

WORK LIFE BALANCE, EMPLOYEE WELL BEING, DAN KINERJA KARYAWAN: PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA

Lisdianti^{1a}, Asep Gunawan^{2b}, Harry Safari Margapradja^{3c}

^{1,2,3}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Cirebon, Kab. Cirebon, Jawa Barat, Indonesia

lisdianti1405@gmail.com^a, asep.gunawan@umc.ac.id^b, harrysafari61@gmail.com^c

INFO ARTIKEL:

Dikumpulkan: 10 Juni 2026;

Diterima: 06 Juli 2026;

Terbit/Dicetak: 10 September 2026;



Volume 22. Number 3,
September 2026, pp. 141-155

<http://doi.org/10.23960/jbm.v22i3.4828>

ABSTRACT

This study examines the effects of work-life balance and employee well-being on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction as a mediating variable in food and beverage manufacturing companies. The study addresses inconsistent findings regarding the mediating role of job satisfaction, particularly in the food and beverage manufacturing sector, which is characterized by high work demands. It is grounded in the Job Demands-Resources (JD-R) Theory, the Conservation of Resources (COR) Theory, and the Two-Factor Theory. A quantitative approach was employed using a survey of 156 employees selected through a saturated sampling technique. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results show that work-life balance, employee well-being, and job satisfaction positively and significantly affect employee performance. Job satisfaction significantly mediates the relationship between employee well-being and employee performance but does not mediate the relationship between work-life balance and employee performance. These findings indicate that employee well-being improves performance both directly and indirectly through job satisfaction, whereas work-life balance primarily influences employee performance through a direct effect.

Keywords: Employee Performance, Employee Well-Being, Job Satisfaction, PLS-SEM, Work Life Balance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh work life balance dan employee well-being terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur makanan dan minuman. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab inkonsistensi temuan penelitian sebelumnya mengenai peran mediasi kepuasan kerja, khususnya pada sektor manufaktur makanan dan minuman yang memiliki tuntutan kerja tinggi. Penelitian ini menggunakan landasan Job Demands-Resources (JD-R) Theory, Conservation of Resources (COR) Theory, dan Two-Factor Theory. Pendekatan kuantitatif diterapkan melalui survei terhadap 156 karyawan yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance, employee well-being, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara employee well-being dan kinerja karyawan, tetapi tidak memediasi hubungan antara work life balance dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa employee well-being meningkatkan kinerja secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, sedangkan work life balance terutama berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Employee Well-Being, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, PLS-SEM, Work Life Balance

Corresponding author:

Lisdianti
Jalan Tuparev No. 70, Kedungjaya,
Kecamatan Kedawung, Kabupaten
Cirebon, Jawa Barat 45153
Email: lisdianti1405@gmail.com

PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor manufaktur yang memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Tingginya permintaan pasar mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kapasitas produksi dan kinerja secara berkelanjutan. Berdasarkan BPS (2024), sektor industri makanan dan minuman memberikan kontribusi sebesar 39,1% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) industri pengolahan nonmigas, sehingga menjadi salah satu penggerak utama pertumbuhan sektor manufaktur nasional. Pertumbuhan tersebut menunjukkan bahwa persaingan industri semakin meningkat

dan perusahaan dituntut mampu menjaga efektivitas operasional serta kualitas sumber daya manusia agar tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Dalam konteks organisasi modern, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi, modal, dan kapasitas produksi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia sebagai penggerak utama aktivitas operasional perusahaan. Karyawan memiliki peran strategis dalam menjaga efektivitas, efisiensi, serta keberlangsungan proses kerja organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan. Penelitian Perumal and Aithal (2023) serta Wafy and Deka (2024) menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mendukung efektivitas organisasi, khususnya pada sektor manufaktur yang memiliki tingkat tekanan kerja tinggi.

Peningkatan target produksi yang terjadi pada sektor manufaktur sering kali tidak diimbangi dengan penambahan tenaga kerja secara proporsional. Kondisi tersebut menyebabkan meningkatnya tuntutan kerja, baik dari segi beban kerja, intensitas pekerjaan, maupun tekanan operasional yang harus dihadapi karyawan. Apabila kondisi tersebut tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal, maka berpotensi menimbulkan stres kerja, kelelahan kerja, penurunan kepuasan kerja, hingga menurunkan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Kanwar, Singh, and Kodwani (2009), Marecki (2023), dan Kelly, Soles, Garcia, and Kundu (2020) menjelaskan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan tanpa dukungan organisasi yang memadai dapat mempengaruhi kondisi psikologis karyawan dan menurunkan efektivitas kerja. Dalam situasi tersebut, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat menjaga stabilitas kondisi fisik maupun psikologis karyawan agar kinerja organisasi tetap terjaga secara berkelanjutan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian target perusahaan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan terkait kinerja karyawan, seperti keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya kemampuan menghadapi tekanan kerja, serta kesulitan dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Menurut Moustafa, Elrayah, Aljoghaiman, Hasanein, and Ali (2024), rendahnya kemampuan karyawan dalam mengelola pekerjaan dapat berdampak pada menurunnya efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan agar perusahaan mampu mempertahankan kinerja dan efektivitas operasional.

