa Elvina, NIM: 222042003, Judul "Pengaruh Kompetensi, *Worklife Balance* dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Dinas Dukcapil Tanah Datar), telah diuji sidang *munaqasyah* Pascasarjana UIN Mahmud Yunus Batusangkar yang dilaksanakan pada hari Senin, 3 Februari 2025.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No	Nama dan NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1.	Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc NIP. 197704012008011024	Ketua Sidang		13/2 2025
2.	Dr. H. Alimin, Lc. M.Ag NIP. 197205052002121005	Penguji Utama		12/2 - 2025
3.	Dr. Himyar Pasrizal, SE, MM NIP. 197805242005011004	Anggota Penguji		11/2 - 2025
4.	Dr. H. Rizal, M.Ag NIP. 197310072002121001	Penguji Pendamping/ Pembimbing Utama		13/2 - 2025
5.	Dr. Nil Firdaus, M.A NIP. 19830422 2020121001	Penguji Pendamping/ Pembimbing Pendamping		11/2 - 2025

Batusangkar, Februari 2025

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc

NIP. 197704012008011024

ABSTRAK

Annisa Elvina, NIM 222042003, dengan judul Tesis **"Pengaruh Kompetensi, *Worklife Balance*, dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Inetrvening (Studi Pada Dinas Dukcapil Tanah Datar)".** Program Studi Ekonomi Syariah Kosentrasi Manajemen Sumber Daya Insani Pascasarjana Universitas Inslam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar.

Permasalahan dalam penelitian ini yaitu terjadinya penurunan kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar dari tahun 2023 ke 2024 sebesar 1,40%. Penurunan ini terjadi meskipun tingkat pendidikan dan pelatihan kompetensi pegawai relatif tinggi, *worklife balance* telah diterapkan sesuai regulasi, dan gaya kepemimpinan demokratis sudah diadopsi. Penelitian ini bertujuan untuk menganlisis pengaruh kompetensi, worklife balance, dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan populasi sebanyak 33 pegawai yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup. Teknik analisis data dengan menggunakan model pengukuran (*outer model*), model structural (*inner model*) dan pengujian hipotesis dengan alat analisis mengolah data pergram *SmartPLS 4.0*.

Hasil penelitian pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruhnya sebagai variabel penghubung terhadap factor-faktor yang mepengaruhi kinerja yaitu kompetensi, *worklife balance* dan gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. hal ini disebabkan oleh kompetensi pegawai yang tinggi, Work-life balance yang baik dan Gaya kepemimpinan demokratis yang baik mendorong atau meningkatkan kepuasan kerja, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. selain itu, bisa disebabkan oleh hubungan langsung yang lebih kuat antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja atau karena ada faktor lain yang lebih dominan sebagai mediator.

Kata kunci : Kompetensi, *Worklife Balance*, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

***Annisa Elvina, NIM 222042003**, with the thesis title "**The Influence of Competence, Work-Life Balance, and Democratic Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable (A Study at the Tanah Datar Civil Registry Office).**" Master's Program in Islamic Economics, Concentration in Human Resource Management, Postgraduate Program, Mahmud Yunus State Islamic University, Batusangkar.*

The issue in this study is the decline in employee performance at the Tanah Datar Civil Registry Office from 2023 to 2024 by 1.40%. This decrease occurred despite relatively high levels of employee education and competency training, the implementation of work-life balance according to regulations, and the adoption of a democratic leadership style. This study aims to analyze the influence of competence, work-life balance, and democratic leadership style on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at the Tanah Datar Civil Registry Office.

This research employs a quantitative method with a population of 33 employees, all of whom were taken as samples using a total sampling technique. Data was collected using a closed-ended questionnaire. Data analysis techniques include measurement models (outer models), structural models (inner models), and hypothesis testing using the SmartPLS 4.0 software.

The findings of this study indicate that job satisfaction, as an intervening variable, does not show its influence as a mediating factor between the determinants of performance namely competence, work-life balance, and democratic leadership style at the Tanah Datar Civil Registry Office. This is due to the fact that high employee competence, good work-life balance, and an effective democratic leadership style directly enhance job satisfaction, ultimately leading to improved performance. Additionally, it may be attributed to a stronger direct relationship between these factors and performance or the presence of other dominant mediating variables.

Keywords**: **Competence, WorkLife Balance, Democratic Leadership Style, Employee Performance, Job Satisfaction.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI
ABSRAK i
DAFTAR ISI iii
DAFTAR TABEL v
DAFTAR GAMBAR vi
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Identifikasi Masalah 13
C. Batasan Masalah 14
D. Rumusan Masalah 15
E. Tujuan Penelitian 15
F. Manfaat dan Luaran Penelitian 16
G. Definisi Operasional 17
BAB II KAJIAN TEORI1 19
A. Landasan Teori 19
1. Kinerja pegawai 19
2. Kompetensi 31
3. *Worklife Balance* 38
4. Gaya Kepemimpinan Demokratis 42
5. Kepuasan Kerja 46
6. Hubungan antar variabel 51
B. Penelitian Relevan 61
C. Kerangka Berpikir 64
D. Hipotesis 66
BAB III METODE PENELITIAN 67
A. Jenis Penelitian 67

B. Tempat dan Waktu Penelitian 67
C. Populasi dan Sampel 68
D. Pengembangan Instrumen 68
E. Teknik Pengumpulan Data 71
F. Teknik Analisis Data 71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 78
A. Deskripsi Data 78
B. Pengujian Persyaratan Analisis 82
1. Skema Model *Partial Least Square* (PLS) 82
2. Model Pengukuran (*Outer Model*) 83
3. Pengujian Struktural (*Inner Model*) 89
4. Model Pengujian Hipotesis 93
C. Pembahasan 100
BAB V PENUTUP 121
A. Kesimpulan 121
B. Implikasi 123
C. Saran 124
DAFTAR PUSTAKA 126

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar 8
Tabel 1.2 Data Tingkat Pendidikan pegawai Dinas Dukcapil Tanah Datar 9
Tabel 3.1 Waktu penelitian 67
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian 68
Tabel 3.3 Kisi-kisi kuesioner penelitian Kompetensi (X1)..... 69
Tabel 3.4 kisi-kisi kuesioner penelitian *worklife balance* (X2)..... 69
Tabel 3.5 kisi-kisi kuesioner penelitian gaya kepemimpinan demokratis (X3)..... 69
Tabel 3.6 kisi-kisi kuesioner penelitian kinerja pegawai (Y) 70
Tabel 3.7 kisi-kisi kuesioner penelitian kepuasan kerja (Z) 70
Tabel 4.1 *outer loading*..... 84
Tabel 4.2 *Cross Loading*..... 85
Tabel 4.3 *fornell-Larcker Criterion*..... 86
Tabel 4.4 *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) 88
Tabel 4.5 *Composite Reliability, Cronbach's Alpha* Dan *Average Variance Exracted* (AVE)..... 89
Tabel 4.6 *inner VIF*..... 91
Tabel 4.7 *R-Square*..... 92
Tabel 4.8 *path Coeffecient*..... 94
Tabel 4.9 hasil uji hipotesis pegaruh langung..... 95
Tabel 4.10 hasil ujipengaruh tidak langsung dan total pengaruh..... 98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir 65
Gambar 4.1 Diagram Jenis Kelamin Responden 80
Gambar 4.2 Diagram Tingkat Pendidikan Responden 81
Gambar 4.3 Diagram Status Kepegawaian Responen..... 82
Gambar 4.4 Skema model *partial least square* (PLS) 83
Gambar 4.5 Skema model pengukuran (*outer model)* .....
Gambar 4.6 Inner Model 90

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi atau perusahaan baik itu perusahaan bisnis maupun pemerintah yang ingin terus berkembang harus memperhatikan sumber daya yang dimilikinya, termasuk faktor manusianya. Oleh sebab itu, sumber daya insani perlu dikelola dan ditangani dengan baik supaya pegawai bisa bekerja secara efektif dan efesien (Simbolon, 2022:18). *Human resource* atau sumber daya insani merupakan penggerak suatu organinsasi atau instansi tersebut. Jika sumber daya insani tidak dikelola dengan tepat, maka lembaga/instansi tersebut tidak dapat beroperasi secara efektif dan maksimal seperti yang diharapkan (Busro, 2018: 88). Manajemen kinerja adalah salah satu aspek utama dalam pekerjaan manajemen yang terkait dengan sumber daya manusia seperti aspek yang berfokus pada kinerja pegawai, dan bagian manajemen yang menangani. (Pusparani, 2021: 3).

Menurut Robbins kinerja (*performance*) adalah sebagai hasil dari interaksi berbagai faktor individu dan organisasi. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi individu, tetapi juga oleh lingkungan dan sistem organisasi (Robbins, 2017: 110). Kinerja adalah hasil dari sebuah pencapaian seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab atau wewenang yang diberikan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan hukum atau etika, moralitas atau etika (Rivai, 2014: 67). Kinerja yang optimal sangat penting bagi kesuksesan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan ini dapat diwujudkan melalui tim sumber daya insani yang unggul, berkontribusi lebih saat melaksanakan tugas yang diemban, baik dari segi yang memberikan kontribusi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil yang diperoleh (Nurfitriani, 2022: 6). Sedangkan kinerja pegawai menurut Ni Wayan (2021: 4) adalah sebagai hasil mendefinisikan kinerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai atau perilaku nyata yang

ditampilkan oleh sejumlah upaya yang dilakukan pada pekerjaannya berdasarkan pada funsinya dalam sebuah organisasi. Mangkunegara (2017: 49) menyatakan bahwa *job performance* merupakan pencapaian hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seorang pegawai ketika menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan tanggung jawab yang diemban.

Dalam Islam, kinerja pegawai dipandang sebagai amanah yang harus dilaksanakan dengan niat yang tulus, usaha yang maksimal, dan hasil yang memberikan manfaat bagi banyak orang. Konsep kinerja dalam Islam tidak hanya menekankan pada aspek duniawi seperti produktivitas atau efisiensi, tetapi juga mencakup dimensi spiritual, etika, dan keberkahan (Azmil Futihatul Rizqiyah and Yuliani, 2022 : 3). Seperti yang telah disampaikan oleh Rasulullah SAW melalui sabdanya:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya : "*Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara itqan (professional)".* (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

Islam menganjurkan umatnya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan menghasilkan yang terbaik. profesionalisme dalam bekerja adalah bagian dari ibadah. Kinerja profesional tidak hanya mencakup pencapaian hasil kerja yang optimal, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan dengan integritas, etika, dan kesungguhan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam (Pratiwi et al. 2021: 17). Hal ini sesuai dengan Q.S At-Taubah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya : "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Peningkatan kinerja pegawai dalam suatu instansi atau perusahaan bukanlah hal yang mudah. Kinerja pegawai yang baik secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka pencapaian sebuah tujuan organisasi yang secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma serta etika (Ni Wayan, 2021: 4). Selain itu, menurut Suprasiono dan Kristya Damayanti dalam (Selamat, 2023: 2) pegawai memiliki kontribusi yang signifikan untuk mencapai kesuksesan perusahaan, terutama yang bergerak di bidang jasa. Pegawai menjadi elemen integral dari layanan itu sendiri, sehingga mereka berfungsi sebagai penyambung informasi dan representasi citra organisasi. Di sinilah pentingnya kinerja pegawai. Oleh sebab itu, keuntungan perusahaan menjadi indikator penting dalam menilai kualitas kinerja karyawan, karena karyawan diharapkan mampu memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi perusahaan (Rahim, Suwasono, and Rusandi, 2022: 8).

Menurut Robbins dan Timothy dalam bukunya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kompetensi, *worklife balance* dan gaya kepemimpinan. Yang pertama, kompetensi diartikan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu dalam pekerjaan. Ini mencakup keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konseptual yang memungkinkan individu untuk berkontribusi secara efektif dalam lingkungan kerja. Kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja individu dan tim. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka lebih mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Robbins, 2017:111). Menurut Harsey dkk (1993:190) dalam (Suwarto, 2020) kompetensi ialah kemampuan kerja yang mencakup *knowledge, experience*, dan keterampilan dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan tugas atau kegiatan tertentu. Dengan kata lain, kemampuan kerja berperan sebagai faktor pendorong bagi seorang pegawai untuk termotivasi bekerja, diperkuat oleh *knowledge* dan keterampilan yang relevan

dengan bidang kerja dan posisi. Rubianto (2001:32) juga menyebutkan bahwa keterampilan profesional merupakan hasil akhir dari produk yang dihasilkan adalah unsure-unsur yang berhubungan dengan produksi, yang mencerminkan kemampuan kerja pegawai (Ilyas, 2022). Sementara itu, Robbins (2001:32) mengatakan bahwa *education* dan *training* yang diterima, serta pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan juga mempengaruhi kapasitas kerja seseorang. Menurut Robbin pendidikan memberikan pengetahuan, pelatihan mengembangkan keterampilan, dan pengalaman meningkatkan kemampuan bekerja. Berdasarkan pendapat ini, pelatihan , pendidikan dan pengalaman dapat disimpulkan untuk memungkinkan lembaga melaporkan dari unit manajemen tentang kemajuan karyawan. Pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan di bidang pekerjaan, sementara pengalaman akan memperluas perspektif karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (Ilyas, 2022).

Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi kepuasan pegawai. Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang berkaitan erat dengan kemampuan kerja. Ketika pegawai memiliki pendidikan yang memadai, pelatihan yang relevan, dan pengalaman yang cukup, mereka cenderung merasa lebih percaya diri dan kompeten dalam melaksanakan tugas-tugas mereka (Fajriyani et al. 2023). Hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja mereka tetapi juga berdampak positif pada kepuasan kerja. Pegawai yang merasa kompeten dan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka biasanya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pegawai yang telah memiliki pengalaman dalam pekerjaan mereka cenderung lebih familiar dengan proses dan prosedur kerja, serta lebih mampu menghadapi situasi yang tidak terduga. Pengalaman ini membantu dalam membangun rasa percaya diri dan mengurangi stres yang terkait dengan pekerjaan, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, adanya pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang memadai tidak hanya memperbaiki kemampuan kerja tetapi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa

bahwa mereka dilengkapi dengan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan, mereka akan lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Harahap and Khair 2019).

Menurut Locke (1969), kepuasan kerja mencakup tiga aspek utama: afektif, kognitif, dan perilaku. Aspek afektif berhubungan dengan perasaan positif, yang mencerminkan bagaimana kepuasan kerja ialah ungkapan bagaiman perasaan seseorang terhadap apa yang dilakukan, baik secara individu maupun dalam konteks kelompok. Sementara itu, aspek kognitif melibatkan elemen seperti sensasi, persepsi, dan konsepsi. Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah ungkapan dari apa yang dirasakan (*sensation*), dipersepsikan (*perception*), dan dipikirkan (*conception*) (Sunarta 2019). Berdasarkan definisi kepuasan kerja dalam konteks organisasi, hampir semua definisi tersebut berfokus pada persepsi, sikap, perasaan, dan kesenangan terkait hasil kerja. Dengan demikian, meskipun terdapat variasi dalam redaksi dan penekanan, inti dari definisi kepuasan kerja tidak berbeda secara signifikan. Setiap definisi menekankan bahwa kepuasan kerja melibatkan respons emosional dan kognitif terhadap pekerjaan dan hasil kerja yang dicapai (Ganapathi, 2016).

Selain dari kompetensi yang dilimiliki pegawai, berdasarkan teori Robbins dan Timothy yang mempengaruhi kinerja pegawai selanjutnya adalah *worklife balance*. Dalam bukunya Robbins dan Timothy menjelaskan bahwa *worklife balance* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempertahankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi atau kehidupan di luar pekerjaan. Keseimbangan ini penting untuk memastikan bahwa pegawai tidak merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan sehingga dapat mempertahankan kualitas hidup yang baik. Robbins dan Timothy menjelaskan bahwa keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan pribadi dapat mengurangi tingkat stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong produktivitas. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menyebabkan burnout, penurunan motivasi, dan menurunkan kinerja

pegawai. Dalam konteks ini, organisasi yang mendukung worklife balance, seperti memberikan fleksibilitas waktu kerja atau program kesejahteraan, dapat menciptakan lingkungan yang lebih produktif (Robbins, 2017).

Sedangkan Rincy & Panchanatham (2010) mengungkapkan bahwasanya keseimbangan kerja-hidup adalah kondisi di mana konflik yang dialami karyawan berada pada tingkat rendah, sehinggamemungkinkan mereka berfungsu dengan baik dalam perannya di tempat kerja dan dirumah. Di sisi lain, Greenhaus, Collins & Shaw (2003) menganggap keseimbangan kerja-hidup (*worklife balance*) sebagai sebuah tingkatan, suatu kontinum yang terhenti pada satu ujung akibat tidak balancenya dukungan antara peran-peran tertentu, seperti peran di tempat kerja dan peran dalam keluarga (Badrianto and Ekhsan 2021). Menurut (Larasati & Hasanati, 2019) cara bagi pegawai untuk menjalani gaya hidup yang sehat dan bermanfaat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka disebut dengan *worklife balance*. Oleh sebab itu, sebuah perusahaan atau instansi perlu menciptakan atau membangun sebuah keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, sehingga pegawai dapat menyeimbangkan peran ganda yang mereka jalani (Nurdin, Munizu, and Sumardi 2021).

Perusahaan tidak hanya perlu mengembangkan kebijakan tentang keseimbangan kerja dengan kehidupan, tetapi karyawan juga harus mampu menyeimbangkan peran dan tanggung jawab profesional mereka untuk mencapai keseimbangan kerja yang ideal (Laksono, W. F. Bernardus., & Wardoyo, 2019). Dari berbagai definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kerja dengan kehidupan (*worklife balance*) adalah keadaan di mana seseorang dapat menjaga keseimbangan antara tanggung jawab di tempat kerja dan aspek-aspek kehidupan pribadinya. (Arifin and Muharto, 2022).

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang ketiga menurut Robbins dan Timothy adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi pengikut atau anggota timnya dalam mencapai tujuan.

Sedangakn gaya kepemimpinan demokratis adalah pendekatan di mana pemimpin mendorong partisipasi aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat, saran, dan umpan balik dari anggota tim sebelum membuat keputusan (Robbins, 2017). Peningkatakan kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut Wibowo dalam (Argani, 2016) ada berbagai gaya kepemimpinan yang dapat muncul secara alami dari seorang pemimpin. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak disukai adalah gaya kepemimpinan Demokratis. Dalam gaya ini, komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung dengan lancar dan efektif, tanpa adanya sikap otoriter. Umumnya, seorang pemimpin yang demokratis melihat dirinya sebagai pengawas, pengatur, dan pengontrol dalam organisasi, tetapi tetap memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat mereka (Gumilar, 2014).

Gaya kepemimpinan demokratis menurut Woods (2004) dalam Laliasa et al. (2018), adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menentukan berbagai kegiatan yang akan dilakukan secara bersama antara pimpinan dan bawahan. Sementara itu, Susanti (2015) menyebutkan bahwa indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis meliputi kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan untuk menggunakan daya kognitif dan nalarnya dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi, mendorong inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan tugas, serta memastikan keterlibatan bersama dalam pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah, di mana hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin dengan baik (Turmono, 2020).

Terwujudnya pemerintahan yang baik (*good corporate governance*) sangat bergantung pada kedudukan dan peran pegawai. Pegawai merupakan unsur aparatur negara yang melaksanakan pemerintahan dan pembangunan untuk mencapai tujuan nasional, sesuai dengan yang diatur dalam UU Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014. Oleh karena itu, pegawai dituntut

untuk memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam konteks ini, pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam memberikan pelayanan publik, sehingga diharapkan dapat merespons aspirasi masyarakat dalam berbagai kegiatan dan program organisasi (Ni Wayan, 2021). Kantor Dinas menerapkan dua strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka mencapai visi dan misi. Pertama, mereka memprioritaskan pendidikan dan pengembangan. Ini melibatkan evaluasi bidang pendidikan, kemampuan, keterampilan, serta kekuatan dan kelemahan pegawai sebelum penempatan. Selanjutnya, berdasarkan analisis tersebut, kantor Dinas membentuk tim yang efektif dengan menggabungkan kekuatan dan keterampilan yang saling melengkapi serta memotivasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

Berdasarkan survei di kantor Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar, data kinerja pegawai dari tahun 2020 sampai dengan 2024. Nilai kinerja tersebut mencerminkan kontribusi seluruh pegawai di Dukcapil Tanah Datar. Berikut adalah tabel yang menunjukkan nilai kinerja Dukcapil Kabupaten Tanah Datar dari tahun 2020 sampai dengan 2024 yaitu :

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja
Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

No	Tahun	Nilai Kinerja	Kenaikan/Penurunan Kinerja
1	Tahun 2020	88,41	-
2	Tahun 2021	90,90	2,81 %
3	Tahun 2022	92,44	1,69 %
4	Tahun 2023	93,03	1 %
5	Tahun 2024	91,73	-1,40%

Sumber : Dinas Dukcapil Kab. Tanah Datar

Dari data di atas terlihat bahwa penilaian kinerja Dukcapil Kabupaten Tanah Datar menunjukkan tren peningkatan yang signifikan dari tahun 2020 hingga 2023. Pada tahun 2020, nilai kinerja berada di angka 88,41 dan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya hingga mencapai 93,03 pada tahun 2023. Kenaikan ini menunjukkan adanya perbaikan dalam kinerja pelayanan Dukcapil selama empat tahun berturut-turut. Namun, pada tahun 2024, terjadi

penurunan kinerja sebesar 1,40% dari 93,03 tahun 2023 menjadi 91,73 pada tahun 2024. Meskipun penurunan ini relatif kecil, hal ini bisa menjadi sinyal adanya tantangan baru yang mungkin dihadapi Dinas Dukcapil. Menurut Robbins dan Thimoty, kinerja pegawai yang baik ditunjukan dari keberhasilan pegawai dalam memenuhi standar yang diharapka (Robbin, 2017). Berdasarkan *Teori Human Capital* menyatakan bahwa ketika pegawai memiliki kinerja yang meningkat, ini menunjukkan bahwa kompetensi mereka telah digunakan secara optimal. Organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi akan mendapatkan hasil berupa kinerja yang terus meningkat (Becker, 1964). Teori Harapan oleh Vroom (1964) menyatakan bahwa kinerja pegawai meningkat ketika mereka memiliki ekspektasi positif terhadap hasil kerja yang baik. Ketika kinerja pegawai meningkat, mereka merasa dihargai dan mendapatkan penghargaan, seperti fleksibilitas waktu kerja (*worklife balance*), perhatian dari pemimpin melalui gaya kepemimpinan demokratis, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi karena kebutuhan mereka terpenuhi. Pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar, nilai kinerja pegawai mengalami penurunan dari tahun 2023 ke tahun 2024. Dalam hal ini, tentu terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai di Dinas Dukcapil. Secara teori, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain kompetensi pegawai, *worklife balance* dan gaya kepemimpinan (Robbin, 2017).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh, yang pertama adalah kompetensi (Robbin, 2017). Kompetensi pegawai salah satunya dapat diukur dengan tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan mencerminkan kemampuan dasar, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tertentu. Pendidikan yang lebih tinggi biasanya diasosiasikan dengan kemampuan analitis yang lebih baik, pemahaman mendalam tentang bidang tertentu, serta keterampilan pemecahan masalah yang lebih kompleks (Spence, 1993: 120).Data kompetensi pegawai Dukcapil Tanah Datar berdasarkan tingkat pendidikannya adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2

Data Tingkat Pendidikan Pegawai

Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

No	Tingkat pendidikan	ASN (PNS/PPPK)	Honorer	Jumlah
1	SMA/Sederajat	1	3	4
2	D-3	4	4	8
3	S-1	12	6	18
4	S-2	3	-	3
Jumlah Pegawai		20	13	**33**

Sumber : Dinas Dukcapil Kab. Tanah Datar

Dari tabel 1.2 terlihat bahwa dari 33 orang pagawai tingkat pndidikan di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah, mayoritas memiliki pendidikan S-1 adalah 18 orang, disusul oleh D-III 8 orang, SMA/sederajat 4 orang, dan hanya 3 orang yang memiliki gelar S-2. Berdasarkan survey lapangan dan wawacara yang dilakukan dengan Sekretaris Dukcapil Tanah Datar yaitu Bapak Samsuwar, beliau menyebutkan bahwa :

> "*Dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar, kami telah mengadakan berbagai pelatihan dan pembinaan bagi para pegawai. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka, sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat diberikan secara optimal. Pada tahun ini (2024) pegawai yang sudah meniliki sertifikat kompetensi ada sekitar 20 orang yang terdiri dari ASN dan Non ASN dan itu akan terus kita lakukan pembinaan dan pelatihan bagi pegawai yang belum memiliki sertifikat kompetensi sesuai bidangnya masing-masing.*" (Samsuwar, Wawancara, 10 Juni 2024)

Dari data dan hasil wawancara tersebut telah menunjukkan bahwa tingkat pendidikan atau kompetensi dasar yang dimiliki pegawai Dinas Dukcapil Tanah Datar sudah dikatakan baik karena dari 33 orang pegawai, 18 orang pegawai sudah bergelar Sarjana (S1), 3 orang bergelar Master (S2) dan 20 orang yang sudah memperoleh pembinaan dan pelatihan kompetensi. Secara teori Sumber daya manusia/insani yang dikemukakan oleh Gary Dessler (1984: 302) dan Michael Armstrong (1977:267) menyatakan bahwa kompetensi yang baik, meliputi Tingkat Pendidikan dan pelatihan pegawai

akan berdampak langsung pada peningkatkan kinerja pegawai. Tapi pada Dinas Dukcapil Tanah Datar meskipun jumlah pegawai yang memiliki sertifikat kompetensi meningkat menjadi 20 orang dan sebagian besar pegawai memiliki pendidikan tinggi (S1 dan S2), kinerja pegawai justru mengalami penurunan tahun 2024 sebesar 1,40%.

