

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu elemen paling krusial dalam menjamin keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi (Gazi et al., 2022). Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, kualitas dan *job performance* tidak hanya menjadi indikator kekuatan internal perusahaan, tetapi juga menjadi penentu utama dalam membangun reputasi serta kepuasan pelanggan (Nauman et al., 2021). Hal ini juga menjadi *concern* PT. Bank Mandiri Taspen sebagai lembaga keuangan yang berfokus pada pelayanan pensiunan dan aparatur sipil negara, tentu sangat bergantung pada kinerja optimal para pegawainya dalam menghadirkan layanan prima, kepercayaan nasabah, dan efisiensi operasional yang berkelanjutan.

Secara khusus, karyawan yang berada di garis terdepan atau *frontliner* seperti *customer service*, *teller*, maupun petugas keamanan (*security*) memiliki peran strategis yang tidak dapat diabaikan (Adams-Fuller et al., 2025). Mereka menjadi wajah utama perusahaan dalam berinteraksi langsung dengan nasabah. Kemampuan pegawai dalam menangani keluhan, memberikan informasi, serta memastikan setiap kebutuhan nasabah terpenuhi menjadikan pegawai di bagian ini berpengaruh besar terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah (Blau et al., 2021). Oleh karena itu, pengelolaan dan peningkatan *performance* sumber daya manusia di posisi *frontliner* menjadi prioritas penting dalam mendukung keberhasilan strategis perusahaan secara menyeluruh (Billings et al., 2021).

Tabel 1. Kinerja Pegawai *Frontliner* PT. Bank Mandiri Taspen Semarang

Kriteria Penilaian	Tahun				
	2020	2021	2022	2023	2024
Kecepatan Layanan	90	89	88	87	86
Ketepatan Informasi	89	88	88	87	87
Keramahan & Sikap	90	89	88	88	87
Penyelesaian Masalah	88	88	87	87	86
Kepuasan Nasabah	89	89	88	88	87
Skor Rata-Rata	89,2	88,7	87,9	87,5	86,8

Sumber: PT. Bank Mandiri Taspen Semarang

Berdasarkan tabel penilaian kinerja *frontliner* dari tahun 2020 hingga 2024 terlihat bahwa seluruh aspek penilaian, mulai dari kecepatan layanan, ketepatan informasi, keramahan dan sikap, penyelesaian masalah, hingga kepuasan nasabah, menunjukkan tren penurunan meskipun relatif stabil pada angka yang cukup tinggi. Pada tahun 2020 skor rata-rata berada di angka 89,2% dan secara konsisten mengalami penurunan hingga mencapai 86,8% pada tahun 2024. Penurunan ini meskipun tidak terlalu tajam, tetap menjadi indikasi adanya tantangan yang harus diperhatikan perusahaan.

Jika ditelusuri lebih dalam, aspek yang paling konsisten mengalami penurunan adalah kecepatan layanan serta keramahan dan sikap. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika kerja sehari-hari mungkin memberikan beban tambahan kepada *frontliner* sehingga mereka tidak dapat memberikan performa optimal sebagaimana tahun-tahun sebelumnya. Penurunan pada kepuasan nasabah juga memperkuat indikasi bahwa kinerja karyawan memiliki keterkaitan erat dengan kualitas layanan yang dirasakan langsung oleh pelanggan. Fenomena ini penting untuk dianalisis dari dua perspektif, yaitu *job performance* dan *job satisfaction*. Dari sisi *job performance*, capaian menurun mengindikasikan adanya hambatan dalam pencapaian standar kerja yang ditentukan perusahaan. Sementara dari sisi *job satisfaction*, tren ini bisa jadi dipengaruhi oleh faktor internal karyawan seperti kepuasan terhadap pekerjaan, penghargaan, lingkungan kerja, hingga kesempatan pengembangan diri. Ketidakpuasan yang dialami karyawan dapat berdampak pada menurunnya motivasi sehingga berimbas pada penurunan performa.

Penurunan kinerja yang dialami oleh pegawai frontliner PT. Mandiri Taspen di wilayah 5 Semarang selama periode 2020 hingga 2024 tidak dapat dilepaskan dari permasalahan yang berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau yang lebih dikenal dengan istilah *work-life balance*. Dalam praktiknya, pegawai menghadapi beban kerja yang cukup intens, terutama ketika volume nasabah meningkat atau ketika terjadi penyesuaian kebijakan layanan. Jam kerja yang panjang, waktu istirahat yang terbatas, dan keterbatasan waktu luang untuk keluarga atau kepentingan pribadi mulai dirasakan sebagai tekanan yang menumpuk secara psikologis. Nasabah pensiunan yang jumlahnya meningkat setiap bulan, terutama menjelang masa pencairan dana pensiun atau saat program-program promosi tertentu sedang berlangsung. Dalam kondisi tersebut, pegawai ini harus melayani hingga lebih dari 45 nasabah per hari, belum termasuk tugas administratif tambahan yang harus diselesaikan sebelum akhir jam kerja.

