

**The Effect Of Work Life Balance, Family Supportive Supervisor Behavior, On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable**

**Pengaruh Work Life Balance, Family Supportive Supervisor Behavior, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

**Abet Widya Bintang Pamungkas<sup>1\*</sup>, Sri Padmantyo<sup>2</sup>**

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>

[b100220290@student.ums.ac.id](mailto:b100220290@student.ums.ac.id)<sup>1\*</sup>, [sp102@ums.ac.id](mailto:sp102@ums.ac.id)<sup>2</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of work-life balance and family supportive supervisor behavior on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. This research employed a quantitative approach using primary data collected through questionnaires distributed to all 217 employees of CV Sabda Alam Abadi in Sukoharjo Regency, making this study a census-based research. All variables were measured using a five-point Likert scale. Data analysis was conducted using the Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS software. The results reveal that work-life balance has a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction. Meanwhile, family supportive supervisor behavior does not have a direct effect on employee performance but has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction does not affect employee performance and fails to mediate the relationship between work-life balance and family supportive supervisor behavior on employee performance. These findings suggest that implementing effective work-life balance practices plays a more critical role in enhancing employee performance than supervisory support alone.*

**Keywords:** employee performance, family supportive supervisor behavior, job satisfaction, work-life balance

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *family supportive supervisor behavior* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan CV Sabda Alam Abadi di Kabupaten Sukoharjo sebanyak 217 responden, sehingga penelitian ini bersifat sensus. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Sementara itu, *family supportive supervisor behavior* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak mampu memediasi pengaruh *work-life balance* maupun *family supportive supervisor behavior* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dukungan atasan yang bersifat kekeluargaan.

**Kata Kunci:** *family supportive supervisor behavior, kepuasan kerja, kinerja karyawan, work-life balance*

## 1. Pendahuluan

Penelitian mengenai kinerja Karyawan menjadi topik yang menarik untuk dikaji lebih lanjut karena kinerja merupakan indikator penting terhadap keberlangsungan dan keberhasilan dari suatu organisasi. Studi-studi sebelumnya telah banyak membahas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Karyawan, salah satunya adalah *work life balance* Y. Guo et al., (2024); Obrenovic et al., (2020); Puspitawati et al., (2025); Susanto et al., (2022); Znidaršić & Marič,(2021). Temuan dari Obrenovic et al., (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang jelas dan signifikan antara *work life balance* dengan kinerja Karyawan, di mana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mampu untuk meningkatkan produkstivitas serta komitmen kerja. Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa *work-life balance* justru memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan, sehingga masih terdapat ketidakkonsistenan temuan dalam literatur terkait topik ini. Selain *work life balance*, variabel family supportive supervisor behavior juga terbukti memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja Karyawan. Susanto et al., (2022) mengungkapkan bahwa perilaku atasan yang mendukung keluarga Karyawan dapat meningkatkan motivasi dan performa kerja secara positif. Dukungan supervisor, baik dalam lingkup pekerjaan maupun di luar pekerjaan, memberikan rasa aman dan mendorong Karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan adanya dimensi sosial dalam manajemen kinerja yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga lingkungan kerja.

Konsep *work-life balance* berangkat dari pemikiran bahwa ketika seseorang mampu menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya, ia cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, merasa lebih puas dengan pekerjaannya, serta memiliki dorongan yang lebih kuat untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Temuan dari Obrenovic et al.,(2020) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan membantu menciptakan kestabilan emosi, yang kemudian membuat Karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus, kreatif, dan penuh tanggung jawab. Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup biasanya juga menunjukkan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu maupun keseluruhan organisasi.

Namun, penelitian Y. Guo et al., (2024) justru menunjukkan hasil yang berbeda , yaitu bahwa *work-life balance* tidak selalu memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* sangat bergantung pada konteks tempat kerja. Dalam lingkungan kerja yang sangat kompetitif atau dengan tuntutan fleksibilitas tinggi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bisa saja dianggap sebagai tanda kurangnya dedikasi terhadap pekerjaan. Karena itu, efektivitas *work-life balance* sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, kebijakan perusahaan, dan juga cara Karyawan memaknai keseimbangan tersebut.

Selain itu, faktor *family supportive supervisor behavior* (FSSB) atau perilaku atasan yang mendukung kebutuhan keluarga Karyawan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja. Ketika atasan menunjukkan empati, memberikan kelonggaran waktu, atau membantu Karyawan dalam menghadapi persoalan pribadi, hal itu menciptakan hubungan yang lebih positif antara pimpinan dan bawahan. Menurut Susanto et al., (2022), bentuk dukungan seperti ini dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan dipahami oleh atasannya akan lebih termotivasi, bersemangat, serta menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar dalam bekerja.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menggambarkan bahwa kinerja Karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau motivasi pribadi, tetapi juga oleh lingkungan sosial di tempat kerja. Kombinasi antara penerapan *work-life balance* yang sehat dan dukungan

supervisor yang empatik menjadi kunci bagi perusahaan dalam membangun suasana kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia.

