

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA (WLB), DAN MOTIVASI INTRINSIK
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT HANIL INDONESIA****Taufik Adnan^{1(a)}, Muhammad Syihabuddin^{2(b)}**^{1,2}Jurusan Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta^{a)}taufikadnan1996@gmail.com, ^{b)}muhammadsyihabuddin74@gmail.com**INFORMASI
ARTIKEL****Article History:**

Dikirim:

18-11-2025

Diterbitkan Online:

31-03-2026

Kata Kunci:Kinerja Karyawan,
Kepemimpinan
Transformasional, Work- Life
Balance, Motivasi Intrinsik,
Industri Tekstil**ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi krisis industri tekstil nasional yang ditandai dengan penurunan ekspor, rendahnya tingkat utilisasi produksi, serta meningkatnya tekanan persaingan industri. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk melakukan berbagai strategi efisiensi guna mempertahankan keberlangsungan usaha, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam situasi tersebut, kinerja karyawan menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai target organisasi. PT Hanil Indonesia sebagai salah satu perusahaan tekstil juga menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas dan produktivitas karyawan di tengah tekanan industri yang terus berkembang. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dari aspek gaya kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan motivasi intrinsik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT Hanil Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara simultan maupun parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 56,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi intrinsik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan motivasi intrinsik menjadi faktor utama dalam meningkatkan serta mempertahankan kinerja karyawan di tengah tekanan industri tekstil nasional.

Keywords:Employee Performance,
Transformational Leadership,
Work-Life Balance, Intrinsic
Motivation, Textile Industry**Corresponding Author:**taufikadnan1996@gmail.com**ABSTRACT**

This research was motivated by the crisis conditions in the national textile industry, characterized by declining exports, low production utilization rates, and increasing industrial competition pressures. These conditions have encouraged companies to implement various efficiency strategies in order to maintain business sustainability, including in the management of human resources. In this situation, employee performance becomes an important factor determining the company's success in achieving organizational goals. PT Hanil Indonesia, as one of the textile companies, also faces challenges in maintaining employee stability and productivity amid the continuously

evolving industrial pressures. Therefore, it is necessary to understand the factors that can influence employee performance, particularly transformational leadership style, work-life balance, and intrinsic motivation. This study aims to analyze the influence of transformational leadership style, work-life balance, and intrinsic motivation on employee performance at PT Hanil Indonesia. The research employed a quantitative approach using multiple linear regression analysis methods. Research data were collected through questionnaires distributed to employees as research respondents. The collected data were then analyzed to determine the influence of each independent variable on the dependent variable, both simultaneously and partially. The results of the study indicate that simultaneously transformational leadership style, work-life balance, and intrinsic motivation have an influence on employee performance with a contribution of 56.1%, while the remaining percentage is influenced by other factors outside this study. Partially, transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance. Intrinsic motivation also has a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, work-life balance does not have a significant effect on employee performance. This study concludes that inspirational leadership and intrinsic motivation are the main factors in improving and maintaining employee performance amid the pressures of the national textile industry.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v8i1.1414>

PENDAHULUAN

Industri tekstil Indonesia saat ini menghadapi tekanan yang cukup besar akibat perubahan dinamika perdagangan global, meningkatnya persaingan industri, ketergantungan terhadap bahan baku impor, serta fluktuasi permintaan dari negara tujuan ekspor. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), nilai ekspor tekstil dan produk tekstil Indonesia mengalami perlambatan dalam beberapa tahun terakhir seiring melemahnya permintaan pasar global dan meningkatnya biaya produksi industri. Di sisi lain, tingkat impor bahan baku tekstil masih relatif tinggi sehingga berdampak pada rendahnya utilisasi kapasitas produksi perusahaan tekstil nasional (Badan Pusat Statistik, 2024; Kementerian Perindustrian, 2023). Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk melakukan berbagai strategi efisiensi, seperti penyesuaian jumlah produksi, pengurangan jam kerja, hingga optimalisasi tenaga kerja agar perusahaan tetap mampu mempertahankan keberlangsungan operasionalnya. Situasi ini tidak hanya berdampak pada stabilitas perusahaan, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis, motivasi, dan kinerja karyawan dalam bekerja (World Bank, 2024).