Demikian pula dengan *worklife balance* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dimana *worklife balance* yang dimaksud ialah seorang pegawai yang memiliki keseimbangan antara beban kerja di kantor dengan beban kerja di rumah akan mempengaruhi kinerjanya (Robbin, 2017). Pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar telah menerapkan *worklife balance*. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan Bapak Samsuwar, Sekretaris Dukcapil Tanah Datar menyebutkan bahwa :

> "*Di Dinas Dukcapil ini, dalam rangka menjalankan tugas sesuai ketentuan yang berlaku, durasi jam kerja diatur selama 40 jam per minggu, atau 8 jam per hari, sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)*." (Samsuwar, Wawancara, 10 Juni 2024)

Namun walaupun telah diterapkan *worklife balance* sesuai dengan regulasi, kinerja pegawai Dinas Dukcapil mengalami penurunan dari tahun 2023 ke tahun 2024 sebesar 1,40%. Hal ini menunjukkan bahwa secara teori terjadi ketidakseimbangan antara kinerja pegawai dengan *worklife balance.* Dikarenakan secara teori, yang dikemukakan oleh Michael Armstrong keseimbangan kerja dan pribadi yang baik dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Selain itu, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Salah satu dari gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis (Robbin, 2017). Berdasarkan wawancara dengan Bapak Samsuwar selaku Sekretaris Dinas Dukcapil Tanah Datar, beliua menyebutkan bahwa :

> "*Dinas Dukcapil Tanah Datar menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin para pegawainya. Pimpinan secara konsisten melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, memberikan kebebasan kepada mereka untuk menyampaikan ide, saran, dan masukan. Selain itu, pimpinan juga mendorong partisipasi*

> *aktif dari seluruh pegawai dalam upaya mencapai tujuan instansi, sehingga tercipta suasana kerja yang kolaboratif dan partisipatif*". (Samsuwar, Wawancara, 10 Juni 2024)

Dari hasil wawancara di atas, terlihat bahwa Dinas Dukcapil Tanah datar sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam kepemimpinannya. Menurut Michael Armstrong (1977:270) gaya kepeimimpinan yang efektif termasuk gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian gaya kepemimpinan demokratis ini memberikan pegawai rasa memiliki dalam keputusan yang diambil, sehingga mereka merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja. Seacara tidak langung keterlibatan pegawai ini meningkatkan kepuasan kerja yang langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai (Robbin, 2017). Secara teori, kompetensi pegawai yang baik, penerapan *worklife balance*, dan gaya kepemimpinan demokratis seharusnya meningkatkan kinerja pegawai. Namun, data dilapangan menunjukkan bahwa meskipun kompetensi pegawai telah meningkat (dibuktikan dengan tingkat pendidikan yang tinggi dan pelatihan kompetensi), *worklife balance* telah diterapkan sesuai regulasi, dan gaya kepemimpinan demokratis telah dijalankan, kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Tanah Datar justru mengalami penurunan dari tahun 2023 ke 2024.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penelitian ini penting dilakukan untuk menguji teori di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. Dimana nanti, setelah teori di ujiakan terbukti kebenarannya, atau teori tidak terbukti kebenarannya di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **"Pengaruh Kompetensi, *Worklife Balance*, Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar)".**

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan, identifikasi masalah dalan penelitian ini adalah :

1. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
2. Pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
5. Pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
6. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
8. Pengaruh *worklife balance* tehadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
9. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
10. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
11. Manajemen SDM yang diterapkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan efektivitas operasional organisasi di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
12. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

13. Keinginan pegawai yang tinggi untuk meningkatkan kesejahteraan,telah meningkatkan kinerja para pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

C. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, supaya permasalahan yang diteliti tidak meluas, maka perlu dilakukan batasan masalah. Batasan masalah dalam penelitian yaitu :

1. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
2. Pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
5. Pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
6. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
8. Pengaruh *worklife balance* tehadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
9. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
10. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?
2. Bagaimana *worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?
4. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?
5. Bagaimana *worklife balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?
6. Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?
7. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?
8. Bagaimana *worklife balance* berpengaruh tehadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?
9. Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupatn Tanah Datar ?
10. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

2. Untuk menganalisis pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
5. Untuk menganalisis pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
7. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
8. Untuk menganalisis pengaruh *worklife balance* tehadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
9. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
10. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

F. Manfaat dan luaran penelitian

1. Manfaat penelitian
   a. Manfaat Teoritis
      1) Pengembangan ilmu sumber daya insani tentang bidang peningkatan kinerja berdasarkan manajemen SDI pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
      2) Penelitian ini dapat berkontribusi literature mengenai bagaimana kompetensi, *worklife balance,* dan gaya kepemimpinan demokratis mempengaruhi kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

3) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi oleh peneliti lain.

b. Manfaat Praktis

1) Untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E).
2) Sebagai bahan masukkan oleh Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3) Sebagai acuan oleh Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar dalam mengatur kerja pegawai.

c. Bagi penulis

Hasil penelitian ini dapat memperluas wawasan, pengetahuan, dan pemahaman dalam bidang penelitian.

2. Luaran Penelitian

Penulis akan mempublikasikan Tesis ini ke dalam bentuk artikel jurnal.

G. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesalahan dalam memahami judul tesis ini, penulis akan menjelaskan beberapa istilah yang terdapat dalam judul penelitian ini, yaitu:

1. Kinerja pegawai disebut juga dengan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam usaha memenuhi tujuan organisasi, yang dilaksanakan secara sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma moral dan tanggung jawab yang diemban (Juniarti and Putri 2021). Indikator kinerja pegawai adalah kualitas dan kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian, kemampuan bekerja sama, perilaku kerja.
2. Kepuasan kerja yaittu persepsi keseluruhan tentang pekerjaan yang menggambarkan perbedaan antara jumlah imbalan yang diperoleh oleh pekerja dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima (Wibowo 2016). Indikaotrnya adlah pekerjaan, upah/gaji, pengawas, rekan kerja, dan komunikasi

3. Kompetensi adalah Kompetensi dapat diartikan sebagai dimensi perilaku yang mencakup keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf, yang meliputi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Indikatornya adalah motif, siafat, minat, penegtahuan dan konsep diri.
4. *Worklife Balance* adalah pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lainnya yang merupakan hal penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri. Indikaornya adalah *time balance, involvement balance* dan *satisfaction balance.*
5. Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu sikap atau perasaan dimana seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya dan adanya keinginan untuk menghasilkan rasa tanggung jawab terhadap sesuatu yang dikerjakan (Rivai 2010). Indikatornya adalah keputusan dibuat bersama, menghargai potensi bawahan, mendengar kritik, saran atau pendapat pegawai, dan melakukan kerjasama dengan bawahan.

Yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang mematuhi aturan dan tanggung jawab dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama, kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh persepsi terhadap penghargaan seperti pekerjaan, upah, pengawasan, dan hubungan kerja, serta kompetensi yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku, sementara *work-life balance* dan gaya kepemimpinan demokratis mendukung keseimbangan pekerjaan dengan aktivitas lain sekaligus meningkatkan tanggung jawab dan efektivitas di lingkungan kerja.

BAB II
KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian kinerja

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge,menjelaskan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil dari perilaku individu yang berkaitan dengan tugas yang mereka laksanakan dalam organisasi. Kinerja mencakup berbagai aspek, termasuk efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kemampuan pegawai untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan oleh organisasi/perusahaan. Robbins dan Timothy menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi, serta konteks lingkungan kerja yang ada. Dengan kata lain, kinerja bukan hanya tentang hasil akhir, tetapi juga bagaimana individu melaksanakan tugas mereka dalam proses tersebut. aspek tersebut berdubungan dan berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan pegawai dalam mencapai target yang diharapkan oleh organisasi (Robbins,2017).

Tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya disebut juga dengan kinerja (*performance*) menurut (Nugroho, 2020). Keberhasilan atau kegagalan sebuah instansi/organisasi sangat bergantung pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, hal tepenting yang harus diperhatikan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan adalah pencapaian kinerja pegawai dalam organisasi (Turmono, 2020). Menurut (Silaen et al. 2021) kinerja pegawai merujuk pada kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, serta pencapaiannya dalam hal kuantitas dan kualitas di lingkungan pekerjaan.

Kinerja, pada dasarnya, adalah bentuk realisasi kerja seseorang dalam suatu unit organisasi tempat ia bekerja. Untuk menghindari perbedaan dalam pengertian kinerja, berikut ini disajikan beberapa definisi kinerja menurut beberapa ahli. Prtama berdasarkan hasil penelitian dari (Nurasyiah and Rahmiati, 2019) yaitu Hasil kerja yang diperoleh oleh suatu instansi dalam melaksanakan tugasnya dalam jangka waktu tertentu akan menghasilkan peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Kinerja pegawai ialah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh pegawai, dimana waktu kerja yang diberikan sesuai dengan pengetahuan dalam rangka mewujudkan tujuan kantor Dinas (Asmike and Sari 2022). Kinerja pegawai merupakansuatu sebuah gagasan yang strategis untuk membangun kalaborsi antara pimpinan dan pegawai dalam rangka meraih hasil yang optimal (Panjaitan et al. 2023).

Pencapaian pegawai dalam upaya memenuhi tujuan organisasi, yang dilaksanakan secara sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma moral dan tanggung jawab yang diemban merupakan kinerja pegawai (Juniarti and Putri 2021). Kinerja pegawai ialah sekumpulan hasil yang dicapai oleh pegawai, yang juga merujuk pada tindakan dalam mencapai dan melaksanakan pekerjaan yang diminta (Indrasari 2017).Kinerja pegawai ialah proses pencapaian tujuan, dan hasil dari usaha pegawai di dalam kantor Dinas (Kristanti and Pangastuti 2019).

b. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial.Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat (Azmil Futihatul Rizqiyah and Yuliani, 2022: 13). Setiap orang mempunyai kewajiban bekerja sesuai dengan kemampuan yang ada

padanya, dan sebagai pekerja karena setiap orang harus mampu memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah satu sarana produksi yang sangat penting disamping modal dan faktor-faktor alam lainnya (Qardlawi, 1997: 157). Dalam Q.S At-Taubah ayat 105 dengan tegas Allah memerintahkan manusia untuk bekerja:

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya : "dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Islam mendorong manusia untuk berproduksi dan menekuni aktivitas ekonomi dalam segala bentuknya seperti pertanian, peternakan, industri, perdagangan, dan berbagai sesuai dengan bidang keahlian. Diharapkan setiap amal perbuatan yang dikerjakan manusia tersebut bermanfaat bagi manusia lain, dan dapat meningkatkan taraf hidup manusia sehingga hidupnya lebih sejahtera. Dengan bekerja setiap individu dapat memenuhi hajat hidup diri dan keluarganya, berbuat baik kepada keluarganya dan dapat memberikan pertolongan kepada mereka yang memerlukannya. Ini semua merupakan keutamaan-keutamaan yang yang dijunjung tinggi oleh agama. Selain itu Islam juga mendorong manusia untuk bekerja keras mencari rezeki dengan memanfaatkan sumber daya yang telah Allah sediakan. Hal ini sesuai dengan Q.S Al-Mulk ayat 15 yaitu sebagai berikut :

هُوَ الَّذِيْ جَعَلَ لَكُمُ الْاَرْضَ ذَلُوْلًا فَامْشُوْا فِيْ مَنَاكِبِهَا وَكُلُوْا مِنْ رِّزْقِهٖۗ وَاِلَيْهِ النُّشُوْرُ

Artinya : "Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan."

Menurut Islam tujuan bekerja tidak hanya untuk mencari kebahagiaan di dunia saja, akan tetapi juga untuk mencari kebahagiaan di akhirat. Satu hal yang patut dicatat ialah bahwa Islam menegaskan mutlaknya bekerja dan berusaha serta menilainya sebagai salah satu ibadah yang berpahala di hadirat Allah. Islam tidak memerintahkan manusia untuk bekerja semata, tetapi dia harus ihsan dalam bekerja dan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan penuh ketekunan, kesungguhan, dan professional (Abu, 2014: 176).

c. Tipe-Tipe Kinerja

Sesuai dengan pandangan Wibowo (2016), kinerja dibagai menjadi dua tipe :

1) Kinerja Tugas (*Task performance)*

Task performance merupakan efektivitas yang terkait dengan hasil sebuah aktivitas yang memberikan kontribusi pada inti operasional atau kegiatan utama perusahaan.

2) Kinerja kontektual (*Contextual performance*)

Yaitu kinerja yang melibatkan relawan untuk menyelesaikan tugas organisasi secara keseluruhan dengan kolaborasi antarpegawai dengan maksud untuk menyelesaikan sebuah tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Ada beberapa faktor yang dapat memepengaruhi kinerja pegawai menurut Stephen Robbins dan Timothy adalah sebagai berikut: (Robbins, 2017)

1) Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan adalah atribut individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu. Menurut Robbins dan Judge, pegawai yang

memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan pegawai lebih cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut meliputi pendidikan, pengalaman, dan pelatihan yang diterima pegawai.

2) Motivasi (*Motivation*)

   Motivasi adalah dorongan yang mempengaruhi tingkat usaha dan komitmen pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Robbins dan Thimoty menjelaskan, Pegawai yang termotivasi akan lebih proaktif, mencapai prestasi yang lebih tinggi, dan merasakan kepuasan kerja yang lebih baik. Model motivasi yang dibahas mencakup teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori harapan.

3) Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

   Lingkungan kerja mencakup aspek eksternal yang berdampak pada kinerja, seperti struktur organisasi, budaya organisasi, serta sistem reward. Lingkungan mendukung dan positif akan meningkatkan kinerja pegawai.

4) Keseimbangan Kerja-Hidup (*Worklife Balance*)

   Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpengaruh pada kepuasan kerja dan produktivitas. Robbins dan Judge menyebutkan keseimbangan yang baik dimiliki oleh seorang pegawai akan membuat pegawai tersebut lebih bahagia dan lebih produktif.

5) Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

   Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi berpengaruh pada motivasi dan keterlibatan pegawai. Pemimpin yang mendukung dan memberdayakan pegawai dapat meningkatkan kinerja tim. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti demokratis dan transformasional, cenderung menciptakan lingkungan yang positif.

6) Pengalaman dan Pelatihan (*Experience and Training*)

Pengalaman kerja dan pelatihan yang relevan meningkatkan kemampuan pegawai dan membantu mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal.

7) Keterlibatan dan Komitmen (*Engagement and Commitment*)

Keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka berpengaruh pada kinerja. Pegawai yang merasa terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi lebih cenderung untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2017) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1) Efektivitas dan Efisiens

Efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan tertentu; jika tujuan tersebut tercapai, kegiatan dapat dianggap efektif. Namun, jika hasilnya menimbulkan akibat yang tidak diinginkan meskipun kegiatan tersebut efektif, maka kegiatan tersebut dianggap tidak efisien. Sebaliknya, efisiensi berkaitan dengan pencapaian hasil yang relevan dan penting; jika capaian sesuai dengan yang diinginkan tanpa adanya akibat yang tidak diinginkan, maka kegiatan tersebut dianggap efisien.

2) Otoritas (Wewenang)

Otoritas merupakan hak atau kekuasaan dalam komunikasi atau perintah dalam organisasi, instansi maupun perusahaan yang dimiliki oleh seorang anggota untuk mengarahkan anggota lainnya dalam melakuakan pekerjaan sesuai dengan perannya.

3) Disiplin

Disiplin berhubungan dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang ada. Disiplin pegawai mencerminkan sejauh mana seorang pegawai mematuhi perjanjian kerja dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi tempatnya bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif berhubungan dengan kemampuan berpikir dan kreativitas dalam merumuskan ide-ide untuk merencanakan sesuatu yang mendukung tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Soelistya, Desembrianita, and Tafrihi 2021) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain :

1) Faktor kemampuan.

Dimana lebih menekankan pada yang namanya potensi diri (IQ) dan pendidikan sebagai syarat penempatan kerja di dunia kerja. Inilah kemampuan yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai agar unggul di medan tugas yang diamanahkan oleh kantor kepadanya. Makanya dapat dikatakan bahwa kemampuan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Alasannya potensi diri (IQ) dan pendidikan telah melewati tes pengujian sebagai seleksi penempatan, khususnya pada posisi yang krusial, seperti auditor dan kepala. Apalagi di kantor akan banyak persaingan kerja untuk menduduki posisi yang krusial dan tinggi. Itulah kenapa setiap pegawai harus terus meningkatkan kemampuannya agar unggul dibandingkan pegawai yang lain, khususnya kemampuan IQ dan pendidikan. Kedua kemampuan ini sangat menentukan peluang menduduki posisi yang krusial dan bergengsi. Intinya, kemampuan kerjalah yang akan membuatmu sebagai pegawai menempati posisi yang kamu inginkan. Tidak ada yang namanya, tanpa kemampuan kerja yang memenuhi syarat pegawai langsung dapat menempati posisi penempatan yang bergengsi, kecuali adanya kolusi dan nepotisme yang tinggi di kantor tersebut.

2) Faktor finansial

Dimana lebih menekankan pada imbalan uang yang diterima oleh setiap pegawai ketika hari pembayaran yang ditetapkan oleh kantor sebagai bentuk pemberian hak pegawai untuk hidup sejahtera. Imbalan uang yang diterima oleh pegawai akan diketahui tingkat kepuasan dari pegawai tersebut. Makanya dapat dikatakan bahwa imbalan uang atau finansial akan mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor. Karena dalam konteks bisnis, kantor akan mengatur pegawai yang ada di lapangan dan di pabrik berupa besarnya imbalan uang yang akan diterimanya di hari pembayaran. Namun jika dalam konteks pemerintahan, kantor akan mengatur pegawai yang turun ke lapangan dan pegawai pelayanan publik, serta pegawai lainnya yang memiliki tugas berbeda, berupa besarnya imbalan uang yang akan diterimanya di hari pembayaran. Imbalan uang yang dimaksud di hari pembayaran ialah apa bentuk sistem dan skala gaji yang digunakan oleh kantor, apa saja bentuk jaminan sosial yang diberikan, apa saja jenis tunjangan yang diterima oleh pegawai, serta apa saja bentuk fasilitas yang akan diberikan jika pegawai telah memenuhi syarat memperolehnya.

3) Faktor fisik

Dimana lebih menekankan pada yang namanya lingkungan kerja dan pegawai sebagai bentuk melihat fisik ketika ditugaskan oleh kantor, baik ditugaskan di dalam kantor maupun ditugaskan di lapangan. Yang dilihat dari lingkungan kerja sebagai bentuk fisik ialah apa saja jenis perlengkapan kerja yang digunakan, bagaimana kondisi ruangan apakah membawa kenyamanan, bagaimana bentuk penerangan yang diberikan, bagaimana sirkulasi udara dalam bertugas. Sedangkan yang dilihat dari pegawai sebagai bentuk fisik ialah apa saja jenis tugas yang diberikan, bagaimana bentuk pengaturan waktu bertugas, serta berapa lama diberi istirahat bagi pegawai yang bertugas. Itulah

yang dilihat dari lingkungan kerja dan pegawai sebagai bentuk fisik ketika bertugas. Makanya dapat dikatakan bahwa fisik akan mempengaruhi kinerja pegawai ketika bertugas. Alasannya pegawai membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, serta pengaturan kerja yang layak ketika bertugas.

4) Faktor sosial

Dimana lebih menekankan pada yang namanya tegur sapa. Tegur sapa disinilah antara pimpinan dan pegawai, serta antar pegawai. Tegur sapa ini penting untuk mengikat hubungan batin di dalam instansi atau perusahaan. Jika tidak ada tegur sapa yang baik dan menyenangkan, maka instansi atau perusahaan suasananya akan membosankan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sosial mempengaruhi kinerja pegawai di instansi maupun perusahaan. Alasannya sosial dapat mengikat batin antara pimpinan dan pegawai, serta antar pegawai. Apalagi di dalam instansi maupun perusahaan ditemui rekan kerja yang solid, pimpinan yang pengertian, serta pimpinan yang baik dalam memberikan arahan disertai instruksi. Inilah faktor sosial yang diinginkan oleh seluruh pegawai di dalam dunia kerja. Dimana faktor sosial yang positif akan membuat batin, serta lahir pegawai menjadi lebih kuat ketika bertugas. Sebaliknya faktor sosial yang negatif akan membuat pegawai menjadi lemah karena tidak nyaman lagi bekerja disebabkan tegur sapa yang buruk di dalam instansi maupun perusahaan. Makanya pegawai dengan faktor sosial yang positif akan cendurung meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya faktor sosial yang negatif akan cendurung menurunkan kinerjnya.

5) Faktor psikologi

Dimana lebih menekankan pada pikiran yang sehat, perilaku yang normal, serta mental yang kuat sebagai bentuk melihat psikologi seorang pegawai. Makanya dapat dikatakan bahwa

psikologi mempengaruhi kinerja pegawai di instansi maupun perusahaan. Alasannya dengan pikiran yang sehat, perilaku yang normal, serta mental yang kuat mampu membuat antusias pegawai meningkat dalam bertugas. Apalagi di instansi maupun perusahaan yang sangat dibutuhkan ialah pegawai yang berminat tinggi, pegawai yang membawa ketentraman, pegawai yang bersikap unggul, serta pegawai yang sangat berbakat. Dengan adanya minat yang tinggi dalam bertugas akan menghasilkan kinerja yang unggul. Ditambah lagi dengan pegawai yang membawa ketentraman, tentu akan dapat membangkitkan kekuatan pegawai lain dalam bertugas menjadi lebih unggul. Kemudian, diikuti juga dengan sikap kerja yang unggul akan mampu memompa kekuatan pegawai lain menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Terakhir, pegawai yang sangat berbakat akan mampu memunculkan inovasi baru, tentunya inovasi baru ini akan lebih meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, serta inovasi baru ini akan akan mempercepat dan mempermudah urusan pemerintahan yang diamanahkan oleh negara kepada instansi tersebut.

e. Indikator Kinerja

Menurut Robbins dan Timothy, indikator kinerja pegawai merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah penjelasan mengenai indikator kinerja menurut Robbins dan Judge: (Robbins, 2017)

1) Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran keluaran yang dihasilkan per unit masukan. Ini mencakup seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini dapat dilihat dari jumlah tugas yang diselesaikan, kualitas hasil kerja, dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

2) Kualitas Kerja

   Kualitas kerja merujuk pada standar yang dicapai dalam penyelesaian tugas. Indikator ini menilai seberapa baik pegawai memenuhi spesifikasi dan ekspektasi yang telah ditetapkan. Kualitas yang tinggi biasanya berhubungan dengan sedikitnya kesalahan dan tingkat kepuasan klien yang tinggi.

3) Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaan mereka. Ini dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja secara keseluruhan. Indikator ini sering diukur melalui survei dan wawancara yang mengeksplorasi sikap pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan manajemen.

4) Keterlibatan dan Komitmen

   Keterlibatan merujuk pada sejauh mana pegawai berpartisipasi dan merasa terhubung dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Komitmen organisasi mengukur sejauh mana pegawai merasa berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator ini dapat dilihat dari kehadiran pegawai dan partisipasi dalam aktivitas organisasi.

5) Inovasi dan Kreativitas

   Inovasi adalah kemampuan pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dan solusi untuk masalah yang dihadapi. Kreativitas dalam pekerjaan dapat dilihat sebagai indikator penting kinerja, terutama dalam industri yang menekankan pada perubahan dan perkembangan.

6) Pencapaian Tujuan

   Pencapaian tujuan adalah pengukuran seberapa baik individu atau tim mencapai target yang telah ditentukan. Ini bisa berupa target jangka pendek maupun jangka panjang dan dapat mencakup berbagai aspek dari pekerjaan.

Mangkunegara (2017), menjelaskan bahwa komponen yang paling mendasar dalam kinerja karyawan adalah :

1) Kualitas

   Kualitas yang dimaksud disini yaitu tingkat di mana hasil dari suatu aktivitas mendekati kesempurnaan, yang berarti disesuaikan dengan berbagai cara ideal dalam pelaksanaan aktivitas atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari aktivitas tersebut..

2) Kuantitas

   Kuantitas merujuk pada jumlah yang dihasilkan dalam hal jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan..

3) Ketepatan Waktu

   Ketepatan waktu yang dimaksud adalah tingkat di mana suatu aktivitas diselesaikan pada waktu yang diinginkan, dilihat dari segi koorDinas i dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan lainnya.

4) Efektifitas

   Yaitu tingkat pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi dioptimalkan untuk meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

   Yaitu Tingkat di mana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa memerlukan bantuan atau arahan dari pengawas, atau tanpa meminta campur tangan dari pengawas.