Dengan demikian, perbedaan yang utama dari penelitian ini jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya terletak pada konteks dan fokusnya. Jika studi-studi terdahulu lebih banyak menekankan pada organisasi jasa dan perusahaan berskala besar, penelitian ini menduplikat sekaligus memodifikasi model dari Susanto et al., (2022) dengan menempatkannya pada lingkungan industri garment. Hal ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh *work life balance* dan *family supportive supervisor behavior* terhadap kinerja Karyawan pada sektor manufaktur, serta memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

## 2. Tinjauan Pustaka

### *Work Life Balance*

Work life balance merupakan kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan yang menciptakan rasa nyaman dalam menjalankan peran profesional maupun peran dalam keluarga. Konsep ini menekankan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan di luar pekerjaan harus saling melengkapi dan seimbang agar tidak menimbulkan konflik, sehingga karyawan dapat mencapai keharmonisan hidup. Karyawan dengan potensi diri yang baik cenderung memiliki keinginan untuk bekerja pada organisasi yang menerapkan work life balance dan memiliki reputasi yang baik. Penerapan work life balance juga terbukti memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Puspitawati et al., 2025). Oleh karena itu, work life balance menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, di mana organisasi perlu memastikan karyawan memiliki waktu yang cukup untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga lingkungan kerja yang fleksibel dapat membantu karyawan menyeimbangkan tanggung jawab pribadi dan pekerjaan (Susanto et al., 2022).

### *Family supportive supervisor behavior*

Family supportive supervisor behavior (FSSB) didefinisikan sebagai perilaku atasan yang mendukung karyawan dalam memenuhi tanggung jawab keluarga melalui berbagai bentuk dukungan, seperti dukungan emosional dan perilaku keteladanan. FSSB berperan penting dalam meningkatkan persepsi kepuasan antara peran kerja dan keluarga serta menciptakan budaya work-life balance yang mendukung pencapaian target organisasi (Rofcanin et al., 2020). Penerapan FSSB terbukti mampu mengurangi penumpukan tanggung jawab pekerjaan dan personal dengan meningkatkan kepuasan kerja serta meminimalkan tekanan kerja, sehingga dapat menurunkan konflik antara pekerjaan dan keluarga karyawan (Susanto et al., 2022). Selain itu, ketika karyawan mempercayai bahwa manajer dan supervisor peduli terhadap kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, karyawan cenderung menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih optimal (Rofcanin et al., 2020).

### *Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja merupakan kondisi yang menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari reaksi dan respons emosional atas pengalaman kerja secara keseluruhan. Kepuasan kerja muncul ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor seperti pekerjaan itu sendiri, reward, upah, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan diri. Dukungan supervisor terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan (Talukder & Galang, 2021). Selain itu, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), dukungan atasan, dan lingkungan kerja, di mana *work life balance* yang baik berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja dan kepuasan hidup karyawan (Znidaršič & Marič, 2021; Qadri, 2024).

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diartikan sebagai kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Susanto, 2022). Kinerja karyawan merupakan aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian berkelanjutan dari manajemen sumber daya manusia, karena berbagai faktor dalam lingkungan kerja dapat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan. Ketidakseimbangan beban kerja, kurangnya pemberian reward, serta ketidaksesuaian tengat waktu pekerjaan dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan dan memicu konflik di lingkungan kerja (Obrenovic et al., 2020). Selain itu, kinerja karyawan juga dipahami sebagai prestasi kerja yang digunakan untuk menilai hasil pelaksanaan tugas, di mana peran supervisor dalam proses penilaian kinerja serta kesadaran karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja (Campo et al., 2021).

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh work life balance terhadap kinerja Karyawan

*work life balance* didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap keberagaman antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta sejauh mana prioritas kehidupan dapat dicapai secara seimbang. Sedangkan, kinerja Karyawan adalah suatu ukuran yang berhubungan dengan output hasil pekerjaan Karyawan, terdiri atas kualitas, kuantitas, dan pembagian waktu dalam tugasnya sebagai Karyawan. Kajian literatur menunjukkan bahwa pengaruh *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Campo et al., (2021), Puspitawati et al., (2025), Udin, (2023). Berdasarkan penjelasan para ahli dapat ditarik sebuah hipotesis. Hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

$H_1$  : Diduga variabel *work life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Karyawan.

#### Pengaruh Family supportive supervisor behavior terhadap kinerja karyawan

*Family supportive supervisor behavior* didefinisikan sebagai bentuk dukungan dari supervisor diberikan untuk Karyawan yang menghargai dan mendukung keperluan keluarga Karyawan, menciptakan suasana lingkungan kerja yang lebih sehat, meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi konflik kerja dan keluarga, sehingga berpengaruh pada peningkatan kinerja Karyawan. Kajian literatur menunjukkan bahwa pengaruh *Family supportive supervisor behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Campo et al., (2021), H. Guo et al., (2025), Talukder & Galang, (2021). Berdasarkan penjelasan para ahli dapat ditarik sebuah hipotesis. Hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

$H_2$  : Diduga variabel *Family supportive supervisor behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Karyawan.

#### Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungannya. (Qadri, 2024) menjelaskan bahwa *work life balance* merupakan salah satu determinan utama kepuasan kerja, karena Karyawan yang memiliki waktu untuk keluarga dan kehidupan pribadi akan merasa lebih bahagia dan tidak mudah stres.

Penelitian Znidaršić & Marić, (2021) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa keseimbangan hidup yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga kepuasan hidup secara umum. Sementara Puspitawati et al., (2025) menemukan bahwa WLB dapat menciptakan perasaan positif terhadap organisasi dan meningkatkan loyalitas Karyawan. Oleh karena itu, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja.

