



## Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Dian Wirtadipura<sup>1\*</sup>, Wahid Sumarjo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Primagraha

\*Korespondensi penulis: dianwirtadipura@primagraha.ac.id

**Abstract.** *Work-life balance has become an important issue in human resource management, mainly because of its impact on employee satisfaction and performance. This study examines the influence of work-life balance on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. This study uses a causal approach with 115 employees at PT. Biotis Agrindo. The data was analysed using Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). The study results show that work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction. These findings confirm that job satisfaction mediates the relationship between WLB and performance, reinforcing the social exchange theory that perceptions of fair treatment from organisations will be reciprocated with positive work behaviours. The practical implication of this research is that organisations need to implement work policies that support work-life balance as part of performance improvement strategies.*

**Keywords:** *Employee Performance, Job Satisfaction, Work-Life Balance*

**Abstrak.** Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi telah menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama karena dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kausalitas terhadap 115 karyawan di PT. Biotis Agrindo. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara WLB dan kinerja, memperkuat teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa persepsi perlakuan adil dari organisasi akan dibalas dengan perilaku kerja yang positif. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa organisasi perlu menerapkan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan hidup sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja.

**Kata kunci:** Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Work-Life Balance

## **LATAR BELAKANG**

Di tengah perubahan lanskap kerja modern yang semakin kompleks, isu *Work-Life Balance* (WLB) menjadi sorotan utama dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer. Transformasi digital, tekanan produktivitas tinggi, serta pergeseran budaya kerja pasca-pandemi COVID-19 telah mengubah cara individu bekerja dan menjalani kehidupan pribadi mereka. Banyak organisasi kini menyadari bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh efisiensi operasional atau kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh sejauh mana mereka mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi karyawannya (Drnovšek et al., 2024; Nam, 2014). Fenomena ini memperlihatkan bahwa pengelolaan WLB bukan lagi sekadar strategi tambahan, melainkan kebutuhan mendesak yang berdampak langsung terhadap keberlanjutan performa individu dan organisasi.

Fenomena ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin mengemuka di berbagai sektor, khususnya pada organisasi yang beroperasi dalam tekanan target tinggi atau jam kerja yang fleksibel namun menuntut (ILO, 2022). Di Indonesia sendiri, laporan dari Jobstreet (2022) menunjukkan bahwa sebanyak 85% karyawan mengaku mengalami stres akibat ketidakseimbangan antara beban kerja dan waktu pribadi. Data ini mengindikasikan adanya krisis keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi sehingga hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka. Kinerja yang dimaksud dalam konteks ini mencakup baik output kerja secara kuantitatif maupun kualitas keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, urgensi untuk mengkaji lebih dalam pengaruh WLB terhadap kinerja karyawan menjadi semakin kuat, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut fleksibilitas namun tetap produktif. Lebih dari itu, penting untuk memahami bahwa pengaruh WLB terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Kepuasan kerja berperan sebagai jembatan psikologis yang menjelaskan bagaimana pengalaman individu dalam menyeimbangkan hidupnya berdampak terhadap dedikasi dan hasil kerja. Studi-studi terdahulu telah menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Haar et al., 2014; Soomro et al., 2018). Namun, masih sedikit penelitian yang secara eksplisit menelusuri peran mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan tersebut, khususnya dalam

konteks karyawan Indonesia yang memiliki nilai budaya kolektif dan tekanan kerja yang khas.