Pegawai yang sebagian besar telah berkeluarga masih harus menangani urusan rumah tangga tanpa cukup waktu untuk beristirahat atau melakukan aktivitas pribadi seperti menyiapkan kebutuhan keluarga, mengantar anak sekolah, kemudian langsung berangkat kerja. Sehingga pegawai mengalami kelelahan fisik berkepanjangan, sulit tidur, serta mengalami penurunan konsentrasi saat bekerja. Hal ini berakibat pada pegawai yang mulai kehilangan motivasi, menjadi kurang responsif terhadap nasabah, dan mengalami penurunan akurasi dalam menjalankan tugasnya.

Work-life balance merupakan elemen penting yang secara langsung memengaruhi kualitas hidup dan kepuasan seorang karyawan dalam menjalani pekerjaannya. Dalam konteks dunia kerja modern, di mana batas antara waktu kerja dan kehidupan pribadi semakin kabur, kemampuan untuk menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan personal menjadi sangat krusial (Susanto et al., 2022). Kondisi ini menciptakan suasana batin yang positif dan mendukung munculnya perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani (Rathi & Islam, 2024). Ketika *work-life balance* terjaga, maka kecenderungan untuk merasa puas terhadap pekerjaan meningkat, karena individu merasa bahwa pekerjaannya tidak menjadi penghambat, melainkan bagian dari kehidupannya yang utuh. Dalam situasi ini, karyawan akan lebih mungkin menunjukkan dedikasi dan meningkatkan *job performance* (Bouwmeester et al., 2021). *Job satisfaction* yang tinggi akan mendorong performa kerja yang lebih baik, karena karyawan cenderung lebih fokus, termotivasi, serta mampu mengelola tantangan dengan lebih produktif (Nassani et al., 2024).

Dinamika ini dapat dipahami melalui lensa *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi bersifat timbal balik (Borgia et al., 2022). Ketika organisasi memberikan dukungan terhadap *work-life balance* karyawan maka karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Perasaan ini mendorong timbulnya respons positif dari karyawan berupa rasa tanggung jawab yang tinggi, serta *performance* yang meningkat (Campo et al., 2021).

Work-life balance yang dirasakan karyawan akan meningkatkan *job satisfaction* karena merasakan perlakuan positif dari perusahaan yang mementingkan kebutuhannya (Susanto et al., 2023; Nugraha et al., 2022; Inegbedion, 2024; Dube & Ndofirepi, 2024; Nassani et al., 2024; Qadri 2024;). Terpenuhinya hal ini juga berdampak pada kontribusi yang maksimal dari pegawai dalam pencapaian *job performance* (Susanto et al., 2023; Borgia et al., 2022; Metselaar et al., 2023; Campo et al., 2021; Bouwmeester et al., 2021; Eshun & Segbenya, 2024; Nugraha et al., 2022; Rathi & Islam 2024; Nadapdap et al., 2025). Dalam hubungan antara *work-life balance* dan *job performance*, *job satisfaction* berperan sebagai jembatan yang memediasi pengaruh tersebut. Hal ini memberikan dasar psikologis yang sehat, lalu membentuk *job satisfaction*, dan pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang optimal (Susanto et al., 2023; Nadapdap et al., 2025; Aditya & Deviastri, 2024; Gunawan et al., 2024).

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan Lamane-Harim et al. (2021) yang menganalisis peran *work-life balance* terhadap *job satisfaction* dan retensi pegawai UMKM di Spanyol serta kajian yang dilakukan Heras et al. (2021) yang menganalisis peran *work-life balance* terhadap *job satisfaction* dan efektivitas kinerja pegawai pemerintahan. Jika kedua penelitian tersebut secara umum mengkaji pengaruh langsung *work-life balance* terhadap *job satisfaction* dan retensi atau efektivitas kerja dalam konteks UMKM di Spanyol maupun sektor pemerintahan, maka penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menghadirkan pendekatan yang lebih komprehensif dan kontekstual. Fokus utamanya tidak hanya pada hubungan langsung antara *work-life balance* dan *job performance*, tetapi juga menelusuri peran mediasi *job satisfaction* dalam hubungan tersebut, memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis dan emosional yang mendasari performa pegawai. Dengan mengambil objek penelitian pada pegawai *frontliner* PT. Bank Mandiri Taspen Wilayah 5 Semarang, studi ini memberikan kontribusi penting dalam konteks sektor perbankan yang memiliki dinamika kerja tinggi dan ekspektasi pelayanan prima. Pegawai *frontliner* di industri perbankan kerap menghadapi tekanan emosional, tuntutan layanan cepat dan akurat, serta kebutuhan untuk menjaga citra perusahaan dalam interaksi langsung dengan nasabah. Dalam kondisi seperti ini, *work-life balance* menjadi isu yang krusial, dan pemahaman mengenai bagaimana kepuasan kerja mampu menjembatani pengaruh keseimbangan kerja-kehidupan terhadap kinerja menjadi sangat relevan untuk mendukung kebijakan manajerial yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur dengan mempertemukan tiga konstruk utama *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *job performance* dalam satu model analisis yang saling terhubung, yang sebelumnya jarang dikaji secara bersamaan dalam konteks *frontliner* perbankan di Indonesia. Pendekatan ini tidak hanya menawarkan kontribusi teoretis, tetapi juga memberikan implikasi praktis yang kuat bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor jasa keuangan, khususnya dalam merancang intervensi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja demi mencapai kinerja optimal secara berkelanjutan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *job performance* karyawan PT. Bank Mandiri Taspen Wilayah 5 Semarang melalui peran mediasi (*intervening*) *job satisfaction*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada PT. Bank Mandiri Taspen Wilayah 5 Semarang, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *job performance* ?
2. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction* ?
3. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance* ?
4. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *job performance* dimediasi *job satisfaction* ?