Selain kinerja karyawan, kepuasan kerja juga menjadi aspek penting dalam organisasi karena berkaitan dengan sikap dan perilaku kerja karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalankan (Memon, Khahro, Memon, Memon, & Mustafa, 2023; Rahmadhani & Priyanti, 2022). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi, dan komitmen kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu meningkatnya stres kerja, turnover intention, serta menurunnya kinerja individu dalam organisasi (Nurhasanah, Pratama, & Nurmaisya, 2023). Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor strategis yang perlu diperhatikan perusahaan dalam menjaga stabilitas kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah *work life balance*. *Work life balance* merupakan kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis (Bhat, Yousuf, & Saba, 2023). Dalam lingkungan kerja dengan tekanan operasional yang tinggi, *work life balance* menjadi penting karena karyawan tidak hanya menjalankan peran sebagai pekerja, tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial dan keluarga. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan konflik peran, stres kerja, kelelahan emosional, hingga menurunkan kualitas kehidupan individu. Bakker and Demerouti (2017) menjelaskan bahwa tingginya *job demands* yang tidak diimbangi dengan *job resources* yang memadai dapat menyebabkan ketidakseimbangan kehidupan kerja dan berdampak pada menurunnya kesejahteraan maupun kinerja karyawan.

Selain *work life balance*, faktor lain yang juga memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan adalah *employee well-being*. *Employee well-being* merupakan kondisi kesejahteraan karyawan yang mencakup aspek fisik, psikologis, emosional, dan sosial dalam lingkungan kerja (Pradhan & Hati, 2022). Karyawan yang

memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung mampu bekerja dengan lebih fokus, memiliki energi kerja yang stabil, serta mampu menghadapi tekanan kerja secara lebih baik. Sebaliknya, rendahnya kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan meningkatnya stres kerja, kelelahan kerja, penurunan motivasi, hingga menurunnya kinerja organisasi. Kundi, Aboramadan, Elhamalawi, and Shahid (2021) menjelaskan bahwa rendahnya kesejahteraan psikologis dapat menurunkan kinerja dan meningkatkan risiko kelelahan kerja pada karyawan. Oleh karena itu, *employee well-being* menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam menjaga keberlangsungan kinerja organisasi.

Fenomena menarik dalam organisasi modern menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih mampu mempertahankan kinerja meskipun menghadapi tekanan kerja yang tinggi, ketidakseimbangan kehidupan kerja, dan rendahnya kesejahteraan psikologis. Kondisi tersebut dikenal sebagai fenomena *perform but at risk*, yaitu kondisi ketika karyawan tetap mampu bekerja secara optimal dalam jangka pendek, tetapi berisiko mengalami penurunan kinerja dalam jangka panjang akibat tekanan kerja yang terus meningkat (Dias, Feixeira, Pereira, Costa, & Gonçalves, 2022; Thalia, Bahiroh, Imron, & Harun, 2025). Fenomena ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya fokus pada pencapaian target produksi, tetapi juga perlu memperhatikan aspek *work life balance*, *employee well-being*, dan kepuasan kerja secara simultan agar kinerja karyawan dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Secara empiris, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara *work life balance*, *employee well-being*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Christian et al. (2023), Faisal, Hameed, and Aleemi (2022), dan Adisa and Chang (2024), sementara penelitian Udin (2023), Susanto et al. (2022), Gunawan, Sudarmiatin, and Churiyah (2024), dan Ahmaddien (2024) menunjukkan bahwa *work life balance* dan kinerja karyawan di mediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian Nurhasanah and Sarah (2025) dan Gazi, Yusof, Islam, Amin, and bin S Senathirajah (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Kundi et al. (2021) menunjukkan bahwa *employee well-being* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Yang, Obrenovic, Kamocho, Godinic, and Ostic (2024), Kundi et al. (2021), dan Chen, Wang, Li, and Liu (2022) menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan inkonsistensi sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks industri manufaktur dengan tekanan operasional yang tinggi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara *work life balance*, *employee well-being*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, hasil penelitian mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi masih menunjukkan inkonsistensi, di mana sebagian penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work life balance* maupun *employee well-being* terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Kedua, masih terbatas penelitian yang menguji secara simultan pengaruh *work life balance* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam satu model penelitian. Ketiga, penelitian mengenai hubungan antarvariabel tersebut pada industri manufaktur makanan dan minuman, yang memiliki karakteristik tekanan operasional tinggi, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara simultan hubungan *work life balance*, *employee well-being*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada sektor manufaktur makanan dan minuman.

Berdasarkan fenomena empiris, kesenjangan penelitian, dan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work life balance* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menjelaskan perbedaan mekanisme pengaruh langsung dan tidak langsung *work life balance* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta memperluas penerapan *Job Demands-Resources Theory*, *Conservation of Resources Theory*, dan *Two-Factor Theory* secara integratif pada konteks industri manufaktur makanan dan minuman yang memiliki tekanan operasional tinggi. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

KAJIAN LITERATUR

Penelitian ini menggunakan *Job Demands–Resources Theory (JD-R Theory)* yang dikemukakan oleh Bakker and Demerouti (2017) sebagai landasan utama dalam menjelaskan hubungan *work life balance*. Teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua aspek utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* merupakan tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis secara berkelanjutan, seperti tekanan kerja, beban kerja tinggi, dan target pekerjaan yang ketat. Sementara itu, *job resources* merupakan sumber daya yang dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tekanan kerja, serta meningkatkan motivasi dan kesejahteraan kerja. Dalam konteks perusahaan manufaktur, peningkatan target produksi dan tekanan operasional yang tinggi dapat meningkatkan *job demands* yang berpotensi menimbulkan stres kerja dan kelelahan kerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai. Dalam konteks penelitian ini, *work life balance* dipandang sebagai kondisi yang didukung oleh tersedianya *job resources* sehingga membantu karyawan mengurangi dampak *job demands*, mempertahankan kondisi psikologis, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan kinerja secara optimal.