Hubungan antara WLB dan kinerja karyawan tidaklah linier dan sederhana. Salah satu faktor penting yang dapat memediasi hubungan tersebut adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki work-life balance yang baik cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena mereka merasa organisasi menghargai kesejahteraan mereka secara holistik (Lu et al., 2014). Oleh karena itu, menarik untuk diteliti lebih lanjut apakah kepuasan kerja benar-benar memediasi pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan, serta seberapa besar kontribusi variabel ini dalam memperkuat hubungan tersebut dalam konteks organisasi di Indonesia. Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara WLB, kepuasan kerja, dan kinerja, namun masih terdapat beberapa keterbatasan yang menyisakan ruang penelitian. Penelitian oleh Haar et al. (2014) menemukan bahwa *perceived work-life balance* secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan *job performance*, namun studi ini lebih banyak dilakukan pada negara-negara OECD, sehingga relevansi kontekstualnya di negara berkembang seperti Indonesia masih perlu diuji. Penelitian oleh Koubova & Buchko (2013) juga menunjukkan bahwa WLB berkontribusi terhadap perilaku kerja proaktif dan efisiensi kerja, tetapi tidak menguji peran mediasi dari kepuasan kerja secara eksplisit. Studi lain oleh Ruslan et al. (2025) dilakukan di Sektor Food and Beverage (F&B) Indonesia menunjukkan adanya hubungan positif antara WLB dan kinerja, namun penelitian ini bersifat korelasional dan belum menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasarinya, seperti kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat *research gap* penting yang perlu dijawab oleh penelitian ini, yaitu kebutuhan untuk menguji secara sistematis dan kuantitatif peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara WLB dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia yang memiliki karakteristik budaya kerja kolektif dan tekanan sosial tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis secara empiris bagaimana WLB memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Work-Life Balance**

Konsep *work-life balance* merujuk pada tingkat sejauh mana individu dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis (Le et al., 2020; Sirgy & Lee, 2018). Berakar pada pendekatan *Role Theory* yang menyatakan bahwa setiap individu menjalankan berbagai peran dan keberhasilan dalam mengelola tuntutan antarperan tersebut menentukan kesejahteraan psikologis dan performa individu (Perreault & Power, 2023; Thrasher et al., 2022). Dalam konteks WLB, teori ini menjadi sangat relevan karena menjelaskan bahwa individu seringkali menghadapi konflik peran ketika tuntutan antara peran kerja dan peran kehidupan pribadi bersifat saling bertentangan atau kompetitif. *Role Theory* juga menyiratkan adanya keterbatasan sumber daya waktu, energi, dan perhatian, yang jika tidak dikelola dengan baik akan memicu konflik antar peran (*role conflict*) dan berdampak negatif terhadap kesejahteraan maupun kinerja. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja secara klasik didefinisikan sebagai perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang dihasilkannya dari evaluasi atas karakteristik pekerjaan itu sendiri (Judge et al., 2020; Katebi et al., 2022). Salah satu teori yang relevan adalah *Two-Factor Theory* yang membedakan antara faktor-faktor motivasional (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik) (Lee et al., 2022). *Work-life balance* termasuk dalam kategori faktor hygiene yang mampu meminimalkan ketidakpuasan kerja. Meta-analisis De Simone et al. (2018) yang menekankan bahwa meskipun banyak teori motivasi modern telah berkembang, kerangka *Two-Factor Theory* masih relevan dalam menjelaskan dinamika kepuasan kerja di berbagai sektor. De Simone et al. (2018) menunjukkan bahwa intervensi berbasis faktor intrinsik secara konsisten menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan, dibandingkan intervensi yang hanya menargetkan aspek-aspek eksternal pekerjaan. Hal ini mengukuhkan posisi teori ini sebagai landasan teoritis yang kokoh dalam penelitian yang mengevaluasi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara WLB dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepuasan

kerja tidak hanya dilihat sebagai hasil dari WLB, tetapi juga sebagai jalur mediasi menuju peningkatan kinerja.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu konsep fundamental dalam ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memiliki implikasi luas terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang ditampilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sesuai dengan standar atau indikator yang telah ditetapkan organisasi (Krijgsheld et al., 2022). Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, yang dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dan berkontribusi langsung maupun tidak langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausalitas, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif dan terukur berdasarkan data yang diperoleh dari responden. Pendekatan ini juga memungkinkan pengujian model hubungan kausal antar variabel melalui metode statistik yang robust, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), yang akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian analisis data. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan generalisasi temuan melalui analisis statistik, serta sesuai dengan tujuan utama penelitian, yaitu mengidentifikasi pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang bekerja di sektor swasta, khususnya pada perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling dengan jumlah sampel yang dikumpulkan sebanyak 115 responden, yang dianggap mencukupi untuk pengujian model dengan pendekatan PLS-SEM, sebagaimana direkomendasikan oleh Ferdinand (2014), yaitu minimal 5 kali jumlah indikator dari konstruk dengan indikator terbanyak (5 x 23 indikator).

Instrumen pengumpulan data dikembangkan dari skala yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian sebelumnya. Skala work-life balance mengacu pada instrumen dari Alanazi & Ul Hadi (2024), yang mengukur persepsi individu terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Skala kepuasan kerja diadaptasi dari Aung et al. (2023), sementara kinerja karyawan diukur berdasarkan instrumen dari Na-Nan et al. (2018). Seluruh item diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5).

Setelah data terkumpul, dilakukan proses *data cleaning* untuk memastikan tidak adanya data yang hilang. Analisis data dilakukan menggunakan software SmartPLS 4.0, karena metode ini lebih fleksibel dalam menangani model-model kompleks dengan jumlah sampel yang tidak terlalu besar serta mampu mengakomodasi data yang tidak harus berdistribusi normal (Hair et al., 2022). Analisis dilakukan dalam dua tahap utama. Pertama, pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas. Kedua, pengujian model struktural (*inner model*) untuk mengevaluasi hubungan antar variabel, termasuk uji signifikansi jalur mediasi melalui teknik bootstrapping dengan 5000 resampling.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengujian outer model bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel sebagai alat ukur konstruk laten. Validitas konvergen adalah bagian integral dari pengujian *construct validity*, yang digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk benar-benar mencerminkan konstruk yang diukur. Dalam konteks PLS-SEM, validitas konvergen diuji dengan memastikan bahwa indikator-indikator yang seharusnya mengukur konstruk yang sama memang memiliki korelasi tinggi satu sama lain. Outer loadings mencerminkan kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruknya. Menurut Kamis et al. (2020), nilai ideal outer loading harus lebih dari 0,50.

Selanjutnya pengukuran reliabilitas dalam konteks analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menguji sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dua indikator yang paling umum digunakan untuk menilai reliabilitas adalah Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Cronbach's Alpha adalah ukuran statistik untuk menilai konsistensi internal suatu

set item (indikator) dalam konstruk laten, dimana nilainya harus lebih dari 0,70 (Hair et al., 2022). Sedangkan pengujian Composite reliability bertujuan untuk Menilai konsistensi internal konstruk dengan mempertimbangkan kontribusi aktual masing-masing indikator, dimana nilainya juga harus lebih dari 0,70 (Hair et al., 2022). Disisi lain, AVE (average variance extracted) harus memiliki nilai lebih dari 0,50 (Hair et al., 2022).

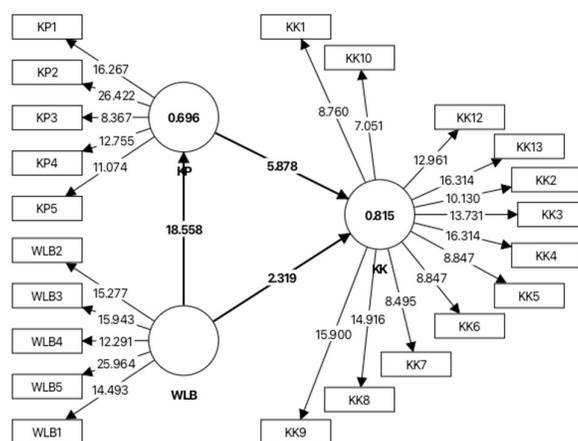
Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas

Variabel/Indikator	Outer loadings	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE
Kinerja Karyawan (KK)		0,922	0,932	0,536
KK1	0,667			
KK2	0,620			
KK3	0,755			
KK4	0,785			
KK5	0,737			
KK6	0,737			
KK7	0,704			
KK8	0,750			
KK9	0,803			
KK10	0,661			
KK12	0,759			
KK13	0,785			
Kepuasan Kerja (KP)		0,836	0,885	0,607
KP1	0,791			
KP2	0,875			
KP3	0,690			
KP4	0,771			
KP5	0,757			
Work-Life Balance (WLB)		0,875	0,910	0,669
WLB1	0,833			
WLB2	0,784			
WLB3	0,869			
WLB4	0,744			
WLB5	0,853			

Berdasarkan Tabel 1 memperlihatkan indikator pada variabel KK menunjukkan variasi outer loading antara 0,620–0,803, namun terdapat indikator yang tidak memenuhi syarat validitas yaitu KK11 karena hanya memiliki nilai 0,330, oleh karena itu indikator tersebut dieliminasi dari model. Selanjutnya indikator pada variabel variabel KP

menunjukkan outer loadings yang konsisten baik, berkisar 0,690–0,875, dan indikator pada variabel WLB memperlihatkan indikator yang kuat dengan loadings berkisar 0,744–0,869. Sedangkan dalam pengujian reliabilitas Cronbach's Alpha, ketiganya memiliki nilai di atas 0,70 (KK = 0,922; KP = 0,836; WLB = 0,875), menandakan konsistensi internal yang baik dan Composite Reliability (CR), semua konstruk memiliki CR > 0,70 yaitu KK = 0,932; KP = 0,885; WLB = 0,910. Ini menunjukkan reliabilitas konstruk yang sangat kuat. Semua konstruk menunjukkan reliabilitas internal yang sangat baik dan memadai. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam konstruk tersebut dapat digunakan secara konsisten untuk mengukur fenomena yang sama. Demikian juga AVE untuk semua konstruk memenuhi kriteria: KK = 0,536; KP = 0,607; WLB = 0,669. Ini menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya masing-masing.

Setelah memastikan validitas dan reliabilitas pengukuran, pengujian dilanjutkan ke model struktural (*inner model*), yang meliputi analisis hubungan antar konstruk dan kekuatan pengaruhnya menggunakan bootstrapping 5000 subsample.



Gambar 1. Bootsapping

Nilai R<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur seberapa besar konstruk independen mampu menjelaskan variasi konstruk dependen. Menurut Hair et al. (2022), nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,67 atau lebih dianggap moderate, yang berarti model memiliki kemampuan prediktif yang sedang. Dengan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,815 untuk kinerja karyawan, model ini mampu

menjelaskan 81,5% varians yang terjadi, yang merupakan indikasi kekuatan model yang sangat baik.

Tabel 2. Uji Hipotesis

Hipotesis	Beta	<i>T</i>	<i>P</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	Keterangan
WLB -> KK	0,283	2,319	0,020		Signifikan
WLB -> KP	0,834	18,558	0,000	0,696	Signifikan
KP -> KK	0,653	5,878	0,000	0,815	Signifikan
WLB -> KP -> KK	0,545	4,730	0,000		Signifikan

Berdasarkan pada Gambar 1 dan Tabel 2 bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Jalur mediasi WLB → KP → KK juga signifikan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara work-life balance dan kinerja secara positif dan bermakna.