$H_3$  : diduga variabel *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### Pengaruh family supportive supervisor behavior berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

FSSB tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga pada kepuasan kerja. Dukungan supervisor dalam bentuk empati dan kebijakan fleksibel membuat Karyawan merasa dihargai

sebagai individu, bukan sekadar pekerja.

Rofcanin et al., (2020) menegaskan bahwa dukungan supervisor terhadap tanggung jawab keluarga menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena Karyawan merasakan keseimbangan peran.

Selain itu, Talukder & Galang, (2021) dan Susanto et al., (2022) membuktikan bahwa FSSB berpengaruh positif terhadap sikap positif terhadap pekerjaan, mengurangi stres, dan meningkatkan kebahagiaan kerja. Dengan demikian, dukungan atasan menjadi faktor kunci pembentuk kepuasan kerja Karyawan.

H<sub>4</sub> : Family Supportive Supervisor Behavior berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.**

Kepuasan kerja yang tinggi membuat Karyawan merasa lebih berharga dan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Susanto et al., (2022) menunjukkan bahwa Karyawan yang puas dengan pekerjaannya memiliki semangat kerja lebih tinggi dan produktivitas lebih baik.

Penelitian Talukder & Galang, (2021) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara dukungan supervisor dan kinerja. Znidaršić & Marič, (2021) menambahkan bahwa kepuasan kerja yang berkelanjutan mendorong keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga berdampak positif terhadap kualitas kerja. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi pula tingkat kinerja Karyawan.

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Karyawan.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan.**

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan perasaan positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kinerja. Dalam penelitian Puspitawati et al., (2025), kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara WLB dan kinerja Karyawan.

Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan akan merasa lebih puas, dan kepuasan itu menjadi pendorong untuk bekerja lebih baik. Udin, (2023) juga mendukung temuan ini dengan menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor emosional yang mengubah WLB menjadi hasil kerja yang produktif.

Dengan demikian, WLB tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

H<sub>6</sub> : Kepuasan kerja memediasi pengaruh Work Life Balance terhadap kinerja Karyawan.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Family Supportive Supervisor Behavior Terhadap Kinerja Karyawan.**

Dukungan supervisor yang ramah terhadap keluarga menciptakan rasa nyaman dan dihargai di tempat kerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Talukder & Galang, (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator utama dalam hubungan antara FSSB dan performa Karyawan.

Demikian pula, Susanto et al., (2022) menunjukkan bahwa perilaku atasan yang mendukung kehidupan keluarga dapat menurunkan konflik pekerjaan-keluarga dan meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Rofcanin et al., (2020) menambahkan bahwa konteks sosial dan empati supervisor memperkuat ikatan emosional Karyawan dengan organisasi, yang akhirnya tercermin pada peningkatan hasil kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi jembatan penting antara dukungan supervisor dan peningkatan kinerja.

H<sub>7</sub> : Kepuasan kerja memediasi pengaruh Family Supportive Supervisor Behavior terhadap kinerja Karyawan.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner kepada seluruh karyawan CV Sabda Alam Abadi di Kabupaten Sukoharjo sebanyak 217 orang, sehingga penelitian ini bersifat sensus meskipun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh work life balance, family supportive supervisor behavior, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen, yang seluruh indikatornya diukur menggunakan skala Likert lima poin. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan dan sesuai untuk jumlah sampel terbatas. Tahapan analisis meliputi pengujian kelayakan model pengukuran dan model struktural serta pengujian hipotesis melalui teknik bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh hasil analisis yang komprehensif dan mencerminkan kondisi empiris karyawan pada perusahaan yang memiliki tuntutan kerja relatif tinggi (Sugiyono, 2019; Hair et al., 2019).

### 4. Hasil dan Pembahasan

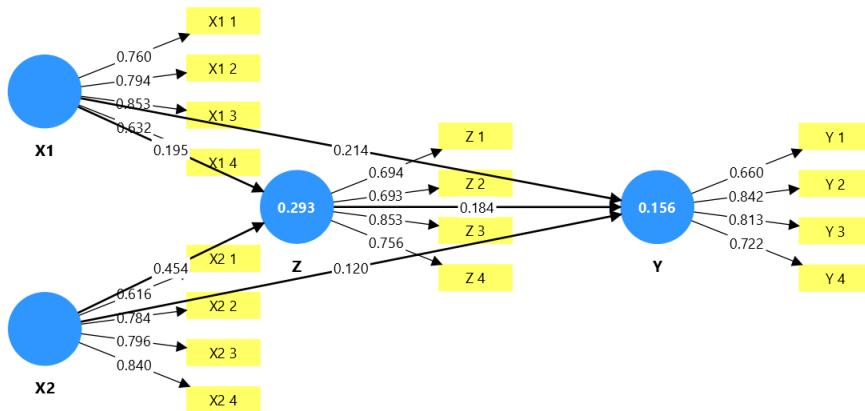
#### Analisis Deskriptif

Karakteristik Responden:

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	111	51%
		Perempuan	106	49%
2.	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/Sederajat	217	100%
3.	Usia	17 – 20 Tahun	1	1%
		21 – 25 Tahun	81	37%
		26 – 30 Tahun	113	52%
		> 30 Tahun	22	10%
4.	Lama Bekerja	1 – 3 Tahun	78	36%
		4 – 7 Tahun	105	48%
		8 – 10 Tahun	22	10%
		> 10 Tahun	12	6%
5.	Gaji/Upah per Bulan	Rp 0 – Rp 2.000.000	13	6%
		Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000	203	93%
		Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000	1	1%