Selain itu, ada dua indikator kinerja yang lain yang dapat mengukur kinerja pegawai menurut (Sugiharta 2019) yaitu:

1) Kehadiran atau absensi adalah salah satu indikator yang digunakan perusahaan untuk menilai level keterlibatan pegawai di dalam perusahaan.
2) Kemampuan bekerja sama,yaitu merujuk pada kemampuan untuk berkolaborasi dalam tim guna membangun kebersamaan, sehingga dapat meningkatkan rasa kalaborasi antar pegawai.

Sedangkan (Asmike and Sari 2022) juga menyatakan bahwa indikator kinerja pegawai ialah independensi. Indipendensi adalah sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugas profesionalnya. komitmen untuk bekerja. tingkat komitmen pegawai untuk bekerja dengan agensi dan tugas pegawai terkait dengan kantor. Selain itu, menurut (Indrasari 2017) bahwa indikator kinerja pegawai ialah tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban pegawai terhadap organisasinya. Ukuran tanggung jawab meliputi: kehadiran pegawai secara rutin dan tepat waktu di organisasi, kemampuan pegawai untuk mengikuti instruksi yang diberikan oleh organisasi, serta kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Roobins dan Thimoty dalam bukunya menjelaskan bahwa kompetensi merujuk pada kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang seseorang butuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif yang memungkinkan seseorang memberikan kontribusi yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi atau instansi (Robbin 2017). Kompetensi dapat dipahami sebagai dimensi perilaku yang mencakup keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf, yang meliputi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang baik. Kompetensi inti adalah pemahaman mengenai visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Kompetensi ini berkaitan dengan strategi organisasi dan dapat diterapkan kepada seluruh pegawai sebagai keahlian unggulan organisasi. Di sisi lain, kompetensi manajerial menunjukkan kemampuan dalam mengelola manajemen, sedangkan kompetensi fungsional adalah kemampuan yang didasarkan pada keahlian teknis dalam bidang tertentu (Isah et al. 2022). Kompetensi adalah variabel

utama yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat menjalankan tugasnya dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi. (Basori, 2019).

Wibowo, Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang didasarkan pada keterampilan atau pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi mencerminkan keterampilan atau pengetahuan yang ditandai oleh profesionalisme dalam bidang tertentu, yang dianggap penting atau unggul di bidang tersebut. Menurut (Ahmad Yani 2022) kompetensi juga merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja pekerjaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti penegtahuan, kemampuan, dan sikap; dan gaya kerja, kepribadian, kepentringan/ minat, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan. Menurut Spencer dalam (Wibowo, 2016) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristikorang dan mengindikasikan cara berprilakuatau menimbang, menyelaraskan keadaan, dan memberikan dukungan untuk jangka waktu yang panjang.

b. Kompetensi menurut Islam

Dalam Islam, kompetensi merupakan kombinasi dari keahlian, pengetahuan, dan akhlak mulia yang harus dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kompetensi tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek spiritual dan moral, karena setiap pekerjaan dipandang sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT. Selain itu, kompetensi dalam Islam harus dilandasi dengan akhlak mulia, seperti kejujuran, amanah, dan tanggung jawab. Kompetensi dalam Islam juga mencakup pentingnya pendidikan dan peningkatan keterampilan, karena Islam mengajarkan

umatnya untuk selalu menuntut ilmu dan memperbaiki diri. Rasulullah SAW bersabda:

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيْضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya : "*Menuntut ilmu itu wajib bagi setiap Muslim*." (HR. Ibn Majah)

Selain itu Allah juga berfirman dalam QS. Al-Mujadalah ayat 11 yaitu :

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجٰلِسِ فَافْسَحُوْا يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْۚ وَاِذَا قِيْلَ انْشُزُوْا فَانْشُزُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْۙ وَالَّذِيْنَ اُوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍۗ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ

Artinya : "Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Ayat di atas menjelsakan pentingnya ilmu pengetahuan sebagai dasar kompetensi dan kompetensi yang berlandaskan ilmu akan mendatangkan keberkahan dan kebaikan bagi individu serta masyarakat. Pegawai atau pemimpin yang kompeten bukan hanya yang mampu bekerja secara efektif, tetapi juga menjaga integritas dan menjalankan tugas dengan adil. Kompetensi dalam Islam juga mencakup kesadaran akan tujuan akhir dari pekerjaan, yaitu mencari ridha Allah dan memberikan manfaat kepada orang lain. Dengan memahami bahwa setiap perbuatan akan dimintai pertanggungjawaban di akhirat, seorang muslim akan berusaha mengoptimalkan kompetensinya untuk menghasilkan kinerja terbaik yang bermanfaat bagi dunia dan akhirat.

c. Jenis-Jenis Kompetensi

Stephen P. Robbins, seorang ahli dalam bidang perilaku organisasi, mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan efektif. Dalam buku-bukunya, Robbins mengidentifikasi beberapa jenis kompetensi yang penting dalam organisasi, di antaranya: (Robbins, 2017)

1) Kompetensi teknis

   Kompetensi ini mencakup pengetahuan dan keterampilan khusus yang terkait dengan bidang pekerjaan tertentu, seperti kemampuan mengoperasikan alat, mesin, atau teknologi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

2) Kompetensi konseptual

   Adalah kemampuan untuk memahami dan menganalisis situasi yang kompleks, berpikir secara abstrak, dan merumuskan ide atau konsep yang lebih luas. Kompetensi konseptual memungkinkan manajer untuk melihat keseluruhan organisasi dan bagaimana bagian-bagian yang berbeda berinteraksi satu sama lain.

3) Kompetensi interpersonal

   Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain, membangun hubungan yang efektif, dan berkomunikasi dengan baik. Ini meliputi keterampilan dalam negosiasi, kepemimpinan, dan membangun tim.

4) Kompetensi manajerial

   Robbins juga menyoroti pentingnya keterampilan manajerial, seperti kemampuan merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan. Kompetensi ini diperlukan untuk mengelola sumber daya manusia dan material guna mencapai tujuan organisasi.

5) Kompetensi etika

   Kemampuan untuk memahami dan mempraktikkan prinsip-prinsip etika dan moral dalam pengambilan keputusan dan perilaku kerja.

Kompetensi ini penting untuk membangun lingkungan kerja yang sehat dan berkeadilan.

d. Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Robbins dan Judge dapat mencakup beberapa hal, di antaranya pertama, Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan pemahaman tentang informasi, fakta, dan konsep yang relevan dengan pekerjaan. Kedua, keterampilan (*Skills*) adalah kemampuan teknis atau interpersonal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Ketiga kemampuan (*Abilities*) adalah Kemampuan bawaan atau kapasitas untuk belajar dan melakukan sesuatu, seperti kemampuan kognitif atau fisik. Dan keempat, sikap atau perilaku (*Attitudes or Behaviors*) adalah disposisi mental atau kecenderungan dalam menjalankan pekerjaan, seperti motivasi, kepercayaan diri, atau inisiatif (Judge 2017).

(Wibowo 2016) ada lima indikator kompetensi yaitu diantaranya :

a) Motif adalah sesuatu yang terus-menerus muncul dalam pikiran atau keinginan seseorang yang menjadi alasan di balik tindakan mereka. Motif ini mendorong, membimbing, dan menentukan sikap menuju tindakan atau pencapaian tujuan.
b) Sifat disebut juga dengan cirii fisik dan respons yang tetap terhadap keadaan atau informas. Kecepatan tanggapan dan ketajaman penglihatan. adalah identitas yang menunjukkan kompetensi seorang pilot tempur.
c) Konsep diri seseorang merupakan kumpulan Pola pikir, keyakinan, dan identitas diri yang dimilikinya. Percaya diri adalah optimisme yang dimiliki seseorang bahwa ia dapat berdaya guna dalam hampir setiap situasi, yang juga merupakan bagian dari konsep diri.
d) Pengetahuan adalah informasi yang dikuasai seseorang dalam bidang tertentu dan merupakan sebuah kompetensi yang kompleks. Nilai tes pengetahuan sering kali tidak berhasil memprediksi kinerja karena tidak dapat mengukur pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan penggunaannya di dalam pekerjaan.
e) Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas tertentu, baik yang bersifat fisik maupun mental. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif meliputi kemampuan berpikir analitis dan konseptual.

Indikator variabel kompetensi menurut teori Gordon dalam Sutrisno (2012) dalam (Darmayanti and Andiani, 2018) menyebutkan bahwa indikator kompetensi pegawai terdiri dari :

a) Pengetahuan (*Knowledge*)

Seseorang memiliki informasi, fakta dan konsep tentang sesuatu dalam bidang tertentu disebut dengan pengetahuan. Pengetahuan ini merupakan kompenen terpenting kompetensi.

b) Pemahaman (*Understanding*)

Pemahaman melibatkan kemampuan untuk menginterpretasikan, menganalisis, dan mengaplikasikan penegtahuan yang dimiliki. Ini lebih dalam daripada sekadar mengetahui fakta, karena melibatkan pengertian bagaimana informasi tersebut berhubungan satu sama lain dan bagaimana bisa diterapkan dalam situasi nyata.

c) Kemampuan/Keterampilan (*Skill*)

Kemampuan atau keterampilan adalah kapasitas seseorang untuk melakukan tugas tertentu dengan efisien dan efektif. Keterampilan disini bisa berupa keterampilan teknis (seperti mengoperasikan perangkat lunak tertentu) dan/atau keterampilan non-teknis (seperti berkomunikasi atau memecahkan masalah). Keterampilan dikembangkan melalui praktik dan pengalaman.

d) Nilai (*Value*)

Nilai adalah prinsip atau keyakinan yang menjadi panduan seseorang dalam bertindak dan membuat keputusan. Nilai mencerminkan apa yang dianggap penting oleh individu atau organisasi, seperti integritas, kerja keras, atau keberlanjutan.

e) Sikap (*Attitude*)

Sikap adalah pandangan atau perasaan seseorang terhadap sesuatu atau seseorang, yang dapat mempengaruhi cara mereka bertindak. Sikap bisa positif atau negatif dan berperan penting dalam menentukan cara seseorang mendekati tugas atau tantangan tertentu.

f) Minat (*Interest*)

Minat adalah kecenderungan atau ketertarikan seseorang terhadap aktivitas, topik, atau bidang tertentu. Minat seringkali menjadi pendorong utama dalam memilih karier, hobi, atau aktivitas yang ingin dilakukan, dan dapat mempengaruhi motivasi serta dedikasi seseorang dalam mengejar tujuan tertentu.

3. *Worklife Balance*

a. Pengertian *Worklife Balance*

Pada akhir 1970-an, istilah *worklife balance* pertama kali muncul di Inggris untuk mendeskripsikan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Menurut Noor dalam (Wijaya and Dewayani Soeharto 2021) *Worklife balance* merujuk pada cara mengelola pekerjaan secara efektif agar tetap bisa melibatkan diri dalam hal-hal penting lain seperti waktu bersama keluarga, partisipasi dalam kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata, dan rekreasi. Menurut (Wolor et al. 2020) *Worklife balance* dapat diartikan sebagai keseimbangan kehidupan yang dimiliki oleh setiap individu dalam konteks pekerjaan. Keseimbangan ini berperan penting dalam mendukung peningkatan kinerja seseorang di tempat kerja.

Sedangkan Robbins mengemukakan bahwa *worklife balance* adalah kemempuan seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Konsep ini mencakup upaya untuk memastikan bahwa seseorang dapat memenuhi tanggungung jawab pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi seperti waktu dengan keluarga, kesehatan fisik dan mental serta kegiatan sosial (Robbins, 2017). Diharapkan bahwa program work-life balance yang diimplementasikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai, serta membangkitkan semangat kerja mereka dalam

memenuhi tugas dan tanggung jawab terhadap perusahaan. *Work-life balance* mengacu pada konsep yang bertujuan menciptakan keseimbangan yang sehat antara kewajiban kerja dan kehidupan pribadi seseorang. (Nurdin et al. 2021).

b. *Worklife Balnce* dalam Pandangan Islam

Work-life balance dalam perspektif Islam merupakan konsep yang sejalan dengan prinsip syariat Islam, yaitu menyeimbangkan antara tanggung jawab *duniawi* dan *ukhrawi*. Islam mengajarkan umatnya untuk menjalani kehidupan secara moderat dan harmoni, tidak hanya fokus pada pekerjaan duniawi, tetapi juga memberikan perhatian pada kebutuhan spiritual, keluarga, dan kesehatan (Surur 2018: 20). Di sisi lain, Islam tidak melarang seseorang untuk mengabaikan urusan duniawi dan berkonsentrasi sepenuhnya pada urusan akhirat. Pegawai bekerja untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi mereka dengan tetap memikirkan keridhaan, pahala dari Allah SWT, dan tidak hanya berfokus pada kepuasan diri sendiri (Nurdin et al. 2021: 17).

. Islam sangat menganjurkan agar seseorang dalam bekerja ikhlas, profesional, dan total dalam memperdalam profesinya. Etika kerja dengan ciri-ciri tersebut dikenal dengan itqan. Hal ini sangat penting sebagai bentuk tanggung jawab dan amalan seseorang dalam menjalankan profesinya dan tidak boleh hanya sekedar bekerja (Surur 2018: 20). Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Qashash : 77 yaitu :

وَابْتَغِ فِيْمَآ اٰتٰىكَ اللّٰهُ الدَّارَ الْاٰخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَاَحْسِنْ كَمَآ اَحْسَنَ اللّٰهُ اِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِى الْاَرْضِ ۗاِنَّ اللّٰهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِيْنَ

Artinya : "dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan."

Ayat di atas, menjelaskan bahwa sebagai manusia harus mampu memenuhi kebutuhannya baik di dunia maupun di akhirat. Sebagaimana firman Allah SWT, manusia harus seimbang dalam apa yang ada di dunia dan di akhirat untuk mencapai keridhaan-Nya. Menjadikan kecukupan dunia sebagai sarana untuk mencapai ridha Allah di akhirat, oleh karena itu selama di dunia manusia harus berbuat baik dengan sesama dan memenuhi kebutuhan dunia demi mendapatkan keridhaan dari Allah SWT (Qotrunnada, Djaelani, and Mustapia, 2016: 19). *Worklife balance* dalam perspektif islam merupakan suatu kondisi di mana seorang karyawan menyesuaikan keseimbangan waktu antara pekerjaan di tempat kerja dan kebutuhan pribadinya (hobi, waktu luang, kehidupan keluarga, dan kesenangan lainnya) dan keseimbangan kehidupan dunia dan akhirat (Nurdin et al. 2021: 19). Pandangan hidup antara *worklife balance* dan *worklife balance in islamic perspective* juga berbeda. *worklife balance* berfokus pada moralitas, etika, pragmatisme dan hak asasi manusia, sedangkan *worklife balance in islamic perspective* berfokus pada akhlak yang baik (*akhlaqul karimah*), keikhlasan (*ikhlas*), melakukan hal baik dan menjauhi hal buruk (*amar ma'ruf nahi munkar*) (Qotrunnada, Djaelani, and Mustapia, 2016: 22).

c. Elemen-elemen *Worklife Balance*

Menurut Robbin dan Thimoty dalam bukunya menjelaskan ada beberapa elemen penting dalam *worklife balance* yaitu : (Judge 2017)

1) Pengelolaan waktu yang baik

   Memastikan bahwa pekerjaan tidak mengambil terlalu banyak waktu sehingga ada cukup ruang untuk beraktivitas di luar pekerjaan. Ini termasuk menetapkan batasan kerja, seperti tidak bekerja di luar jam kerja atau saat akhir pekan.

2) Kesejahteraan fisik dan mental

Memiliki *worklife balance* yang baik membantu individu mempertahankan kesehatan fisik dan mental. Jika seseorang terlalu banyak bekerja, ini bisa memicu stres, kelelahan, serta berbagai masalah kesehatan. Sebaliknya, menjaga keseimbangan yang tepat akan meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan hidup.

3) Produktivitas yang lebih baik

Meningkatkan produktivitas dapat dicapai dengan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Istirahat yang cukup membuat seseorang cenderung lebih fokus dan efisien dalam bekerja.

4) Hubungan yang sehat

Keseimbangan ini juga penting untuk menjaga hubungan sosial yang baik, baik dengan keluarga, teman, atau pasangan. Terlalu fokus pada pekerjaan dapat merusak hubungan, sementara keseimbangan dapat memperkuatnya.

d. Indikator *Worklife Balance*

Indikator untuk mengukur *worklife balance* menurut McDonald et al. dalam (Pangemanan, Pio, and Tumbel 2017) terdiri dari :

1) *Time balance* (keseimbangan waktu)

Time balance merujuk pada waktu yang diberikan individu untuk pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu seorang pegawai menentukan waktu yang diperuntukkan untuk tugas dan aktivitas pribadi, termasuk waktu dengan anggota keluarga, kegiatan bisnis, tempat tinggal, atau ruang sosial lainnya. Keseimbangan waktu yang dicapai pegawai menunjukkan bahwa Tanggung jawab keluarga tidak mengurangi waktu kerja profesional untuk menyelesaikan tugas, dan sebaliknya.

2) *Involvement balance* (keseeimbangan keterlibatan)

Involvement balance merujuk pada itensitas partisipasi psikologis dan dedikasi individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan secara tepat mungkin tidak cukup sebagai dasar mengukur tingkat *worklife balance* karyawan, melainkan perlu mempertimbangkan mutu dan jumlah, atau potensi dalam setiap kegiatan pegawai. Proposisi partisipasi tercapai ketika pegawai berpartisipasi secara fisik dan emosional dalam pekerjaan, keluarga, dan aktivitas sosial lainnya..

3) *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Satisfaction balance merujuk pada tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaannya. Jika pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan mencukupi kebutuhan`pekerjaan dan keluarga harus dipenuhi agar kepuasan dapat tercapai.. *satisfaction balance* tercermin dalam kondisi keluarga, hubungan dengan teman dan kolega, serta mutu dan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan.

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan berasal dari kata “pimp”.' Fairchild dalam Pasolong (dikutip dalam Fahmi, 2013) menjelaskan bahwa pemimpin adalah individu yang memimpin dengan cara memprakarsai perilaku sosial melalui pengaturan, pengarahan, pengorganisasian, atau pengendalian upaya orang lain melalui kekuasaan, prestise, atau posisinya. Menurut Mirza (2022), seorang pemimpin adalah individu yang memiliki bakat atau kelebihan tertentu yang dibutuhkan pada suatu zaman, sehingga memiliki kekuasaan dan wibawa untuk mengarahkan serta membimbing bawahannya. Pemimpin tersebut diakui dan didukung oleh bawahannya serta mampu memotivasi mereka ke arah tujuan yang ditentukan.

Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah gaya di mana seorang pemimpin mengikutsertakan anggota tim atau bawahan dalam proses membuat keputusan. Pemimpin dengan gaya ini lebih terbuka terhadap masukan, ide, dan pendapat dari orang lain, dan mereka mendorong partisipasi aktif dari anggota kelompok dalam menyusun kebijakan dan strategi. Keputusan akhir tetap diambil oleh pemimpin, tetapi proses pengambilan keputusan bersifat pertisipatif (Robbins, 2017). Menurut Rivai (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis umumnya dianggap lebih baik oleh banyak orang, karena partisipasi dalam proses ini meningkatkan tanggung jawab pelaksanaan. Partisipasi juga memberikan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan pendapat mereka. Selain itu, *democratic leadership style* berusaha menumbuhkan Rasa kekeluargaan, persatuan, dan solidaritas yang senantiasa memberikan dorongan dan motivasi kepada semua anggota organisasi. Seorang pemimpin demokratis menciptakan lingkungan di mana individu dapat belajar, memeriksa kinerja mereka sendiri, melibatkan bawahan dalam penetapan target dengan baik, memberikan peluang untuk memperbaiki metode kerja dan pertumbuhan, serta mengakui pencapaian sambil membantu karyawan belajar dari kesalahan. (Rosita dan Iskandar, 2022).

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis Menurut Islam

Gaya kepemimpinan demokratis dalam Islam berakar pada nilai-nilai musyawarah, keadilan, transparansi, dan penghormatan terhadap hak-hak individu. Pemimpin yang menjalankan gaya ini tidak hanya mendapatkan kepercayaan rakyat, tetapi juga keberkahan dari Allah. Islam menekankan pentingnya keadilan, kebijaksanaan, dan kemaslahatan bersama, yang sejalan dengan prinsip-prinsip demokrasi modern (Muhammad amin, 2023: 10). Kepemimpinan demokratis dalam Islam adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan musyawarah

(*syura*), mendengar aspirasi masyarakat, dan mengambil keputusan berdasarkan keadilan. Konsep ini memiliki landasan kuat dalam Al-Qur'an dan sunnah, di mana seorang pemimpin diharapkan untuk mengutamakan kemaslahatan bersama dan menghormati pandangan orang lain (Fahmi, 2013: 33). Sebagaimana firman Allah Q.S Ali-Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيْظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِ ۚ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ

Artinya : "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."

Ayat ini menunjukkan pentingnya melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, sekaligus menekankan akuntabilitas pemimpin kepada Allah. Rasulullah SAW adalah contoh utama pemimpin demokratis. Dalam banyak peristiwa, beliau melibatkan para sahabat untuk memberikan pendapat, seperti saat perang Uhud dan perang Khandaq. Rasulullah tidak memaksakan pendapat pribadinya, tetapi memberi ruang untuk diskusi dan memilih keputusan terbaik berdasarkan kesepakatan. Prinsip *syura* ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam menghargai keadilan, partisipasi, dan kerjasama, sehingga setiap individu merasa dihormati dan dihargai (Fahmi, 2013: 33).

Gaya kepemimpinan ini juga diterapkan oleh para khalifah Rasyidin, seperti Abu Bakar Ash-Shiddiq dan Umar bin Khattab, yang dikenal sering mendengar masukan dari masyarakat. Mereka terbuka terhadap kritik dan siap merevisi kebijakan jika tidak sesuai dengan

prinsip keadilan. Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis, Islam mengajarkan bahwa pemimpin bukanlah penguasa yang otoriter, melainkan pelayan umat yang bertugas menjaga kesejahteraan, memenuhi amanah, dan menjunjung tinggi nilai-nilai syariat (Cahyadi, 2019: 11).

c. Indikator Gaya kepemimpinan Demokratis

Pasolong, seperti yang dikutip dalam Hardiant (Rosita and Iskandar 2022), menyebutkan bahwa ada beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis yang disesuaikan dengan karakteristiknya, antara lain :

1) Keputusan dibuat bersama

Seorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan demokratis tidak enggan untuk ikut serta dengan bawahannya dalam membuat keputusan serta menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin ini ingin mendengar saran, pendapat, dan kritik dari para pegawainya.

2) Menghargai potensi bawahannya

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi individu dan mengakui keahlian masing-masing spesialis, serta dapat memanfaatkan kapasitas setiap anggota secara efisien pada saat dan dalam situasi yang tepat.

3) Mendengar kritik, saran atau pendapat dari pegawai

Adanya kritik, masukan atau pendapat dari pegawai adalah hal yang umum dalam lingkungan organisasi.. Hal ini mendorong individu untuk mengembangkan potensi diri dan menjadi lebih baik serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

4) Melakukan kerjasama dengan bawahannya

Seorang pemimpin yang baik adalah mereka yang dapat bekerja sama dan berpartisipasi secara langsung dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin ini juga tidak enggan untuk turun langsung ke lapangan untuk melaksanakan tugasnya.

Adapun Indikator dari gaya kepemimpinan demokratis menurut Robbins meliputi partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, delegasi tugas dan tanggung jawab, dukungan terhadap kreativitas dan inovasi, keputusan bersama dan membangun kerja sama tim. Pemimpin demokratis mendorong dialog terbuka, transparansi, dan partisipasi kolektif, yang membantu menciptakan suasana kerja yang inklusif dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini sering dikaitkan dengan peningkatan kreativitas, loyalitas karyawan, dan efisiensi tim, karena setiap anggota merasa memiliki andil dalam pencapaian tujuan bersama (Robbins, 2017).

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana seseorang memiliki perasaan positif atau negatif mengenai berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti tugas, rekan kerja, manajemen, dan kondisi lingkungan kerja. Robbins dan Judge memberikan penekanan penting pada kepuasan kerja karena hal ini sangat memengaruhi produktivitas, retensi, serta kesejahteraan pegawai (Robbins, 2017). Menurut (Wibowo 2016), Kepuasan kerja didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan terhadap pekerjaan yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh pekerja dan yang mereka rasa seharusnya mereka dapatkan. Setiap pekerja mengharapkan kepuasan dari pekerjaan mereka, yang

dapat memengaruhi produktivitas di tempat kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang diharapkan oleh pimpinan karena berdampak langsung pada produktivitas pegawai. (Muh. Agum Nasir, Hasibuddin, and Akhmad Syahid 2023).

Menurut Robbins dalam (Wibowo 2016) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum yang mencerminkan selisih antara penghargaan yang diterima oleh pekerja dan yang mereka rasa layak mereka terima. Sikap ini menggambarkan persepsi keseluruhan seorang pegawai terhadap pekerjaannya, berdasarkan perbedaan antara ganjaran yang didapatkan dan yang mereka yakini seharusnya mereka peroleh (Ganapathi, 2016). Menurut (Hasibuan 2009) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang positif dan menunkjukkan rasa cinta terhadap pekerjaan. Sikap ini tampak melalui moral kerja yang baik, kedisiplinan, serta prestasi dalam pekerjaan. Kepuasan kerja dapat dinikmati dari aktivitas dalam pekerjaan, di luar pekerjaan, atau dari kombinasi keduanya.