### **Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa WLB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,283 dan nilai  $p = 0.020$ . Meskipun nilai koefisiennya tidak sebesar hubungan WLB terhadap kepuasan kerja, temuan ini tetap menunjukkan adanya kontribusi langsung dari persepsi keseimbangan hidup terhadap perilaku kerja yang produktif. Artinya, karyawan yang merasa mampu mengelola waktu dan energi secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi, cenderung menampilkan kinerja kerja yang lebih baik, baik dalam hal efisiensi, efektivitas, maupun komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara teoritis, hasil ini didukung oleh kerangka *Conservation of Resources Theory* yang menjelaskan bahwa individu berupaya mempertahankan dan memulihkan sumber daya pribadi, seperti energi, waktu, dan kestabilan emosional (Hobfoll et al., 2018). Ketika seseorang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung tidak mengalami kelelahan psikologis (*burnout*) dan memiliki kapasitas energi yang cukup untuk berkontribusi secara optimal dalam

pekerjaannya. Dengan demikian, WLB bukan hanya berdampak pada aspek afektif seperti kepuasan kerja, tetapi juga pada dimensi perilaku seperti kinerja aktual.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang solid bahwa WLB berperan penting dalam mendukung kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui jalur psikologis lain seperti kepuasan kerja. Bagi organisasi, hal ini menunjukkan urgensi untuk merancang kebijakan kerja yang mengakomodasi kebutuhan pribadi karyawan tanpa mengurangi ekspektasi produktivitas. Upaya menciptakan sistem kerja yang fleksibel, adil, dan humanistik dapat menjadi kunci dalam meningkatkan performa individu dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Temuan ini selaras dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyoroti pentingnya WLB dalam membentuk kinerja karyawan (Atan & Obeng, 2024; Murthy & Gernal, 2025; Soomro et al., 2018). Walaupun terdapat penelitian yang berbeda, misalnya Borgia et al. (2022) yang menyatakan bahwa WLB tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja**

Hasil analisis jalur dari model struktural menunjukkan bahwa WLB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan. Koefisien jalur yang diperoleh adalah sebesar 0,834, dengan nilai  $p = 0.000$ , yang berarti hubungan antara kedua variabel ini signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang dirasakannya terhadap pekerjaan. Keseimbangan tersebut memungkinkan individu mengalokasikan sumber daya waktu, energi, dan perhatian secara proporsional, sehingga menurunkan tekanan psikologis dan meningkatkan kepuasan terhadap peran kerja yang dijalani.

Penelitian ini menekankan pentingnya organisasi dalam merancang sistem kerja yang mendukung keseimbangan waktu dan peran, sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan. Temuan ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan pentingnya peran WLB dalam membentuk kepuasan kerja (Aloulou et al., 2023; Gautam et al., 2025; Maharani & Tamara, 2024; Ruslan et al., 2025).

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,653 dan nilai  $p = 0.000$ , yang menandakan tingkat signifikansi tinggi. Artinya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dalam pelaksanaan tugas, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan psikologis karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi, komitmen, dan partisipasi aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan model *Affective Events Theory* yang menyebutkan bahwa pengalaman afektif positif seperti kepuasan kerja akan memicu reaksi perilaku produktif (Junça-Silva & Lopes, 2023; Russell-Bennett et al., 2011).

Temuan dari penelitian ini memperkuat premis bahwa kepuasan kerja bukan hanya faktor psikologis internal, tetapi juga penentu kinerja eksternal yang nyata. Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih cenderung menunjukkan tanggung jawab tinggi, bekerja dengan semangat, dan terlibat secara aktif dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, meningkatkan kepuasan kerja melalui perbaikan sistem penghargaan, komunikasi organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup harus menjadi strategi prioritas bagi organisasi yang ingin mempertahankan kinerja optimal secara berkelanjutan. Hasil ini didukung oleh sejumlah penelitian terdahulu dari berbagai konteks dan sektor (Hartika et al., 2023; Ngwenya & Pelsler, 2020; Roberts & David, 2020).