Berdasarkan karakteristik responden, dari total 217 karyawan CV Sabda Alam Abadi Sukoharjo, sebanyak 111 responden (51%) berjenis kelamin laki-laki dan 106 responden (49%) perempuan, sehingga didominasi oleh laki-laki. Seluruh responden (100%) memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK/sederajat. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 26–30 tahun sebanyak 113 responden (52%), diikuti usia 21–25 tahun sebanyak 81 responden (37%), usia di atas 30 tahun sebanyak 22 responden (10%), dan usia 17–20 tahun sebanyak 1 responden (1%). Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 4–7 tahun sebanyak 105 responden (48%), diikuti 1–3 tahun sebanyak 78 responden (36%), 8–10 tahun sebanyak 22 responden (10%), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 12 responden (6%). Sementara itu, berdasarkan tingkat upah, mayoritas responden memperoleh gaji sebesar Rp2.000.000–Rp5.000.000 sebanyak 203 responden (93%).

**Hasil Analisis Outer Model**

Gambar 1. Hasil Analisis Outer Model

**Uji validitas konvergen**

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	X1	X2	Y	Z
X1 1	0.760			
X1 2	0.794			
X1 3	0.853			
X1 4	0.632			
X2 1		0.616		
X2 2		0.784		
X2 3		0.796		
X2 4		0.840		
Y 1			0.660	
Y 2			0.842	
Y 3			0.813	
Y 4			0.722	
Z 1				0.694
Z 2				0.693
Z 3				0.853
Z 4				0.756

Dari tabel diatas uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai outer loading factor, jika nilai outer loading factor  $> 0,70$  maka item pernyataan valid, namun nilai outer loading factor  $> 0,60$  masih dapat diterima. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai loading factor tidak semua item pernyataan  $> 0,70$ , ada item yang memiliki nilai loading factor  $> 0,60$ . Maka, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid konvergen.

**Uji diskriminan**

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	X1	X2	Y	Z
X1 1	0.760	0.188	0.230	0.286
X1 2	0.794	0.288	0.198	0.281
X1 3	0.853	0.210	0.298	0.274
X1 4	0.632	0.166	0.204	0.085
X2 1	0.321	0.616	0.113	0.281
X2 2	0.282	0.784	0.210	0.321

	X1	X2	Y	Z
X2 3	0.134	0.796	0.134	0.430
X2 4	0.183	0.840	0.327	0.476
Y 1	0.100	0.143	0.660	0.214
Y 2	0.308	0.278	0.842	0.215
Y 3	0.255	0.196	0.813	0.209
Y 4	0.224	0.193	0.722	0.317
Z 1	0.243	0.224	0.298	0.694
Z 2	0.187	0.307	0.108	0.693
Z 3	0.260	0.473	0.261	0.853
Z 4	0.265	0.463	0.255	0.756

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai cross loading factor dari masing-masing indikator terhadap konstruknya lebih besar dibandingkan dengan konstruk-konstruk lain. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa telah memenuhi kriteria discriminant validity atau valid diskriminan.

#### Uji reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.763	0.795	0.847	0.584
X2	0.764	0.808	0.847	0.584
Y	0.760	0.782	0.846	0.581
Z	0.748	0.773	0.838	0.565

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability semua variabel > 0,70, maka semua variabel sudah reliabel.

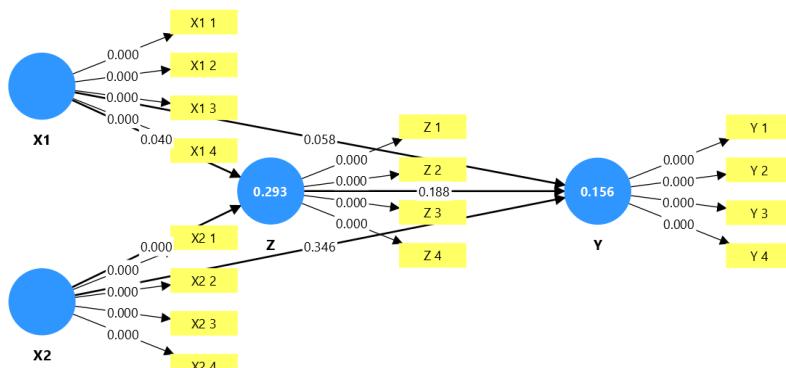
#### Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

	VIF
X1 1	1.388
X1 2	1.638
X1 3	1.866
X1 4	1.361
X2 1	1.335
X2 2	1.711
X2 3	1.646
X2 4	1.598
Y 1	1.369
Y 2	1.876
Y 3	1.777
Y 4	1.279
Z 1	1.491
Z 2	1.596
Z 3	1.787
Z 4	1.431

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menguji apakah nilai VIF diatas 5,0 atau dibawah 5,0, jika nilai VIF diatas 5,0 maka terdapat masalah multikolinearitas dan jika nilai VIF dibawah 5,0 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas. Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai VIF seluruh indikator di bawah 5,0, membuktikan tidak adanya masalah multikolinearitas.

