



Pengaruh *Leader-Member Exchange* dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank Nagari Cabang Pasar Raya

Siti Medira Khairunnisa^{1*}, Robby Dharma², Bayu Pratama Azka³

¹⁻³Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Indonesia

Alamat: Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat, Indonesia

Korespondensi penulis: sitimedirakhairunnisa09@gmail.com*

Abstract. *This study aims to analyze the influence of Leader Member Exchange (LMX) and Work Life Balance (WLB) on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Bank Nagari Pasar Raya Branch. LMX represents the quality of reciprocal relationships between leaders and subordinates, including trust, support, and effective communication, while WLB reflects the balance between work demands and employees' personal lives. Employee performance is measured based on aspects of quantity, quality, efficiency, discipline, and initiative in completing work. Job satisfaction is positioned as a mediating variable believed to strengthen the influence of LMX and WLB on employee performance. This study uses a descriptive quantitative method with a survey approach. Primary data were obtained by distributing questionnaires to all 92 active employees, so the sampling technique used was saturated sampling. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS 3 software to test direct and indirect relationships between variables. The results showed that LMX has a positive and significant effect on job satisfaction, where a harmonious relationship between leaders and subordinates can increase employee satisfaction with their work. WLB was also shown to have a positive and significant effect on job satisfaction, indicating that a good work-life balance can increase employee motivation and well-being. Furthermore, LMX and WLB directly influence performance, and job satisfaction is shown to mediate the relationship, thus strengthening the influence of both on employee performance. These findings provide practical implications for the management of PT. Bank Nagari, namely the importance of strengthening the quality of interactions between superiors and subordinates, providing emotional support, and implementing flexible work policies that support employee welfare.*

Keywords: *Bank Nagari, Employee Performance, Job Satisfaction, Leader Member Exchange, Work Life Balance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Work Life Balance (WLB) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya. LMX merepresentasikan kualitas hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan, meliputi kepercayaan, dukungan, dan komunikasi efektif, sedangkan WLB mencerminkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Kinerja pegawai diukur berdasarkan aspek kuantitas, kualitas, efisiensi, kedisiplinan, serta inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang diyakini dapat memperkuat pengaruh LMX dan WLB terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan survei. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh 92 pegawai aktif, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3 untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan mampu meningkatkan rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya. WLB juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kenyamanan pegawai. Selain itu, LMX dan WLB berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, dan kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan tersebut, sehingga memperkuat pengaruh keduanya terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT. Bank Nagari, yaitu pentingnya memperkuat kualitas interaksi antara atasan dan bawahan, memberikan dukungan emosional, serta menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel dan berpihak pada kesejahteraan pegawai.

Kata kunci: PT. Bank Nagari, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja, *Leader Member Exchange*, *Work Life Balance*.

1. LATAR BELAKANG

Kinerja pegawai adalah pendekatan penyusunan anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan konsep Value for money dan pengawasan atas kinerja output. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan yang pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam pengambilan Keputusan (Fitri and Fitriah 2023).

Penelitian ini akan dilakukan terhadap karyawan Bank Nagari Cabang Pasar Raya. Bank Nagari pada awalnya Bernama Bank Pembangunan daerah (BPD) yang merupakan Bank Terkemuka di Indonesia saat ini, dengan slogan Bersama Membina Citra Membangun Negeri, Bank Nagari selalu memberikan pelayanan terbaik bagi nasabahnya. Dengan popularitas Bank Nagari yang semakin meningkat sebagai bank yang telah berkomitmen sebagai pendorong berkembangnya perekonomian Sumatera Barat khususnya, maka hubungan antara organisasi dan pegawai sangat penting. Untuk itu, peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian pada Bank Nagari Cabang Pasar Raya yang beralamat di JL. Permindo No. 20, Kp. Jao, Kec. Padang Barat., Kota Padang, Sumatera Barat.