1.3 Tujuan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *job performance*
2. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction*
3. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance*
4. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *job performance* dimediasi *job satisfaction*

1.4 Manfaat

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan banyak masukan yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan peningkatan *job performance* pada khususnya terutama bagi kalangan akademisi dan kalangan praktisi

1.4.2. Manfaat Praktis

PT. Bank Mandiri Taspen Wilayah 5 Semarang dapat mengetahui bagaimana peran *work-life balance* dalam meningkatkan *job satisfaction* serta berdampak pada *job performance*.

2. Kajian Pustaka

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Utama

2.1.1.1. Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh Blau (1964) dengan dasar pemikiran bahwa interaksi sosial dapat dipahami sebagai serangkaian pertukaran yang bersifat ekonomi, di mana individu berperilaku dengan tujuan memperoleh keuntungan maksimal dan mengurangi kerugian. Dalam konteks organisasi atau lingkungan kerja, teori ini menjadi kerangka penting dalam memahami bagaimana hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk, dipelihara, dan berkembang (Ahmad et al., 2023).

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun di atas dasar timbal balik. Karyawan bersedia memberikan kontribusi kepada organisasi baik dalam bentuk waktu, tenaga, loyalitas, maupun inovasi dengan harapan akan mendapatkan imbalan yang setimpal (Jung et al., 2021). Ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan adil, terbuka, dan suportif, maka karyawan akan merasa dihargai dan cenderung membalasnya dengan sikap positif seperti meningkatnya kinerja, komitmen terhadap pekerjaan, serta keinginan untuk bertahan dalam organisasi (Nguyen & Ha, 2023).

Teori ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan terhadap *work-life balance* karyawan akan menilai hal ini sebagai bentuk investasi sosial dari organisasi kepada mereka. Dukungan tersebut tidak hanya dipersepsikan sebagai bentuk perhatian terhadap kesejahteraan pribadi, tetapi juga sebagai sinyal bahwa organisasi menghargai eksistensi karyawan sebagai individu yang memiliki peran ganda di luar pekerjaan (Susanto et al., 2022). Sebagai respons terhadap perlakuan positif tersebut, karyawan secara psikologis terdorong untuk membalasnya melalui peningkatan sikap dan perilaku kerja yang positif (Borgia et al., 2022).

2.1.1.2 Work-Life Balance

Work-life balance merupakan suatu kondisi ideal di mana seseorang mampu mengelola dan membagi waktu, energi, serta perhatian secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Akobo & Stewart, 2020). Konsep ini tidak semata-mata mengacu pada pembagian waktu secara seimbang dalam arti matematis, melainkan lebih pada tercapainya harmoni antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan individu di luar pekerjaan, seperti keluarga, kesehatan, relasi sosial, dan aktivitas personal lainnya (Vanitha, 2024).

Dalam kehidupan modern yang semakin dinamis dan penuh tekanan, *work-life balance* menjadi isu yang semakin relevan (Faisal et al., 2022). Ketidakseimbangan seringkali menyebabkan stres, kelelahan, bahkan gangguan kesehatan fisik dan mental. Sebaliknya, ketika seseorang merasa memiliki kendali atas waktunya dan mampu memenuhi kebutuhan di dua ranah tersebut secara memadai, maka *job satisfaction* akan meningkat (Susanto et al., 2022). *work-life balance* menjadi kunci penting untuk menciptakan kehidupan yang berkelanjutan, produktif, dan bermakna, baik secara profesional maupun personal (Ramya et al., 2024). organisasi berperan penting dalam mendukung terciptanya keseimbangan ini, misalnya melalui fleksibilitas jam kerja, kebijakan cuti yang adil, atau budaya kerja yang tidak menormalisasi lembur berlebihan (Susanto et al., 2023).

2.1.1.3 Job Satisfaction

Job satisfaction adalah suatu kondisi emosional yang positif yang dirasakan seseorang sebagai hasil dari penilaian dan pengalaman terhadap pekerjaannya (Metselaar et al., 2023). Hal ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa bahwa pekerjaannya memenuhi harapan, nilai, serta kebutuhan pribadinya, baik dari sisi tugas yang dilakukan, lingkungan

kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, maupun imbalan yang diterima (Yadav & Sharma, 2023). *Job satisfaction* tidak hanya bergantung pada aspek materiil seperti gaji atau tunjangan, tetapi juga pada faktor-faktor psikologis seperti rasa dihargai, kesempatan berkembang, kejelasan peran, serta makna yang dirasakan dari pekerjaan tersebut (Pang et al., 2023).