### Hasil Analisis Inner Model



Gambar 2. Hasil Analisis Inner Model

R square

Tabel 6. Nilai R<sup>2</sup>

	R-square	R-square adjusted
Y	0.156	0.130
Z	0.293	0.279

Nilai R-square variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,156 menunjukkan bahwa variabel work-life balance dan family supportive supervisor behavior mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 15,6%, sehingga model termasuk dalam kategori lemah, sementara sisanya 84,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R-square variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,293 menunjukkan bahwa work-life balance dan family supportive supervisor behavior mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 29,3%, yang juga tergolong lemah, sedangkan 70,7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengaruh Langsung / Direct Effect

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 → Y	0.250	0.265	0.106	2.348	0.019
X1 → Z	0.195	0.207	0.095	2.059	0.040
X2 → Y	0.204	0.213	0.111	1.830	0.067
X2 → Z	0.454	0.462	0.094	4.839	0.000
Z → Y	0.184	0.186	0.139	1.318	0.188

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa work-life balance (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) serta kepuasan kerja (Z), sehingga hipotesis 1 dan hipotesis 3 dinyatakan diterima. Family supportive supervisor behavior (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sehingga hipotesis 2 ditolak, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) sehingga hipotesis 4 diterima. Sementara itu, kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga hipotesis 5 dinyatakan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa work-life balance dan dukungan atasan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, namun kepuasan kerja belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

#### Pengaruh Langsung / Direct Effect

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 -> Z -> Y	0.036	0.037	0.034	1.061	0.289
X2 -> Z -> Y	0.083	0.088	0.072	1.153	0.249

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa hubungan work-life balance (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki nilai t-statistic sebesar 1,061 dengan p-value 0,289 ( $> 0,05$ ), serta hubungan family supportive supervisor behavior (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki nilai t-statistic sebesar 1,153 dengan p-value 0,249 ( $> 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua jalur mediasi tidak signifikan karena nilai t-statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh work-life balance maupun family supportive supervisor behavior terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 6 dan hipotesis 7 dinyatakan ditolak dan tidak terbukti secara empiris.

### Pembahasan

#### Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa hasil t-statistic t-statistic  $2,348 > t\text{-tabel}$  (1,96) dan nilai *P-value* yang dimiliki sebesar  $0,019 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis 1 (H1), yang menyatakan bahwa variabel *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al., (2026)., yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan Karyawan, maka semakin optimal pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Terdapat persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riquelme-Segura et al., (2025)., diantaranya yaitu penggunaan variabel *work-life balance* dan kinerja dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *work-life balance* terhadap kinerja Karyawan. Proses yang melibatkan Karyawan dalam pengambilan keputusan, akan membuat Karyawan merasa dihargai keberadaannya, dan belajar untuk mengembangkan kemampuannya dalam menyelesaikan permasalahan di dalam organisasinya, sehingga Karyawan akan ter dorong untuk meningkatkan kinerjanya di dalam organisasi. Oleh karena itu, ketika keseimbangan kerja dan kehidupan dapat dicapai, suasana di tempat kerja menjadi gembira dan bersemangat, sehingga para Karyawan bisa lebih produktif saat bekerja. Ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja Karyawan dalam meraih tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Lien et al., (2025)., dalam Bellini et al., (2025)., bahwa pencapaian keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dapat menghasilkan dividen bagi pengusaha.

Secara implikatif, organisasi perlu merancang kebijakan yang mendukung *work-life balance* seperti fleksibilitas jam kerja, opsi kerja hybrid, dan program kesejahteraan Karyawan untuk mendorong produktivitas serta keterikatan kerja yang lebih baik. Implementasi strategi ini tidak hanya dapat meningkatkan kinerja Karyawan tetapi juga menurunkan tingkat absensi, stres kerja, dan turnover, sehingga memberi dampak positif pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini selaras dengan temuan yang menunjukkan bahwa praktik *work-life balance* harus menjadi bagian integral dari manajemen sumber daya manusia modern, terutama di era kerja fleksibel dan digital, di mana dukungan organisasi terhadap keseimbangan kerja-hidup menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan motivasi dan output kerja (Munir et al., 2025).

### **Pengaruh *Family Supportive Supervisor* Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic  $1,830 < t\text{-tabel} (1,96)$  dan nilai P-value yang dimiliki sebesar  $0,067 > 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa variabel *Family supportive supervisor* tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis 2 ( $H_2$ ), yang menyatakan bahwa variabel *Family supportive supervisor* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riquelme-Segura et al., (2025), yang menyatakan bahwa *family supportive supervisor behavior* justru memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan, sementara variabel lain seperti *work-life balance* dan *job satisfaction* tampil sebagai prediktor yang lebih kuat bagi performa kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor dukungan atasan mungkin kurang dominan dalam konteks hubungan kerja-hidup di lingkungan tertentu, dan kinerja Karyawan lebih dipengaruhi oleh kebijakan organisasi yang lebih luas dibandingkan perilaku supervisor individual.

Selain itu, beberapa kajian empiris juga menemukan bahwa *family supportive supervisor behaviour* tidak memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan hasil kinerja meskipun secara konseptual perilaku ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih supotif. Temuan Metselaar et al., (2025) mendukung pandangan bahwa efektivitas dukungan supervisor keluarga dalam meningkatkan kinerja mungkin bergantung pada konteks budaya kerja atau dukungan struktural lain yang lebih sistemik dari organisasi. Secara teoretis, hasil yang tidak signifikan ini dapat dijustifikasi melalui pendekatan *contingency theory* dan *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa perilaku atasan hanya akan berdampak pada kinerja apabila diikuti oleh respons Karyawan yang positif dan lingkungan organisasi yang mendukung. Tanpa ada dukungan sistemik atau apresiasi dari organisasi terhadap perilaku supervisor, tindakan *family supportive supervisor* mungkin tidak dirasakan cukup kuat oleh Karyawan untuk mendorong peningkatan output kerja (Srimongkolkul et al., 2025).