Tabel 1. Data Pencapaian Kinerja Bank Nagari Cabang Pasar Raya Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Indikator Kinerja	Rata-Rata Nilai Kinerja	Program Pencapaian	Realisasi	Presentase Pencapaian
2022	92	Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas	87.400	950	83.272	95%
2023	92	Kualitas Pelayanan Pada Nasabah	87.400	950	79.006	90%
2024	92	Pencapaian Target Individu	87.400	950	79.578	91%

Sumber : Data kinerja PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya 2024

Berdasarkan tabel 1. di atas, kinerja pegawai Bank Nagari Cabang Pasar Raya selama tiga tahun terakhir (2022–2024) menunjukkan dinamika yang menarik untuk dianalisis dalam konteks penelitian ini. Standar penilaian kinerja ditetapkan secara konsisten selama 950 poin per karyawan per tahun. Dengan jumlah karyawan sebanyak 92 orang, maka total program pencapaian kinerja per tahun 87.400 poin. Pada tahun 2022, PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya berhasil mencapai kinerja terbaik dengan realisasi sebesar 83.272 poin dari target tercapai

87.400. pencapaian ini menghasilkan presentase sebesar 95%, yang dihitung dari pembagian realisasi dengan target kinerja ($83.272 : 87.400 \times 100\% = 95\%$).

Capaian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada level yang sangat baik dan mendekati target optimal. Dan pada tahun 2023 mengalami penurunan kinerja yang cukup signifikan dengan realisasi hanya mencapai 79.006 poin dari target rata-rata tercapai 87.400. presentase pencapaian turun menjadi 90% yang dihitung dari pembagian realisasi dengan target kinerja ($79.006 : 87.400 \times 100\% = 90\%$). Capaian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada level yang menurun dan menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan konsistensi kinerja karyawan. Sedangkan pada tahun 2024, terdapat indikasi pemulihan kinerja meskipun belum mencapai level tahun 2022. Realisasi kinerja mencapai 79.578 poin dari target rata-rata tercapai 87.400 poin, menghasilkan presentase pencapaian sebesar 91% ($79.578 : 87.400 \times 100\% = 91\%$). Meskipun pencapaian ini masih berada dibawah level optimal tahun 2022.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor diluar jumlah pegawai, seperti kualitas hubungan atasan dan bawahan (Leader Member Exchange) dan keseimbangan kehidupan kerja (Work Life Balance) mungkin berperan penting dalam mempengaruhi kinerja. Pengaruh antara Leader Member Exchange dan kinerja pegawai dapat dilihat dari bagaimana komunikasi dan dukungan atasan berdampak pada motivasi serta produktivitas bawahan. Jika Leader Member Exchange berkualitas tinggi, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target, yang tercermin dari pencapaian 95% di tahun 2022. Namun, penurunan kinerja di tahun-tahun berikutnya bisa di sebabkan oleh menurunnya kualitas Leader Member Exchange misalnya akibat kurangnya komunikasi atau dukungan pimpinan.

Disisi lain, Work Life Balance juga berperan kursial. Pegawai yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi umumnya lebih produktif dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Jika Work Life Balance terganggu, seperti bahan kerja berlebih atau kurangnya fleksibilitas, hal ini dapat menurunkan kinerja, sebagaimana terlihat pada tren penurunan realisasi di 2023 dan 2024. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan Leader Member Exchange dan Work Life Balance dengan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan hubungan mereka dengan atasan Leader Member Exchange tinggi dan merasa memiliki keseimbangan yang lebih baik.

Sebaliknya, ketidakpuasan dalam kedua aspek ini dapat menurunkan motivasi dan produktivitas, yang akhirnya berdampak pada pencapaian target organisasi. Data PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya menunjukkan bahwa meskipun rata-rata nilai kerja pegawai stabil, fluktuasi realisasi target mengindikasikan perlunya perhatian lebih terhadap faktor-faktor non-kuantitatif seperti Leader Member Exchange, Work Life Balance, kepuasan kerja. Untuk meningkatkan kinerja kedepan, manajemen bank dapat melakukan beberapa Langkah strategis. Pertama, memperkuat kualitas Leader Member Exchange melalui pelatihan kepemimpinan bagi atasan dan membuka saluran komunikasi yang lebih efektif dengan bawahan.