Kepuasan kerja adalah keadaan subjektif yang dihasilkan dari perbandingan antara apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dianggap pantas. Setiap pegawai menentukan secara subjektif seberapa memuaskan pekerjaan tersebut (Rahmi Fitria, 2016). Pekerjaan melibatkan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan bekerja dalam kondisi yang sering kali diharapkan ideal. Kepuasan kerja mencerminkan sikap, bukan perilaku. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan: pertama, berhubungan erat dengan kinerja, dan kedua, dianggap sebagai preferensi nilai oleh banyak peneliti di bidang perilaku kerja (Nurhandayani 2022).

b. Kepuasan Kerja dalam Islam

Kepuasan kerja dalam Islam merujuk pada rasa puas dan syukur seorang Muslim atas pekerjaannya, baik dalam hal manfaat yang diberikan maupun hasil yang diperoleh (Hasmy, 2019: 26). Dalam Islam, kerja adalah bentuk ibadah apabila dilakukan dengan niat yang benar dan cara yang halal. Rasulullah SAW bersabda:

"*Sesungguhnya Allah mencintai seorang hamba yang bekerja dengan baik dalam pekerjaannya*" (HR. Al-Baihaqi)

Kepuasan kerja bukan hanya diukur dari materi, tetapi juga dari kontribusi terhadap masyarakat, keberkahan, dan kesesuaian pekerjaan dengan nilai-nilai Islam. Rasa puas dalam bekerja juga terkait erat dengan syukur kepada Allah. Islam mengajarkan untuk menerima hasil usaha dengan lapang dada dan tetap berusaha meningkatkan kualitas kerja (Irwansyah, Abdullah, and Syaharuddin, 2019: 33). Firman Allah dalam Al-Qur'an Surat Ibrahim ayat 7 yaitu:

وَاِذْ تَاَذَّنَ رَبُّكُمْ لَىِٕنْ شَكَرْتُمْ لَاَزِيْدَنَّكُمْ وَلَىِٕنْ كَفَرْتُمْ اِنَّ عَذَابِيْ لَشَدِيْدٌ

Artinya: "Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Syukur menciptakan kebahagiaan dan rasa cukup, meskipun hasil yang diperoleh mungkin tidak selalu sesuai dengan harapan. Hal ini membantu seorang Muslim menjaga motivasi kerja tanpa merasa terbebani atau iri terhadap orang lain. Selain itu, kepuasan kerja dalam Islam juga melibatkan keadilan dalam hubungan kerja. Seorang pekerja berhak mendapatkan upah yang layak, sesuai dengan hadis Rasulullah SAW: *"Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya"* (HR. Ibnu Majah). Kepuasan kerja akan terwujud jika pekerja merasa dihargai, mendapat lingkungan kerja yang nyaman, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian, Islam

mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan penuh keberkahan (Fahmi, 2013: 10).

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi 2018) terdapat beberapa indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1) Pekerjaan

Merupakan tugas yang dilakukan seseorang dalam pekerjaannya dapat menjadi faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerjanya.

2) Upah

Adalah besaran bayaran yang diterima seseorang dari pekerjaannya sebaiknya memenuhi kebutuhan dan dirasakan adil.

3) Pengawas

Meruapakan seseorang yang secara konsisten memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan tugasnya.

4) Rekan kerja

Interaksi seseorang dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat menentukan apakah pekerjaan tersebut menjadi menyenangkan atau tidak.

Indikator kepuasan kerja mencakup berbagai aspek yang mencerminkan bagaimana pegawai merasa tentang pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Berikut adalah beberapa indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge: (Robbins, 2017)

1) Kondisi kerja

Kondisi kerja yang dimaksud meliputi aspek fisik dan lingkungan kerja, seperti tingkat keamanan, kebersihan, dan kenyamanan. Kondisi kerja yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan produktivitas karyawan.

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan interpersonal yang berkualitas dengan rekan kerja dapat berdampak pada kepuasan kerja. Hubungan yang positif

akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Karyawan yang menjalin hubungan baik dengan kolega mereka cenderung merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

3) Gaji dan Kompensasi

   Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi lainnya, termasuk tunjangan, bonus, dan manfaat, adalah faktor penting dalam kepuasan kerja. Pegawai cenderung merasa puas jika mereka merasa bahwa kompensasi yang diterima sebanding dengan kontribusi dan usaha yang diberikan.

4) Peluang Pengembangan Karir

   Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan maju dalam karir adalah indikator penting. Pelatihan, promosi, dan pengembangan keterampilan berkontribusi pada kepuasan kerja. Pegawai yang melihat peluang untuk berkembang lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka.

5) Pengakuan dan Apresiasi

   Pengakuan atas prestasi dan kontribusi pegawai dari atasan atau organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perasaan dihargai dan diakui oleh organisasi dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan individu.

6) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

   Kesanggupan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi turut berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih puas dan memiliki komitmen yang lebih tinggi.

7) Tanggung Jawab Pekerjaan

Tingkat tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dalam pekerjaan mereka. Tanggung jawab yang sesuai dapat meningkatkan rasa kepuasan. Pegawai yang merasa bahwa mereka memiliki kontrol atas pekerjaan mereka cenderung merasa lebih puas.

Selain itu, menurut Yuniarsih dalam (Jahidah Islamy 2019) Indikator kepuasan kerja meliputi supervisi, lingkungan kerja, promosi, dukungan dari rekan kerja, pekerjaan yang menantang secara mental, dan imbalan berupa upah atau gaji. Sementara itu, menurut (Priansa et al. 2020), indikator kepuasan kerja mencakup gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan itu sendiri, serta komunikasi.

6. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja

Hubungan antara kompetensi dan kinerja sangat erat dan saling mempengaruhi dalam konteks organisasi. Kompetensi adalah gabungan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang, yang memungkinkannya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan efektif. Ketika individu memiliki kompetensi yang tinggi, mereka lebih mampu melaksanakan pekerjaan dengan efisien dan efektif. Ini berarti bahwa kompetensi yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja, yang pada gilirannya, memberikan kontribusi terhadap kinerja keseluruhan individu dan tim. (Salman, Ganie, and Saleem 2020).

Di sisi lain, kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melakukan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang tinggi sering kali ditentukan oleh seberapa baik individu dapat menerapkan kompetensinya dalam situasi yang

relevan. Individu dengan kompetensi yang kuat mampu menghadapi tantangan, menyelesaikan masalah, dan beradaptasi dengan perubahan, yang semuanya merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan, seperti pelatihan dan pendidikan, dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Selain itu, hubungan ini juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti motivasi, dukungan lingkungan, dan budaya organisasi. Meskipun kompetensi adalah komponen kunci untuk mencapai kinerja tinggi, individu yang kurang termotivasi atau tidak memiliki dukungan yang memadai dari organisasi mungkin tidak dapat mencapai potensi kinerja mereka (Zulkifli et al. 2023). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada pengembangan kompetensi tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung agar individu dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan mereka secara maksimal.

b. Hubungan Kompetensi Dengan Kepuasan Kerja

Kompetensi pegawai mengacu pada *skill*, *knowledge*, dan kemampuan yang dimiliki individu untuk mengimplementasikan tugas tertentu dalam pekerjaannya. Kompetensi ini menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan seseorang di tempat kerja, karena keterampilan yang memadai memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien dan produktif. Karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah tingkat kenyamanan atau ketidaknyamanan yang dialami oleh pegawai terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dipengaruhi lingkungan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, serta hubungan antar rekan kerja. Kompetensi pegawai memengaruhi tingkat kepuasan ini, karena ketika

seseorang memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugasnya, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Kompetensi yang memadai juga dapat mengurangi stres kerja, yang sering kali muncul dari ketidakmampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik (Robbins, 2017).

c. Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Yang Diintervening Kepuasan

Topik yang menarik dalam manajemen sumber daya manusia adalah hubungan antara kompetensi, kinerja, dan kepuasan kerja. Kompetensi merujuk pada pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas dan mencapai hasil yang diharapkan. Namun, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang memengaruhi hubungan antara kompetensi dan kinerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan penggunaan kompetensi mereka. Ketika pegawai merasa puas dalam pekerjaan, mereka cenderung lebih berkomitmen dan terlibat, sehingga berdampak positif pada kinerja. Sebaliknya, jika pegawai tidak puas, meskipun memiliki kompetensi yang baik, mereka mungkin tidak termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka. Dalam penelitian oleh (Ramadhan, Lumbanraja, and Sinulingga, 2021) yang berjudul " *Analysis of the Effect of Competence and Soft Skill on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at the Regional Social Services of South Tapanuli Regency*" ditemukan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam kaitan antara *competence* dan *performance*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi tidak selalu menjamin kinerja yang baik, kecuali pegawai juga merasa puas dengan pekerjaan mereka.

d. Hubungan *Worklife Balance* Dengan Kinerja

Hubungan antara *worklife balance* dan kinerja pegawai merupakan topik yang semakin mendapatkan perhatian dalam dunia manajemen sumber daya insani. *Worklife balance* merujuk pada upaya individu untuk mengatur waktu dan energi antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk keluarga, hobi, dan kegiatan sosial. Ketika pegawai mampu mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung mengalami peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas (Judge 2017).

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih mampu fokus dan berkinerja lebih baik di tempat kerja. Salah satu studi yang mengkaji hubungan ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Dousin, Collins, and Kler 2019) menunjukkan bahwa pegawai yang merasa memiliki *worklife balance* yang baik menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, serta tingkat stres yang lebih rendah. Keseimbangan yang baik memungkinkan pegawai untuk lebih terlibat dalam tugas mereka, meningkatkan kreativitas dan inovasi, serta memperbaiki hubungan dengan rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *worklife balance* tidak hanya berpengaruh pada kesejahteraan individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pegawai yang merasa mendapat dukungan dari kebijakan perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih puas dalam pekerjaan dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kebijakan seperti fleksibilitas jam kerja dan dukungan untuk aktivitas pribadi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Oleh sebabnya, organisasi/perusahaan harus memperhatikan dan

mendukung keseimbangan kehidupan kerja pegawai guna mencapai kinerja yang optimal.

e. Hubungan *Worklife Balance* Dengan Kepuasan Kerja

Hubungan antara *worklife balance* dan kepuasan kerja telah menjadi topik utama dalam kajian manajemen sumber daya insani dan psikologi industri. *Work-life balance* merujuk pada upaya individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Ketika keseimbangan ini tercapai, individu cenderung merasa lebih puas dalam pekerjaan mereka karena stres dan tekanan yang biasanya timbul akibat ketidakselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkurang. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang merasa bahwa mereka memiliki kontrol atas waktu kerja dan waktu pribadi mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Greenhaus and Allen 2011).

Dalam konteks organisasi, perusahaan yang mendukung worklife balance melalui kebijakan fleksibel, cuti yang memadai, dan program kesejahteraan pegawai cenderung memiliki tingkat retensi pegawai yang lebih baik dan produktivitas yang lebih tinggi. Pegawai yang merasa didukung dalam menciptakan keseimbangan ini seringkali lebih berkomitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hal ini juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai dan diperhatikan. Menurut Kahn & Byosiere (1992), terdapat hubungan positif antara kebijakan worklife balance yang baik dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Namun, penting untuk dicatat bahwa pencapaian worklife balance tidak bersifat universal dan dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor seperti budaya organisasi, jenis pekerjaan, dan nilai-nilai individu. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memahami kebutuhan unik pegawai mereka dan mengembangkan kebijakan yang sesuai untuk mendukung

keseimbangan ini. Dengan demikian, investasi dalam program worklife balance bukan hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada kinerja dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Allen et al. 2013).

f. Hubungan *Worklife Balance* Dengan Kinerja Yang Diintervening Kepuasan

Hubungan antara *worklife balance* dan kinerja pegawai sangat penting dalam konteks manajemen sumber daya insani. *Worklife balance* merujuk pada kemampuan individu untuk mengatur waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ketika pegawai memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung mengalami penurunan stres dan kelelahan, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat, sehingga meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *worklife balance* dan kinerja. Pegawai yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka. Rasa puas ini membuat mereka lebih berkomitmen dan memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, pegawai yang tidak dapat mencapai keseimbangan yang baik sering kali mengalami ketidakpuasan, yang dapat mengurangi motivasi dan kinerja mereka. Dengan demikian, *worklife balance* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja. Secara keseluruhan, *worklife balance* yang positif berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja karyawan. Dalam konteks ini, organisasi yang mendukung *worklife balance* dengan memberikan fleksibilitas, waktu istirahat yang memadai, dan

program kesejahteraan dapat membantu pegawai mencapai keseimbangan yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan, pada akhirnya, kinerja mereka. Implementasi strategi yang mempromosikan *worklife balance* dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan (Robbins, 2017).

g. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja

Hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai sangat penting dalam konteks organisasi. Partisipasi aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan merupakan salah satu ciri dari gaya kepemimpinan demokratis, yang mampu meningkatkan rasa memiliki serta komitmen terhadap pekerjaan. Dengan menerapkan pendekatan ini, pemimpin cenderung menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, di mana pegawai merasa dihargai dan didengarkan. Lingkungan yang mendukung ini memiliki dampak positif terhadap motivasi dan produktivitas pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian oleh (Setyawati et al. 2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung kolaborasi dan partisipasi, seperti gaya kepemimpinan demokratis, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, karena pegawai yang terlibat lebih cenderung untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, jelas bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu dan tim dalam organisasi.

h. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan demokratis, seperti yang dijelaskan oleh Stephen P. Robbins dalam bukunya "*Organizational Behavior*," menunjukkan bagaimana partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, yang membuat mereka merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam organisasi. Robbins menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka cenderung meningkatkan rasa memiliki dan komitmen pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Selanjutnya, Robbins juga menekankan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berkontribusi pada pembentukan hubungan interpersonal yang positif di antara anggota tim. Dengan menciptakan suasana di mana ide-ide dan masukan dari semua anggota dihargai, pemimpin demokratis mampu membangun kepercayaan dan rasa saling menghormati di antara karyawan.

Ketika pegawai merasa nyaman dan aman dalam menyampaikan pendapat mereka, hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat kerjasama tim. Robbins menyatakan bahwa keterlibatan ini dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja. Akhirnya, kepuasan kerja yang meningkat akibat gaya kepemimpinan demokratis juga berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Robbins berargumen bahwa ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan ini menciptakan iklim kerja yang memungkinkan pegawai untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan

kepuasan kerja menjadi sangat penting dalam konteks manajemen sumber daya insani dan pengembangan organisasi (Robbins, 2017).

i. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Yang Diintervening Kepuasan

Hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan demokratis, yang ditandai dengan keterlibatan dan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan inklusif. Dalam konteks ini, pegawai merasa dihargai dan memiliki suara, yang dapat meningkatkan motivasi mereka. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka—sebuah kondisi yang difasilitasi oleh pemimpin yang mendemokratisasi proses pengambilan keputusan—mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan ini. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja di bawah pemimpin demokratis cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan pegawai yang dipimpin dengan gaya otoriter. Kepuasan kerja yang tinggi ini berkontribusi pada peningkatan komitmen dan motivasi, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja individu dan tim. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan demokratis tidak hanya langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga melalui kepuasan kerja, menciptakan dampak positif yang lebih besar. Ketika pegawai merasa terlibat dan memiliki kontribusi dalam proses pengambilan keputusan, mereka tidak hanya lebih puas, tetapi juga lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan, menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi dan kolaborasi oleh (Setyawati et al. 2023).

j. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah salah satu topik yang banyak diteliti dalam manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, dan pengakuan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka memiliki motivasi yang lebih tinggi dan keinginan untuk memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Pegawai yang puas biasanya lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang berdampak pada produktivitas dan kualitas hasil kerja. Mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan lebih siap untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam pekerjaan. Dengan demikian, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai akan mendapatkan manfaat berupa peningkatan kinerja secara keseluruhan. Di sisi lain, pegawai yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang rendah. Ketidakpuasan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan kurangnya motivasi, yang semua ini dapat memengaruhi kemampuan pegawai untuk bekerja secara efektif. Dalam konteks ini, organisasi perlu memahami pentingnya menciptakan suasana kerja yang positif dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Robbins, 2017).

B. Penelitian Relevan

1. Artikel jurnal atas nama Diapari Sosagaon Putra Pane dan Guston Sitorus tahun 2019 yang berjudul **"Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Di Kota Bekasi".** Masalah dalam penelitian ini ialah kualitas kerja dosen masih rendah, penciptaan iklim akademik masih rendah, tingkat kehadiran dosen masih rendah, serta etos kerja masih rendah. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis validitas, analisis reliabilitas, uji normalitas data, serta *uji goodness of fit indeks* (Pane and Sitorus, 2019). Yang mana hasil penelitiannya ialah Budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja masing-masing memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Motivasi sendiri berdampak positif pada kinerja dosen. Selain itu, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja juga secara langsung memengaruhi kinerja dosen. Lebih lanjut, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja dosen melalui peningkatan motivasi.Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan ialah sama-sama meneliti kinerja sebagai variabel Y. Sedangakan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis teliti ialah terletak pada budaya organisasi sebagai variabel X1, kepemimpinan sebagai variabel X2, lingkungan kerja sebagai variabel X3 dan motivasi sebagai variabel Z serta lokasi penelitian. Dimana lokasi peneliti sebelumnya pada dosen di Kota bekasi sedangakan penulis pada pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.
2. Artikel jurnal atas nama Fahmi Jahidah Islamy tahun penelitian 2019 dengan judul **"Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (Studi Kasus Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2019)"**. Masalah dalam penelitian ini ialah kepuasan kerja yang diperoleh oelh dosen STIE INABA sehingga dapat memperoleh kinerja yang baik. Dalam penelitian ini, teknik analisis

yang diterapkan adalah regresi linear sederhana, di mana variabel yang diteliti meliputi kepuasan kerja (X) dan kinerja (Y) dari dosen tetap STIE INABA Bandung. Berdasarkan analisis deskriptif, hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi, sementara kinerja individu juga tergolong tinggi. Dari perhitungan regresi sederhana, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap di STIE INABA Bandung. Selain itu, nilai R kuadrat (r^2) yang diperoleh adalah 0,335Persamaan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis sejalan dengan penelitian ini, yaitu keduanya meneliti kinerja sebagai variabel Y. Sedangakan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis teliti ialah terletak pada variabel X dan variabel Z. Dimana pada penelitian ini variabel X nya hanya satu sedangkan variabel X yang akan penulis teliti ada 3 variabel dan memakai variabel Z sebagai variabel intervening. Serta lokasi penelitian yang akan peneliti teliti dan lokasi penelitian pada penelitian ini juga berbeda.

3. Artikel jurnal atas nama Kadek Loka Suristya dan Nyoman Rasmen Adi tahun penelitian 2021 dengan judul **"Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening"**. Masalah yang dihadapi dalam penelitian ini berkaitan dengan KSP Citra Buana Raya, yang mengalami penurunan usaha dan kinerja pegawai antara tahun 2017 hingga 2019. Hal ini tidak sesuai dengan rencana anggaran pendapatan dan belanja (RAPB) KSP yang telah disusun dalam rapat anggota. Pengelolaan sumber daya yang ada dinilai belum efektif dan efisien, sehingga target yang ditetapkan belum tercapai. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk mengupayakan peningkatan kinerja agar dapat mencapai target dalam RAPB Koperasi dan, pada akhirnya, meningkatkan kesejahteraan bersama. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil analisis menggunakan SEM PLS menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel

intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan ialah sama-sama meneliti mengenai kompetensi sebagai variabel X1, kinerja sebagai variabel Y dan kepuasan kerja sebagai variabel Z (*variabel intervening*). Sedangakan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis teliti ialah pada penelitian ini hanya memakai 2 variabel X sedangakan peneliti akan meneliti 3 variabel X. Kemudian lokasi penelitian yang berbeda dimana pada penelitian ini meneliti di KSP.Citra Buana Raya sedangakan peneliti akan meneliti di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

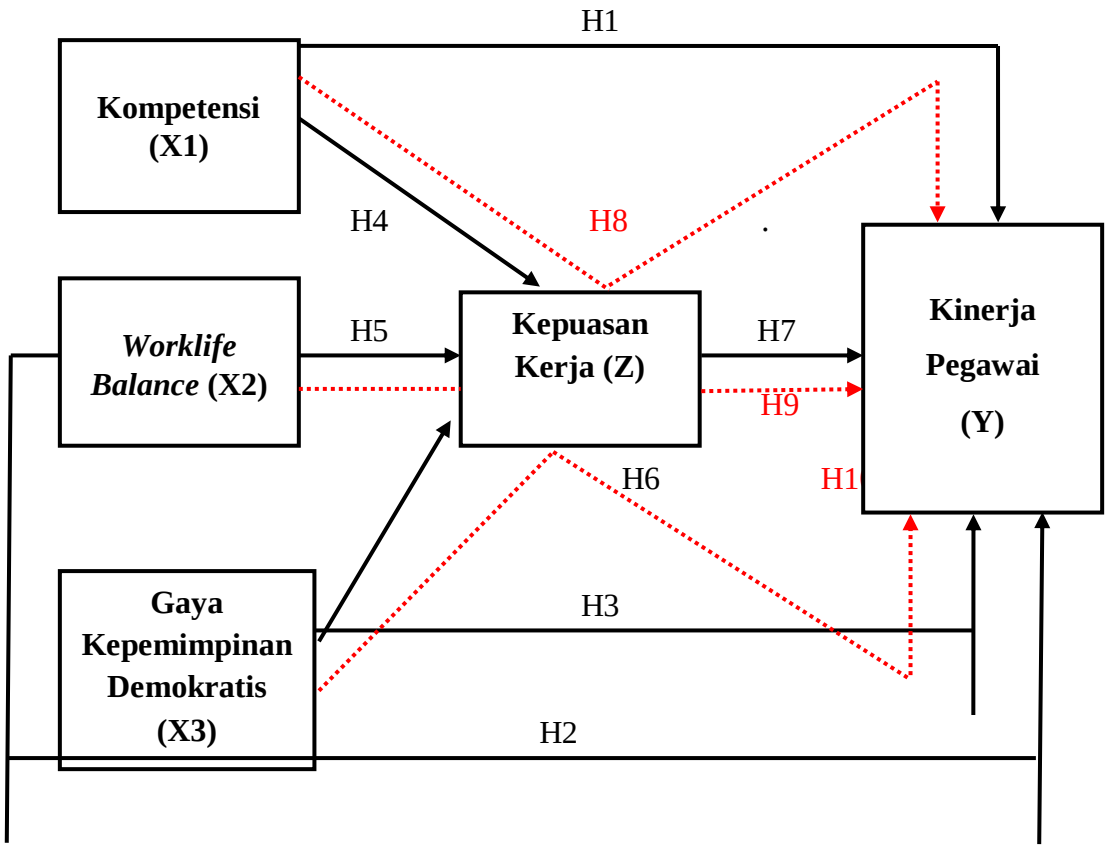
4. Penelitian atas nama Hascaya Ciptaning Herlambang pada tahun 2019 dengan judul **"Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI))"**. Masalah pada penelitian ini adalah anggota SINDIKASI sering bekerja di luar jam kerja standar, bahkan saat sudah berada di rumah, karena ide-ide yang muncul tidak menentu dan adanya tuntutan deadline yang cepat. Dan banyak pekerja di industri kreatif yang tetap bekerja meskipun sudah berada di rumah, yang mengganggu kehidupan pribadi mereka. Para pekerja di industri kreatif memang memiliki fleksibilitas lebih dibandingkan pegawai biasa yang bekerja selama delapan jam sehari. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa pekerja kreatif sering kali bekerja pada waktu ketika pekerja lain sudah beristirahat, karena munculnya ide-ide tidak selalu dapat diprediksi. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program SPSS 25.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup berdampak positif pada kepuasan kerja, tetapi berdampak negatif pada kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan dapat memediasi hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dan kinerja pegawai, yang menunjukkan mediasi ini bersifat penuh (*full mediation*). Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan

ialah *worklife balance* sebagai variabel X, kinerja pegawai sebagai variabel Y dan kepuasan kerja sebgai variabel Z atau *intervening* selaian itu alat analisis yang dijugakan sama-sama memakai analisis jalur. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah dimana pada penelitian ini hanya memakai 1 variabel X yaitu *worklife belance*, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan memiliki 3 variabel X yang diantaranya variabel X1 adalah Kompetensi, variabel X2 adalah *worklife balance* dan variabel X3 adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis serta lokasi penelitian yang berbeda.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini akan mencoba menguji teori faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. Apakah teori tersebut membawa pengaruh atau tidak di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. Dimana dalam penelitian ini, kompetensi sebagai variabel (X_1). *Worklife balance* sebagai variabel (X_2). Gaya kepemimpinan demokratis sebagai variabel (X_3). Kepuasan kerja sebagai variabel (Z). Sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel (Y). Skema hubungan antara variabel yang mempengaruhi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Keterangan:

→ : Pengaruh langsung, ditunjukan dengan gambar panah hitam, yang dituliskan dengan nomor H1, H2, H3, H4, H5, H6, serta H7. Hal ini menggambarkan makna tertulis dari variabel independen ke variabel dependen. Dimana makna tertulis ini menjelaskan hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, hipotesis 4, hipotesis 5, hipotesis 6, serta hipotesis 7.