Salah satu perusahaan yang menghadapi kondisi tersebut adalah PT Hanil Indonesia yang memiliki sistem operasional kompleks dengan pembagian kerja pada departemen

spinning mill, dyeing, dan office yang menerapkan sistem kerja berbeda. Penyesuaian kebijakan kerja yang dilakukan perusahaan berdasarkan kebutuhan produksi dapat menimbulkan ketidakpastian di kalangan karyawan. Kurangnya komunikasi yang efektif terkait perubahan kebijakan perusahaan berpotensi menimbulkan kecemasan kerja, menurunkan semangat kerja, serta memengaruhi produktivitas karyawan. Dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan membangun kepercayaan karyawan. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi serta kinerja bawahan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Yukl (2020) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan dan tekanan lingkungan kerja. Dalam menghadapi kondisi industri yang penuh tekanan, gaya kepemimpinan transformasional dinilai sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada bawahan (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021). Pemimpin transformasional

tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mendorong pengembangan potensi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas dan komitmen kerja karyawan pada sektor manufaktur. Penelitian lain oleh Sutrisno et al. (2020) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam industri tekstil. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas kinerja karyawan di tengah tekanan industri yang dinamis.

Selain faktor kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) juga menjadi aspek yang penting dalam mendukung kinerja karyawan. *Work-life balance* berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional. Greenhaus dan Allen (2011) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kesejahteraan individu, mengurangi konflik peran, dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian terbaru oleh Medina-Garrido et al. (2023) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan *work-life balance* yang baik mampu menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Hudson (2005) dalam Arifin dan Muharto (2022) mengemukakan bahwa *work-life balance* terdiri atas keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Namun demikian, implementasi *work-life balance* pada industri tekstil masih menghadapi berbagai tantangan akibat sistem kerja shift dan tuntutan produksi yang tinggi sehingga sering kali memengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan.

Di sisi lain, motivasi intrinsik juga menjadi faktor penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada kondisi organisasi yang mengalami tekanan. Ryan dan Deci (2022) melalui *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika individu merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam pekerjaan. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, adaptif, dan memiliki komitmen yang lebih besar

terhadap pekerjaan. Penelitian Deci et al. (2017) dan Gagné dan Deci (2018) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap produktivitas, kreativitas, dan ketahanan kerja karyawan dalam menghadapi tekanan organisasi. Dengan demikian, motivasi intrinsik menjadi salah satu faktor yang dapat membantu perusahaan menjaga produktivitas dan loyalitas karyawan di tengah perubahan lingkungan kerja.

Selain menghadapi tekanan ekonomi global, industri manufaktur juga dihadapkan pada perkembangan digitalisasi dan otomasi yang menuntut perusahaan untuk melakukan transformasi kerja secara cepat. Transformasi digital mendorong karyawan untuk mampu beradaptasi dengan penggunaan teknologi baru dan sistem kerja yang lebih fleksibel. Schwab (2019) menjelaskan bahwa revolusi industri 4.0 membawa perubahan besar terhadap pola kerja dan kompetensi sumber daya manusia. Sementara itu, Cascio dan Montealegre (2016) menyatakan bahwa perubahan teknologi yang tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dapat meningkatkan tekanan kerja dan menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, komunikasi yang efektif, serta sistem manajemen yang adaptif terhadap perubahan teknologi.