Kedua, menerapkan kebijakan yang mendukung Work Life Balance, seperti jam kerja fleksibel atau program kesejahteraan pegawai. Ketiga, secara berkala mengukur kepuasan kerja pegawai untuk mengidentifikasi area yang perlu perbaikan. Indikator kinerja pada tahun 2022, indikator yang digunakan adalah ketepatan waktu penyelesaian tugas, yang menekankan pentingnya efisiensi dan disiplin waktu penyelesaian pekerjaan. Rata-rata nilai kinerja sebesar 87.400 menunjukkan bahwa Sebagian besar pegawai berhasil memenuhi standar ketepatan waktu yang ditetapkan, dengan realisasi mencapai 95% dari target program. Pada tahun 2023, indikator berganti menjadi kualitas pelayanan pada nasabah, yang berfokus pada kepuasan dan pengalaman nasabah dalam berinteraksi dengan Bank. Nilai rata-rata kinerja tetap konsisten di angka 87.400, tetapi realisasi pencapaian sedikit menurun 90%. Hal ini mencerminkan tantangan dalam mempertahankan kualitas pelayanan atau peningkatan ekspektasi nasabah. Pada tahun 2024, indikator kinerja berubah menjadi pencapaian target individu, yang mengukur kemampuan pegawai dalam memenuhi tujuan yang ditetapkan secara personal. Rata-rata nilai kinerja masih stabil, namun realisasi pencapaian naik tipis menjadi 91%. Ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai mampu memenuhi target individu, masih ada ruang untuk peningkatan agar bisa mencapai target program secara maksimal. analisis dari ketiga indikator kinerja tersebut menunjukkan bahwa PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya memiliki komitmen yang kuat dalam meningkatkan kualitas kerja pegawainya dari tahun ke tahun.

Ketepatan waktu penyelesaian tugas pada tahun 2022 yang mencapai 95% menunjukkan bahwa budaya disiplin dan efisiensi waktu telah berhasil diterapkan dengan baik. Hal ini sangat penting dalam industri perbankan, di waktu penyelesaian tugas yang cepat dan akurat dapat memengaruhi kepuasan nasabah serta operasional bank secara keseluruhan. Namun, pada tahun 2023, pergeseran indikator menjadi Kualitas pelayanan pada nasabah dengan realisasi 90% mengindikasikan bahwa meskipun nilai rata-rata kinerja tetap stabil, bank menghadapi tantangan dalam mempertahankan atau meningkatkan kualitas layanan.

Penurunan ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti peningkatan jumlah nasabah, kompleksitas permintaan, atau kebutuhan pelatihan tambahan bagi pegawai untuk menghadapi dinamika pasar. Namun, pada tahun 2023, pergeseran indikator menjadi Kualitas pelayanan pada nasabah dengan realisasi 90% mengindikasikan bahwa meskipun nilai rata-rata kinerja tetap stabil, bank menghadapi tantangan dalam mempertahankan atau meningkatkan kualitas layanan. Penurunan ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti peningkatan jumlah nasabah, kompleksitas permintaan, atau kebutuhan pelatihan tambahan bagi pegawai untuk menghadapi dinamika pasar.

Penelitian ini mengkaji pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Work Life Balance (WLB) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Bank Nagari. Variabel Leader Member Exchange didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, yang mencakup pertukaran dukungan, komunikasi, dan kepercayaan dalam lingkungan kerja. Sementara itu, Work Life Balance mengukur sejauh mana pegawai mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, termasuk fleksibilitas waktu, beban kerja, dan kesejahteraan psikologis. Kinerja pegawai menjadi variabel dependen yang diamati, mencerminkan produktivitas, efisiensi, dan pencapaian target individu maupun tim. Adapun kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening, yang memediasi hubungan antara Leader Member Exchange dan Work Life Balance terhadap kinerja, dimana kepuasan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengakuan, lingkungan kerja, dan kesempatan pengembangan karir. Penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana hubungan atasan-bawahan dan keseimbangan hidup-pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, serta peran kepuasan kerja dalam memperkuat atau memediasi hubungan tersebut di lingkungan PT Bank Nagari.