⇢ : Pengaruh tidak langsung, ditunjukan dengan gambar panah putus-putus, yang dituliskan dengan nomor H8, H9 dan H10. Hal ini menggambarkan makna tersirat dari variabel internening. Dimana makna tersirat disini menjelaskan hipotesis 8, hipotesis 9, serta hipotesis 10.

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka Berpikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 = Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H2 = *Worklife balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H3 = Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H4 = Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H5 = *Worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H6 = Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H7 = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H8 = Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H9 = *Worklife balance* berpengaruh tehadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

H10 = Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan dengan pendekatan kuantitatif. Dimana penelitian ini akan menghasilkan penelitian berupa angka-angka. Yang menjelaskan bahwa hasil pengujian teori berpengaruh atau tidak berpengaruh di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

B. Tempat dan Waktu penelitian

Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar dijadikan sebagai tempat penelitian ini. Waktu penelitian dimulai dari bulan Juni 2024 sampai Januari 2025. Waktu penelitian akan penulis jelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

NO	Uraian	Jun 2024	Jul 2024	Ags 2024	Sep 2024	Okt 2024	Nov 2024	Des 2024	Jan 2025	Feb 2025
1.	Survei awal									
2.	Menuliskan Proposal									
3.	Mengajukan Judul Proposal Tesis									
4.	Bimbingan Proposal Tesis									
5.	Seminar Proposal Tesis									
6.	Pengurusan surat penelitian									
7.	Pengumpulan data									
8.	Analisis data									
9.	Bimbingan Tesis									
10.	Munaqasah									

C. Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar yang berjumlah 33 orang pegawai. Sampel penelitian pada penelitian ini adalah 33 orang pegawai.Karena penelitian ini menggunkan teknik *total sampling*. Dimana pegawai yang ada apada Dinas Dukcapil Tanah Datar dijadikan sebagai sebagai sampel. Dimana *total sampling* adalah semua anggota populasi dapat dijadikan sebagai sampel penelitian, jika jumlah populasi kurang dari 100 (Suhirman and Yusuf 2019).

D. Pengembangan Instrumen

Instrumen adalah alat ukur yang digunakan dalam penelitian untuk mengungkap aspek yang akan diteliti dengan cara mengukur variabel yang diamati (Siyoto and Sodiq, 2015: 101). Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner tertutup, di mana responden, yakni 33 pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar, diberikan daftar pertanyaan tercetak beserta alternatif jawaban yang telah disediakan. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, dengan alternatif jawaban yang telah disiapkan untuk menilai tanggapan responden terhadap setiap pertanyaan.

Tabel 3.2
Kriteria Penilaian

No	Kriteria Penilaian	Skor
1.	SS = Sangat setuju	5
2.	S = Setuju	4
3.	KS = Kurang Setuju	3
4.	TS = Tidak setuju	2
5.	STS = Sangat tidak setuju	1

Dari tabel di atas, jawaban sangat setuju memiliki bobot nilai tertinggi, yaitu 5, diikuti oleh setuju dengan bobot nilai 4, kemudian ragu-ragu dengan bobot nilai 3, tidak setuju dengan bobot nilai 2, dan yang terendah adalah sangat tidak setuju dengan bobot nilai 1. Sedangkan pertanyaan penelitian yang akan di bagikan kepada responden divalidasi terlebih dahulu. Validasi

dilakukan agar pertanyaan penelitian dinyatakan valid sebelum disebarkan kepada reponden penelitian.

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Kuesioner Penelitian Kompetensi (X1)

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1.	Saya memahami dan menghormati perasaan serta kebutuhan rekan kerja	1	1
2.	Saya merasa terdorong utuk menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik	2	1
3.	Saya memilki keterampilan dan dapat bekerjasama dengan rekan kerja	3	1
4.	Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya	4	1

Tabel 3.4
Kisi-Kisi Kuesioner Penelitian *Worklife Balance* (X2)

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1.	Saya masih memiliki waktu yang cukupuntuk berinteraksi dengan keluarga dan teman meskipun memiliki tanggung jawab pekerjaan	5	1
2.	Keterlibatan saya dalam pekerjaan mendukung pencapaian target tanpa mengorbankan kehidupan pribadi	6	1
3.	Saya merasa jarang stress akibat pekerjaan sehingga tetap menikmati kehidupan pribadi.	7	1
4.	Waktu yang diberikan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan sudah sesuai dengan *Standard Operational Procedure*	8	1
5.	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan perusahaan	9	1

Tabel 3.5
Kisi-Kisi Kuesioner Penelitian Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1.	Pemimpin mengambil keputusan dengan mempertimbangkan pendapat dari pegawai	10	1

2.	Pemimpin menyempaikan tugas dan tanggungjawab pegawai secara jelas dan terperinci	11	1
3.	Mendengar kritik/saran/pendapat bawahan	12	1
4.	Melakukan kerja sama dengan bawahan	13	1
5.	Pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide atau pendapat terkait diskusi keputusan kerja	14	1

Tabel 3.6
Kisi-Kisi Kuesioner Penelitian Kineja Pegawai (Y)

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1.	Saya selalu berusaha untuk mencapai target instansi dengan hasil yang baik	15	1
2.	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	16	1
3.	Saya sering mengambil inisiatif untuk menilai tugas atau menyelesaikan masalah tanpa harus diminta	17	1
4.	Saya mampu bekerjasama dengan tim untuk menentukan solusi atas permasalahan yang dihadapi	18	1
5.	Saya dapat bekerja secara efektif meskipun berada dibawah tekanan	19	1

Tabel 3.7
Kisi-Kisi Kuesioner Penelitian Kepuasan Kerja (Z)

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1.	Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari	20	1
2.	Supervisor memberikan arahan atau peluang untuk pengembangan karir	21	1
3.	Saya memiliki hubungan yang positif dan humoris dengan rekana kerja	22	1
4.	Saya menerima *feedback* yang konstruktif dari atasan atau rekan kerja untuk meningkatkan kinerja	23	1

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner, yang berisi serangkaian pertanyaan dalam bentuk teks yang harus dijawab oleh responden. Responden diminta untuk melingkari atau menyilangkan jawaban yang sesuai dengan pilihan mereka. Penelitian melakukan penyebaran kuisioner kepada responden dengan penyebaran angket melalui *google form* pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. Dimana peneliti memberikan link google form kepada respondent yang bisa respondent buka melalui handphone dengan harapan mereka akan memberikan respond atas daftar pertanyaan tersebut. Selanjutnya peneliti mendapat balasan pengisian angket dari respondend yang masuk ke *e-mail* peneliti. Metode ini akan digunakan untuk memperoleh data mengenai pengaruh kompetensi, *worklife balance,* dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

F. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan analisis data *Smart PLS (Partial Least Squares)* 4.0. *Smart PLS* merupakan persamaan structural (SEM) yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model structural (Binus University, 2021: 23). Menurut Ghozali, prediksi dalam PLS yakini mendefinisikan variabel independen adalah linier agregat dari indikator-indikatornya. *Weigth estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel didapat berdasarkan bagaimana *Inner Model (*model structural yang menghubungkan antar variabel) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dan variabel dependen (Arya Pering 2020). Analisis pada PLS dilakukan dengan beberapa tahap yakni :

1. Model Pengukuran (*Outer Model)*

Analisa outer model digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Analisa outer

model ini menjelaskan hubungan antar variabel dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabelnya. Analisis outer model dapat dilihat dari beberapa indikator, yakni:

a. Uji Validitas

1) *Konvergen Validitas (Convergent Validity)*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Validitas konvergen dievaluasi dengan loading Faktor dan *Average Variance Extracted* (AVE). Loading faktor adalah nilai hubungan antara indikator dan konstruknya dengan kriteria "*Nilai loading faktor harus > 0,7*". Jika nilainya antara 0,5–0,7, indikator dapat dipertimbangkan tetap dipakai jika AVE dan CR memenuhi syarat. Nilai < 0,5 sebaiknya dieliminasi. *Average Variance Extracted* (AVE) adalah rata-rata varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruknya, dengan kriteria "*Nilai AVE harus > 0,5*", menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Ghozali, 2006).

2) *Validitas Diskriminan (Diskriminant Validity)*

Validitas diskriminan *(discriminant validity)* adalah ukuran sejauh mana suatu konstruk dalam model PLS-SEM benar-benar unik dan berbeda dari konstruk lainnya. Validitas ini penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk hanya mengukur apa yang seharusnya diukur dan tidak memiliki tumpang tindih signifikan dengan konstruk lain. Dalam PLS-SEM, validitas diskriminan diuji melalui beberapa metode, seperti *Fornell-Larcker Criterion*, *Cross Loading*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Pertama, *Fornell-Larcker Criterion* membandingkan nilai akar kuadrat rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) dari suatu konstruk dengan korelasi antara

konstruk tersebut dengan konstruk lain. Dengan kriteria "*Nilai AVE dari konstruk harus lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya dalam model*". Jika syarat ini terpenuhi, konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik. Kedua, *Cross loading* mengevaluasi hubungan indikator terhadap konstruk lainnya. Indikator seharusnya memiliki loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan kriteria "*Loading indikator pada konstruknya sendiri harus lebih besar daripada cross loading dengan konstruk lain"*. Ketiga, *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). HTMT mengukur rasio korelasi rata-rata antara indikator konstruk yang berbeda (heterotrait) dengan indikator konstruk yang sama (monotrait). Dengan kriteria "*HTMT < 0,9 menunjukkan validitas diskriminan yang baik*". Nilai HTMT yang lebih tinggi dari ambang batas ini menunjukkan masalah validitas diskriminan.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada *Partial Least Squares* (PLS) adalah langkah penting dalam analisis data untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dapat menghasilkan data yang konsisten dan stabil. Dalam konteks PLS, reliabilitas merujuk pada sejauh mana indikator atau item dalam model pengukuran dapat mengukur konstruk secara konsisten. PLS sendiri adalah salah satu teknik analisis struktural yang sering digunakan dalam penelitian sosial, bisnis, dan ilmu terapan lainnya, terutama ketika data memiliki sifat non-normal atau jumlah sampel terbatas (Chin, 1998). Berikut adalah beberapa metode untuk menguji reliabilitas dalam PLS: (Ghozali, 2006)

1) *Composite reability*

Composite Reliability (CR) adalah ukuran yang digunakan dalam analisis *Partial Least Squares* (PLS) untuk menilai reliabilitas internal dari suatu konstruk atau variabel laten dalam model pengukuran. CR mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten secara konsisten dan dapat diandalkan. *Composite Reliability* mengukur seberapa konsisten indikator-indikator dalam suatu konstruk (variabel laten) untuk mengukur variabel tersebut. Nilai CR yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat diandalkan untuk memberikan gambaran yang akurat tentang konstruk yang dimaksud. Kriteria nilai *Composite Reliability* yaitu: CR ≥ 0,70: Nilai CR yang lebih besar atau sama dengan 0,70 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik. Ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut memberikan pengukuran yang konsisten terhadap variabel laten yang dimaksud. CR < 0,70: Nilai CR yang lebih kecil dari 0,70 menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk tersebut kurang baik. Dalam hal ini, dapat dipertimbangkan untuk menghapus atau mengganti indikator-indikator yang tidak konsisten.

2) *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha adalah metode klasik untuk mengukur keandalan internal suatu konstruk berdasarkan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Kriteria Nilai Cronbach's Alpha Nilai yang direkomendasikan yaitu : ≥ 0,7: Reliabilitas tinggi (ideal). 0,6–0,7: Masih dapat diterima untuk penelitian eksploratori.

3) *Average Variance Exracted* (AVE)

AVE (*Average Variance Extracted*) adalah sebuah ukuran yang digunakan dalam analisis *Partial Least Squares* (PLS) untuk menilai validitas konvergen suatu model pengukuran. Validitas

konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dapat menjelaskan varians variabel laten yang ingin diukur. AVE menghitung rata-rata proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh indikator-indikator pada setiap variabel laten dalam model PLS. Sebagai ukuran validitas konvergen, AVE menunjukkan seberapa baik indikator mengukur konsep yang mendasarinya. Nilai AVE yang ideal adalah lebih besar dari 0,50, yang berarti bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten. Interpretasi ini menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik. AVE ≥ 0,50: dapat diterima karena variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator. AVE < 0,50: Ini menunjukkan bahwa variabel laten tidak cukup mampu menjelaskan varians indikator, yang dapat mengindikasikan masalah dengan model pengukuran (Chin, 1998).

2. Model Structural (*Inner Model)*

Inner model (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-*square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Berdasarkan ghozali (2014) menyatakan bahwa dalam metode SEM PLS dibagi menjadi 3 kriteria yang mencakup:

a. Apabila nilai R-Square sebesar >0,67 maka dikategorikan kuat.
b. Apabila R-Square sebesar >0,33 maka dikategorikan moderat.

c. Apabila nilai R-Square <0,19 maka dikategorikan lemah. (Ghozali, 2006: 200).

Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q- square prediktif* relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. *Q-Square* dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$\mathbf{Q^2 = 1- (1-R_1^2) (1-R_2^2).....(1-R_n^2)}$$

Nilai Goodness of Fit (GoF). Menurut Hussein (2015), nilai GoF small = 0,1, GoF medium = 0,25 dan GoF besar = 0,38. Adapun nilai Goodness of Fit (GoF) dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\mathbf{GoF= \sqrt{AVE} \text{ x } R^2}$$

3. Model Pengujian Hipotesis

Menurut Hussein (2015), Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk menolak atau menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai p < 0,05. Di dalam penelitian yang terdapat variabel intervening, menurut Ghozali (2009: 205), suatu variabel disebut disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Untuk mencari pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan memeriksa path coefficients yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik. Signifikansi parameter diperkirakan memberi gambaran tentang korelasi antar variabel penelitian. Standar untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05 (Chin, at.al, 1998).

Untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan *SmartPLS* ada 2 metode yang digunakan yaitu :

a. *Direct Effect (Path Coefficient*)

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Dengan kriteria sebagai berikut :

1) Jika nilai koefesien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat.
2) Jika nilai koefesien jalur adalah negative, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka variabel endogen menurun.
3) Nilai Probabilitas/Signifikansi (P-Value)
   a) Jika nilai P-Value < 0,05 maka signifikan
   b) Jika nilai P-Value > 0,05, maka tidak signifikan

b. *Indirect Effect*

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai /mediasi oleh suatu variabel intervening. Dengan kriteria sebagai berikut :

1) Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung) artinya variabel intervening berperan dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen.
2) Jika nilai P-Value > 0.05 maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung) artinya variabel intervening tidak berperan dalam mempengaruhi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Profil Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

a. Gambaran Singkat Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar merupahkan organisasi perangkat daerah (OPD) yang bertugas membantu Bupati menyelenggarakan urusan pemerintahan pada bidang kependudukkan dan pencatatan sipil di Tanah Datar. Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar terletak di Jl. Soekarno Hatta, 10A, Nagari Baringin, Kecamatan Lima Kaum. Dimana dalam satu hari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dimulai dari pukul 08:00 wib - 12:00 wib, dan pukul 13:30 wib sampai 16:00 wib.

Kewenangan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dalam melaksanakan pelayanan dalam urusan Administrasi Kependudukan diatur dalam Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan. Sedangkan untuk satu minggu pelayanan dibuka dari hari senin sampai hari jum'at, kecuali tanggal merah. Oleh karena itu, masyarakat yang ingin mengurus dokumen kependudukkan dapat melalui datang langsung ke kantor, dan dapat melalui layanan *online*. Masyarakat yang ingin melakukan layanan online dapat mengeklik web *oasedukcapil.tanahdatar.go.id*, dan untuk aplikasi android dapat mengunduh link *https://tinyurl.com/y6roqdfp*. Selanjutnya, untuk mengakses layanan *online* juga dapat menghubungi whatshap dengan nomor 0811-6600-678, serta untuk melakukan pencetakkan dokumen dapat mengeklik *https:layananonline.dukcapil.kemendagri.go.id*. Itulah dua layanan yang diberikan oleh Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

b. Visi dan misi Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar

Visi Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar yaitu, **"Terwujudnya Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan yang Membahagiakan Masyarakat**".

Misi Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ada empat, antara lain :

1) Meningkatkan kualitas pelayanan yang prima dan dekat dengan masyarakat.
2) Meningkatkan kepemilikan dokumen kependudukan bagi seluruh penduduk.
3) Mewujudkan database kependudukan yang akurat dan mutakhir.
4) Mewujudkan masyarakat sadar administrasi kependudukan.

c. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tanah Datar diatur dengan Peraturan Bupati Tanah Datar Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Daerah. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan dibidang kependudukan dan pencatatan sipil yang berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

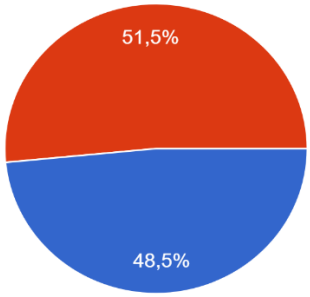
1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugas di bidang pelayanan pendaftaran penduduk, pelayanan pencatatan sipil, pengelolaan informasi administrasi kependudukan serta pemanfaatan data dan inovasi pelayanan;
2) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang pelayanan pendaftaran penduduk, pelayanan pencatatan sipil, pengelolaan informasi administrasi kependudukan serta pemanfaatan data dan inovasi pelayanan;

3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai bidang pelayanan pendaftaran penduduk, pelayanan pencatatan sipil, pengelolaan informasi administrasi kependudukan serta pemanfaatan data dan inovasi pelayanan; dan
4) Melaksanakan tugas lainnnya yang diberikan pimpinan sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Jenis Kelamin Responden

Gambar 4.1

Diagram Jenis Kelamin Responden



Keterangan:

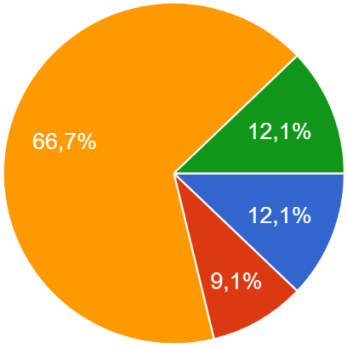
- Laki-laki
- Perempuan

Dari diagram 4.1 mengenai jenis kelamin responden diklasifikasikan menjadi dua hal. Pertama, responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 16 orang dengan tingkat persentase sebesar 48,5%. Kedua, responden berjenis kelamin perempuan yang berjumlah 17 orang dengan tingkat persentase sebesar 51,5%. Artinya, pegawai yang mendominasi bekerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar ialah berjenis kelamin perempuan.

3. Tingat Pendidikan Responden

Gambar 4.2

Diagram Tingkat Pendidikan Responden



Keterangan :

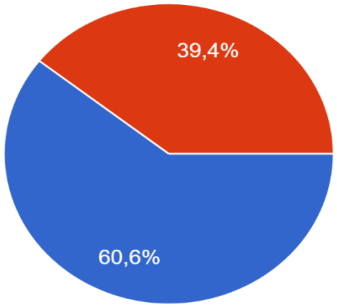
- SMA Sederajat
- D1/D2/D3/D4
- S1
- S2

Dari diagram 4.3 di atas terlihat bahwa tingkat Pendidikan pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar di dominasi oleh lulusan Sarjana (S1) sebanyak 22 orang dengan persentase 66,7%. Kemudian disusul oleh lulusan S2 dan lulusan SMA Sederajat sebanyak 4 orang S2 dan 4 orang SMA Sederajat dengan persentase 12,1%. Sedangkan untuk lulusan Diploma sebanyak 3 orang dengan persentase 9,1%.

4. Status Kepegawaian Responden

Gambar 4.3

Diagram Status Kepegawaian Responden



Keterangan :

- ASN
- Non ASN

Dari diagram 4.3 di atas terlihat bahwa status kepegawaian pada Dinas Dukcapil Tanah Datar 60,6% dari seluruh pegawai berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu 20 orang dan 39,4% yaitu 13 orang merupakan pegawai Non ASN.

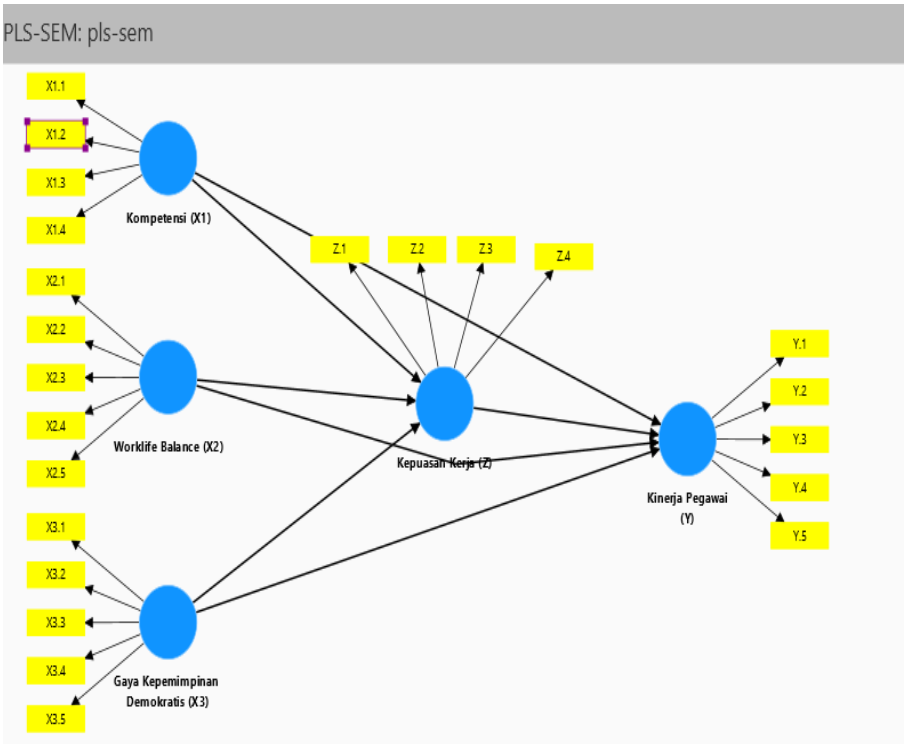
B. Pengujian Persyaratan Analisis

1. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) melalui program smartPLS 4.0. Berikut adalah skema model program PLS yang diajukan:

Gambar 4.5

Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

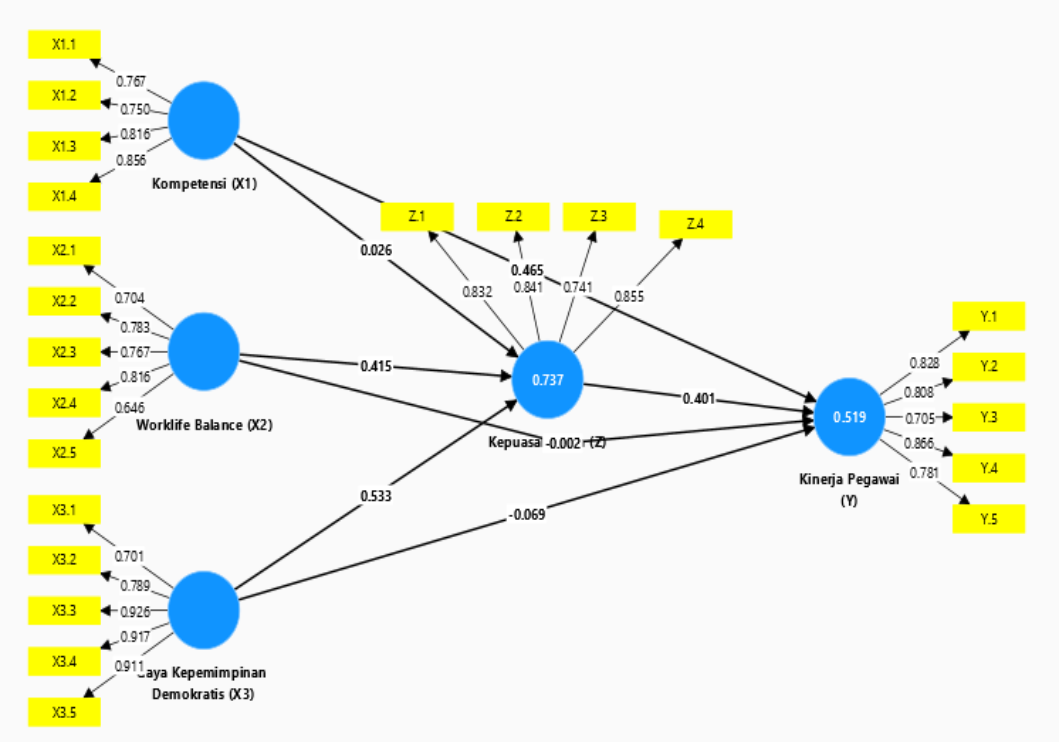


Sumber : Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

2. Model Pengukuran (Outer Model)

Gambar 4.6

Skema Model Pengukuran



Sumber : Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

Langkah-langkah dalam analisis SmartPLS untuk mengevaluasi model outer reflektif melibatkan 4 kriteria, yaitu dengan menguji validitas dan reliabilitas variabel melalui *pengukuran Cronbach's Alpha, Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap variabel. Berikut adalah kriteria pengujian yang digunakan :

a. Uji Validitas

1) *Convergent Validity*

Untuk menguji *convergent validity*, digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dianggap memenuhi *convergent validity* dengan kategori baik jika nilai *outer loading*

lebih besar dari 0,60. Berikut ini adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4.1
Outer Loadings

Variabel	Indikator	*Outer Loading*	Keterangan
Kompetensi (X1)	X1.1	0,767	*Valid*
	X1.2	0,750	*Valid*
	X1.3	0,816	*Valid*
	X1.4	0,856	*Valid*
Worklife Balance (X2)	X2.1	0,704	*Valid*
	X2.2	0,783	*Valid*
	X2.3	0,767	*Valid*
	X2.4	0,816	*Valid*
	X2.5	0,646	*Valid*
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	X3.1	0,701	*Valid*
	X3.2	0,789	*Valid*
	X3.3	0,926	*Valid*
	X3.4	0,917	*Valid*
	X3.5	0,911	*Valid*
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,828	*Valid*
	Y2	0,808	*Valid*
	Y3	0,705	*Valid*
	Y4	0,866	*Valid*
	Y5	0,781	*Valid*
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,832	*Valid*
	Z2	0,841	*Valid*
	Z3	0,741	*Valid*
	Z4	0,855	*Valid*

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 di atas yang diolah menggunakan SmartPLS 4.0, nilai *convergent validity* dapat dilihat dari *outer loadings* setiap indikator yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil analisis, terlihat bahwa semua indikator pada setiap variabel memiliki nilai *outer loading* > 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diwakilinya, yang sesuai dengan kriteria *convergent validity* yang telah ditetapkan dalam literatur. Secara spesifik, *outer loading* yang > 0,60 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat diandalkan untuk mengukur

konstruk yang dimaksud, dan tidak ada indikator yang perlu dibuang atau diperbaiki dalam hal ini. Dalam analisis PLS, apabila nilai outer loading setiap indikator berada di atas ambang batas yang disarankan (yaitu 0,60 atau lebih), maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid secara konvergen dan mampu menggambarkan konstruk secara akurat.