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih mengkaji variabel tersebut secara parsial. Penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara simultan pada sektor industri tekstil di Indonesia masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi penting baik secara teoritis maupun praktis dalam memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di tengah tekanan industri tekstil. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penerapan kepemimpinan transformasional, penguatan motivasi intrinsik, dan kebijakan *work-life balance* yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan dan dinamika industri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis data berupa angka yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui kuesioner. Penelitian dilaksanakan di PT Hanil Indonesia yang berlokasi di Nepen, Teras, Boyolali, pada periode Agustus hingga Oktober 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi dengan jumlah 160 orang. Teknik pengambilan sampel mengacu pada pendapat John W. Creswell (2018), yaitu menggunakan 25% dari total populasi, sehingga diperoleh sampel sebanyak 40 responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dan penyebaran kuesioner secara online kepada responden. Kuesioner disebarakan menggunakan platform digital (seperti Google Form) yang dikirimkan melalui grup komunikasi internal perusahaan dan pesan langsung kepada karyawan yang menjadi sampel. Untuk memastikan seluruh responden mengisi kuesioner, peneliti melakukan koordinasi dengan pihak manajemen serta melakukan monitoring dan pengingat (reminder) secara berkala hingga jumlah responden terpenuhi sesuai target. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima tingkat untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan transformasional (X1), keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance/X2), dan motivasi intrinsik (X3), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Secara operasional, gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Work-life balance diukur melalui keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Motivasi intrinsik diukur melalui kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Sementara itu, kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menguji data menggunakan daftar pertanyaan atau pernyataan, kita menggunakan alat analisis yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Pertanyaan dibuat dalam bentuk

kuesioner dan diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan variabel yang digunakan, untuk mengetahui apakah pertanyaan tersebut layak digunakan sebagai data penelitian. Berikut penjelasan mengenai uji validitas dan reliabilitas:

Uji Validitas

Setelah kuesioner disebarakan kepada 40 responden, kita tentukan dulu nilai r-tabel terlebih dahulu. Rumus yang digunakan adalah $r\text{-tabel} = dk - (N - 2)$ dengan taraf signifikan 0,05. Dengan demikian, nilai r-tabel untuk $40 - 2 = 38$ adalah 0,314. Penelitian ini menggunakan program IBM SPSS Statistic untuk menguji validitas data. Berikut hasil uji validitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Keseimbangan Kehidupan Kerja (WLB (X2), Motivasi Instrinsik (X3), dan Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
X1.1	0,785	0,314	Valid
X1.2	0,893	0,314	Valid
X1.3	0,884	0,314	Valid
X1.4	0,801	0,314	Valid
X2.1	0,776	0,314	Valid
X2.2	0,864	0,314	Valid
X2.3	0,802	0,314	Valid
X3.1	0,702	0,314	Valid
X3.2	0,816	0,314	Valid
X3.3	0,820	0,314	Valid
Y1	0,895	0,314	Valid
Y2	0,931	0,314	Valid
Y3	0,798	0,314	Valid

Dari data tersebut diketahui seluruh variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X1), Keseimbangan kehidupan kerja (WLB (X2), Motivasi intrinsik (X3) dan Kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid karena r-hitung > r-table .

Uji Reliabilitas

Sebuah kuesioner dianggap reliabel atau bisa dipercaya jika jawaban seseorang terhadap soal-soal dalam kuesioner itu konsisten atau tidak berubah dari waktu ke waktu. Untuk menentukan apakah kuesioner itu reliabel digunakan uji statistik yang disebut Cronbach Alpha (α). Jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2005), maka soal-soal dalam kuesioner tersebut dianggap reliabel. Berikut tabel hasil uji reliabilitas yang telah dirangkum:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Batas Minimal	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,861	0,6	Reliabel
Keseimbangan Kehidupan Kerja (WLB)	0,714	0,6	Reliabel
Motivasi Intrinsik	0,679	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,847	0,6	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60, sehingga dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik Normalisitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal atau tidak. Uji ini digunakan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi secara normal. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki residual yang terdistribusi normal. Ada dua cara untuk mengetahui apakah residual tersebut berdistribusi normal, yaitu dengan menggunakan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2013).

Penelitian ini menggunakan uji statistik, salah satu uji statistik yang biasa digunakan adalah uji Kolmogrov-Smirnov. Jika pada hasil uji Kolmogrov-Smirnov menunjukkan p-value lebih besar dari 0,05, maka data berdistribusi normal dan sebaliknya, jika p-value lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil olah data SPSS dapat diperoleh nilai Kolmogrov-Smirnov sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N	Mea n	40
Normal Parameters ^{a,b}		40.0000000
	Std. Dev iation	1.04198931
Most Extreme	Absolute	.131
Differences	Posi tive	.131
	Negative	-.064
Test Statistic		.131
Asymp. Sig. (2-tailed)		.080 ^c