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa Leader Member Exchange (LMX) yang berkualitas tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana pegawai merasa didukung dan dihargai oleh atasan, sehingga mendorong peningkatan motivasi dan komitmen kerja. Hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim ini tidak hanya memperlancar komunikasi tetapi juga memfasilitasi pertukaran sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Di sisi lain, Work Life Balance (WLB) yang optimal diharapkan dapat mengurangi stres dan kelelahan kerja, sehingga pegawai lebih fokus dan energik dalam menjalankan tanggung jawabnya. Ketika pegawai

merasa bahwa kehidupan pribadi dan profesional mereka seimbang, dampak positifnya akan terlihat pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini berperan sebagai jembatan yang menghubungkan LMX dan WLB dengan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal, bersemangat, dan berdedikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepuasan ini bisa timbul dari berbagai faktor, seperti penghargaan atas kontribusi, kesempatan untuk berkembang, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja. Dengan kata lain, LMX dan WLB tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Sebagai contoh, seorang pegawai yang memiliki hubungan baik dengan atasan (LMX tinggi) dan merasa kehidupan pribadinya tidak terganggu oleh pekerjaan (WLB baik) akan lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih tinggi.

2. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif karena penelitian ini memiliki alur yang jelas dan teratur. Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data angka sebagai analisis data statistik (Waruwu, 2023). Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai masing-masing variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih sifatnya (independent) tanpa membuat hubungan maupun perbandingan dengan variabel yang lain. Variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini, variabel dependent (Y) Kinerja Pegawai, variabel independen (X) Leader Member Exchange (X1) Work Life Balance (X2) Serta variabel Intervening (Z) Kepuasan Kerja. Objek pada penelitian ini adalah PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya beralamat di JL. Permindo No. 20, Kp Jao, Kecamatan. Padang Barat., Kota Padang, Sumatera Barat. 6,5 Km. PT. Bank Nagari merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan dan perbankan, dengan fokus utama pada pelayanan di wilayah Sumatera Barat. Bank ini berperan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi lokal, terutama melalui pembiayaan UMKM, Pembangunan infrastruktur daerah, dan program-program pemerintah yang berkaitan dengan kesejahteraan Masyarakat. Selain itu, PT. Bank Nagari juga aktif dalam layanan digital banking seperti mobile banking dan internet banking untuk memudahkan transaksi nasabah dengan statusnya sebagai BPD, Bank ini memiliki komitmen untuk menjadi mitra keuangan utama bagi pemerintah, bisnis, dan Masyarakat Sumatera Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 92 orang dengan ketetapan yang tergolong semua karyawan di PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya. Sedangkan Sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampel sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel maka dalam penelitian ini sampel yang diambil ada pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya adalah sebanyak 92 orang dengan ketetapan yang tergolong atas karyawan PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data primer yaitu data atau informasi yang diperoleh dari tangan ke tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan spesifik studi. Seperti hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti dan wawancara pihak-pihak terkait. Data Sekunder yaitu data atau informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dan penelitian pustaka. Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilaksanakan dengan jalan mendatangi objek yang bersangkutan melalui wawancara atau observasi untuk mendapatkan data yang dibutuhkan sehubungan dengan pembuatan skripsi dan dapat dilakukan dengan Observasi, yaitu Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan kunjungan dan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian. Kuisisioner, yaitu mengedarkan daftar pertanyaan yang ditunjukkan kepada pegawai guna mendapatkan data yang lebih baik. Penelitian Pustaka adalah pengumpulan data dengan mempelajari buku-buku Literatur serta tulisan-tulisan yang ada hubungannya dengan permasalahan yang dibahas.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Penilaian *outer* model bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstraknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian *outer* model dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,5 Untuk menilai nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih dari 0,5 sebagai tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai (Y)	0,771
Kepuasan Kerja (Z)	0,663
Leader Member Exchange (X1)	0,813
Work Life Balance (X2)	0,682

Sumber: Hasil Uji SmartPLS, tahun 2025

Berdasarkan gambar dan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan bisa untuk tahap berikutnya.