Selain *JD-R Theory*, penelitian ini juga menggunakan *Conservation of Resources Theory (COR Theory)* yang dikembangkan oleh Hobfoll, Halbesleben, Neveu, and Westman (2018) sebagai landasan utama dalam menjelaskan hubungan *employee well-being*. Teori ini menjelaskan bahwa individu akan berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dimiliki, seperti energi, waktu, kesehatan fisik, dan kesejahteraan psikologis. Ketika sumber daya tersebut terkuras akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, maka individu berpotensi mengalami stres dan penurunan performa kerja. Sebaliknya, ketika individu memiliki sumber daya psikologis, fisik, dan sosial yang memadai sehingga tercermin dalam *employee well-being* yang tinggi, individu cenderung mampu bekerja lebih produktif serta memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian ini juga didukung oleh *Herzberg's Two-Factor Theory* Herzberg (1965) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu *hygiene factors* dan *motivator factors*. Faktor *hygiene* meliputi gaji, kondisi kerja, dan hubungan kerja, sedangkan faktor motivator meliputi pengakuan, pencapaian, dan pengembangan diri. Dalam penelitian ini, *work life balance* dan *employee well-being* dipandang sebagai kondisi yang mendukung terpenuhinya *hygiene factors* maupun *motivator factors*, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang lebih tinggi selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Ketiga teori tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. *Job Demands–Resources Theory* menjelaskan bahwa *work life balance* merupakan kondisi yang didukung oleh tersedianya *job resources* sehingga membantu karyawan mengurangi dampak *job demands*, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendukung peningkatan kinerja karyawan. *Conservation of Resources Theory* melengkapi penjelasan tersebut dengan menunjukkan bahwa *employee well-being* merupakan sumber daya psikologis, fisik, dan sosial yang perlu dipertahankan agar individu tetap produktif dan mampu menghadapi tuntutan pekerjaan. Selanjutnya, *Herzberg's Two-Factor Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *work life balance* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan. Integrasi ketiga teori tersebut memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk menjelaskan pengaruh langsung *work life balance* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan serta pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan *Job Demands–Resources Theory* Bakker and Demerouti (2017), *work life balance* mencerminkan kondisi ketika karyawan memperoleh *job resources* yang memadai untuk mengurangi dampak *job demands*. Ketersediaan sumber daya tersebut membantu karyawan mengurangi stres kerja, mempertahankan energi, dan meningkatkan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan empiris Adisa and Chang (2024) serta Christian et al. (2023) mendukung argumentasi tersebut dengan menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis berikut:

H_1 : *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Employee Well-Being terhadap Kinerja Karyawan

Conservation of Resources Theory menjelaskan bahwa individu yang memiliki sumber daya psikologis, fisik, dan sosial yang memadai akan lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga dapat mempertahankan produktivitas kerja. *Employee well-being* yang tinggi memungkinkan karyawan mempertahankan energi, motivasi, dan keterlibatan kerja sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Hubungan tersebut didukung oleh Kundi et al. (2021) dan Firman, Lala, and Ali (2025). Berdasarkan argumentasi tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Employee well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Herzberg's Two-Factor Theory menjelaskan bahwa terpenuhinya *hygiene factors* dan *motivator factors* meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan tersebut memperkuat motivasi intrinsik sehingga karyawan terdorong memberikan usaha kerja yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hubungan tersebut didukung oleh Katebi, HajiZadeh, Bordbar, and Salehi (2022) dan Kuruppu, Pathirana, and Rodrigo (2022). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Work life balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

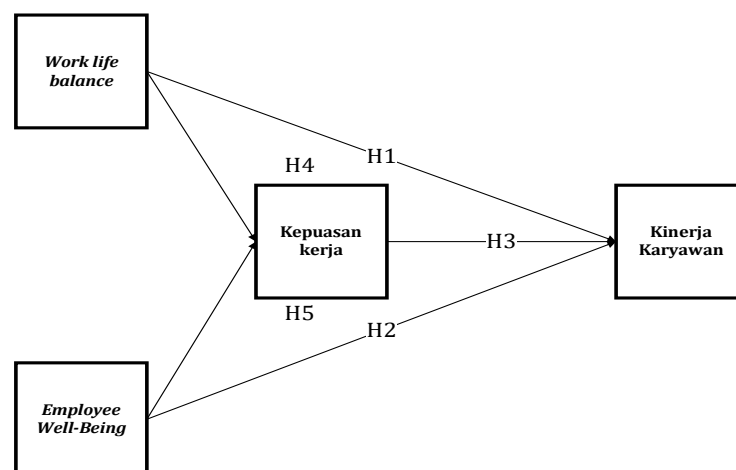
Berdasarkan *Job Demands–Resources Theory*, *work life balance* yang didukung oleh *job resources* membantu mengurangi tekanan pekerjaan sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman. Kondisi tersebut, menurut *Herzberg's Two-Factor Theory*, meningkatkan kepuasan kerja sebagai respons positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja selanjutnya mendorong karyawan bekerja lebih optimal sehingga meningkatkan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja diperkirakan memediasi hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Temuan Ahmaddien (2024) dan Gunawan et al. (2024) mendukung mekanisme tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₄: Kepuasan kerja memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Employee well-being terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Conservation of Resources Theory menjelaskan bahwa individu yang mampu mempertahankan sumber daya psikologis, fisik, dan sosial akan memiliki *employee well-being* yang lebih tinggi. Kondisi tersebut meningkatkan pengalaman kerja yang positif sehingga, menurut *Herzberg's Two-Factor Theory*, memperkuat kepuasan kerja. Kepuasan kerja kemudian mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja diperkirakan memediasi pengaruh *employee well-being* terhadap kinerja karyawan. Temuan Yang et al. (2024) dan Kosec et al. (2022) mendukung mekanisme tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₅: Kepuasan kerja memediasi pengaruh employee well-being terhadap kinerja karyawan