### **Mediasi kepuasan kerja pada work-life balance terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis jalur yang dilakukan bahwa *Kepuasan Kerja* secara signifikan memediasi hubungan antara WLB dan kinerja karyawan. Efek mediasi tidak langsung yang diperoleh sebesar 0,545, dengan nilai  $p = 0.000$ , mengindikasikan hubungan yang kuat dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini mengungkapkan bahwa meskipun WLB memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, pengaruh tersebut akan jauh lebih kuat apabila disalurkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Artinya, keseimbangan hidup tidak serta-merta menghasilkan performa optimal, tetapi

menciptakan kondisi psikologis positif berupa kepuasan kerja yang kemudian memfasilitasi pencapaian kinerja lebih baik.

Temuan ini didukung oleh pendekatan *Social Exchange Theory* (Cropanzano et al., 2017), yang menyatakan bahwa ketika individu merasakan perlakuan adil dan memperoleh keseimbangan dalam hidupnya, mereka akan membalas dengan perilaku positif berupa peningkatan performa kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan sebagai bentuk internalisasi persepsi positif yang muncul dari Work-Life Balance, dan menjadi motivator intrinsik untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Ini menjelaskan peran strategis kepuasan kerja dalam menghubungkan kondisi kerja eksternal (WLB) dengan output kerja yang konkret (kinerja).

Hasil penelitian ini mempertegas bahwa menciptakan Work-Life Balance di tempat kerja bukan hanya memberikan kenyamanan bagi karyawan, tetapi juga merupakan strategi tidak langsung yang sangat efektif untuk meningkatkan kinerja kerja, melalui jalur mediasi kepuasan kerja. Organisasi yang mengabaikan dimensi psikologis ini berisiko mengalami penurunan produktivitas jangka panjang. Oleh karena itu, kebijakan SDM yang dirancang untuk meningkatkan keseimbangan hidup harus secara simultan memperhatikan penguatan faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja, seperti kejelasan peran, penghargaan, dan dukungan manajerial.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini telah mengkaji bagaimana work-life balance memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi bahwa WLB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dan pengaruh tersebut diperkuat secara signifikan ketika disalurkan melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti menjadi mekanisme psikologis penting dalam menjembatani pengaruh WLB terhadap output kerja aktual. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bukan semata hasil dari beban kerja atau kompetensi teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dimensi psikososial dan afektif yang dialami karyawan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Temuan ini memberikan implikasi praktis yang nyata bagi organisasi, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia di sektor formal seperti manufaktur.

Strategi pengelolaan SDM harus berorientasi tidak hanya pada target produksi, tetapi juga pada penciptaan sistem kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan membangun kepuasan karyawan. Kebijakan seperti fleksibilitas waktu kerja, batasan jam kerja, dan penghargaan terhadap kontribusi pribadi akan berdampak tidak hanya pada kenyamanan karyawan, tetapi juga pada performa mereka secara langsung.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati. Cakupan studi yang terbatas pada sektor manufaktur di wilayah tertentu membuat generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, desain penelitian kausalitas tidak mampu menangkap dinamika jangka panjang dari perubahan kepuasan dan kinerja karyawan. Penggunaan instrumen self-report juga membuka peluang bias subjektivitas. Oleh karena itu, untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian lanjutan disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas populasi ke berbagai sektor industri dan wilayah, serta memasukkan variabel moderator seperti dukungan organisasi atau gaya kepemimpinan. Penggunaan pendekatan campuran (mixed methods) juga disarankan agar dapat menggabungkan kekuatan data kuantitatif dan kualitatif dalam memahami konteks dan pengalaman karyawan secara lebih utuh.