2) *Diskriminant Validity*

Diskriminant validity suatu model dinilai baik apabila setiap nilai loading dari indikator-indikator variabel laten memiliki nilai *loading* terbesar dibandingkan dengan nilai loading terhadap variabel laten lainnya. *Diskriminant validity* dapat dievaluasi melalui tiga komponen, yaitu *cross loading, Fornell-Larcker criterion,* dan *HTMT*. Berikut hasil *diskriminant validity* yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.2
Cross Loading

	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	**Kepuasan Kerja (Z)**	**Kinerja Pegawai (Y)**	**Kompetensi (X1)**	**Worklife Balance (X2)**
X1.1	0.509	0.602	0.550	**0.767**	0.625
X1.2	0.542	0.435	0.473	**0.750**	0.292
X1.3	0.327	0.284	0.571	**0.816**	0.460
X1.4	0.643	0.551	0.512	**0.856**	0.393
X2.1	0.337	0.540	0.284	0.351	**0.704**
X2.2	0.302	0.445	0.225	0.263	**0.783**
X2.3	0.420	0.598	0.398	0.438	**0.767**
X2.4	0.470	0.590	0.356	0.443	**0.816**
X2.5	0.513	0.506	0.571	0.538	**0.646**
X3.1	**0.701**	0.490	0.626	0.461	0.288
X3.2	**0.789**	0.649	0.359	0.492	0.540
X3.3	**0.926**	0.764	0.520	0.644	0.508
X3.4	**0.917**	0.726	0.420	0.620	0.621
X3.5	**0.911**	0.690	0.382	0.500	0.439
Y.1	0.464	0.519	**0.828**	0.659	0.368
Y.2	0.329	0.337	**0.808**	0.488	0.329
Y.3	0.380	0.336	**0.705**	0.356	0.346

Y.4	0.551	0.583	**0.866**	0.614	0.463
Y.5	0.403	0.638	**0.781**	0.450	0.526
Z.1	0.541	**0.832**	0.619	0.578	0.653
Z.2	0.699	**0.841**	0.342	0.374	0.459
Z.3	0.596	**0.741**	0.557	0.472	0.624
Z.4	0.733	**0.855**	0.495	0.524	0.627

Sumber : Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2, nilai *loading factor* untuk indikator dari variabel laten lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading factor* terhadap variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik, karena indikator-indikatornya lebih relevan dan berhubungan signifikan dengan variabel laten yang dimaksud, tanpa tumpang tindih dengan variabel laten lainnya. Dengan demikian, model pengukuran ini dapat dianggap valid secara *diskriminan*.

Tabel 4.3
Fornell-Larcker criterion

	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	**Kepuasan Kerja (Z)**	**Kinerja Pegawai (Y)**	**Kompetensi (X1)**	**Worklife Balance (X2)**
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	0.853				
Kepuasan Kerja (Z)	0.784	0.818			
Kinerja Pegawai (Y)	0.542	0.625	0.799		
Kompetensi (X1)	0.643	0.603	0.661	0.798	
***Worklife Balance* (X2)**	0.565	0.731	0.515	0.566	0.746

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2025

Dari table 4.3 di atas, tergambar bahwa akar AVE gaya kepemimpinan demokratis (0.853) lebih tinggi dibandingkan korelasi gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja (0.784), lebih tinggi dibandingkan korelasi gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai (0.542), lebih tinggi dibandingkan korelasi gaya kepemimpinan demokratis dengan kompetensi (0.643), dan lebih tinggi dibandingkan korelasi gaya kepemimpinan demokratis dengan *worklife balance* (0.565). Akar AVE kepuasan kerja (0.818) lebih tinggi dibandingkan korelasi kepuasan kerja dengan kinerja pegawai (0.625),

kompetensi (0.603), *worklife balance* (0.731) dan lebih tinggi dengan kesamping kirinya (0.784). Kemudian, akar AVE kinerja pegawai (0.799) lebih tinggi dibandingkan korelasi kinerja pegawai dengan kompetensi (0,661), *worklife balance* (0.515) dan lebih tinggi dengan kesamping kirinya (0.625 dan 0.542). akar AVE kompetensi (0.798) lebih tinggi dibanding korelasi kompetensi dengan *worklife balance* (0.566) dan lebih tinggi kesamping kirinya (0.515, 0.731, 0,0565). Dan Akar AVE *worklife balance* (0.746) lebih tinggi dibandingkan korelasi *worklife balance* dengan kompetensi (0.566), kinerja pegawai (0,515), kepuasan kerja (0.731) dan gaya kepemimpinan demokratis (0.565). Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh validitas diskriminan yang dilihat dari *Fornell-Larcker criterion* pada tingkat variable dapat diterima karena masing-masing variable memiliki akar AVE lebih tinggi korelasinya dengan variable yang lainnya.

Tabel 4.4
***Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)**

	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	**Kepuasan Kerja (Z)**	**Kinerja Pegawai (Y)**	**Kompetensi (X1)**	***Worklife Balance* (X2)**
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)					
Kepuasan Kerja (Z)	0.888				
Kinerja Pegawai (Y)	0.611	0.729			
Kompetensi (X1)	0.730	0.717	0.768		
***Worklife Balance* (X2)**	0.664	0.889	0.587	0.664	

Sumber: Data diolah, 2025

Dari table 4.4 di atas, terlihat bahwa HTMT antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja (0.888) diterima, HTMT Gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai (0.611) diterima, HTMT gaya kepeimimpinan demokratis dengan kompeternsi (0.730) diterima dan HTMT Gaya Kepemimpinan demokratis dengan *worklife balance* (0.664) juga diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa,

discriminant validity yang dilihat dari nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) setiap item variabel secara keseluruhan diterima karena nilai HTMT < 0,90.

b. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji reliabilitas di ukur dari *composite reliability, cronbach's alpha* dan *average variance exracted* (AVE). berikut hasil pengolahan untuk uji reliabilitas yaitu:

Tabel 4.5
***Composite Reliability, Cronbach's Alpha* Dan *Average Variance Exracted* (AVE)**

	Cronbach's Alpha	***Composite Reliability* (Rho_a)**	***Composite Reliability* (Rho_c)**	***Average Variance Extracted* (AVE)**
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	0.903	0.911	0.930	0.728
Kepuasan Kerja (Z)	0.835	0.837	0.890	0.670
Kinerja Pegawai (Y)	0.859	0.881	0.898	0.639
Kompetensi (X1)	0.810	0.816	0.875	0.637
Worklife Balance (X2)	0.800	0.799	0.862	0.556

Sumber : Data diolah, 2025

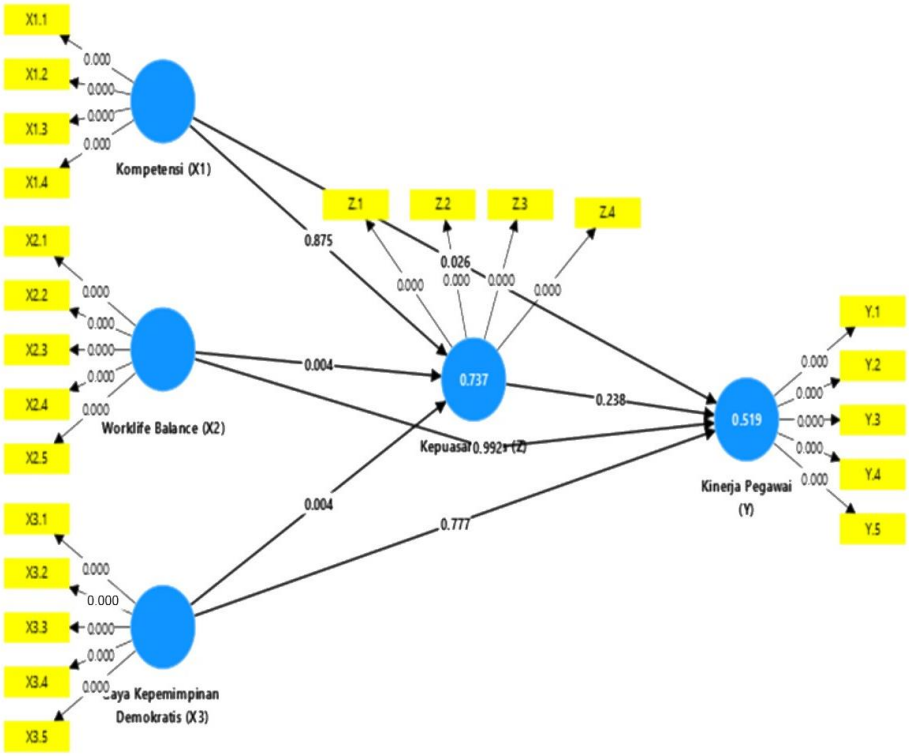
Dari table 4.5 di atas, nilai *cronbach's alpha* dari setiap item variabel sudah memenuhi kriteria dimana *cronbach's alpha* gaya kepemimpinan demokratis 0.903 > 0.70, kepuasan kerja 0.835 >0.70, kinerja pegawai 0.859 > 0.70, kompetensi 0.810 > 0.70 dan *worklife balance* 0.800 > 0.70. Selanjutnya nilai *Composite Reliability* dari setiap item variabel juga menunjukkan bahwa telah memenuhi kriteria dimana *Composite Reliability* ≥ 0,70 dan dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik. Dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari setiap item variabel menunjukan AVE > 0,50. Dalam hal ini,

reliabilitas variabel laten dianggap baik, karena indikator-indikator tersebut secara signifikan mengukur variabel laten.

3. Pengujian Struktural (Inner Model)

Setelah uji validitas dan reliabilitas berhasil dilakukan, tahap selanjutnya adalah pengujian model struktural. Evaluasi model ini bertujuan untuk menganalisis kemungkinan hubungan sebab-akibat antara variabel laten (yang tidak dapat dievaluasi secara langsung), dengan menguji hubungan antar konstruk laten menggunakan metode *bootstrapping* dalam PLS, seperti yang tertera di bawah ini:

Gambar 4.7
Inner Model



Sumber : Data diolah, 2025

Evaluasi model structural ini berkaitan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variable penelitian. Pemerikasaan evaluasi model ini dapat dilakukan dalam 3 tahapan yaitu :

a. *Uji Multikoliner*

Dimana pada uji ini digunakan untuk memeriksa tidak adanya *multikolinier* antara variabel dengan ukuran Inner VIF (*Variance Inflated Factor*). Nilai inner VIF dibawah 5 menunjukkan tidak ada *multikolinier* antara variabel (Hair, at.al, 2021). Berikut hasil uji multikolinier yang dilihat dari nilai inner VIF yaitu:

Table 4.6
Inner VIF

	Kinerja Pegawai (Y)	**Kepuasan Kerja (Z)**
Kinerja Pegawai_(Y)		
Kepuasan Kerja (Z)	3.796	
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	2.974	1.896
Kompetensi (X1)	1.903	1.900
***Worklife Balance* (X2)**	2.292	1.638

Sumber : Data diolah, 2025

Dari table 4.6, nilai inner VIF kompetensi (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 1.903, *worklife balance* (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 2.292, gaya kepemimpinan demokratis (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 2.974, kepuasan kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 3.796, kompetensi (X1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 1.900, *worklife balance* (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 1.638 dan gaya kepemimpinan demokratis (X3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 1.896. Jadi dapat disimpulkan bahwa hasil estimasi menunjukkan tingat multikolinier antara variabel rendah dikarenakan nilai inner VIF < 5 dan hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dalam SEM PLS bersifat robust (tidak bias).

b. Uji *R-Square*

Analisis ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar persentase variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Selain itu, analisis ini juga digunakan untuk mengevaluasi kualitas model persamaan struktural. Nilai *R-square* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa variabel eksogen memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menjelaskan variabel endogen, sehingga menandakan bahwa persamaan struktural tersebut semakin baik. Berikut ini adalah nilai output *R-square* yang diperoleh:

Tabel 4.7
R-Square

	R-square	***R-square adjusted***	**Indikasi**
Kepuasan Kerja (Z)	0.737	0.709	Kuat
Kinerja Pegawai_(Y)	0.519	0.450	Moderat

Sumber : Data diolah, 2025

Dari table 4.7 dapat memperlihatkan nilai R-Square variabel kepuasan kerja (Z) memiliki kategori kua karena nilainya berkisar 0.737 yang mana > 0.67. Jadi dapat disimpulkan, secara simultan pengaruh variabel independent tersebut nilainya 73,3% terhadap kompetensi (X1), *worklife balance* (X2) dan gaya kepemimpinan demokratis (X3) dan variabel dependen kinerja pegawai (Y). sedangkan sisanya 26,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Sedangkan hasil R-Square kinerja pegawai (Y) mempunyai R-Square kategori moderat dengan nilai berkisar 0.519 > 0,33. Hasilnya secara simultan dampak variabel independent sebesar 51,9% melalui kompetensi, *worklife balance* dan gaya kepemimpinan demokratis dan mediaso kinerja pegawa. Senilai 48,1% sisanya oleh pengaruh variabel diluar penelitian ini yang belum diajukan.

c. *Q-Square*

Evaluasi model konstruk selanjutnya dilakukan dengan menghitung *Q-Square Predictive Relevance* (Ghozali,2011) sebagai berikut:

$Q^2 = 1 - (1- R_1^2) (1 - R_2^2)…….(1-R_n^2)$

$= 1 – (1 - 0.737) (1- 0.519)$

$= 1 – (0.263) (0.481)$

$= 1 – 0.126503$

$= 0.874$

Berdasarkan perhitungan tersebut, nilai yang diperoleh sebesar 0,874 yang menunjukkan bahwa model yang dibentuk sudah baik karena memiliki hasil *Q-Square* hitung di atas 0 sehingga model mempunyai *predictive relevance*.

d. *Goodness of Fit* (Gof)

Untuk melihat keseluruhan data model nilainya valid atau tidak (gabungan outer dan inner model). Pengujian ini memiliki nilai kategori 0 hingga 1, apabila nilai GoF 0,1 dikategorikan kecil, nilai 0,25 dikategorikan sedang, nilai 0,36 dikategorikan besar (Hussein, 2015). Berikut nilai GoF sebagai berikut :

GoF= $\sqrt{AVE}$ x R^2

GoF dari Y = $\sqrt{}$0.639 x 0.519 = 0.414

GoF dari Z = $\sqrt{}$0.670 x 0.737 = 0.603

Hasil perhitungan *Goodness of Fit* didapatkan nilai GoF dari variabel Y adalah 0.414 dan variabel Z 0.603 yang disimpulkan bahwa nilai GoF besar karena mencapai >0,36. Sehingga penelitian ini dapat disimpulkan mempunyai tingkat nilai yang besar pada *Goodness of Fit* (GoF) pada variabel Y dan Z.

4. Model Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis ini harus memenuhi tiga kriteria, yang pertama melalui nilai original sampel untuk melengkapi persamaan regresi, dengan mengetahui arah hipotesis yang diujikan yaitu apabila original sampelnya bernilai positif mengartikan jika arah penelitian positif, juga sebaliknya. Yang kedua melihat nilai T-Statistic untuk menguji pengaruh signifikan hubungan antar variabel didapat dari uji sebelumnya. Yang ketiga melihat nilai P-Value untuk dibandingkan apakah nilainya berada dibawah standar signifikansi. Cara diterimanya pengembangan hipotesis pada penelitian ini nilai P-Value harus mencapai <5% atau <0,05. Asumsi pada pengembangan hipotesis untuk bisa diterima adalah memastikan ketiga kondisi di atas harus dipenuhi. Jika salah satu maupun semuanya tidak memenuhi kriteria, dipastikan adanya penolakan pada hipotesis yang diajukan.

Berikut hasil pengujian hipotesis pada setiap variabel dengan *path coefficient* yaitu sebagai beriku :

Table 4.8

Path Coeffecient

	Original sample (O)	***Sample mean (M)***	***Standard deviation (STDEV)***	***T statistics (|O/STDEV|)***	***P values***
Gaya Kepemimpinan _Demokratis (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.533	0.499	0.184	2.895	0.004
Gaya Kepemimpinan _Demokratis (X3) -> Kinerja Pegawai_(Y)	-0.069	-0.033	0.246	0.283	0.777
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.401	0.342	0.340	1.181	0.238
Kompetensi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	-0.026	0.043	0.166	0.157	0.875

Kompetensi (X1) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.465	0.480	0.209	2.224	0.026
Worklife Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.415	0.425	0.145	2.865	0.004
Worklife Balance (X2) -> Kinerja Pegawai_(Y)	-0.002	0.005	0.233	0.010	0.992

Sumber : Data diolah, 2025

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai T Statistics dengan tingkat signifikansi 0,05) (Haryono, 2017).

a. Ho diterima bila T Statistics < 1,96 (Tidak berpengaruh)
b. Ho ditolak bila T Statistics ≥ 1,96 (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi) (Haryono, 2017).

a. Jika nilai PP Value > 0,05 maka H0 diterima (Tidak ada pengaruh)
b. Jika nilai PP Value ≤ 0,05 maka H0 ditolak (Ada pengaruh)

Hasil uji hipotesis dapat ditabulasi sebagai berikut :

Tabel 4.9

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	***T statistics***	***P values***	**Indikasi**
Gaya Kepemimpinan _Demokratis (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.533	2.895	0.004	Signifikan
Gaya Kepemimpinan _Demokratis (X3) -> Kinerja Pegawai_(Y)	-0.069	0.283	0.777	Tidak signifikan
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.401	1.181	0.238	Tidak signifikan
Kompetensi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	-0.026	0.157	0.875	Tidak signifikan
Kompetensi (X1) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.465	2.224	0.026	Signifikan
Worklife Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.415	2.865	0.004	Signifikan

Worklife Balance (X2) -> Kinerja Pegawai_(Y)	-0.002	0.010	0.992	Tidak signifikan

Sumber : Data diolah, 2025

Dari tabel 4.9, dapat dijelaskan bahwa melalui hasil uji hipotesis diatas, *T-Statistic* dan *P-Value* mempunyai taraf signifikansi dari koenfisien jalur yang dijabarkan pada penjelasan berikut:

a. **H1 : Terdapat pengaruh kompetensi (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

   Hal ini disebabkan karena *T-Statistik* > *T-tabel* (2.224 > 1,96) atau nilai P-Value < 0.05 (0.026 < 0.05) sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Dan nilai original sampel pada koefisien jalur arahnya positif yaitu (0.465). Artinya jika kompetensi (X1) meningkat maka kinerja pegawai (Y) juga meningkat.

b. **H2 : Tidak terdapat pengaruh *worklife balance* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)**

   Hal ini disebabkan karena *T-Statistik* < *T-tabel* (0.010 < 1,96) atau nilai P-Value > 0.05 (0.992 > 0.05) sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Dan nilai original sampel pada koefisien jalur arahnya negatif yaitu (-0.002). Artinya jika *worklife balance* (X2) meningkat maka kinerja pegawai (Y) menurun.

c. **H3 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X3) terhadap kinerja pegawai (Y)**

   Hal ini disebabkan karena *T-Statistik* < *T-tabel* (0.283 < 1,96) atau nilai P-Value > 0.05 (0.777 > 0.05) sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Dan nilai original sampel pada koefisien jalur arahnya negatif yaitu (-0.069). Artinya jika gaya kepemimpinan demokratis (X3) meningkat maka kinerja pegawai (Y) menurun.

d. **H4 : Tidak terdapat pengaruh kompetensi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)**

   Hal ini disebabkan kerena *T-Statistik* < *T-tabel* (0.157 < 1,96) atau nilai P-Value > 0.05 ,(0.875 > 0.05) sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Dan nilai original sampel pada koefisien jalur arahnya negatif yaitu (-0.026). Artinya jika kompetensi (X1) meningkat maka kepuasan kerja (Z) menurun.

e. **H5 : Terdapat pengaruh *worklife balance* (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)**

   Hal ini disebabkan karena *T-Statistik* > *T-tabel* (2.865 > 1,96) atau nilai P-Value < 0.05 (0.004 < 0.05) sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Dan nilai original sampel pada koefisien jalur arahnya positif yaitu (0.415). Artinya jika *worklife balance* (X2) meningkat maka kepuasan kerja (Z) juga meningkat.

f. **H6 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X3) terhadap kepuasan kerja (Z)**

   Hal ini disebabkan karena *T-Statistik* > *T-tabel* (2.895 > 1,96) atau nilai P-Value < 0.05 (0.004 < 0.05) sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Dan nilai original sampel pada koefisien jalur arahnya positif yaitu (0.533). Artinya jika gaya kepemimpinan demokratis (X3) meningkat maka kepuasan kerja (Z) juga meningkat.

g. **H7 : Tidak Terdapat pengaruh Kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

   Hal ini disebabkan karena *T-Statistik* < *T-tabel* (0.401 < 1,96) atau nilai P-Value > 0.05 (0.238 > 0.05) sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Dan nilai original sampel pada koefisien jalur arahnya positif yaitu (0.401). Artinya jika kepuasan kerja (Z) meningkat maka kinerja pegawai (Y) juga meningkat.

Setelah melakukan pengukuran terhadap pengaruh langsung di setiap variabel, Langkah selanjutkan melakukan uji pengaruh intervensi. Berikut *ouput indirect effect* dan *total effect* yaitu :

Tabel 4.10
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

Indirect Iffect

	Original sample (O)	**T statistics (|O/STDEV|)**	**P values**	**Indikasi**
Gaya Kepemimpinan _Demokratis (X3) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.214	1.059	0.290	Tidak Signifikan
Kompetensi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.010	0.134	0.893	Tidak Signifikan
Worklife Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.166	1.002	0.316	Tidak Signifikan

Sumber : Data diolah, 2025

Total effect

	Original sample (O)	***T statistics (|O/STDEV|)***	***P values***	**Indikasi**
Gaya Kepemimpinan _Demokratis (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.533	2.895	0.004	Signifikan
Gaya Kepemimpinan _Demokratis (X3) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.144	0.738	0.461	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.401	1.181	0.238	Tidak Signifikan
Kompetensi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.026	0.157	0.875	Tidak Signifikan
Kompetensi (X1) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.475	2.208	0.027	Signifikan
Worklife Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.415	2.865	0.004	Signifikan
Worklife Balance (X2) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.164	0.838	0.402	Tidak Signifikan

Dari tabel 4.10 di atas, dapat disimpulkan hasil uji pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut :

a. **H8 : Tidak terdapat pengaruh kompetensi (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan Kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening**

   Pengujian kinerja pegawai melalui pengaruh tidak langsung atas kepuasan kerja sebagai mediasi dari variabel eksogen kompetensi memperlihatkan original sampelnya bernilai arah positif yaitu 0.010 dengan *P-Value* 0.893 yang melebihi 0.05 dan *T-Statistic* yang kurang dari 1.96 berkisar 0.134. Pada pengujian mediasinya, menunjukkan kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan *T-Statistic* nilainya kecil dari 1.96 berkisar 0.157, *P-Value* nilainya lebih besar dari 0,05 berkisar 0,875 dan arah original sampelnya positif. Untuk melihat kompetensi memiliki pengaruh tidaknya pada kinerja pegawai diperlihatkan jika *T-Statistic* nilainya lebih besar dari 1,96 berkisar 2,208, *P-Value* nilainya kurang dari 0,05 berkisar 0,027 dan arah original sampelnya positif. Dari seluruh penjabaran diatas ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja gagal menjadi mediasi dari kompetensi dan kinerja pegawai. Dari banyak evaluasi disimpulkan bahwa H0 diterima dan Ha ditolak.

b. **H9 : Tidak terdapat pengaruh *worklife balance* (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan Kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening**

   Pengujian kinerja pegawai melalui pengaruh tidak langsung atas kepuasan kerja sebagai mediasi dari variabel eksogen *worklife balance* memperlihatkan original sampelnya bernilai arah positif yaitu 0.166 dengan *P-Value* 0.316 yang melebihi 0.05 dan *T-Statistic* yang kurang dari 1.96 berkisar 1.002. Pada pengujian mediasinya, menunjukkan *worklife balance* terhadap kepuasan kerja dengan *T-Statistic* nilainya besar dari 1.96 berkisar 2.865,

P-Value nilainya kecil dari 0,05 berkisar 0,004 dan arah original sampelnya positif. Untuk melihat *worklife balance* memiliki pengaruh tidaknya pada kinerja pegawai diperlihatkan jika *T-Statistic* nilainya lebih kecil dari 1,96 berkisar 0.838, *P-Value* nilainya besar dari 0,05 berkisar 0,402 dan arah original sampelnya positif. Dari seluruh penjabaran diatas ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja gagal menjadi mediasi dari *worklife balance* dan kinerja pegawai. Dari banyak evaluasi disimpulkan bahwa H0 diterima dan Ha ditolak.

c. **H10 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X3) terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan Kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening**

Pengujian kinerja pegawai melalui pengaruh tidak langsung atas kepuasan kerja sebagai mediasi dari variabel eksogen gaya kepemimpinan demokratis memperlihatkan original sampelnya bernilai arah positif yaitu 0.214 dengan *P-Value* 0.290 yang melebihi 0.05 dan *T-Statistic* yang kurang dari 1.96 berkisar 1.059. Pada pengujian mediasinya, menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja dengan *T-Statistic* nilainya besar dari 1.96 berkisar 2.895, *P-Value* nilainya kecil dari 0,05 berkisar 0,004 dan arah original sampelnya positif. Untuk melihat gaya kepemimpinan demokraatis memiliki pengaruh tidaknya pada kinerja pegawai diperlihatkan jika *T-Statistic* nilainya lebih kecil dari 1,96 berkisar 0.738, *P-Value* nilainya besar dari 0,05 berkisar 0,461 dan arah original sampelnya positif. Dari seluruh penjabaran diatas ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja gagal menjadi mediasi dari gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dari banyak evaluasi disimpulkan bahwa H0 diterima dan Ha ditolak.