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperluas fokus dukungan terhadap Karyawan tidak hanya melalui perilaku supervisor yang mendukung keluarga, tetapi juga melalui kebijakan HR yang lebih komprehensif seperti fleksibilitas kerja, program kesejahteraan, atau dukungan formal terhadap keseimbangan kerja-hidup. Implementasi kebijakan ini dapat menciptakan kerangka kerja yang lebih kuat untuk memaksimalkan performa kerja, karena peran atasan langsung saja tanpa dukungan struktural organisasi yang memadai tidak secara otomatis meningkatkan output Karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu mengevaluasi dan memperkuat sistem pendukung yang lebih holistik agar kontribusi supervisor terhadap kinerja Karyawan menjadi lebih efektif.

### **Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic  $2,059 > t\text{-tabel} (1,96)$  dan nilai P-value yang dimiliki sebesar  $0,040 < 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa variabel *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan hipotesis 3 ( $H_3$ ), yang menyatakan bahwa variabel *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Stephan et al. (2026), yang mendapatkan hasil *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini akan membuat Karyawan dapat focus pada pekerjaannya yang akan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja.

Secara teoretis, pengaruh positif *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dapat dijustifikasi melalui *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) yang menyatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berperan sebagai *job resource* yang mampu meningkatkan kondisi psikologis positif Karyawan, termasuk kepuasan kerja (Zvireliene et al., 2025). Ketika Karyawan memiliki *work-life balance* yang baik, tekanan kerja dan konflik peran dapat diminimalkan, sehingga sumber daya personal seperti energi, fokus, dan kesejahteraan emosional dapat dialokasikan secara optimal untuk pekerjaan. Kondisi ini

mendorong munculnya evaluasi positif terhadap pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Kajian teoritis dan empiris terbaru menegaskan bahwa *work-life balance* merupakan determinan penting kepuasan kerja karena berkontribusi pada penurunan stres, peningkatan kesejahteraan, dan persepsi keadilan organisasi dalam pengelolaan beban kerja (Handayani et al., 2025).

Secara praktis, temuan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja mengimplikasikan bahwa organisasi perlu menerapkan dan memperkuat kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi demi meningkatkan kepuasan Karyawan secara keseluruhan. Ini bisa mencakup berbagai strategi seperti fleksibilitas jam kerja, program kerja *hybrid* atau *remote*, cuti tambahan bagi kebutuhan keluarga, serta pelatihan manajemen waktu untuk Karyawan. Dengan menerapkan kebijakan tersebut secara konsisten, perusahaan tidak hanya meningkatkan kepercayaan dan kesejahteraan Karyawan, tetapi juga membangun *work environment* yang mendukung retensi, motivasi, dan kinerja jangka panjang (Al-Amer et al., 2025).

#### **Pengaruh Family Supportive Supervisor Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic  $4,839 > t$ -tabel (1,96) dan nilai P-value yang dimiliki sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa variabel *family supportive supervisor* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan hipotesis 4 (H4), yang menyatakan bahwa variabel *family supportive supervisor* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Inga-Avila et al. (2025), yang mendapatkan hasil *family supportive supervisor* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang berarti semakin tinggi dukungan supervisor terhadap kebutuhan keluarga Karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh individu tersebut.

Secara teoritis, pengaruh positif FSSB terhadap kepuasan kerja dapat dijustifikasi melalui *social support theory* dan *job resources theory*, yang menyatakan bahwa dukungan sosial dari lingkungan kerja termasuk dari supervisor berperan sebagai sumber daya penting yang dapat mengurangi tekanan pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan Karyawan (Nguyen et al., 2026). Ketika supervisor memberikan pemahaman terhadap kebutuhan keluarga dan mencoba menyesuaikan tuntutan kerja sesuai situasi personal bawahan, hal ini menciptakan rasa dihargai dan diperhatikan secara interpersonal, yang selanjutnya menciptakan evaluasi positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Dukungan semacam ini memperkuat persepsi bahwa pekerjaan memberikan ruang bagi kehidupan personal, sehingga memicu meningkatnya *job satisfaction*. Teori dukungan sosial juga menyatakan bahwa sumber daya ini meningkatkan kesejahteraan emosional Karyawan, yang erat kaitannya dengan kepuasan kerja.

Temuan bahwa FSSB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja mengimplikasikan bahwa organisasi perlu memperkuat peran atasan langsung dalam memberikan dukungan yang berorientasi pada keseimbangan kerja-keluarga. Praktik manajerial yang efektif bisa meliputi pelatihan kepada supervisor untuk meningkatkan keterampilan dukungan terhadap kebutuhan keluarga Karyawan, penerapan fleksibilitas waktu, serta kebijakan kerja adaptif bagi Karyawan yang menghadapi tuntutan keluarga. Pendekatan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih *family-supportive*, sehingga meningkatkan motivasi, loyalitas, dan retensi Karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, organisasi bukan hanya meningkatkan kesejahteraan Karyawan, tetapi juga dapat mengoptimalkan performa kerja secara keseluruhan melalui budaya kerja yang suportif dan berorientasi pada kebutuhan peggidupan personal pekerja (Riquelme-Segura et al., 2025).