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas untuk menganalisis hubungan antar variabel secara empiris melalui pengujian hipotesis berdasarkan data numerik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai pengaruh *work life balance* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian kausalitas digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel berdasarkan model teoritis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (*saturated sampling*), yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2019). Teknik ini dipilih karena jumlah populasi penelitian relatif terbatas, yaitu 156 karyawan, sehingga seluruh anggota populasi memungkinkan untuk dijangkau dan dilibatkan dalam penelitian. Penggunaan sampling jenuh bertujuan memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai karakteristik populasi serta meminimalkan kesalahan pengambilan sampel (*sampling error*) yang dapat terjadi apabila hanya sebagian populasi dijadikan responden. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan yang aktif bekerja pada perusahaan manufaktur makanan dan minuman pada saat penelitian dilaksanakan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan *Google Form* untuk mempermudah distribusi dan meningkatkan efisiensi pengumpulan data.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel penelitian. Skala tersebut terdiri atas, skor 5 yang menunjukkan Sangat Setuju (SS), skor 4 menunjukkan Setuju (S), skor 3 menunjukkan Netral (N), skor 2 menunjukkan Tidak Setuju (TS), dan skor 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju (STS). Penggunaan skala Likert lima poin dipilih karena mampu memberikan kemudahan bagi responden dalam mengungkapkan persepsi, sikap, dan pendapat mereka terhadap setiap indikator yang diteliti. Selain itu, skala ini juga memungkinkan peneliti untuk mengukur tingkat persetujuan responden secara lebih sistematis sehingga data yang diperoleh dapat dianalisis secara kuantitatif.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena mampu menguji model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara simultan, serta sesuai digunakan pada penelitian yang melibatkan model struktural kompleks, variabel laten, dan tujuan analisis yang bersifat prediktif Hair et al. (2021) sebagai berikut:

1. Analisis *outer model* dilakukan untuk menguji *validity* dan reliabilitas konstruk penelitian melalui:
 - a) *Convergent validity* dengan nilai *outer loading* > 0,70 dan AVE > 0,50.
 - b) *Discriminant validity* melalui nilai *cross loading*.
 - c) Reliabilitas konstruk menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan nilai > 0,70.
2. Analisis *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten melalui :
 - a) Nilai *R-Square* (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Menurut Hair et al. (2021), nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan kemampuan penjelasan yang kuat, 0,50 menunjukkan kemampuan penjelasan yang sedang, sedangkan 0,25 menunjukkan kemampuan penjelasan yang lemah.
 - b) Nilai *Q-Square* (Q^2), nilai Q^2 digunakan untuk mengukur relevansi prediktif model penelitian.
3. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 *subsample*. Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada nilai *T-Statistic* dan *P-Value* hasil *bootstrapping*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-Statistic* > 1,96 dan nilai *P-Value* < 0,05. Sebaliknya, hipotesis dinyatakan ditolak apabila nilai *T-Statistic* ≤ 1,96 dan nilai *P-Value* ≥ 0,05. Pengujian dilakukan terhadap pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian disajikan secara sistematis melalui pengujian model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis penelitian. Selanjutnya, hasil yang diperoleh dianalisis dan dibahas dengan mengaitkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan sehingga mampu menjawab tujuan penelitian secara komprehensif. Berdasarkan hal tersebut diperoleh hasil olah data sebagai berikut:

Analisa *Outer model* (Model Pengukuran)

Analisa *outer model* dilakukan untuk menguji kualitas instrumen penelitian melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat dan konsisten.

Convergent Validity

Pengujian *Convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50 (Hair et al., 2021).

Tabel 1. Hasil Uji *Outer Loading*

Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>
EWB1 – EWB9	0,703 – 0,751
KEP1 – KEP8	0,740 – 0,868
KIN1 – KIN11	0,710 – 0,846
WLB1 – WLB4	0,759 – 0,837

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1 seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70 sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Temuan ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai sehingga layak digunakan pada analisis struktural. Selain itu, pengujian *Convergent validity* juga dilakukan melalui nilai AVE sebagaimana disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
<i>Employee well-being</i> (EWB)	0,522
Kepuasan Kerja (KEP)	0,638
Kinerja Karyawan (KIN)	0,606
<i>Work life balance</i> (WLB)	0,655

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2, Seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai sehingga kualitas model pengukuran dinilai baik.

Discriminant Validity

Pengujian *Discriminant validity* dilakukan menggunakan nilai *cross loading* untuk mengetahui kemampuan indikator dalam membedakan konstruk yang diukur dengan konstruk lainnya.