Uji Reliabilitas

Penilaian *outer model* bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstraknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian *outer model* dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,70.

Tabel 3 Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kinerja Pegawai (Y)	0,944
Kepuasan Kerja (Z)	0,932
Leader Member Exchange (X1)	0,813
Work Life Balance (X2)	0,682

Sumber: Hasil Uji SmartPLS, tahun 2025

Berdasarkan *output SmartPLS* pada gambar diatas, telah ditemukan nilai *composite reliability* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan tingkat kehadalan data baik atau *reliable*.

Tabel 4. Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Kinerja Pegawai (Y)	0,925
Kepuasan Kerja (Z)	0,915
Leader Member Exchange (X1)	0,971
Work Life Balance (X2)	0,932

Sumber: Hasil Uji SmartPLS, tahun 2025

Berdasarkan *output SmartPLS* pada gambar diatas, telah ditemukan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,7. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau handal.

Tabel 5 rho_A

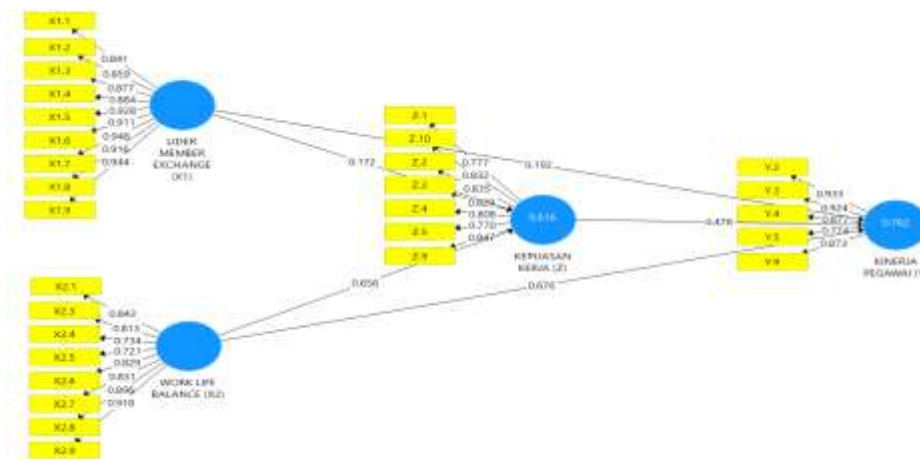
Variabel	Cronbach's Alpha
Kinerja Pegawai (Y)	0,934
Kepuasan Kerja (Z)	0,921
Leader Member Exchange (X1)	0,975
Work Life Balance (X2)	0,932

Sumber: Hasil Uji SmartPLS, tahun 2025

Berdasarkan *Output SmartPLS* pada gambar diatas, telah ditemukan nilai rho_A masing – masing konstruk atau variabel besar dari 0,7. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau handal.

Uji Model Outer

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan *SmartPLS*:



Gambar 1. Struktural Model Outer Model Setelah Eliminasi

Sumber : Pengolahan Data Analisis Smart PLS 2025

Uji Perasamaan Model

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner* model akan dievaluasi melalui nilai *R-Squared*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*, berikut estimasi *R-Square*:

Tabel 6. Evaluasi Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,762	0,754
Kepuasan Kerja (Z)	0,616	0,607