Job satisfaction bersifat subjektif dan dapat berubah seiring waktu, tergantung pada pengalaman sehari-hari, perubahan dalam kebijakan organisasi, dinamika tim, atau bahkan kondisi pribadi di luar pekerjaan (Karácsony, 2021). *Job satisfaction* yang tinggi berhubungan dengan tingkat produktivitas yang lebih baik, loyalitas terhadap organisasi, serta komitmen yang kuat untuk terus berkontribusi (Susanto et al., 2023). Memahami dan menjaga menjadi hal yang krusial bagi organisasi yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan berkelanjutan (Kayaalp et al., 2021).

2.1.4 Job Performance

job performance merupakan gambaran tentang seberapa efektif seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawab yang menjadi bagian dari pekerjaannya (Ahmed et al., 2022). *Job performance* bukan hanya tentang seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencakup aspek kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan serta bekerja sama dengan orang lain (Moreira et al., 2022). Karyawan dengan *job performance* yang baik biasanya menunjukkan konsistensi dalam menjalankan tugasnya, mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan sikap positif, dan memberikan nilai tambah bagi tim atau organisasi secara keseluruhan (Duarte et al., 2021).

Dalam banyak organisasi, *job performance* menjadi salah satu indikator utama dalam penilaian sumber daya manusia, yang kemudian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan seperti promosi, pelatihan, atau penghargaan (Prodanova & Kocarev, 2021). Karena itu, memahami dan mengelola *job performance* secara tepat menjadi aspek yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Hauff et al., 2022).

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Work-Life Balance terhadap Job Performance

Work-life balance memiliki peran penting dalam membentuk kondisi psikologis dan emosional yang mendukung karyawan untuk tampil optimal dalam pekerjaannya (Campo et al., 2021). Seseorang merasa bahwa kehidupannya tidak semata-mata didominasi oleh tuntutan pekerjaan, melainkan juga memiliki ruang yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, dan aktivitas sosial, maka karyawan lebih seimbang secara mental dan emosional. Keseimbangan inilah yang pada akhirnya menjadi fondasi bagi peningkatan *job performance* (Bouwmeester et al., 2021).

Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik umumnya datang ke tempat kerja dengan energi yang lebih segar, fokus yang lebih tajam, dan semangat kerja yang lebih tinggi. Mereka tidak dibebani oleh kelelahan berlebih akibat kerja yang terus-menerus tanpa jeda, atau kecemasan yang muncul karena mengabaikan aspek kehidupan di luar pekerjaan (Susanto et al., 2023). Teori *social exchange theory*, *work-life balance* bukan hanya sekadar isu kesejahteraan, melainkan juga merupakan investasi organisasi dalam membangun relasi saling menguntungkan berdasarkan prinsip-prinsip pertukaran sosial. Semakin baik organisasi memenuhi harapan karyawan dalam hal keseimbangan hidup dan kerja, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan menunjukkan performa yang optimal sebagai bentuk balasan atas dukungan yang mereka terima (Eshun & Segbenya, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job performance* (Susanto et al., 2023; Borgia et al., 2022; Metselaar et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Work-Life Balance* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Job Performance*

2.2.2. Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction

Work-life balance merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan (Nugraha et al., 2022). Individu merasa memiliki cukup waktu, energi, dan dukungan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus menjalani kehidupan pribadi secara memadai akan merasakan *satisfaction* yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Kondisi ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, tetapi juga mendorong perasaan positif terhadap organisasi tempat bekerja (Susanto et al., 2023).

Karyawan yang mampu menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi biasanya lebih mampu mengelola stres, memiliki kesehatan mental yang lebih baik, dan mengalami kelelahan yang lebih rendah (Rathi & Islam, 2024). Dalam jangka panjang, pengalaman ini menumbuhkan persepsi bahwa pekerjaan bukanlah beban, melainkan bagian dari kehidupan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan kesejahteraan secara keseluruhan (Nassani et al., 2024). Hal ini sejalan dengan teori SET bahwa *work-life balance* menjadi salah satu bentuk investasi sosial dari organisasi kepada karyawan, yang kemudian dibalas dengan meningkatnya *job satisfaction* sebagai bagian dari pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Penelitian sebelumnya menunjukkan jika *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Susanto et al., 2023; Nugraha et al., 2022; Inegbedion, 2024; Dube & Ndofirepi, 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Work-Life Balance* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Job Satisfaction*

2.2.3. Job Satisfaction terhadap Job Performance

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat yang lebih tinggi, lebih jarang absen, dan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif (Yang et al., 2024). Karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terdorong oleh rasa memiliki terhadap organisasi dan makna yang mereka temukan dalam pekerjaan sehari-hari (Gunawan et al., 2024). *Job satisfaction* menciptakan iklim psikologis yang kondusif untuk produktivitas karena energi mental dan emosional karyawan tersalurkan secara positif ke dalam aktivitas kerja (Susanto et al., 2023).