Tabel 3. Hasil Uji *Cross Loading*

	EWB	KEP	KIN	WLB
EWB1	0.714	0.592	0.530	0.365
EWB2	0.751	0.585	0.598	0.375
EWB3	0.727	0.541	0.518	0.318
EWB4	0.722	0.400	0.455	0.612
EWB5	0.703	0.350	0.420	0.614
EWB6	0.709	0.383	0.442	0.585
EWB7	0.731	0.441	0.457	0.620
EWB8	0.733	0.422	0.453	0.548
EWB9	0.714	0.392	0.367	0.541
KEP1	0.513	0.768	0.636	0.423

KEP2	0.540	0.827	0.674	0.412
KEP3	0.399	0.740	0.539	0.383
KEP4	0.528	0.868	0.606	0.418
KEP5	0.492	0.824	0.602	0.459
KEP6	0.598	0.784	0.659	0.356
KEP7	0.499	0.802	0.696	0.398
KEP8	0.551	0.769	0.557	0.468
KIN1	0.535	0.676	0.749	0.443
KIN10	0.486	0.545	0.772	0.494
KIN11	0.466	0.601	0.744	0.393
KIN2	0.557	0.632	0.815	0.443
KIN3	0.561	0.685	0.792	0.505
KIN4	0.552	0.691	0.815	0.436
KIN5	0.502	0.665	0.846	0.398
KIN6	0.436	0.494	0.720	0.492
KIN7	0.593	0.586	0.770	0.481
KIN8	0.502	0.554	0.820	0.478
KIN9	0.468	0.512	0.710	0.445
WLB1	0.484	0.402	0.470	0.759
WLB2	0.611	0.446	0.512	0.833
WLB3	0.547	0.364	0.422	0.807
WLB4	0.558	0.456	0.478	0.837

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Nilai *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan konstruk lain. Dengan demikian *discriminant validity* telah terpenuhi sehingga masing-masing konstruk memiliki kemampuan diskriminasi yang baik.

Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan Composite Reliability. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. Hasil Uji *Cronbach's Alpha* dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Employee well-being</i>	0,887	0,908
Kepuasan Kerja	0,918	0,934
Kinerja Karyawan	0,935	0,944
<i>Work life balance</i>	0,824	0,884

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria reliabilitas dan menunjukkan konsistensi internal yang baik.

Analisa Inner model (Model Struktural)

Analisa *inner model* dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten melalui pengujian nilai *R-Square* dan *Q-Square*.

Nilai R-Square

Menurut Hair et al. (2021) nilai *R-Square* sebagai berikut, Nilai *R-Square* 0,75 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, Nilai *R-Square* 0,50 dikategorikan sebagai sedang, dan nilai *R-Square* 0,25 termasuk dalam kategori lemah. Berdasarkan tersebut, peneliti melakukan olah data nilai *R-Square* yang disajikan dalam tabel 6.

Tabel 5. Hasil Uji R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Kategori
Kepuasan Kerja	0,432	Sedang
Kinerja Karyawan	0,667	Sedang menuju kuat

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 6, Nilai R^2 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 43,2% variasi kepuasan kerja dan 66,7% variasi kinerja karyawan. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2021), kemampuan penjelasan model berada pada kategori sedang untuk kepuasan kerja dan sedang menuju kuat untuk kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang memadai terhadap hubungan antar variabel penelitian.

Nilai Q-Square

Tabel 6. Hasil Uji Q-Square

Variabel	Q ² Predict	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,409	Predictive relevance
Kinerja Karyawan	0,454	Predictive relevance

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 7, nilai Q^2 seluruh variabel endogen lebih besar dari nol sehingga model memiliki *predictive relevance* yang baik. Temuan ini menunjukkan bahwa model mampu memprediksi variabel endogen secara memadai.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Direct effect

Hubungan Variabel	Koefisien	T-Statistic	P-Value	Hasil
EWB → KIN	0,175	2,255	0,024	Diterima
KEP → KIN	0,585	8,609	0,000	Diterima
WLB → KIN	0,162	2,769	0,006	Diterima

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 8, seluruh hubungan langsung menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Kepuasan kerja memiliki koefisien jalur terbesar sehingga menjadi prediktor paling dominan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, *work life balance* dan *employee well-being* juga berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan kinerja.

Tabel 8. Hasil Uji Indirect effect

Hubungan Variabel	Koefisien	T-Statistic	P-Value	Hasil
EWB → KEP → KIN	0,322	5,658	0,000	Diterima
WLB → KEP → KIN	0,084	1,527	0,127	Ditolak

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 9, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara *employee well-being* dan kinerja karyawan secara signifikan. Namun, kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee well-being* tidak hanya berdampak langsung terhadap performa kerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat kinerja karyawan. Sebaliknya, *work life balance* cenderung mempengaruhi kinerja melalui jalur langsung tanpa melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

Pembahasan

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *work life balance* memungkinkan karyawan mempertahankan kondisi

fisik maupun psikologis sehingga tetap mampu bekerja secara optimal meskipun menghadapi tuntutan produksi yang tinggi. Dengan berkurangnya konflik antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi, energi dan konsentrasi kerja dapat dipertahankan sehingga produktivitas meningkat. Temuan tersebut mendukung *Job Demands-Resources Theory* Bakker and Demerouti (2017) yang menjelaskan bahwa *job resources* berperan dalam mengurangi dampak *job demands*. Dalam penelitian ini, *work life balance* merupakan bentuk *job resources* yang membantu karyawan mengurangi tekanan kerja, mempertahankan kondisi psikologis, dan meningkatkan motivasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Pada perusahaan manufaktur makanan dan minuman yang menjadi objek penelitian, tingginya target produksi menyebabkan tuntutan pekerjaan semakin besar. Dalam kondisi tersebut, *work life balance* menjadi penting karena membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga mampu meminimalkan kelelahan kerja dan mempertahankan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Adisa and Chang (2024) serta Christian et al. (2023) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pengelolaan jam kerja, distribusi beban kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan guna mempertahankan kinerja secara berkelanjutan.