Sumber: Hasil Uji SmartPLS, tahun 2025

Terlihat nilai *R-Square* konstruk kinerja karyawan 0,762 atau sebesar 76,2% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk kinerja karyawan dari konstruk dan *Work Life Balance* atau merupakan pengaruh secara simulatan konstruk *Leader Member Exchange* dan *Work Life Balance* Terhadap kinerja pegawai. Sementara nilai *R-Square* untuk Kepuasan Kerja Sebesar 0,616 atau sebesar 61,6% Menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh *Leader Member Exchange* dan *Work Life Balance* dalam menjelaskan atau mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasakan adanya dukungan dan kepercayaan dari atasannya akan merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja tersebut tidak hanya muncul dari pemberian tugas yang sesuai, tetapi juga dari pengakuan, komunikasi yang sehat, dan peran serta atasan dalam pengembangan individu. Menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, di mana kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan mendorong semangat kerja yang lebih tinggi. Penelitian serupa juga diungkapkan oleh (Yulinda dan Safitri 2022). yang menyatakan bahwa dalam lingkungan kerja sektor perbankan, LMX memainkan peran penting dalam membangun kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Secara teori, temuan-temuan ini juga diperkuat oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) yang mengembangkan teori LMX dan menjelaskan bahwa semakin tinggi kualitas pertukaran antara pemimpin dan anggota, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, di PT Bank Nagari Cabang Pasar Raya, strategi manajerial yang memperkuat kualitas hubungan antar atasan dan bawahan menjadi kunci penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif.

2. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja

Work-Life Balance (WLB) merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di berbagai sektor, termasuk perbankan. Pada PT Bank Nagari, khususnya di Cabang Utama Padang, telah dilakukan sebuah penelitian yang menunjukkan bahwa Work-Life Balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin seimbang seorang pegawai dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan

antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih puas, lebih termotivasi, serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

3. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai

LMX dan kinerja pegawai pada Bank Nagari Cabang Pasar Raya. Namun terdapat studi sejenis di lingkungan Bank Nagari yaitu pada Cabang Tapan, yang menguji peran LMX terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut melaporkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama ketika dimediasi oleh motivasi kerja: semakin tinggi kualitas hubungan atasan bawahan, semakin tinggi tingkat motivasi kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Walaupun belum ada studi yang menguji langsung di cabang Pasar Raya, temuan empiris dari Cabang Tapan dan organisasi sejenis memperkuat asumsi bahwa LMX berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Nagari. Jika motivasi kerja atau kepuasan kerja digunakan sebagai mediator, efeknya sering kali lebih kuat dan menjelaskan hubungan yang lebih kompleks antara gaya kepemimpinan dengan hasil kinerja walaupun belum ada studi yang menguji langsung di cabang Pasar Raya, temuan empiris dari Cabang Tapan dan organisasi sejenis memperkuat asumsi bahwa.

4. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai

Worklife balancemerupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Apabila karyawan mampu menyelaraskan waktu dan keterlibatannya secara langsung antara pekerjaan maupun kehidupan pribadi (keluarga, hobby, dan budaya) maka karyawan akan bersemangat, fokus bekerja, lebih efektif dan meningkatkan kualitas kerjanya, sedangkan apabila karyawan merasa tidak mampu menyeimbangkan pekerjaan, dan kehidupan pribadinya karyawan akan merasa penat, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak baik yang dapat merugikan dirinya sendiri maupun perusahaan atau organisasi yang membutuhkan tenaga, usaha, serta potensinya.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan membuat pegawai lebih berhati-hati dalam bekerja, sehingga pegawai dapat mengevaluasi kesalahan-kesalahan yang pernah diperbuat dengan lebih baik lagi. Selain itu pegawai merasa dengan dengan komentar yang dilakukan pimpinan terhadap pekerjaannya karena disampaikan dengan ramah. Pengawasan yang dilakukan pimpinan pun dapat menurunkan risiko terjadi kesalahan dalam bekerja, dan

pengawasan ini diterapkan kepada setiap pegawai tanpa adanya diskriminasi. Indikator yang dominan selanjutnya terdapat pada hubungan dengan rekan kerja terjalin sangat baik antar sesama pegawai sehingga mereka saling memberikan masukan satu sama lainnya. Hubungan yang baik dengan rekan kerja ini bukan hanya terjadi pada sesama pegawai tetapi juga terjadi dengan pimpinan.

6. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.

Hubungan antara atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi—dikenal dengan konsep Leader–Member Exchange (LMX)—memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel perantara seperti kepuasan kerja. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa LMX yang positif, yaitu hubungan yang ditandai oleh kepercayaan, penghargaan, komunikasi yang terbuka, serta dukungan emosional dari atasan, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja ini kemudian berperan sebagai mediator yang memperkuat dampak LMX terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Leader–Member Exchange (LMX) menggambarkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Ketika hubungan ini terjalin dengan baik ditandai dengan adanya kepercayaan, komunikasi terbuka, dan saling menghargai maka karyawan akan merasa lebih dihargai, didukung, dan dipercaya. Hubungan seperti ini menciptakan perasaan positif dalam diri karyawan yang kemudian tercermin dalam kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh LMX terhadap kinerja pegawai.

4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian pengaruh Leader Member Exchange Dan Work Life Balance terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. bank Nagari Cabang Pasar Raya, Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya, Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya, Work Life Balance tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya, Kepuasan Kerja Tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya, Leader Member Exchange berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya, Work Life Balance berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Nagari Cabang Pasar Raya.

DAFTAR REFERENSI

- Almusadie, T. (2021). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Persero (Skripsi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar). <https://doi.org/10.36546/jm.v8i3.372>
- Anoraga, P. (2015). *Psikologi kerja*. Rineka Cipta.
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 843-852. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p843-852>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Alfabeta.
- Fitri, N., & Fitriah, E. (2023). Pengaruh implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja pegawai. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 3(1), 677-682. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v3i1.7106>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Heryadi, M. R. H. (2019). Peningkatan kepuasan kerja melalui keseimbangan hidup kerja dan lingkungan kerja pada dosen Universitas Komputer Indonesia. Retrieved from <http://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/836>
- Hutama, P., Goenawan, R., & Hutama, P. (2012). Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. *Psychology Applied to Work*, 53(9), 1689-1699.
- Kakiay, A., & Wigiyanti. (2022). Jurnal riset ilmiah. *Jurnal Riset Ilmiah*, 1(2), 15-18. <https://doi.org/10.55681/sentri.v1i2.247>
- Khadafi, A., Dwiki, V., & Yuhaeni, Y. (2024). Pengertian, fungsi dan tujuan manajemen pendidikan Institut Madani Nusantara, Indonesia dilengkapi piranti penunjangnya. *Jurnal Manajemen*, 2(4), 2756. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i4.2756>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (9th ed.). McGraw-Hill.

- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. Salemba Empat.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119-123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/33793>
- Ramadhina, D., Salsabila, & Frianto, A. (2021). Analisis kepuasan kerja terhadap kompetensi melalui motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 715-724. <https://doi.org/10.26740/jim.vn.p715-724>
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Safitri, N. I., Husadha, C., & Yoganingsih, T. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada showroom Hebo Car). *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 2(3), 169-183. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v2i3.4055>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasi*. Andi Offset.
- Su, A. (2018). Bab II landasan teori. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 8-24.
- Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan: Kepuasan kerja, loyalitas pegawai dan komitmen di PT Lensa Potret Mandiri. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3), 467-478. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v1i3.873>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, kuesioner & analisis data untuk pemasaran dan perilaku konsumen*. CAPS.
- Syeftian, I., & Alfian, A. (2025). Pengaruh work life balance dan stres kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(3), 777-787.

Wakman, E. O., Dewi, M. P., & Malang, I. T. (2025). Implementasi work life balance dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama Singosari. *Elmal*, 6(2), 669-684. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i2.7061>

Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajagrafindo Persada.

Wirawan. (2013). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Empat.