## DAFTAR REFERENSI

- Alanazi, S. S. R., & Ul Hadi, N. (2024). Exploring Work Life Balance in the Relationship Between Flexible Working Arrangements and Employee Performance at SABIC. In B. Alareeni & I. Elgedawy (Eds.), *Opportunities and Risks in AI for Business Development* (1st ed., pp. 683–697). Springer Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5\\_60](https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_60)
- Aloulou, W. J., Amari, A., Ramadani, V., & Alboqami, A. A. N. (2023). Saudi teleworkers and determinant factors of their work-life balance and satisfaction: Testing a sequential mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122312. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122312>
- Atan, T., & Obeng, H. A. (2024). An Empirical Exploration of Psychological Well-Being's Mediating Influence on Work-Life Balance and Employee Performance in Ghanaian Public Hospitals. *Asian Journal of Business and Accounting*, 17(2), 169–205. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol17no2.5>
- Aung, Z. M., Santoso, D. S., & Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101730. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101730>
- Borgia, M. S., Di Virgilio, F., La Torre, M., & Khan, M. A. (2022). Relationship between

- Work-Life Balance and Job Performance Moderated by Knowledge Risks: Are Bank Employees Ready? *Sustainability*, 14(9), 5416. <https://doi.org/10.3390/su14095416>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39(May 2017), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- Drnovšek, M., Slavec, A., & Aleksić, D. (2024). "I want it all": exploring the relationship between entrepreneurs' satisfaction with work–life balance, well-being, flow and firm growth. *Review of Managerial Science*, 18(3), 799–826. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00623-2>
- Ferdinand, A. T. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Bhetuwal, R. (2025). Work-life balance, job satisfaction and turnover intentions among nurses. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(3), 538–557. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4002>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 9–15. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.309>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- ILO. (2022). *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*. <https://www.ilo.org/>
- Jobstreet. (2022). *73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka*. <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>
- Judge, T. A., Zhang, S. (Carrie), & Glerum, D. R. (2020). Job Satisfaction. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (1st ed., pp. 207–241). Routledge.

- Junça-Silva, A., & Lopes, E. (2023). Testing the Affective Events Theory in Hospitality Management: A Multi-Sample Approach. *Sustainability*, 15(9), 7168. <https://doi.org/10.3390/su15097168>
- Kamis, A., Saibon, R. A., Yunus, F. A. N., Rahim, M. B., Herrera, L. M., & Montenegro, P. L. Y. (2020). The SmartPLS Analyzes Approach in Validity and Reliability of Graduate Marketability Instrument. *Social Psychology of Education*, 57(8), 987–1001.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance. *Management Research Review*, 36(7), 700–719. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2012-0115>
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 149. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5>
- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work–life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100766. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. *Sustainability*, 14(19), 12557. <https://doi.org/10.3390/su141912557>
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>
- Murthy, M. R., & Gernal, L. (2025). Work-Life Balance Initiatives to Promote Employee Performance: A Case for an Organization in UAE. In A. Hamdan (Ed.), *Achieving Sustainable Business through AI, Technology Education and Computer Science* (pp. 289–298). Springer Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-70855-8\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-031-70855-8_25)
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Nam, T. (2014). Technology Use and Work-Life Balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017–1040. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1>
- Ngwenya, B., & Pelser, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>

- Perreault, M., & Power, N. (2023). Work-life balance as a personal responsibility: The impact on strategies for coping with interrole conflict. *Journal of Occupational Science*, 30(2), 160–174. <https://doi.org/10.1080/14427591.2021.1894596>
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155, 109702. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>
- Ruslan, R., Dipoadmodjo, T. S. P., Ruma, Z., Musa, M. I., & Syahrul, K. (2025). Pengaruh Work Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Wizzmie. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(1), 01–16. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i1.933>
- Russell-Bennett, R., Härtel, C. E. J., & Beatson, A. (2011). Affective Events Theory as a Framework for Understanding Third-Party Consumer Complaints. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, & W. J. Zerbe (Eds.), *What Have We Learned? Ten Years On (Research on Emotion in Organizations, Vol. 7)* (pp. 167–193). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2011\)0000007012](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2011)0000007012)
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Thrasher, G. R., Wynne, K., Baltes, B., & Bramble, R. (2022). The intersectional effect of age and gender on the work–life balance of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 683–696. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2021-0169>