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai Asymp. Sig. (2-tailed) diperoleh nilai 0,080 Karena nilainya > 0,05 maka variabel tersebut berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) pada model regresi. Model regresi dikatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10. Hasil uji multikolinearitas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0,555	1,802
Keseimbangan Kehidupan Kerja	0,536	1,866
Motivasi Intrinsik	0,440	2,273

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami masalah multikolinearitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual antar pengamatan. Model regresi yang baik seharusnya tidak mengalami heteroskedastisitas (homoskedastisitas). Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan metode Uji Glejser, yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Kriteria pengambilan keputusan adalah jika nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, maka model dinyatakan tidak mengandung heteroskedastisitas.

Namun demikian, hasil pengolahan data pada tabel menunjukkan adanya kejanggalan, khususnya pada nilai t untuk variabel Kepemimpinan Transformasional yang identik dengan nilai t pada uji hipotesis utama. Secara metodologis, hal ini tidak seharusnya terjadi karena dalam Uji Glejser variabel dependen yang digunakan adalah residual absolut, sehingga nilai statistik yang dihasilkan, termasuk nilai t, seharusnya berbeda dari hasil uji regresi utama. Oleh karena itu, diperlukan pengecekan ulang terhadap proses pengolahan data atau output statistik untuk memastikan keakuratan hasil uji heteroskedastisitas. Setelah data diperbaiki, interpretasi hasil sebaiknya hanya didasarkan pada nilai signifikansi yang

valid agar kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Tabel 5. Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.824	.793		2.239	.027
	Kepemimpinan Transformatif	.031	.042	.160	2.970	.641
	Keseimbangan Kehidupan Kerja	-.100	.070	.310	.154	.164
2	(Constant)	3.295	1.472		2.239	.031
	Kepemimpinan Transformatif	.232	.078	.423	2.970	.005
	Keseimbangan Kehidupan & Motivasi Intrinsik	.020	.130		.154	.878
		.446	.174	.409	2.558	.015

a. Dependent Variable: [tidak tercantum dalam gambar]

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, diketahui bahwa nilai signifikansi variabel Kepemimpinan Transformatif sebesar 0,641 dan Keseimbangan Kehidupan Kerja (*work-life balance*) sebesar 0,164. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi dinyatakan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena varians residual bersifat konstan. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005 ($< 0,05$) dengan nilai koefisien sebesar 0,232, sehingga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel Motivasi Intrinsik juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,015 ($< 0,05$) dan nilai koefisien sebesar 0,446. Sementara itu, variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja (*work-life balance*) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,878 ($> 0,05$) dengan nilai koefisien sebesar 0,020, sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, hipotesis mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Intrinsik diterima, sedangkan hipotesis mengenai pengaruh *work-life balance* ditolak. Pada uji koefisien determinasi (R^2), diperoleh nilai sebesar 0,561 yang menunjukkan bahwa sebesar 56,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformatif, Keseimbangan Kehidupan Kerja (*work-life balance*), dan Motivasi Intrinsik. Sementara itu, sisanya sebesar 43,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian

Tabel 6. Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	Motivasi Intrinsik	.024	.094	.062	2.558 .799

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel Motivasi Intrinsik memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,024 dengan nilai signifikansi sebesar 0,799. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai koefisien yang bernilai negatif menunjukkan bahwa hubungan antara Motivasi Intrinsik dan kinerja karyawan cenderung berlawanan arah, meskipun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima dalam penelitian ini.

Hasil uji t antara Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan adalah 2,970 yang lebih besar dari 2,029 dengan nilai sig. 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga Kepemimpinan Transformatif berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji t antara Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan adalah 2,970 yang lebih besar dari 2,029 dengan nilai sig. 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga Kepemimpinan Transformatif berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji t antara Keseimbangan Kehidupan terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,154 yang lebih kecil dari 2,029 dengan nilai sig. 0,878 yang lebih besar dari 0,05. Ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga Keseimbangan Kehidupan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji t antara Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan adalah 2,558, yang lebih besar dari 2,029, dengan nilai signifikansi 0,015 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis satu (H_1) diterima, sehingga variabel Motivasi Intrinsik mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Hasil uji t antara Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan adalah 2.558, yang lebih besar dari 2,029, dengan nilai signifikansi 0,015 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti hipotesis nol (H₀) ditolak dan hipotesis satu (H₁) diterima, sehingga variabel Motivasi Intrinsik mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan. Uji koefisien determinasi ini bertujuan menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel bebas yang berpengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat. Hal ini dapat dilihat dari nilai Adjusted R-Squared pada tabel Model Summary. Berikut hasil dari uji koefisien determinasi:

Tabel.7 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771 ^a	.594	.561	1.0845

^a Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Keseimbangan Kehidupan Kerja

Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh nilai R² sebesar 0,561. Artinya, variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional (X₁), Keseimbangan Kehidupan Kerja (X₂), dan Motivasi Intrinsik (X₃) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Hanil Indonesia di Boyolali sebesar 56%. Sementara itu, 44% pengaruhnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti, seperti motivasi, kepemimpinan, penempatan kerja, dan hal-hal lainnya.

Uji Regresi linier berganda

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1					
(Constant)	3.295	1.472		2.239	.031
Kepemimpinan Transformasional	.232	.078	.423	2.970	.005
Keseimbangan Kehidupan Kerja	.020	.130		.154	.878
Motivasi Intrinsik	.446	.174	.409	2.558	.015

a. Dependent Variable: [tidak tercantum dalam gambar] | Nilai biru = signifikan (p < 0.05)

Dari hasil tersebut maka dapat diperoleh Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Keseimbangan Kehidupan Kerja (WLB) tidak menunjukkan pengaruh yang berarti. Nilai t untuk kepemimpinan transformasional sebesar 2.970 dengan nilai signifikansi 0.005, yang berarti variabel ini berpengaruh positif dan signifikan. Koefisien B

sebesar 0.232 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.232 satuan. Motivasi intrinsik juga menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai t 2.558 dan signifikansi 0.015. Koefisien B 0.446 menandakan bahwa motivasi intrinsik memiliki kontribusi paling besar dalam mempengaruhi kinerja dibanding variabel lainnya.

Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁) sebesar 0,232 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel tersebut, dengan asumsi variabel lain konstan, akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,232. Sementara itu, koefisien untuk Keseimbangan Kehidupan Kerja (X₂) sebesar 0,020 mengindikasikan adanya pengaruh positif, meskipun relatif kecil, terhadap kinerja karyawan apabila terjadi peningkatan satu satuan pada variabel tersebut dengan variabel lain tetap.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,970 lebih besar dari t-tabel 2,029 dengan tingkat signifikansi 0,005 (< 0,05). Temuan ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Hanil Indonesia. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh atasan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta mendorong pengembangan intelektual terbukti dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Putri (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berbeda dengan itu, variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance/WLB) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menjadi menarik jika dikaitkan dengan kondisi aktual perusahaan yang sedang menghadapi ketidakstabilan akibat efisiensi dan penyesuaian hari kerja. Dalam situasi seperti ini, aspek WLB cenderung kurang menjadi prioritas utama bagi karyawan, karena fokus mereka lebih tertuju

pada keberlangsungan pekerjaan dan stabilitas pendapatan. Selain itu, sistem kerja shift serta perubahan jadwal yang tidak menentu di PT Hanil Indonesia dapat menyebabkan sulitnya karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Hal ini menjelaskan mengapa meskipun secara teoritis WLB berpengaruh terhadap kinerja, dalam konteks penelitian ini pengaruh tersebut tidak signifikan.

Sementara itu, variabel Motivasi Intrinsik terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan, bahkan menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,446. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan dari dalam diri karyawan, seperti keinginan untuk berkembang, rasa tanggung jawab, dan kepuasan kerja, menjadi faktor utama dalam menjaga kinerja di tengah kondisi perusahaan yang tidak stabil.

Namun demikian, hasil ini berbeda dengan temuan Ismail (2024) dan Dewi (2022) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks penelitian, di mana dalam kondisi krisis seperti yang dialami PT Hanil.

Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*) terhadap Kinerja Karyawan

Uji *t* terhadap variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*/WLB) menunjukkan nilai *t*-hitung sebesar 0,154 yang lebih kecil dari *t*-tabel 2,029, dengan tingkat signifikansi 0,878 ($> 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Hanil Indonesia. Temuan ini menjadi menarik jika dianalisis dalam konteks spesifik perusahaan yang sedang berada dalam kondisi tidak stabil akibat kebijakan efisiensi, seperti pengurangan hari kerja dan perubahan jadwal produksi. Dalam situasi tersebut, karyawan cenderung lebih memprioritaskan keberlangsungan pekerjaan dan kepastian pendapatan dibandingkan upaya dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi. Selain itu, sistem kerja shift yang dinamis serta komunikasi kebijakan yang terkadang tidak konsisten dapat menyulitkan karyawan dalam mencapai keseimbangan tersebut, sehingga WLB tidak menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja.

Secara empiris, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan Dewantoro (2022) dan Medina-Garrido (2023) yang menyatakan bahwa WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil ini konsisten dengan penelitian Saputra dan Masdupi (2024) yang menemukan bahwa WLB tidak memiliki pengaruh signifikan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh WLB organisasi dan situasi kerja yang dihadapi karyawan. Oleh karena itu, dalam konteks PT Hanil Indonesia, WLB bukanlah faktor dominan dalam meningkatkan kinerja, melainkan faktor lain di luar model seperti sistem kompensasi, kondisi kerja, dan stabilitas organisasi yang lebih berperan. Selain itu, penulisan rujukan telah diperbaiki dengan mengintegrasikan sumber secara jelas dalam kalimat, sehingga tidak lagi menempatkan sitasi secara terpisah tanpa konteks yang jelas.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *t*, diperoleh nilai *t*-hitung sebesar 2,558 yang lebih besar dari *t*-tabel 2,029, dengan nilai signifikansi 0,015 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Hanil Indonesia. Artinya, karyawan yang memiliki dorongan dari dalam diri, seperti rasa tanggung jawab, semangat untuk berkembang, dan keinginan berprestasi, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks perusahaan yang sedang menghadapi tekanan industri, motivasi intrinsik menjadi faktor penting karena mampu menjaga konsistensi kerja meskipun kondisi eksternal kurang mendukung.

Temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik terbentuk melalui pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Ketika ketiga aspek tersebut terpenuhi, karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja secara optimal tanpa bergantung sepenuhnya pada faktor eksternal. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Jayanti dan Novita (2024) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penguatan motivasi intrinsik dapat menjadi strategi penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,561 atau 56,1%. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel Kepemimpinan Transformatif (X1), Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2), dan Motivasi Intrinsik (X3) mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan (Y) di PT Hanil Indonesia sebesar 56,1%, sedangkan sisanya sebesar 43,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Faktor-faktor tersebut dapat berupa kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta stabilitas operasional perusahaan, bukan variabel yang sudah diteliti seperti motivasi dan kepemimpinan.

Jika dikaitkan dengan temuan sebelumnya, nilai R^2 ini juga memperkuat bahwa meskipun secara simultan ketiga variabel memiliki kontribusi yang cukup besar, secara parsial terdapat perbedaan pengaruh, khususnya pada variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja (WLB) yang tidak signifikan. Dalam konteks kondisi PT Hanil Indonesia yang sedang tidak stabil akibat kebijakan efisiensi dan perubahan sistem kerja, WLB menjadi kurang berperan dalam memengaruhi kinerja. Karyawan cenderung lebih fokus pada aspek keberlangsungan pekerjaan dan tuntutan produksi dibandingkan keseimbangan kehidupan pribadi, sehingga kontribusi WLB dalam model menjadi relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel terhadap kinerja tidak hanya ditentukan oleh teori, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi kontekstual organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Hanil Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, motivasi, serta dukungan terhadap pengembangan intelektual karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja. Selain itu, motivasi intrinsik juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta menjadi variabel yang paling dominan dalam penelitian ini. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dorongan internal, seperti rasa tanggung jawab, kebutuhan untuk berkembang, dan

kepuasan dalam bekerja, menjadi faktor penting dalam mempertahankan kinerja karyawan di tengah tekanan industri tekstil.