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic  $1,318 < t$ -tabel (1,96) dan nilai P-value yang dimiliki sebesar  $0,188 > 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis

5 (H5), yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Srimongkolkul et al. (2025)., yang menyatakan bahwa kepuasan kerja justru memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain seperti motivasi intrinsik, komitmen organisasi, atau keterlibatan kerja mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja daripada kepuasan kerja semata, khususnya dalam konteks organisasi yang kompleks atau memiliki banyak tuntutan kerja.

Secara teoritis, temuan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan dapat dijustifikasi dengan *discrepancy theory* dan *multi-factor models* dalam psikologi organisasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi prediktor langsung dari performa kerja karena kinerja Karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor lainnya seperti kemampuan individu, sumber daya pekerjaan, dan tekanan tugas. *Discrepancy theory* menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil dari perbandingan antara harapan dan pengalaman aktual, tetapi performa kerja lebih dipengaruhi oleh kemampuan kognitif, keahlian tugas, dan konteks pekerjaan itu sendiri sehingga kepuasan kerja, meskipun penting untuk kesejahteraan, tidak selalu menerjemah secara langsung ke produktivitas kerja bagi semua kelompok Karyawan atau di semua kondisi organisasi. Pendekatan multi-faktor ini menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja sering dimediasi atau dimoderasi oleh variabel lain seperti *work engagement*, *organizational commitment*, atau *job design*, sehingga kepuasan kerja saja tidak cukup menjelaskan variasi dalam kinerja Karyawan (Bellini et al., 2025).

Temuan ini mengimplikasikan bahwa organisasi perlu memperluas fokus strategi peningkatan kinerja di luar upaya meningkatkan kepuasan kerja semata. Organisasi harus mempertimbangkan pendekatan lain seperti peningkatan keterlibatan kerja (*employee engagement*), pengembangan kompetensi, perbaikan desain pekerjaan, dan pemberdayaan Karyawan untuk mengambil keputusan yang lebih otonom, karena faktor-faktor tersebut terbukti memiliki dampak yang lebih langsung pada performa kerja. Selain itu, manajemen perlu mengevaluasi elemen-elemen lingkungan kerja yang lebih spesifik seperti kualitas masukan kerja, tantangan tugas, dan dukungan organisasi yang dapat mendukung produktivitas secara nyata. Dengan demikian, strategi HR yang holistik dan berbasis bukti mungkin lebih efektif dalam meningkatkan kinerja daripada hanya mengandalkan kepuasan kerja sebagai indikator utama (Stephan et al., 2026).

#### **Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic  $1,061 < t\text{-tabel}$  (1,96) dan nilai P-value yang dimiliki sebesar  $0,289 > 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja Karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis 6 (H6), yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Amer et al. (2025)., yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme melalui kepuasan kerja sebagai perantara mungkin kurang kuat atau dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi, keterlibatan kerja, atau faktor organisasi yang lebih dominan dalam konteks hubungan *work-life balance* terhadap kinerja Karyawan (Inga-Avila et al., 2025).

Dari sisi teori, temuan ini dapat dijustifikasi dengan *Contingency Theory* dan *Job Characteristics Model*, yang menyatakan bahwa hubungan antara variabel psikologis seperti kepuasan kerja dan kinerja tidak selalu linier atau universal, melainkan bergantung pada konteks pekerjaan, karakteristik tugas, dan sumber daya lain yang tersedia bagi Karyawan (Munir et al., 2025). Dalam kerangka ini, *work-life balance* dapat secara langsung mempengaruhi kinerja tanpa harus melalui kepuasan kerja ketika Karyawan menilai secara pragmatis manfaat dari keseimbangan tersebut, tetapi tidak selalu merasakan peningkatan kepuasan kerja yang

kemudian mendorong performa. Ini menunjukkan bahwa meskipun pekerja tidak selalu terpengaruh langsung oleh masalah pribadi, efek psikologis dari tekanan ini dapat berdampak pada kinerja mereka di tempat kerja. Al-Amer et al. (2025) juga mendukung bahwa beberapa Karyawan menyatakan bahwa ketika mereka bekerja, mereka terkadang memikirkan masalah pribadi, yang memengaruhi antusiasme kerja mereka.

Secara praktis, temuan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja mengimplikasikan bahwa organisasi tidak bisa hanya fokus pada upaya peningkatan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja melalui program *work-life balance*. Sebaliknya, organisasi perlu langsung memaksimalkan praktik *work-life balance* seperti pengaturan jam kerja fleksibel, opsi kerja *hybrid*, dan dukungan manajemen terhadap kebutuhan pribadi Karyawan, karena jalur pengaruhnya terhadap kinerja lebih langsung. Selain itu, manajemen harus mempertimbangkan variabel lain seperti keterlibatan kerja (*employee engagement*) dan motivasi intrinsik sebagai mediator potensial yang lebih kuat dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja daripada kepuasan kerja semata (Handayani et al., 2025).