Pengaruh Employee Well-Being terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang mampu dihasilkan. *Employee well-being* membantu karyawan mempertahankan energi, motivasi, serta keterlibatan kerja sehingga mampu bekerja secara lebih produktif. Temuan tersebut mendukung *Conservation of Resources Theory* Hobfoll et al. (2018) yang menjelaskan bahwa individu akan berupaya memperoleh dan mempertahankan sumber daya yang dimiliki. *Employee well-being* merupakan salah satu bentuk *personal resources* yang memungkinkan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih efektif sehingga mampu mempertahankan produktivitas dan kinerja karyawan.

Dalam konteks perusahaan, tingginya intensitas produksi menuntut kondisi fisik dan psikologis karyawan tetap terjaga. Oleh karena itu, peningkatan *employee well-being* menjadi faktor penting dalam menjaga produktivitas sekaligus mengurangi risiko stres dan kelelahan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kundi et al. (2021) dan Firman et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat program kesejahteraan karyawan melalui pengelolaan beban kerja, dukungan psikologis, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan variabel lain dalam penelitian ini. Dominannya pengaruh kepuasan kerja menunjukkan bahwa faktor psikologis memiliki peran yang lebih besar dibandingkan *work life balance* maupun *employee well-being* dalam mendorong peningkatan kinerja. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan komitmen, keterlibatan, dan motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang lebih optimal.

Temuan tersebut mendukung *Herzberg's Two-Factor Theory* Herzberg (1965) yang menjelaskan bahwa terpenuhinya *hygiene factors* dan *motivator factors* akan meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong motivasi intrinsik dalam bekerja. Motivasi tersebut mendorong karyawan memberikan usaha kerja yang lebih besar sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pada perusahaan manufaktur makanan dan minuman, kepuasan kerja menjadi penting karena tingginya target produksi membutuhkan komitmen dan semangat kerja yang tinggi dari setiap karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem penghargaan, lingkungan kerja, komunikasi, serta peluang pengembangan karier mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Katebi et al. (2022) dan Kuruppu et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa *work life balance* lebih berperan dalam meningkatkan kinerja secara langsung dibandingkan melalui peningkatan kepuasan kerja. Menurut *Job Demands-Resources Theory* Bakker and Demerouti (2017), *work life balance* merupakan bagian dari *job resources* yang membantu karyawan menghadapi *job demands* sehingga mampu mempertahankan energi, fokus, dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, peningkatan *work life balance* dapat langsung meningkatkan kinerja tanpa harus melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa *work life balance* belum menjadi faktor utama yang membentuk kepuasan kerja pada perusahaan yang diteliti. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan lebih mempertimbangkan faktor lain seperti kompensasi, kesempatan pengembangan karier, maupun sistem penghargaan dalam mengevaluasi kepuasan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, *work life balance* lebih berperan menjaga kesiapan kerja secara langsung daripada meningkatkan kepuasan kerja. Dalam teori *Herzberg's Two-Factor Theory* Herzberg (1965) kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor *motivator* dan *hygiene*, seperti penghargaan, pengembangan karier, hubungan kerja, serta kompensasi. Dengan demikian, *work life balance* belum tentu cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja apabila faktor-faktor tersebut belum terpenuhi secara optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniasari and Bahjahtullah (2022), Fabanyo, Wahab Hasyim, Alhadar, Kerja dan Kehidupan, and Karyawan (2025), dan Assyahidah, Purwidiati, and Fitriati (2024), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengombinasikan kebijakan *work life balance* dengan strategi peningkatan kepuasan kerja agar dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih optimal.

Pengaruh *Employee well-being* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *employee well-being* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *employee well-being* tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya memperkuat kinerja karyawan. Temuan tersebut mendukung *Conservation of Resources Theory* Hobfoll et al. (2018) yang menjelaskan bahwa *employee well-being* merupakan sumber daya psikologis yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kesejahteraan tinggi cenderung memiliki energi, motivasi, dan kondisi emosional yang lebih baik sehingga mampu bekerja secara produktif.

Selain itu, *Herzberg's Two-Factor Theory* Herzberg (1965) menjelaskan bahwa kondisi kerja yang mampu mendukung kesejahteraan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan tersebut kemudian memperkuat motivasi intrinsik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yang et al. (2024), Kundi et al. (2021), dan Chen et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan karyawan tidak hanya menghasilkan manfaat secara langsung terhadap produktivitas, tetapi juga membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan yang meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan *employee well-being* terhadap kinerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *work life balance* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini menghasilkan dua temuan utama. Pertama, kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebagaimana yang memiliki koefisien pengaruh langsung terbesar dibandingkan variabel lainnya. Kedua, *employee well-being* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan *work life balance* lebih berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui pengaruh langsung. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup hanya melalui penerapan kebijakan *work life balance*, tetapi juga perlu didukung oleh peningkatan *employee well-being* dan kepuasan kerja sebagai strategi pengelolaan