Organisasi menciptakan kondisi yang membuat karyawan merasa puas, akan membuat karyawan memandang hal tersebut sebagai bentuk perlakuan positif. Sebagai bentuk balasan atas perlakuan itu, mereka akan meningkatkan performa kerja sebagai cara untuk menunjukkan rasa terima kasih. Hal ini sejalan dengan teori SET (Susanto et al., 2023). Sehingga *job satisfaction* tidak hanya menjadi hasil akhir dari manajemen sumber daya manusia yang baik, tetapi juga menjadi pemicu bagi peningkatan *job performance* sebagai bagian dari pertukaran sosial yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi (Aditya & Deviastri, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance* (Susanto et al., 2023; Gunawan et al., 2024; Aditya & Deviastri, 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Job Performance*

2.2.4. Work-Life Balance terhadap Job Performance dimediasi Job Satisfaction

Pekerjaan yang semakin kompleks dan menuntut menjadikan dukungan pada *work-life balance* pun semakin dibutuhkan karena akan memberikan dampak yang besar terhadap kondisi psikologis dan emosional karyawan (Qadri, 2024). Organisasi yang mampu memberikan ruang dan fleksibilitas untuk mengelola kehidupan personal tanpa harus mengorbankan tuntutan profesional, hal ini menciptakan perasaan dihargai dan didukung secara menyeluruh sebagai individu (Susanto et al., 2023).

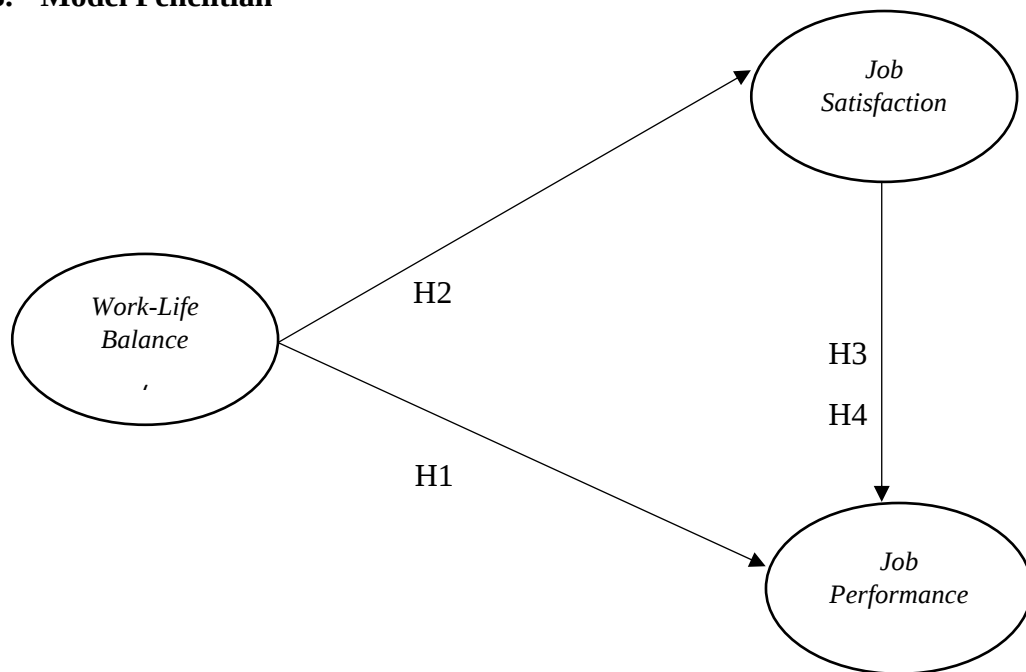
Kondisi ini akan menumbuhkan *satisfaction* terhadap pekerjaan. Karyawan tidak hanya melihat pekerjaannya sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai bagian dari kehidupan yang

selaras dengan nilai dan kebutuhan pribadi (Nadapdap et al., 2025). Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka pun lebih termotivasi, lebih berkomitmen, dan lebih bersedia untuk mencurahkan energi dalam menyelesaikan tugas-tugas secara optimal (Gunawan et al., 2024).

Job satisfaction yang tumbuh dari keseimbangan hidup tersebut berperan sebagai motor penggerak yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, lebih kreatif, dan lebih bertanggung jawab (Aditya & Deviastri, 2024). *Job performance* meningkat bukan karena tekanan eksternal, tetapi karena dorongan internal untuk membalas perlakuan positif yang mereka terima dari organisasi (Susanto et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job performance* dimediasi *job satisfaction* (Susanto et al., 2023; Nadapdap et al., 2025; Aditya & Deviastri, 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Job Performance*

2.3. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Susanto et al. (2023) <i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors</i>	• <i>Work-Life Balance</i> • <i>Job Satisfaction</i> • <i>Job Performance</i>	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>job performance</i> . Kemudian, <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> dan mampu menjadi mediasi pada pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap <i>job performance</i>
2	Borgia et al. (2022) <i>Relationship between Work-Life Balance and Job Performance Moderated by</i>	• <i>Work-Life Balance</i> • <i>Job Performance</i>	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>