C. Pembahasan

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara kompetensi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Dukcapil Tanah Datar, sebagaimana dibuktikan melalui hasil analisis statistik. Nilai T-Statistik (2,224) yang lebih besar dari T-tabel (1,96) serta P-Value (0,026) yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Koefisien jalur sebesar 0,465 yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Hal ini sesuai dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan bahwa kompetensi adalah modal utama dalam menciptakan kinerja individu maupun organisasi yang unggul (Sutrisno, 2019). Dalam teori manajemen modern, kompetensi mencakup kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang dimiliki individu dalam menjalankan tugasnya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah ciri-ciri mendasar dari seseorang yang berkaitan langsung dengan kinerja superior. Penelitian ini mendukung konsep tersebut, di mana kompetensi yang ditingkatkan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan pengetahuan akan mendorong kinerja yang lebih baik. Selain itu, prinsip ini juga dapat dikaitkan dengan pendekatan manajemen berbasis kinerja (*performance management*), yang menempatkan kompetensi sebagai elemen kunci dalam pencapaian target organisasi.

Dalam perspektif manajemen Islam, kompetensi adalah amanah yang harus ditunaikan dengan sebaik-baiknya. Konsep ini dapat dirujuk pada firman Allah dalam QS. Al-Baqarah: 283, yang menekankan pentingnya menyelesaikan tugas sesuai kapasitas dan tanggung jawab. Hadis Rasulullah SAW juga menegaskan pentingnya memberikan tugas

kepada yang ahli: "*Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya*" (HR. Bukhari). Oleh karena itu, kompetensi tidak hanya dianggap sebagai aspek teknis tetapi juga dimensi moral yang mendukung kinerja berbasis integritas dan keikhlasan.

Penelitian ini sejalan dengan studi terdahulu yang menunjukkan hubungan positif antara kompetensi dan kinerja. Misalnya, studi oleh Sutrisno (2019) menemukan bahwa kompetensi berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor publik. Penelitian lain oleh Rahmawati dan Nurul (2021) juga menyimpulkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan mampu meningkatkan produktivitas kerja. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kualitas layanan di Dinas Dukcapil, khususnya dalam konteks pelayanan publik yang efektif dan efisien.

2. Pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *worklife balance* (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Dukcapil Tanah Datar. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T-Statistik* (0,010) yang lebih kecil dari *T-tabel* (1,96) dan *P-Value* (0,992) yang lebih besar dari 0,05. Koefisien jalur sebesar -0,002, meskipun negatif, sangat kecil sehingga tidak dapat dianggap sebagai hubungan bermakna. Dengan demikian, hipotesis nol (H0) diterima, dan hipotesis alternatif (Ha) ditolak. Temuan ini menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai dibandingkan *worklife balance* di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Worklife balance merujuk pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sebagaimana dijelaskan dalam teori *worklife balance* oleh Greenhaus dan Beutell (1985). Teori ini menyatakan bahwa ketidakseimbangan dapat

mengganggu kinerja, sedangkan keseimbangan yang baik seharusnya meningkatkan produktivitas. Namun, dalam konteks penelitian ini, tidak adanya pengaruh signifikan menunjukkan bahwa faktor lain, seperti tekanan pekerjaan, budaya organisasi, atau kurangnya sistem pendukung di tempat kerja, mungkin menjadi kendala yang lebih besar dibandingkan upaya menjaga keseimbangan kehidupan kerja di Dinas Dukcapil Tanah Datar.

Dalam manajemen Islam, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan bagian dari maqashid syariah, khususnya dalam menjaga jiwa (*hifz an-nafs*) dan akal (*hifz al-'aql*). Islam mengajarkan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh tetapi tetap memberikan hak kepada keluarga dan diri sendiri, sebagaimana dicontohkan Rasulullah SAW. Dalam QS. Al-Qashash: 77, Allah SWT berfirman:

وَابْتَغِ فِيْمَآ اٰتٰىكَ اللّٰهُ الدَّارَ الْاٰخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَاَحْسِنْ كَمَآ اَحْسَنَ اللّٰهُ اِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِى الْاَرْضِ ۗاِنَّ اللّٰهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِيْنَ

Artinya : "Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuatbaiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan."

Namun, dalam konteks ini, dapat dipahami bahwa keseimbangan yang baik harus didukung oleh lingkungan kerja yang sehat agar benar-benar berdampak positif pada kinerja. Penelitian ini berbeda dengan hasil beberapa studi terdahulu yang menunjukkan pengaruh positif antara *worklife balance* dan kinerja. Misalnya, penelitian oleh Putri dan Amri (2020) menyatakan bahwa *worklife balance* yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan di sektor publik. Namun, penelitian lain oleh Wahyuni (2021) menemukan bahwa pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja bersifat kontekstual dan bergantung pada kondisi organisasi, seperti budaya kerja yang mendukung atau fleksibilitas jam kerja.

Perbedaan ini mengindikasikan bahwa dinamika hubungan tersebut tidak bersifat universal.

Hasil penelitian ini menunjukkan perlunya organisasi untuk fokus pada faktor-faktor lain yang lebih berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, seperti pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan pengelolaan beban kerja. Meskipun *worklife balance* penting, implementasinya harus diintegrasikan dengan kebijakan organisasi yang mendukung produktivitas, seperti fleksibilitas kerja yang disertai target yang jelas. Dalam perspektif Islam, penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa pegawai mendapatkan hak mereka, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, sebagaimana sabda Rasulullah SAW: "Berikanlah kepada setiap orang yang berhak akan haknya" (HR. Bukhari dan Muslim).

3. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Dukcapil Tanah Datar. Hal ini dibuktikan melalui nilai *T-Statistik* (0,283) yang lebih kecil dari *T-tabel* (1,96) dan *P-Value* (0,777) yang lebih besar dari 0,05, sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Selain itu, nilai koefisien jalur yang negatif (-0,069) mengindikasikan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan demokratis justru diikuti oleh penurunan kinerja pegawai.

Temuan ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mungkin kurang sesuai diterapkan dalam konteks instansi ini. Menurut teori Path-Goal dari Robert House (1971), efektivitas gaya kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan bawahannya dan situasi organisasi. Dalam organisasi dengan struktur birokrasi tinggi seperti Dinas Dukcapil, gaya kepemimpinan demokratis yang terlalu mengutamakan musyawarah dan

kebebasan dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan menurunkan efisiensi kerja. Hal ini mendukung konsep bahwa gaya kepemimpinan harus adaptif dan disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan tugas yang dihadapi. Dalam Islam, kepemimpinan adalah amanah yang harus dijalankan dengan hikmah, musyawarah, dan keadilan. Gaya kepemimpinan demokratis sejalan dengan konsep *syura* (musyawarah) yang diajarkan dalam Al-Qur'an, seperti dalam QS. Asy-Syura ayat 38.

Namun, dalam situasi tertentu, pemimpin juga harus menunjukkan ketegasan dan otoritas untuk menjaga stabilitas dan efisiensi organisasi. Rasulullah SAW sendiri menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel, menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan situasi, baik musyawarah maupun keputusan tegas. Hasil ini konsisten dengan penelitian oleh Rahmawati (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kurang efektif dalam organisasi dengan kebutuhan koordinasi tinggi dan struktur hierarki yang kuat. Studi lain oleh Kusumawardhani et al. (2021) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis hanya efektif jika bawahan memiliki kompetensi dan otonomi yang memadai. Dalam konteks Dinas Dukcapil, faktor regulasi yang ketat dan kebutuhan efisiensi operasional mungkin menjadi hambatan bagi penerapan penuh gaya demokratis. Berdasarkan temuan ini, pemimpin di Dinas Dukcapil Tanah Datar disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih situasional, mengombinasikan pendekatan demokratis dengan gaya yang lebih direktif. Pemimpin dapat menggunakan gaya demokratis dalam konteks tertentu seperti inovasi, tetapi tetap mengutamakan arahan tegas dalam situasi yang memerlukan kepatuhan dan efisiensi tinggi. Pelatihan kepemimpinan berbasis adaptasi situasi juga diperlukan agar pemimpin dapat menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik pegawai.

4. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh temuan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z). Hasil analisis statistik menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 0.157, yang lebih kecil dari nilai *T-tabel* 1,96, serta *P-Value* sebesar 0.875 yang lebih besar dari 0.05. Ini berarti bahwa secara statistik, hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja tidak signifikan, sehingga hipotesis alternatif (Ha) yang mengharapkan adanya pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja ditolak, dan hipotesis nol (H0) diterima. Temuan ini menyatakan bahwa, meskipun kompetensi pegawai meningkat, tidak berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja pegawai di Dinas Dukcapil Tanah Datar.

Dalam konteks teori manajemen, hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi tidak selalu secara langsung berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja. Teori Herzberg (1959) tentang motivasi dan kepuasan kerja membedakan antara faktor motivator (yang dapat meningkatkan kepuasan kerja) dan faktor *hygiene* (yang menghindari ketidakpuasan kerja). Kompetensi, meskipun penting dalam peran pekerjaan, mungkin lebih dipandang sebagai faktor *hygiene* yang tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi lebih berperan untuk menghindari ketidakpuasan atau keluhan. Hal ini bisa terjadi jika pegawai Dinas Dukcapil Tanah Datar merasa kompeten dalam melaksanakan tugasnya tetapi tidak merasakan peningkatan dalam aspek lain yang lebih terkait dengan kepuasan, seperti hubungan interpersonal atau penghargaan yang didapatkan.

Dari perspektif manajemen Islam, hasil penelitian ini juga bisa dikaitkan dengan prinsip-prinsip akhlak dan tanggung jawab sosial yang ditekankan dalam kepemimpinan Islam. Dalam manajemen Islam, kepuasan kerja lebih terkait dengan tujuan yang lebih besar, yaitu untuk mencapai kesejahteraan bersama (*maslahah*) dan tidak hanya terfokus

pada peningkatan keterampilan teknis atau kompetensi individu. Pemimpin yang baik dalam Islam adalah yang mampu menjaga keseimbangan antara peningkatan kemampuan individu dengan pemberian perhatian terhadap kesejahteraan mental, emosional, dan sosial karyawan (Zainal, 2017). Oleh karena itu, meskipun kompetensi penting, faktor lain seperti lingkungan kerja yang harmonis dan penghargaan yang adil dapat lebih memengaruhi kepuasan kerja (Herzberg, 1959). Lebih jauh, hasil yang menunjukkan hubungan negatif antara kompetensi dan kepuasan kerja dapat dilihat sebagai peringatan bagi manajemen di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar untuk tidak hanya terfokus pada peningkatan keterampilan teknis semata. Dalam manajemen sumber daya insani, terdapat perhatian terhadap keseimbangan dalam pengembangan individu secara holistik, baik dalam dimensi spiritual, emosional, maupun sosial. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pada Dinas Dukcapil Tanah Datar juga harus diimbangi dengan perhatian terhadap aspek non-teknis lainnya, seperti pemberian penghargaan, perlakuan yang adil, dan kesempatan untuk berkembang secara pribadi. Dengan demikian, kebijakan yang berfokus pada kesejahteraan pegawai secara menyeluruh akan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka (Judge, 2013).

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Arifin, Z., & Suryanto, T. (2018) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun kompetensi pegawai meningkat, faktor-faktor lain seperti kebijakan organisasi dan hubungan antarpegawai lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja. selain itu, Mardiana, R. & Sari, R. S. (2020), juga menyebutkanbahwa kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Mereka menemukan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan dan iklim organisasi. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa meskipun kompetensi memiliki peran penting dalam

pekerjaan, tidak selalu ada hubungan langsung atau signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini menandakan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya, seperti motivasi, iklim organisasi, dan kebijakan perusahaan.

5. Pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara *worklife balance* dan kepuasan kerja pada Dinas Dukcapil Tanah Datar, sebagaimana tercermin dari *T-Statistik* yang lebih besar dari *T-tabel* (2.865 > 1.96) dan *P-Value* yang lebih kecil dari 0.05 (0.004 < 0.05), mengindikasikan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini, *worklife balance* yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang dapat dijelaskan dengan mengacu pada teori Job Demands-Resources (JD-R) oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori ini menyatakan bahwa jika pegawai memiliki cukup *resources* (sumber daya), seperti fleksibilitas waktu dan dukungan sosial, maka mereka dapat lebih baik dalam mengelola *demands* pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam konteks Dinas Dukcapil Tanah Datar, pegawai yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merasa lebih dihargai, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja mereka. Dalam perspektif manajemen Islam, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat dihargai sebagai bagian dari prinsip kesejahteraan holistic (Robbins, 2007). Islam mengajarkan bahwa pekerjaan adalah bagian dari ibadah, namun tidak boleh mengabaikan hak-hak pribadi, keluarga, dan ibadah lainnya. Menurut Al-Qur'an (QS. Al-Baqarah: 286) :

لَا يُكَلِّفُ اللّٰهُ نَفْسًا اِلَّا وُسْعَهَاۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَآ اِنْ نَّسِيْنَآ اَوْ اَخْطَأْنَاۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَآ اِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهٗ عَلَى الَّذِيْنَ مِنْ قَبْلِنَاۚ رَبَّنَا وَلَا

تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهٖۚ وَاعْفُ عَنَّاۗ وَاغْفِرْ لَنَاۗ وَارْحَمْنَاۗ اَنْتَ مَوْلٰىنَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكٰفِرِيْنَ

Artinya : "Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa,) "Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami salah. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami. Maka, tolonglah kami dalam menghadapi kaum kafir."

Dari ayat di atas, dapat di ambil kesimpulan bahwa Allah tidak membebani hamba-Nya melainkan sesuai dengan kemampuannya, yang dapat diartikan bahwa pekerjaan tidak seharusnya mengorbankan aspek kehidupan lainnya, seperti hubungan dengan keluarga dan kesehatan mental. Oleh karena itu, dalam manajemen Islam, penting untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan aspek kehidupan spiritual, emosional, dan sosial agar karyawan dapat bekerja dengan penuh berkah, tanpa mengabaikan kesejahteraan diri mereka.

Penelitian terdahulu juga mendukung temuan ini yaitu, Greenhaus & Allen (2011) dalam studi mereka tentang *work-family balance* menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Mereka menemukan bahwa individu yang memiliki keseimbangan hidup yang baik lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih sedikit mengalami stres, dan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad & Omar (2017) juga menunjukkan bahwa penerapan kebijakan work-life balance di organisasi, termasuk di sektor publik, dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi absensi, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan work-life

balance yang baik di Dinas Dukcapil Tanah Datar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Teori *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) juga relevan dalam konteks ini. Menurut teori ini, hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada pertukaran timbal balik, di mana karyawan memberikan usaha dan kinerja yang baik, dan organisasi memberikan kompensasi serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ketika organisasi, seperti Dinas Dukcapil Tanah Datar, memberikan dukungan untuk keseimbangan ini, karyawan akan merespons dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja menjadi sangat penting dalam menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan dan meningkatkan produktivitas dalam organisasi.

Secara keseluruhan, pengaruh positif antara work-life balance dan kepuasan kerja yang ditemukan dalam penelitian ini memberikan gambaran penting mengenai pentingnya kebijakan keseimbangan kerja-hidup di Dinas Dukcapil Tanah Datar. Ini sejalan dengan teori-teori manajemen yang menekankan pentingnya kesejahteraan holistik dan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Dalam konteks manajemen Islam, keseimbangan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendukung nilai-nilai moral dan etika kerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan kebijakan work-life balance yang lebih baik akan berkontribusi pada kepuasan kerja dan keberlanjutan kinerja karyawan.

6. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan demokratis (X3) dan kepuasan kerja (Z) di Dinas Dukcapil

Tanah Datar menggaris bawahi pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Temuan ini tercermin dalam nilai *T-Statistik* yang lebih besar dari *T-tabel* (2.895 > 1.96) serta *P-Value* yang lebih kecil dari 0.05 (0.004 < 0.05), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam teori *Transformational Leadership* yang dikemukakan oleh Bass (1985), gaya kepemimpinan demokratis dianggap mampu meningkatkan kepuasan kerja karena pemimpin yang mengadopsi gaya ini melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberi kesempatan untuk berpartisipasi, serta menghargai kontribusi setiap individu dalam organisasi. Hal ini dapat menciptakan rasa keterlibatan dan rasa memiliki di kalangan pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dalam konteks manajemen Islam, gaya kepemimpinan yang demokratis sangat sejalan dengan prinsip *shura* (musyawarah) yang dijelaskan dalam Al-Qur'an dan Hadis. *Shura* adalah prinsip musyawarah untuk mencapai keputusan bersama yang terbaik dengan melibatkan anggota tim atau kelompok. Sebagaimana disebutkan dalam QS. Asy-Syura: 38

وَالَّذِيْنَ اسْتَجَابُوْا لِرَبِّهِمْ وَاَقَامُوا الصَّلٰوةَ ۖ وَاَمْرُهُمْ شُوْرٰى بَيْنَهُمْ ۖ وَمِمَّا رَزَقْنٰهُمْ يُنْفِقُوْنَ ۚ

Artinya : "(juga lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka"

Prinsip ini mengajarkan bahwa pemimpin yang bijaksana tidak hanya mengambil keputusan sendiri, tetapi melibatkan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya menciptakan rasa keadilan dan penghargaan di tempat kerja. Gaya kepemimpinan demokratis dalam manajemen Islam mendorong pemimpin untuk lebih

mendengarkan dan menghargai masukan dari bawahannya, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) juga relevan dalam konteks ini. Teori ini mengemukakan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis cenderung membangun hubungan yang lebih positif dan setara dengan karyawan, memberikan kesempatan untuk berkomunikasi secara terbuka, serta memberikan dukungan dan pengakuan atas kontribusi mereka. Dengan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hal ini tercermin dalam nilai koefisien jalur positif sebesar 0.533, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang lebih baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu juga mendukung temuan ini. Misalnya, penelitian oleh Ali & Saif (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di sektor publik dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan transparan. Penelitian oleh Naveed et al. (2018) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan keterlibatan, rasa percaya diri, dan kepuasan kerja mereka. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian di Dinas Dukcapil Tanah Datar, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh pemimpin di instansi tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemberdayaan dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai.

Secara keseluruhan, pengaruh positif gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan dan menciptakan lingkungan yang adil serta

transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Konsep ini sejalan dengan prinsip-prinsip dalam manajemen Islam, di mana pemimpin yang baik adalah yang mampu memberikan perhatian kepada anggota tim, melibatkan mereka dalam musyawarah, dan menjaga keadilan. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang lebih kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Tanah Datar, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Dukcapil Tanah Datar. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistik* (0,401) yang lebih kecil dari *T-tabel* (1,96) dan *P-Value* (0,238) yang lebih besar dari 0,05, sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Meskipun demikian, koefisien jalur yang positif (0,401) menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai, meskipun hubungan ini tidak signifikan secara statistik. Artinya, meskipun kepuasan kerja meningkat, dampaknya terhadap kinerja pegawai masih terlalu kecil untuk dianggap bermakna dalam penelitian ini.

Dalam teori manajemen, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Teori *Two-Factor* dari Herzberg (1968) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri) dan faktor higiene (gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan). Ketidaksignifikannya pengaruh kepuasan kerja pada kinerja dapat disebabkan oleh faktor lain seperti beban kerja, struktur organisasi, atau keterbatasan fasilitas yang lebih dominan dibandingkan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja mungkin saja tidak menjadi faktor utama dalam mendorong kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Tanah Datar.

Dalam Islam, bekerja dengan penuh keikhlasan dan tanggung jawab dianggap sebagai ibadah, sebagaimana disebutkan dalam QS. At-Taubah: 105: "Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu."

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya : "Katakanlah (Nabi Muhammad), "Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan."

Kepuasan kerja dalam Islam lebih dari sekadar faktor material; ia melibatkan spiritualitas, keadilan, dan keberkahan dalam pekerjaan. Ketidaksignifikannya hubungan kepuasan kerja dengan kinerja dalam penelitian ini mungkin mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai keikhlasan atau tuntutan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab profesional mereka. Penemuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan hasil serupa. Studi oleh Sutanto (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi determinan utama kinerja pegawai di sektor publik, terutama dalam organisasi dengan karakteristik birokrasi tinggi. Penelitian oleh Rahmawati dan Kurniawan (2021) juga menemukan bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kebijakan organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat kompleks dan tidak linier.

Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa peningkatan kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Tanah Datar tidak dapat hanya mengandalkan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin organisasi perlu mengidentifikasi faktor lain yang lebih memengaruhi kinerja, seperti pelatihan, pengelolaan beban kerja, dan peningkatan

fasilitas kerja. Selain itu, pendekatan berbasis nilai-nilai Islam, seperti menanamkan keikhlasan, profesionalisme, dan tanggung jawab kerja, dapat menjadi strategi alternatif untuk meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh.

8. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) gagal menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi (X1) dan kinerja pegawai (Y) di Dinas Dukcapil Tanah Datar. Hal ini dibuktikan melalui nilai *T-Statistic* (0,134) yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-Value* (0,893) yang lebih besar dari 0,05, sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Koefisien jalur bernilai positif (0,010) mengindikasikan hubungan yang sangat lemah dan tidak signifikan secara statistik antara kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai tidak memberikan dampak berarti pada kinerja mereka melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah bahwa kepuasan kerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti lingkungan kerja, kebijakan organisasi, atau sistem insentif, dibandingkan dengan kompetensi individu. Meskipun pegawai memiliki kompetensi yang baik, jika mereka tidak merasa dihargai, tidak mendapatkan fasilitas yang memadai, atau mengalami tekanan kerja yang tinggi, maka kepuasan kerja mereka tetap rendah dan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja. Selain itu, bisa jadi budaya organisasi di Dinas Dukcapil lebih menekankan pada kepatuhan terhadap prosedur dibandingkan dengan pengembangan kompetensi individu, sehingga meskipun kompetensi meningkat, hal tersebut tidak serta-merta meningkatkan kinerja secara langsung.

Dalam teori manajemen, konsep variabel mediasi menjelaskan mekanisme melalui mana variabel independen (kompetensi) memengaruhi

variabel dependen (kinerja). Menurut teori *Job Satisfaction Model* dari Locke (1976), kepuasan kerja sering menjadi perantara antara faktor organisasi (seperti kompetensi) dan hasil kerja. Namun, kegagalan kepuasan kerja menjadi mediasi dalam penelitian ini dapat disebabkan oleh faktor lain, seperti tidak adanya peningkatan yang signifikan dalam motivasi atau keterlibatan pegawai meskipun kompetensi mereka meningkat. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja tidak selalu bersifat linier atau universal. Dalam manajemen Islam, kepuasan kerja tidak hanya dipandang dari sisi material atau psikologis tetapi juga dari dimensi spiritual. Islam menekankan pentingnya keikhlasan, rasa syukur, dan keberkahan dalam pekerjaan, sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Insyirah: 7-8:

فَاِذَا فَرَغْتَ فَانْصَبْۙ وَاِلٰى رَبِّكَ فَارْغَبْ □

Artinya : "Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain) dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!"