sumber daya manusia. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik *work life balance*, semakin tinggi pula kinerja karyawan.
2. *Employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat *employee well-being*, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan *work life balance* dan *employee well-being*.
4. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* lebih meningkatkan kinerja melalui pengaruh langsung daripada melalui kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *employee well-being* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee well-being* mampu meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *work life balance*, *employee well-being*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini memperkuat *Job Demands–Resources Theory* (JD-R Theory) bahwa *work life balance* sebagai *job resources* mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Selain itu, penelitian ini juga memperkuat *Conservation of Resources Theory* (COR Theory) yang menjelaskan bahwa *employee well-being* merupakan sumber daya personal yang mampu meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi. Temuan ini juga memberikan dukungan empiris terhadap *Herzberg's Two-Factor Theory* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan *work life balance*, *employee well-being*, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Dalam konteks industri manufaktur makanan dan minuman, manajemen perlu mengoptimalkan pengaturan jadwal kerja, pemerataan beban kerja, pengendalian lembur, pelaksanaan *job rotation*, serta memperkuat komunikasi antara atasan dan karyawan. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan program *employee well-being* melalui layanan kesehatan, konseling psikologis, *medical check-up* berkala, serta peningkatan fasilitas kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Mengingat kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja, perusahaan juga perlu memperkuat sistem penghargaan, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja secara berkala agar produktivitas karyawan dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Pada industri manufaktur makanan dan minuman, kebijakan tersebut dapat diimplementasikan melalui penyusunan SOP manajemen lembur yang mengatur batas maksimal jam lembur, mekanisme persetujuan lembur, dan evaluasi beban kerja secara berkala. Perusahaan juga dapat menerapkan *workload monitoring* melalui evaluasi target produksi dan pemerataan beban kerja antar shift untuk mencegah kelelahan kerja. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan *employee well-being policy* melalui penyediaan layanan kesehatan fisik dan psikologis, *medical check-up* berkala, program edukasi manajemen stres, serta penguatan implementasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Kebijakan *career development* dapat diwujudkan melalui pelatihan, *coaching*, dan promosi berbasis kompetensi, sedangkan *reward and recognition policy* dapat diterapkan melalui pemberian insentif berbasis kinerja, penghargaan atas pencapaian target produksi, maupun apresiasi terhadap kedisiplinan kerja. Sebagai bahan evaluasi kebijakan SDM, perusahaan juga perlu melaksanakan *employee satisfaction survey* secara

berkala, misalnya setiap enam bulan, untuk mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki. Implementasi kebijakan tersebut relevan bagi industri manufaktur makanan dan minuman yang memiliki target produksi tinggi, sistem kerja berbasis shift, dan tuntutan operasional yang berkesinambungan sehingga mampu menjaga produktivitas sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Keterbatasan Penelitian

1. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner daring (*online survey*) menggunakan *Google Forms*. Meskipun metode ini memungkinkan pengumpulan data secara efisien dan menjangkau seluruh populasi penelitian, pendekatan survei daring tetap berpotensi menimbulkan bias persepsi responden karena seluruh data diperoleh berdasarkan penilaian diri (*self-reported data*). Selain itu, metode ini juga berpotensi menghadapi risiko *non-response* bias dan perbedaan interpretasi responden terhadap item pernyataan. Untuk meminimalkan potensi tersebut, penelitian ini menggunakan instrumen yang telah diadaptasi dari penelitian terdahulu, melakukan uji validitas dan reliabilitas, serta memastikan seluruh item pernyataan disusun secara jelas dan mudah dipahami oleh responden.
2. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik. Pendekatan ini efektif untuk menjelaskan pola hubungan dan pengaruh antar konstruk, namun belum sepenuhnya mampu menggali secara mendalam pengalaman, persepsi, serta dinamika psikologis karyawan yang melatarbelakangi terbentuknya *work life balance*, *employee well-being*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau metode kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi.
3. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Desain tersebut memungkinkan peneliti memperoleh gambaran kondisi variabel penelitian pada saat pengambilan data, namun belum mampu menjelaskan perubahan perilaku maupun kondisi psikologis karyawan secara dinamis dalam jangka panjang. Mengingat *work life balance*, *employee well-being*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan merupakan konstruk yang dapat berubah seiring perubahan lingkungan kerja dan kondisi organisasi, penelitian mendatang disarankan menggunakan desain *longitudinal* atau *time-series* sehingga mampu mengamati perkembangan hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif dan memberikan bukti kausalitas yang lebih kuat.

Saran

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi *work life balance*, *employee well-being*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau metode kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi psikologis karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
3. Penelitian mendatang disarankan menggunakan desain *longitudinal* sehingga dapat mengamati perubahan *work life balance*, *employee well-being*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu serta menghasilkan bukti empiris yang lebih kuat mengenai hubungan antarvariabel.
4. Penelitian berikutnya juga dapat dilakukan pada sektor industri dan karakteristik organisasi yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian dan memperkaya pengembangan teori terkait manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR RUJUKAN