No	Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
3	Knowledge Risks: Are Bank Employees Ready? Metselaar et al. (2023) <i>Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction</i>	• Autonomy • Work-Life Balance • Performance	Autonomy berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i> dan <i>job performance</i> . Adapun <i>work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
4	Campo et al. (2021) <i>The Relationship Between Telework, Job Performance, Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19</i>	• Work-life balance • Family supportive behavior • Job performance	<i>work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
5	Bouwmeester et al. (2021) <i>Work-life balance policies in high performance organisations: A comparative interview study with millennials in Dutch consultancies</i>	• Work-Life Balance • Job Performance	<i>work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
6	Eshun & Segbenya (2024) <i>Modelling the Mediating Role of Work-Life Balance on the Relationship Between Work Arrangement and Employee Performance in Higher Education</i>	• Flexible work arrangement • Work-life balance • Employee performance	<i>Flexible work arrangement</i> berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i> dan <i>employee performance</i> . Adapun <i>work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>
7	Nugraha et al. (2022) <i>The Effect of Work from Home, Work-Life Balance, and Job Satisfaction on Employee Performance</i>	• Work-life balance • Job satisfaction • Job performance	<i>Work-Life Balance</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
8	Rathi & Islam (2024) <i>Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance among Bankers: A Cross-Sectional Study</i>	• Work-life balance • Job satisfaction • Job performance	<i>Work-Life Balance</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
9	Nassani et al. (2024) <i>Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance</i>	• Supportive Organizational Culture • Work-life Balance • Job Satisfaction	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job zatisfaction</i>
10	Inegbedion (2024)	• Work-life Balance	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job zatisfaction</i> dan <i>employee commitment</i>

No	Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
11	Dube & Ndofirepi (2024) <i>Academic staff commitment in the face of a role (im)balance between work and personal life: can job satisfaction help?</i>	• Job satisfaction • Employee commitment • Work-life Balance • Job Satisfaction • Employee Commitment	Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan employee commitment
12	Gunawan et al. (2024) <i>The Effect of Work-Life Balance and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	• Work-life Balance • Job Satisfaction • Employee Performance	Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan employee performance. Kemudian, job satisfaction mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap employee performance
13	Aditya & Deviastri (2024) <i>Influence Work Life Balance and Compensation on Employee Performance with Satisfaction Work as a Mediating</i>	• Work-life Balance • Job Satisfaction • Employee Performance	Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan employee performance. Kemudian, job satisfaction mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap employee performance
14	Qadri (2024) <i>Exploring the Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction for Saudi Private Sector C-Level Employees</i>	• Work-life Balance • Job Satisfaction	Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap job satisfaction
15	Nadapdap et al. (2025) <i>Exploring the Influence of Digital Competence, Work-Life Balance, and Transformational Leadership on Teacher Productivity through Job Satisfaction in Rural Educational Contexts</i>	• Work-life Balance • Productivity • Job Satisfaction	Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan productivity. Kemudian, job satisfaction mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap productivity

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif serta metode verifikatif. Pendekatan kuantitatif deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai suatu fenomena atau peristiwa berdasarkan data numerik yang dijadikan dasar dalam proses analisis (Sugiyono, 2022). Sementara itu, metode verifikatif dimanfaatkan untuk mengkaji keterkaitan antara dua atau lebih variabel serta menguji pengaruh dan hubungan kausal yang terkandung dalam suatu permasalahan yang telah diformulasikan dalam bentuk hipotesis (Arikunto, 2020).

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *frontliner* Bank Mandiri Taspen di Wilayah 5 Semarang sebanyak 119 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel

penelitian (Sugiyono, 2022). Berdasarkan hal tersebut, sampel yang dianalisis pada penelitian ini sebanyak 119 karyawan. Adapun 119 responden karyawan *frontliner* Bank Mandiri Taspen di Wilayah 5 Semarang terdiri dari 5 Kantor Cabang Utama yaitu KC Pekalongan, KC Purwokerto, KC Semarang, KC Surakarta, KC Yogyakarta dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3. Alokasi Responden Penelitian

Kantor Cabang	Jumlah Karyawan
KC Pekalongan	15
KC Purwokerto	22
KC Semarang	46
KC Surakarta	20
KC Yogyakarta	16
Jumlah	119

Pengumpulan data dilakukan dengan membuat *google form* kuesioner dengan pertanyaan dan skala yang sesuai dengan data yang hendak diukur. Selanjutnya, mengirim *link google form* ke responden. Lalu setelah pengumpulan data, proses analisis dilakukan dengan memanfaatkan *software SmartPLS* untuk uji statistik dan menguji hipotesis penelitian