Ketidakefektifan kepuasan kerja sebagai mediasi mungkin menunjukkan bahwa aspek spiritual dan nilai-nilai Islam perlu diperkuat dalam organisasi untuk meningkatkan hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan studi oleh Sutrisno (2020), yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja, terutama di sektor publik. Studi lain oleh Rahayu dan Kurniawati (2019) menunjukkan bahwa mediasi kepuasan kerja lebih efektif dalam lingkungan kerja dengan budaya organisasi yang kuat dan insentif yang memadai. Dalam konteks Dinas Dukcapil Tanah Datar, kemungkinan besar budaya kerja atau kebijakan organisasi menjadi penghambat utama efektifnya kepuasan kerja sebagai mediasi.

Berdasarkan temuan ini, pengelola Dinas Dukcapil perlu mengidentifikasi faktor lain yang dapat berfungsi sebagai mediasi antara

kompetensi dan kinerja, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, atau kepemimpinan. Selain itu, pendekatan berbasis manajemen Islam yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam kebijakan organisasi dapat menjadi strategi untuk meningkatkan efektivitas kepuasan kerja. Pelatihan berbasis nilai-nilai keislaman dan penguatan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan penghargaan terhadap kompetensi juga perlu dilakukan untuk mencapai kinerja yang optimal.

9. Pengaruh *worklife balance* tehadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *worklife balance* (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening di Dinas Dukcapil Tanah Datar. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* (1,002) yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-Value* (0,316) yang lebih besar dari 0,05, sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Koefisien jalur bernilai positif (0,166) menunjukkan hubungan positif, tetapi pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa meskipun *worklife balance* yang baik berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, dampaknya terhadap kinerja pegawai tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan. Hal ini terjadi karena Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) merupakan instansi pemerintah yang memiliki tuntutan pelayanan publik tinggi. Pegawai harus bekerja sesuai jam kerja yang ketat, dan ada kemungkinan beban kerja yang tinggi. Dalam kondisi ini, meskipun pegawai merasa memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, faktor lain seperti beban administrasi, regulasi ketat, dan tanggung jawab yang berat bisa membuat mereka tetap merasa puas atau tidak puas untuk meningkatkan kinerja.

Dalam teori manajemen, *worklife balance* dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja dan, secara tidak langsung, kinerja pegawai. Greenhaus dan Allen (2006) menyebutkan bahwa

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kebahagiaan individu yang berkontribusi pada kinerja kerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam memengaruhi hubungan ini, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, atau beban kerja yang tinggi. Dengan demikian, *worklife balance* tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Tanah Datar. Dalam Islam, *worklife balance* memiliki dimensi spiritual yang kuat. Konsep *mizan* (keseimbangan) diajarkan dalam Al-Qur'an, seperti dalam QS. Al-Baqarah: 286: "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya."

Islam menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara tanggung jawab *duniawi* dan *ukhrawi*, termasuk dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kegagalan kepuasan kerja dalam menjadi mediasi *worklife balance* mungkin menunjukkan bahwa pegawai belum sepenuhnya mengintegrasikan nilai-nilai keseimbangan Islam dalam rutinitas kerja mereka. Penelitian ini konsisten dengan studi oleh Harahap dan Yulianti (2020), yang menemukan bahwa *work-life balance* tidak selalu menjadi prediktor signifikan untuk kinerja di sektor publik. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian oleh Putri dan Setiawan (2018), yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak signifikan di lingkungan kerja dengan budaya yang lebih fleksibel.

Dalam konteks Dinas Dukcapil yang cenderung birokratis, kemungkinan besar keterbatasan dalam fleksibilitas kerja menjadi salah satu penyebab ketidakefektifan kepuasan kerja sebagai mediasi. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelola Dinas Dukcapil untuk fokus pada faktor lain yang lebih signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, penting untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, misalnya melalui kebijakan kerja yang fleksibel atau program kesejahteraan pegawai. Pendekatan manajemen Islam, seperti

mengintegrasikan nilai-nilai keberkahan dan tanggung jawab dalam pekerjaan, juga dapat membantu pegawai mencapai keseimbangan yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

10. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X3) tidak memengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening di Dinas Dukcapil Tanah Datar. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* (1,059) yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-Value* (0,290) yang lebih besar dari 0,05, sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Meskipun ada koefisien jalur positif sebesar 0,214, hubungan ini tidak cukup signifikan untuk menyebabkan perubahan yang berarti dalam kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak dapat bertindak sebagai mediasi yang efektif dalam hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Dinas Dukcapil Tanah Datar disebabkan bahwa Dinas Dukcapil sebagai instansi pemerintahan memiliki struktur birokrasi yang ketat, di mana aturan, regulasi, dan standar operasional prosedur (SOP) sudah mengatur sebagian besar aktivitas pegawai. Dalam kondisi seperti ini, meskipun seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan demokratis memberikan kebebasan dan partisipasi kepada pegawai hal tersebut belum tentu berdampak besar pada kinerja karena pegawai tetap harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Jika kepuasan kerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaji, tunjangan, lingkungan kerja, atau kesejahteraan, maka gaya kepemimpinan demokratis tidak akan memberikan efek yang signifikan. Pegawai mungkin lebih termotivasi oleh insentif finansial atau peluang promosi dibandingkan dengan pola kepemimpinan yang lebih terbuka.

Gaya kepemimpinan demokratis menekankan partisipasi dan kolaborasi dalam pengambilan keputusan. Menurut teori Transformational Leadership yang dikemukakan oleh Bass (1985), kepemimpinan yang memberdayakan dan menginspirasi anggota tim dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Namun, dalam konteks Dinas Dukcapil, faktor struktural dan birokratis mungkin membatasi efektivitas gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini berhubungan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan partisipasi dan kepuasan kerja, pengaruhnya terhadap kinerja pegawai terbatas, mungkin karena faktor-faktor eksternal yang lebih dominan.

Dalam Islam, kepemimpinan bukan hanya soal memberikan instruksi atau mendengar pendapat, tetapi lebih kepada amanah dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan adil dan bijaksana. Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin yang mampu menggabungkan. Meskipun gaya kepemimpinan demokratis dalam teori manajemen Barat menekankan musyawarah, dalam manajemen Islam, kepemimpinan juga harus berbasis pada keadilan dan kebijaksanaan dalam menjalankan tugas, yang mungkin lebih sesuai dengan konteks Dinas Dukcapil Tanah Datar yang memiliki struktur organisasi yang kaku dan formal. Penelitian ini sejalan dengan temuan yang ada dalam studi oleh Kusumaningrum dan Nugroho (2020), yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama di organisasi yang memiliki sistem hierarkis dan aturan yang ketat. Penelitian oleh Indrayani dan Suryani (2019) juga menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kepuasan kerja, faktor-faktor eksternal seperti kebijakan organisasi dan sumber daya yang terbatas lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, pada Dinas Dukcapil Tanah Datar, budaya birokrasi yang ketat mungkin membatasi efek positif dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. Temuan ini

menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Dukcapil Tanah Datar, pengelola perlu mengeksplorasi pendekatan lain selain gaya kepemimpinan demokratis. Misalnya, kombinasi antara kepemimpinan yang lebih tegas dan transparan, disertai dengan perbaikan sistem internal, dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, pengintegrasian nilai-nilai manajemen Islam, seperti keadilan, integritas, dan keikhlasan dalam kepemimpinan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Program pelatihan kepemimpinan yang lebih berbasis pada nilai-nilai tersebut dapat menjadi solusi dalam menghadapi tantangan organisasi di masa depan.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruhnya sebagai variabel penghubung terhadap factor-faktor yang mepengaruhi kinerja yaitu kompetensi, *worklife balance* dan gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. Berikut ini penjabaran dari hasil penelitian yaitu :

1. Kompetensi (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. Nilai T-Statistik > T-tabel (2,224 > 1,96) dan P-Value < 0,05 (0,026 < 0,05). Koefisien jalur positif (0,465). Oleh karena itu, H4 yang diajukan dalam penelitian ini diterima.
2. *Worklife balance* (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. Nilai T-Statistik < T-tabel (0,010 < 1,96) dan P-Value > 0,05 (0,992 > 0,05) dengan koefisien jalur negatif (-0,002) menunjukkan bahwa peningkatan *worklife balance* cenderung menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, H5 yang diajukan dalam penelitian ini ditolak.
3. Gaya kepemimpinan demokratis (X3) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. Nilai T-Statistik < T-tabel (0,283 < 1,96) dan P-Value > 0,05 (0,777 > 0,05). Oleh karena itu, H6 yang diajukan dalam penelitian ini ditolak.
4. Kompetensi (X1) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-Statistik < T-tabel (0.157 < 1,96) dan P-Value > 0,05 (0,875 > 0,05). Koefisien jalur negatif (-0,026). Oleh karena itu, H1 yang diajukan dalam penelitian ini ditolak.
5. *Worklife balance* (X2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. Nilai T-Statistik > T-tabel (2,865 > 1,96) dan P-Value < 0,05 (0,004 < 0,05). Koefisien jalur positif (0,415)

menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, H2 yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

6. Gaya kepemimpinan demokratis (X3) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. Nilai T-Statistik > T-tabel (2,895 > 1,96) dan P-Value < 0,05 (0,004 < 0,05). Oleh karena itu, H3 yang diajukan dalam penelitian ini diterima.
7. Kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. Nilai T-Statistik < T-tabel (0,401 < 1,96) dan P-Value > 0,05 (0,238 > 0,05). Koefisien jalur positif (0,401) menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja memiliki dampak kecil terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, H7 yang diajukan dalam penelitian ini ditolak
8. Kompetensi (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. T-Statistik < T-tabel (0,134 < 1,96) dan P-Value > 0,05 (0,893 > 0,05). Oleh karena itu, H8 yang diajukan dalam penelitian ini ditolak, dan kepuasan kerja gagal menjadi mediator antara kompetensi dan kinerja pegawai.
9. *Worklife balance* (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. T-Statistik < T-tabel (1,002 < 1,96) dan P-Value > 0,05 (0,316 > 0,05). Oleh karena itu, H9 yang diajukan dalam penelitian ini ditolak, dan kepuasan kerja gagal menjadi mediator antara *worklife balance* dan kinerja pegawai.
10. Gaya kepemimpinan demokratis (X3) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Dinas Dukcapil Tanah Datar. T-Statistik < T-tabel (1,059 < 1,96) dan P-Value > 0,05 (0,290 > 0,05). Oleh karena itu, H10 yang diajukan dalam penelitian ini ditolak. Karena kepuasan kerja gagal menjadi mediator antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak memainkan peran mediasi antara kompetensi, *worklife balance*, dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sebagai contoh, penelitian oleh Robbins dan Judge (2019) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan produktivitas dan kinerja pegawai, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja pegawai dalam organisasi. Namun, dalam konteks Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Bakker dan Demerouti (2017) yang menyatakan bahwa work-life balance memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, meskipun work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain di luar variabel yang diteliti mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Yukl (2013) mengenai kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Namun, dalam penelitian ini, meskipun gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini tidak diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa ada faktor lain, seperti budaya organisasi atau

sistem penghargaan, yang mungkin lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibandingkan kepemimpinan demokratis itu sendiri.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan wawasan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan tidak bisa hanya bergantung pada peningkatan kepuasan kerja semata. Organisasi perlu melakukan pendekatan yang lebih holistik dengan mempertimbangkan faktor lain yang lebih dominan dalam membentuk kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori mengenai kinerja pegawai serta menjadi acuan bagi pengelola organisasi dalam merancang kebijakan yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kerja mereka.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa hal yang penulis sarankan antara lain:

1. Bagi Dinas Dukcapil Tanah Datar

   Dinas Dukcapil Tanah Datar disarankan untuk memberikan perhatian khusus pada peningkatan *worklife balance* pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan kebijakan kerja fleksibel, menyediakan fasilitas kesejahteraan, atau memperkenalkan program pendukung kesehatan mental. Selain itu, evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan kompetensi perlu dilakukan, dengan memastikan bahwa program tersebut tidak hanya fokus pada peningkatan kemampuan teknis tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan motivasi kerja pegawai. Untuk gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin disarankan meningkatkan komunikasi yang lebih inklusif serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis yang dapat memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Langkah-langkah ini diharapkan

mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

   Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan memasukkan variabel lain yang relevan, seperti budaya organisasi, beban kerja, atau dukungan sosial, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode kualitatif atau mixed-methods untuk menggali lebih dalam alasan di balik hubungan yang tidak signifikan, seperti kegagalan kepuasan kerja sebagai mediator. Dengan demikian, hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang lebih luas baik bagi pengembangan teori maupun praktik organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abu, Fahmi. 2014. *Hrd Syariah Teori Dan Implementas*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama.

Afandi. 2018. "Indikator Kepuasan Kerja." *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sarana Inti Pratama Lindai Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar*.

Ahmad Yani, David Ahmad Yani. 2022. "Influence Of Employee Competence And Infrastructure Toward Employee Performance." *Airlangga Journal Of Innovation Management*. Doi: 10.20473/Ajim.V3i1.36570.

Allen, T. D., D. E. Herst, C. S. Bruck, And M. Sutton. 2000. "Consequences Associated With Work-To-Family Conflict: A Review And Agenda For Future Research." *Journal Of Occupational Health Psychology*.

Arifin, Muhammad, And Agus Muharto. 2022. "Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Effect Of Worklife Balance On Employee Performance." *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 15(1):37–46.

Arya Pering, I. Made Anom. 2020. "Kajian Analisis Jalur Dengan Structural Equation Modeling (Sem) Smart-Pls 3.0." *Jurnal Ilmiah Satyagraha*. Doi: 10.47532/Jis.V3i2.177.

Asmike, Metik, And Putri Oktovita Sari. 2022. *Manajemen Kinerja "Meningkatkan Keunggulan Bersaing."* Madiun: Unipma Press.

Azmil Futihatul Rizqiyah, And Yuliani Yuliani. 2022. "Implementasi Etika Bisnis Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bmt Ugt Sidogiri Cabang Jombang." *Jurnal Asy-Syarikah: Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi Dan Bisnis Islam*. Doi: 10.47435/Asy-Syarikah.V4i1.811.

Badrianto, Yuan, And Muhamad Ekhsan. 2021. "Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Komitmen Organisasi." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 4(2):951–62. Doi: 10.36778/Jesya.V4i2.460.

Basori, Basori. 2019. "Penerapan Project Based Learning Untuk Meningkatkan Aktivitas Dan Kompetensi Instalasi Sistem Operasi Berbasis Gui Dan Cli Pada Siswa Kelas X Tkj Di Smk N 1 Sawit." *Jurnal Ilmiah Pendidikan Teknik Dan Kejuruan*. Doi: 10.20961/Jiptek.V11i1.17990.

Binus University. 2021. "Tiga Perhitungan Utama Smart Pls: Algorithm, Bootstrapping, Dan Blindfolding." *Binus University*.

Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Cahyadi, Budi. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam." *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah* 3(1):29–40. Doi: 10.29313/Amwaluna.V3i1.4141.

Darmayanti, K. .., And N. .. Andiani. 2018. "Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang Tiga Di Kawasan

Pantai Lovina Kabupaten Buleleng." *Iqtisod* 9(2).

Dousin, Oscar, Ngan Collins, And Balvinder Kaur Kler. 2019. "Work-Life Balance, Employee Job Performance And Satisfaction Among Doctors And Nurses In Malaysia." *International Journal Of Human Resource Studies*. Doi: 10.5296/Ijhrs.V9i4.15697.

Fahmi, Dian. 2013. "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kepuasan Kerja Pada Organisasi Pecinta Alam Di Universitas Muhammadiyah Surakarta." *Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta*.

Fajriyani, Dini, Achmad Fauzi, Made Devi Kurniawati, Adam Yudo Prakoso Dewo, Arif Fahri Baihaqi, And Zulkarnain Nasution. 2023. "Tantangan Kompetensi Sdm Dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Doi: 10.31933/Jemsi.V4i6.1631.

Ganapathi, I. Made Devan. 2016. "Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bio Farma Persero)." *Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom*.

Greenhaus, Jeffrey H., And Tammy D. Allen. 2011. "Work-Family Balance: A Review And Extension Of The Literature." *Handbook Of Occupational Health Psychology (2nd Ed.)*.

Harahap, Dewi Suryani, And Hazmanan Khair. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Doi: 10.30596/Maneggio.V2i1.3404.

Hasibuan, Melayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasmy, Zulfahry Abu. 2019. "Konsep Produktifitas Kerja Dalam Islam." *Balanca : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*. Doi: 10.35905/Balanca.V1i2.1144.

Ilyas, Ilyas. 2022. "Strategi Peningkatan Kompetensi Profesional Guru." *Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (Jiepp)*. Doi: 10.54371/Jiepp.V2i1.158.

Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.

Irwansyah, Irwansyah, M. Wahyuddin Abdullah, And Syaharuddin Syaharuddin. 2019. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Motivasi Kerja Dan Penggajian Menurut Perspektif Islam Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bni Syariah Cabang Makassar." *Assets : Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*. Doi: 10.24252/.V9i1.10127.

Isah, Sani, Rashidah Mohammad Ibrahim, Fazida Karim, And Uzairu Muhammad Gwadabe. 2022. "Work Engagement As A Mediator Of The Connection Between Compensation And Employee Competence: Evidence From Nigeria." *Journal Of Social Economics Research*. Doi: 10.18488/35.V9i4.3235.

Jahidah Islamy, Fahmi. 2019. "Pengaruh Kepuasan Kerja Kayawan Terhadap Kinerja Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (Studi Kasus Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia

Membangun Tahun 2019)." *Jurnal Indonesia Membangun* 18(2):30–44.

Judge, Stephen P. Robbins Dan Timothy A. 2017. *Organizational Behavior*. 17th Ed. Boston: Pearson Education.

Juniarti, Atyy Tri, And Darra Gusti Putri. 2021. *Faktor Faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja*. Banyumas: Cv. Pena Persada.

Kristanti, Desi, And Ria Lestari Pangastuti. 2019. *Kia-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Muh. Agum Nasir, Hasibuddin, And Akhmad Syahid. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Kendali: Economics And Social Humanities*. Doi: 10.58738/Kendali.V2i1.287.

Muhammad Amin. 2023. "Gaya Dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Journal Of Islamic Education El Madani*. Doi: 10.55438/Jiee.V2i2.42.

Ni Wayan Sri Asih Wahyuni, Ni Wayan Sitiari Dan I. Made Sara. 2021. *Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil*. Pertama. Edited By N. W. S. Dan I. M. Sara. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

Nugroho, Ahmad. 2020. *Manajemen Kinerja*. Jawa Timur: Airlangga University Press.

Nurasyiah, Rohaelis, And Sev Rahmiati. 2019. "Evaluasi Kinerja Kebijakan Sektor Pariwisata Dalam Mendukung Kota Serang Sebagai Kota Kreatif." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*.

Nurdin, Putri Bayina Rahma, Muzran Munizu, And Sumardi. 2021. "Employee Performance: Worklife Balance To Maintain Organizational Commitment And Work Motivation." *Yume: Journal Of Management*.

Nurfitriani. 2022. *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makasar: Candekia Publisher.

Nurhandayani, Annisa. 2022. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*. Doi: 10.58765/Ekobil.V1i2.65.

Pane, Diapari Sosagaon Putra, And Guston Sitorus. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Di Kota Bekasi." *Jurnal Satya Mandiri Manajemen Dan Bisnis*. Doi: 10.54964/Satyamandiri.V5i2.335.

Pangemanan, Friane Livi, Riane Johnly Pio, And Tinneke M. Tumbel. 2017. "Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja." *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)* 5:1–8.

Panjaitan, Maludin, Wahid, A. Bernadin Dwi M, Ranti Nugraheni, Rosye Rosaria Zaena, Syarif Ali, Lidya Primta Surbakti, Mediany Kriseka Putri, Rachmad Bambang, Ekawati Jati Wibawaningsih, Endi Rochaendi, Herlina Tarigan, Agustian Risambessy, Aditya Wardhana, Faisal Marzuki, Sukemi, Acai Sudirman, Isnaini Rodiyah, Risris Rismayani, And Nur Syamsiyah. 2023. *Manajemen Kinerja(Perspektif Balanced Scorecard)*. Bandung: Cv. Media Sains Indonesia.

Pratiwi, Palupi, Evi Ekawati, Muhammad Kurniawan, Oza Restianita, And Ersi

Sisdianto. 2021. "Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility (Csr) Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Empiris Perusahaan Yang Terdaftar Di Jii Pada Tahun 2012-2018)." *Al-Mal: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*. Doi: 10.24042/Al-Mal.V2i2.9456.

Priansa, D. J., E. T. Sule, I. Soemaryani, And W. O. Zusnita. 2020. "Knowledge Management And Organizational Support For The Scientific Publication Performance Of Private Higher Education Academics In West Java, Indonesia." *Test Engineering And Management*.

Pusparani, Mellysa. 2021. "Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. Doi: 10.31933/Jimt.V2i4.466.

Qardlawi, Yusuf. 1997. *Peran Nilai Dan Moral Dalam Perekonomian Islam*. Jakarta: Robbani Press.

Qotrunnada, Lisa, Kodir Djaelani, And Arini Fitria Mustapia. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunkasi, Dan Kinerja Pengurus Terhadap Loyalitas Organisasi (Studi Pada Organisasi Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Malang)." *Riset Manajemen*.

Rahim, Fathur, Eddy Suwasono, And Debby Satyo Rusandi. 2022. "Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Costumer Pada Perusahaan Ekspedisi J&T Express Cabang Tulungagung (Studi Kasus Kantor Cabang J&T Express Ngunut)." *Otonomi*. Doi: 10.32503/Otonomi.V22i2.3009.

Rahmi Fitria, Hafulyon. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Batusangkar: Stain Batusangkar Press.

Ramadhan, Hariawan, Prihatin Lumbanraja, And Sukaria Sinulingga. 2021. "Analysis Of The Effect Of Competence And Soft Skill On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable At The Regional Social Services Of South Tapanuli Regency." *International Journal Of Research And Review*. Doi: 10.52403/Ijrr.20210840.

Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik, Edisi Ketiga*. Makasar: Rajawali Pers.

Rosita, Rita, And Sofyan Iskandar. 2022. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Digital." *Jurnal Basicedu*. Doi: 10.31004/Basicedu.V6i4.3127.

Salman, Mohammad, Showkat Ahmad Ganie, And Imran Saleem. 2020. "Employee Competencies As Predictors Of Organizational Performance: A Study Of Public And Private Sector Banks." *Management And Labour Studies*. Doi: 10.1177/0258042x20939014.

Selamat, Sunardi. 2023. "Pentingnya Karyawan Dalam Pembentukan Kepercayaan Konsumen Terhadap Perusahaan Jasa." *Comserva : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*. Doi: 10.59141/Comserva.V3i5.987.

Setyawati, Harini Abrilia, Gunarso Wiwoho, Bagus Waskito Adi, Aji Hidayat, And Oki Fad'ali Hilabi. 2023. "Linking Transformational Leadership, Compensation, And Employee Performance: The Mediating Role Of Work Engagement." *Journal Of International Conference Proceedings*. Doi:

10.32535/Jicp.V6i1.2246.

Silaen, Novia Ruth, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah, Maya Riki Sari, Elida Mahriani, Rahman Tanjung, Diana Triwardhani, Anne Haerany, Anis Masyruroh, Dwa Gede Satriawan, Ambar Sri Lestari, Opan Arifudin, Zackharia Rialmi, And Surya Putra. 2021. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bakti Persada.

Simbolon, Sahat. 2022. *Buku Referensi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Cv Bintang Semesta Media.

Siyoto, Sandu, And M. Ali Sodiq. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Sleman: Literasi Media Publishing.

Soelistya, Djoko, Eva Desembrianita, And Wildan Tafrihi. 2021. *Strong Point Kinerja Karyawan Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja*. Sidoarjo. Nizamia Learning Center.

Sugiharta, Bagus Jaka. 2019. "Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Member Oriflame Di Bali Tahun 2017." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 11(1):44. Doi: 10.23887/Jjpe.V11i1.20061.

Suhirman, And Yusuf. 2019. *Penelitian Kuantitatif: Sebuah Panduan Praktis*. Mataram: Cv. Sanabil.

Sunarta, Sunarta. 2019. "Pentingnya Kepuasan Kerja." *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* 16(2):63–75. Doi: 10.21831/Efisiensi.V16i2.27421.

Surur, Misbahus. 2018. "Fenomena Etos Kerja Dalam Perspektif Islam." *Risda: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*. Doi: 10.59355/Risda.V2i1.1.

Suwarto, Suwarto. 2020. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai." *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 11(1):15. Doi: 10.33087/Eksis.V11i1.180.

Turmono. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Teknologi Dan Bisnis* 2(2):186–93. Doi: 10.37087/Jtb.V2i2.104.

Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Depok: Pt Raja Grafindo Persada.

Wijaya, Prieska, And Triana Noor Edwina Dewayani Soeharto. 2021. "Kontribusi Work Life Balance Terhadap Work Engagement Karyawan." *Psikostudia : Jurnal Psikologi*. Doi: 10.30872/Psikostudia.V10i3.5627.

Wolor, Christian Wiradendi, Destria Kurnianti, Siti Fatimah Zahra, And S. Martono. 2020. "The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millennial Generation In Indonesia." *Journal Of Critical Reviews*. Doi: 10.31838/Jcr.07.09.203.

Zulkifli, Zulkifli, Astri Ayu Purwati, Nicholas Renaldo, Zulfadli Hamzah, And Muhammad Luthfi Hamzah. 2023. "Employee Performance Of Sharia Bank In Indonesia : The Mediation Of Organizational Innovation And Knowledge Sharing." *Cogent Business And Management*. Doi: 10.1080/23311975.2023.2273609.