- Adisa, T., & Chang, K. (2024). A balanced work-life relationship helps boost employee performance. *Human Resources Management and Services*, 6(2), 3460-3460. doi:<https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3460>
- Ahmaddien, I. (2024). Effect of work-life balance on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal ilmiah edunomika*, 8(1), 1-10. doi:<https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.11228>
- Assyahidah, N., Purwidiati, W., & Fitriati, A. (2024). The role of job satisfaction as mediation on the influence of work life balance and training on job performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(6), 92-106. doi:<https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i61345>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. doi:<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bhat, Z. H., Yousuf, U., & Saba, N. (2023). Revolutionizing work-life balance: Unleashing the power of telecommuting on work engagement and exhaustion levels. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2242160. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2242160>
- BPS. (2024). Statistik Penyediaan Makanan dan Minuman. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/12/31/e46a55af756331ede8016b91/statistik-penyediaan-makanan-minuman-2024.html>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Christian, M., Gularso, K., Samodra, G. S., Yuniarto, Y., Wibowo, S., Sunarno, S., & Syafani, F. (2023). The mediating and moderating role of work-life balance on performance of distribution center employees. *Journal of Distribution Science*, 21(11), 55-66.
- Dias, Á., Feixeira, C., Pereira, L., Costa, R. L. d., & Gonçalves, R. (2022). The work-life balance and job satisfaction. *International Journal of Services and Operations Management*, 43(3), 401-420. doi:<https://doi.org/10.1504/ij som.2022.126981>
- Fabanyo, N., Wahab Hasyim, A., Alhadar, F., Kerja dan Kehidupan, K., & Karyawan, K. (2025). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Peningkatan Employee Performance melalui Employee Engagement dan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 12(2), 821–853. doi:<https://doi.org/10.35794/jmbi.v12i2.61966>
- Faisal, A., Hameed, M., & Aleemi, A. R. (2022). Work-life balance and job performance: A mediating and moderating model. *Market Forces*, 17(1), 1-22. doi:<https://doi.org/10.51153/mf.v17i1.558>
- Firman, A., Lala, A. N. T., & Ali, F. (2025). Impact of employee well-being on employee performance: The role of empowerment as an intervening variable. *International Conference of Business, Education, Health, and Science-Tech*, 2(1), 47-58.
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. B., & bin S Senathirajah, A. R. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Gunawan, E. F., Sudarmiatin, S., & Churiyah, M. (2024). The effect of work-life balance and compensation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 749-764. doi:<https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.478>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology*, 18(4), 393–402. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x>
- 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, 103-128. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kanwar, Y., Singh, A., & Kodwani, A. D. (2009). Work life balance and burnout as predictors of job satisfaction in the IT-ITES industry. *Vision*, 13(2), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1177/097226290901300201>
- 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. doi:<https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job stress, burnout, work-life balance, well-being, and job satisfaction among pathology residents and fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449-469. doi:<https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>
- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between employee performance, well-being, job satisfaction, and life satisfaction in sedentary jobs in Slovenian enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10427. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kurniasari, D. M., & Bahjahtullah, Q. M. (2022). The influence of work life balance, work stress and islamic work ethics on the performance of millennial employess in the covid 19 pandemic with job satisfaction as intervening variable (Case study Of Bank BTN Syariah KC Solo). *NISBAH: Jurnal Perbankan Syariah*, 8(1), 23-39. doi:<https://doi.org/10.30997/jn.v8i1.5706>
- Kuruppu, C., Pathirana, G., & Rodrigo, J. (2022). The impact of job satisfaction on employee performance: A case at ABC manufacturing company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(2), 1-9. doi:<https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i230541>
- Marecki, Ł. (2023). Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Management and Financial Sciences*(50), 165-178. doi:<https://doi.org/10.33119/jmfs.2023.50.9>

- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance in the construction industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699. doi:<https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Moustafa, M. A., Elrayah, M., Aljoghaiman, A., Hasanein, A. M., & Ali, M. A. (2024). How does sustainable organizational support affect job burnout in the hospitality sector? The mediating role of psychological capital. *Sustainability*, 16(2), 840. doi:<https://doi.org/10.3390/su16020840>
- Nurhasanah, N., Pratama, Y. A. S., & Nurmaisyah, I. (2023). The effect of job satisfaction, work-life balance and psychological well-being on employee performance at PT JAS. *Applied Quantitative Analysis*, 2(2), 1-13. doi:<https://doi.org/10.31098/quant.944>
- Nurhasanah, N., & Sarah, S. (2025). The influence of job satisfaction and organizational commitment on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1411-1420. doi:<https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3342>
- Perumal, R., & Aithal, P. (2023). The significance and influence of Human Resource Management (HRM) on enterprise performance in the manufacturing sector: An in-depth analysis of Enterprise Performance Management (EPM) impacts. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 7(4), 291-299. doi:<https://doi.org/10.47992/ijaeml.2581.7000.0205>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. doi:<https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep dasar kepuasan kerja: Sebuah tinjauan teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 39-48. doi:<https://doi.org/10.61930/jebmak.v1i1.7>
- Sugiyono, P. D. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (M. Dr. Ir. Sutopo. S. Pd. ALFABETA, cv.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Thalia, S., Bahiroh, E., Imron, A., & Harun, A. (2025). Effect of work life balance on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(02), 800-812. doi:<https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i02.1727>
- Udin, U. (2023). The impact of work-life balance on employee performance: Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(11), 3649-3655. doi:<https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>
- Wafy, D. J. I., & Deka, A. (2024). The effect of human resource management on employee performance—a systematic literature review. *Journal of Human Resource Management*, 27(1), 98-108. doi:<https://doi.org/10.46287/drksz7140>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8), 688. doi:<https://doi.org/10.3390/bs14080688>