3.3. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Tabel 4. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan
1	<i>Work-life Balance</i>	Kondisi ideal di mana seseorang mampu mengelola dan membagi waktu, energi, serta perhatian secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya	1. Waktu bersama keluarga 2. Waktu bersama teman 3. Mengurusi urusan pribadi 4. Menjalankan hobi Sumber: (Heras et al., 2021)	1. Saya memiliki waktu yang cukup untuk berkumpul dan menikmati kebersamaan dengan keluarga di luar jam kerja 2. Saya dapat meluangkan waktu untuk bertemu dan bersosialisasi dengan teman-teman meskipun memiliki kesibukan pekerjaan 3. Saya mampu mengatur waktu dengan baik sehingga urusan pribadi tidak terganggu oleh pekerjaan 4. Saya tetap dapat menjalankan hobi atau aktivitas pribadi yang saya sukai tanpa merasa terbebani oleh pekerjaan
2	<i>Job Satisfaction</i>	Kondisi emosional yang positif yang dirasakan seseorang sebagai hasil dari penilaian dan pengalaman terhadap pekerjaannya	1. Pekerjaan seperti hobi 2. Tidak membosankan 3. Senang bekerja 4. Menemukan kenyamanan 5. Lebih baik dibandingkan pekerjaan lain Sumber: (Lamane-Harim et al., 2021)	1. Pekerjaan saya saat ini seperti menjalankan hobi yang menyenangkan 2. Pekerjaan yang saya lakukan tidak terasa membosankan dan selalu memberikan tantangan baru 3. Saya merasa senang dan antusias dalam menjalani pekerjaan sehari-har 4. Saya menemukan rasa nyaman dan puas dalam lingkungan kerja saat ini 5. Pekerjaan saya saat ini lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan lain yang pernah saya jalani atau pertimbangkan
3	<i>Job Performance</i>	Gambaran tentang seberapa efektif seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawab yang menjadi bagian dari pekerjaannya	1. Standar yang ditetapkan 2. Terikat dengan pekerjaan 3. Melebihi ekspektasi 4. Menyampaikan pendapat 5. Tanggung jawab pekerjaan Sumber: (Heras et al., 2021)	1. Saya mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan 2. Saya menunjukkan keterikatan dan komitmen tinggi terhadap pekerjaan 3. Saya mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang melebihi ekspektasi atasan 4. Saya secara aktif menyampaikan pendapat atau masukan yang dapat mendukung peningkatan kinerja tim 5. Saya menjalankan tanggung jawab pekerjaan dengan penuh kedisiplinan dan integritas

3.4. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. PLS merupakan salah satu pendekatan dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dikenal memiliki keunggulan dibandingkan metode SEM lainnya. Teknik ini menawarkan fleksibilitas tinggi dalam menjembatani hubungan antara teori dan data, serta mampu menganalisis jalur hubungan antar variabel laten. Oleh karena itu, PLS kerap menjadi pilihan utama dalam penelitian-penelitian di bidang ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020)

3.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis menggunakan SmartPLS, pengujian kelayakan instrumen dilakukan melalui model pengukuran (*outer model*), yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara akurat. Model ini menjadi dasar untuk memahami hubungan antara variabel laten dengan indikator pembentuknya, dan pengujiannya mencakup dua aspek utama, yaitu validitas dan reliabilitas (Ghozali & Latan, 2020).

Validitas dalam model pengukuran mencakup beberapa jenis pengujian. Salah satunya adalah *convergent validity*, yang mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk benar-benar mampu mencerminkan konsep yang dimaksud. Penilaian terhadap validitas ini dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada masing-masing indikator. Sebuah indikator dikatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai *loading* di atas 0,7, khususnya dalam model yang telah dikembangkan dan diuji secara empiris dalam penelitian sebelumnya (Ghozali & Latan, 2020).

Selain itu, *discriminant validity* juga menjadi bagian penting dalam menguji validitas instrumen. Validitas ini menilai kemampuan suatu konstruk dalam membedakan dirinya dari konstruk lain. Penilaiannya dilakukan dengan membandingkan nilai *loading* suatu indikator terhadap konstraknya sendiri dengan nilai *loading* terhadap konstruk lainnya. Jika indikator memiliki *loading* tertinggi pada konstruk yang dimaksud, maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut valid secara diskriminan (Ghozali & Latan, 2020).

Average Variance Extracted (AVE) juga digunakan sebagai indikator tambahan dalam menilai validitas, khususnya untuk validitas diskriminan. AVE menunjukkan seberapa besar proporsi varians dari indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE yang memadai harus mencapai minimal 0,5, yang berarti bahwa setidaknya separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur, menunjukkan adanya hubungan yang kuat di antara indikator-indikator tersebut (Ghozali & Latan, 2020).

Sementara itu, reliabilitas dalam model ini diukur melalui dua pendekatan utama, yaitu *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. *Composite reliability* digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam membentuk konstruk, dengan nilai ideal minimal 0,7. Apabila nilai ini melebihi 0,8, maka reliabilitas konstruk dinilai tinggi dan konsisten. Sebagai pelengkap, *Cronbach's alpha* juga digunakan untuk menguji reliabilitas internal dari indikator, dengan nilai minimum yang diharapkan adalah 0,7. Nilai tersebut mencerminkan tingkat konsistensi antar indikator dalam mengukur suatu konstruk, sehingga semakin tinggi nilainya, semakin kuat reliabilitas instrumen yang digunakan (Ghozali & Latan, 2020).