Sementara itu, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan industri manufaktur yang memiliki target produksi tinggi dan sistem kerja yang ketat, karyawan cenderung lebih berorientasi pada penyelesaian pekerjaan dan stabilitas kerja dibandingkan pada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan demikian, *work-life balance* belum menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan pada konteks penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, manajemen PT Hanil Indonesia disarankan untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transformatif melalui peningkatan kualitas komunikasi, pemberian motivasi yang berkelanjutan, serta pengembangan kompetensi pemimpin pada setiap tingkat organisasi. Perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi intrinsik karyawan, seperti memberikan kesempatan pengembangan kompetensi, penghargaan terhadap pencapaian kerja, dan dukungan terhadap keterlibatan karyawan dalam proses kerja. Selain itu, meskipun *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan, perusahaan tetap perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan guna menjaga stabilitas psikologis dan mengurangi risiko kelelahan kerja dalam jangka panjang.

Bagi industri tekstil secara umum, penelitian ini menunjukkan pentingnya penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif terhadap dinamika industri dan perubahan lingkungan kerja. Sementara itu, bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, serta memperluas objek penelitian pada sektor industri lain agar diperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih kuat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan penyertaan-Nya sehingga penelitian yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life*

Balance), dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan di PT Hanil Indonesia” dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini disusun sebagai salah satu bentuk kontribusi ilmiah dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya di tengah tantangan industri tekstil yang terus berkembang. Dalam proses penyusunan penelitian ini, penulis memperoleh banyak bantuan, dukungan, bimbingan, serta motivasi dari berbagai pihak sehingga seluruh rangkaian penelitian dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, saran, dan ilmu yang sangat bermanfaat selama proses penelitian. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak PT Hanil Indonesia yang telah memberikan izin dan membantu dalam proses pengumpulan data penelitian, serta kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner. Tidak lupa, penulis menyampaikan terima kasih kepada keluarga, sahabat, dan semua pihak yang telah memberikan doa, dukungan, dan semangat sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik industri manufaktur Indonesia 2023–2024*. BPS Indonesia.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dewantoro, A. Q. (2022). Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial*, 9(2), 101–112.
- Dewi, S. A. (2022). Pengaruh kompensasi dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Bisnis*, 11(4), 233–246.
- Firnanda, F. (2024). Pengaruh motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Bisnis Wira*, 6(2), 120–134.
- Hastuti, W. D. (2022). Work-life balance sebagai faktor determinan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 9(3), 210–223.
- Ismail, H. (2024). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan (Studi kasus CV Riho Mandiri). *Paradoks: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 7(1), 55–70.
- Jayanti, R., & Novita, S. (2024). Pengaruh work- life balance terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 55–67.
- Khoerunnisa, S. R. (2025). Work-life balance dan implikasinya terhadap kinerja karyawan generasi milenial. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 7(1), 89–104.
- Kurniawan, F., & Saputra, B. (2025). Work-life balance dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di industri otomotif. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 8(2), 120–134.
- Medina, Garrido, J. L., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos, Rodríguez, A. R. (2023). Work-life balance and employee performance in competitive industries. *Journal of Human Resource Development*, 11(2), 145–160.
- Muliawan, F. (2025). Analisis gaya kepemimpinan transformasional dan dampaknya pada kinerja organisasi. *Etnomanajemen*, 2(2), 89–102.
- Putri, R. N. (2025). Peran gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. *JEJ Journal*, 4(1), 77–90.
- Saputra, A., & Masdupi, E. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan pada sektor manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 14(1), 33–48.
- Selfinia Utami, & Putri Maisara. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas

Karyawan (Studi Kasus Departemen
Preparation pada Karyawan PT.Prima
Sejati Sejahtera Boyolali). *Jurnal
Edunomika*, 7 (1), 1 – 16

Warunayama. (2025). Pengaruh gaya
kepemimpinan transformasional terhadap
kinerja karyawan. *Musytari: Jurnal
Manajemen*, 3(1), 41–53.