Dengan demikian, model pengukuran dalam SmartPLS tidak hanya memberikan gambaran sejauh mana indikator mencerminkan konstruk, tetapi juga memastikan bahwa

instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai untuk digunakan dalam pengujian model struktural lebih lanjut

3.4.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pada analisis menggunakan SmartPLS, model struktural memiliki peran penting untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel laten dalam suatu penelitian. Model ini digunakan untuk menelaah keterkaitan dan arah pengaruh antar konstruk yang telah ditetapkan dalam kerangka konseptual (Ghozali & Latan, 2020). Dilakukan pengujian terhadap koefisien determinasi (R^2), yang berfungsi untuk mengukur seberapa besar variabel bebas mampu menjelaskan variasi dari variabel terikat. Nilai R^2 yang tinggi menandakan bahwa konstruk bebas memberikan kontribusi yang besar dalam menjelaskan perubahan pada konstruk dependen, yang berarti bahwa model memiliki kekuatan penjelas yang baik (Ghozali & Latan, 2020). Sebagai pelengkap, dilakukan juga uji *predictive relevance* (Q^2) yang bertujuan untuk menilai sejauh mana model struktural memiliki kemampuan prediktif terhadap variabel endogen. Nilai Q^2 yang positif menunjukkan bahwa model tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antar konstruk secara teoritis, tetapi juga memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi nilai-nilai dari variabel yang dijelaskan (Ghozali & Latan, 2020).

Pengujian tingkat kesesuaian model atau model fit, dilakukan melalui dua indikator utama, yaitu *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI). Kedua indikator ini memberikan gambaran mengenai seberapa baik model yang dikembangkan mampu merepresentasikan data empiris, di mana nilai SRMR dan NFI yang berada dalam rentang tertentu menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang memadai (Ghozali & Latan, 2020). Setelah memastikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik, analisis dilanjutkan dengan mengkaji nilai koefisien beta (β) untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten. Nilai koefisien ini menunjukkan apakah hubungan antar konstruk bersifat positif atau negatif, serta seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Namun, untuk menentukan apakah hubungan tersebut signifikan secara statistik, diperlukan uji-t. Uji ini mengidentifikasi pengaruh antar variabel yang diujikan (Ghozali & Latan, 2020). Dengan demikian, model struktural dalam SmartPLS tidak hanya digunakan untuk memetakan arah dan kekuatan hubungan antar variabel, tetapi juga memberikan pemahaman yang komprehensif tentang seberapa baik model tersebut cocok dengan data, kuat dalam menjelaskan fenomena yang diteliti, serta efektif dalam memprediksi hasil yang relevan secara empiris (Ghozali & Latan, 2020)

3.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam studi ini dilakukan menggunakan analisis *full model* dari pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pendekatan ini tidak hanya digunakan untuk menguji sejauh mana teori sesuai dengan data, tetapi juga untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan yang signifikan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian dilakukan dengan meninjau nilai *Path Coefficient* pada bagian *inner model*. Sebuah hipotesis dapat dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* yang dihasilkan lebih besar dari nilai *t-table* sebesar 1,68 (*one tailed*), yang merupakan ambang batas pada tingkat signifikansi 5%. Artinya, apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,68 atau *p-value* berada di bawah 0,05, maka hipotesis tersebut dinyatakan signifikan dan dapat diterima

3.4.4. Pengujian Efek Mediasi

Efek mediasi menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang terjadi melalui variabel perantara. Setelah masing-masing jalur diuji dan menunjukkan hasil signifikan berdasarkan output *path coefficients* serta *specific indirect effects*, tahap selanjutnya

adalah menghitung seberapa besar kontribusi mediasi tersebut. Untuk mengukur pengaruh mediasi, digunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Rumus perhitungan VAF dapat dijelaskan sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020)

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Interpretasi terhadap nilai VAF dilakukan berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Apabila nilai VAF yang diperoleh melebihi angka 0,80 atau setara dengan lebih dari 80%, maka hal ini menunjukkan bahwa hampir seluruh pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen disalurkan melalui variabel mediasi. Dalam kondisi ini, peran mediasi disebut sebagai mediasi penuh atau *full mediation*, karena hubungan langsung antara variabel independen dan dependen menjadi tidak signifikan tanpa kehadiran variabel mediasi. Sebaliknya, jika nilai VAF berada pada kisaran antara 0,20 hingga 0,80, maka hal tersebut mencerminkan bahwa sebagian pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen berlangsung melalui variabel mediasi, sementara sebagian lainnya tetap berjalan secara langsung. Situasi ini disebut sebagai mediasi parsial atau *partial mediation*, karena variabel mediasi hanya menjembatani sebagian dari hubungan yang ada. Sementara itu, ketika nilai VAF berada di bawah 0,20 atau kurang dari 20%, maka dapat disimpulkan bahwa kontribusi variabel mediasi sangat kecil atau bahkan tidak signifikan. Dalam konteks ini, variabel mediasi dianggap tidak berperan secara berarti dalam menjembatani hubungan antar variabel lainnya, sehingga tidak terjadi mediasi dalam hubungan yang diteliti.