#### **Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Family Supportive Supervisor Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic  $1,153 < t\text{-tabel}$  (1,96) dan nilai P-value yang dimiliki sebesar  $0,249 > 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *family supportive supervisor* terhadap kinerja Karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis 7 (H7), yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh *family supportive supervisor* terhadap kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zvireliene et al. (2025), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara *family supportive supervisor* dan kinerja Karyawan. Yang berarti meskipun *family supportive supervisor behavior* (FSSB) berkontribusi terhadap kesejahteraan dan aspek psikologis Karyawan, peningkatan kepuasan kerja tidak secara signifikan menjembatani pengaruhnya terhadap performa kerja.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *family supportive supervisor* terhadap kinerja Karyawan, yang mengindikasikan bahwa dukungan atasan yang bersifat *family-oriented* tidak selalu diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja melalui rasa puas terhadap pekerjaan. Dukungan supervisor lebih banyak memengaruhi aspek afektif dan kesejahteraan psikologis Karyawan, seperti rasa aman dan penurunan konflik kerja dan keluarga, namun kepuasan kerja sebagai evaluasi sikap tidak secara otomatis mendorong perilaku kerja yang produktif. Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat lemah dan kontekstual, sehingga kepuasan kerja lebih sering berperan sebagai *attitudinal outcome* daripada sebagai mekanisme pendorong kinerja (Nguyen et al., 2026).

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan *Job Demands-Resources Theory* yang menjelaskan bahwa dukungan supervisor sebagai *job resource* dapat memengaruhi kinerja secara langsung atau melalui variabel yang lebih proksimal seperti *work engagement* dan motivasi kerja, bukan melalui kepuasan kerja yang bersifat lebih distal. Implikasinya, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan peningkatan kepuasan kerja untuk mendorong kinerja, meskipun supervisor telah menunjukkan perilaku suportif terhadap kehidupan keluarga Karyawan. Oleh karena itu, kebijakan SDM perlu diarahkan pada penguatan keterlibatan kerja, kejelasan peran, dan sistem penghargaan berbasis kinerja agar dukungan supervisor dapat berdampak optimal pada output kerja Karyawan (Metselaar et al., 2025).

## **5. Penutup**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja, sedangkan *family supportive supervisor behavior* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan namun

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak mampu memediasi pengaruh work-life balance maupun family supportive supervisor behavior terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel independen yang masih terbatas serta jumlah responden yang relatif terbatas, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain atau menggunakan pendekatan metode yang berbeda agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Bagi perusahaan, disarankan untuk lebih memprioritaskan penerapan work-life balance secara nyata melalui kebijakan kerja yang lebih fleksibel dan seimbang, mengingat variabel ini terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

### Daftar Pustaka

- Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028>
- Al-Amer, R., Alridha, N. A., Abuadas, M. H., Alshawish, E., Ababneh, A. M. T., Albikawi, Z. F., Ali, A. M., Othman, W. M., & Randall, S. (2025). Job satisfaction as a mediator between organizational factors, work environment, and burnout among Jordanian midwives. *Scientific Reports*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-17162-3>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Bellini, D., Barbieri, B., Mondo, M., De Simone, S., & Marocco, S. (2025). Sustainable Work-Life Balance, Social Support, and Workload: Exploring the Potential Dual Role of Flexible Work in a Moderated Mediation Model. *Sustainability* (Switzerland), 17(15), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su17157067>
- Budiono, A. (2022). Employee performance analysis of Paul Bakery Restaurant in Jakarta during the COVID-19 pandemic by measuring leadership, motivation and compensation through job satisfaction. *Turyzm/Tourism*, 32(1), 141–157. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.32.1.07>
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Escribano, P. I. (2022). A relational identity approach to study the antecedents of family supportive supervision. *Frontiers in Psychology*, 13(December), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1026352>
- George, P., & Sreedharan, N. V. (2023). Work Life Balance and Transformational Leadership As Predictors of Employee Job Satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 18(2), 253–273. <https://doi.org/10.5937/sjm18-34305>
- Guo, Y., Wang, S., Rofcanin, Y., & Heras, M. Las. (2024). A meta-analytic review of family supportive supervisor behaviors (FSSBs): Work-family related antecedents, outcomes, and a theory-driven comparison of two mediating mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 151(March 2023), 103988. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103988>
- Handayani, R. N., Indrayanto, A., Arif, A., & Suandika, M. (2025). The benefit and impact of servant leadership on organizational culture, rewards, job satisfaction, and employee performance. *BIO Web of Conferences*, 152. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202515201021>

- Huzaini, M., Malik, A., & Musah, A. A. (2025). *International Journal of Advanced and Applied Sciences job satisfaction in turnover intention among Malaysian millennial construction professionals*. 12(2), 191–204.
- Inga-Avila, M., Churampi-Cangalaya, R. L., Ulloa Ninahuaman, J., Mendoza Caballero, E., Soto Cardenas, F. O., Visurraga Camargo, L. A., & Salas Matos, T. J. (2025). Digital talent and job satisfaction in the administrative staff of a public university with WarpPLS 8.0. *Decision Science Letters*, 14(1), 169–178. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2024.10.003>
- Jayaraman, S., George, H. J., Siluvaimuthu, M., & Parayitam, S. (2023). Quality of Work Life as a Precursor to Work–Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su15139936>
- Lien, L. T. P., Vuong, B. N., & Ha, D. T. (2025). Unpacking the Relationship Between Servant Leadership and Job Performance Among Frontline Employees Through Work–Life Balance and Innovative Work Behavior: Does Mindfulness Matter? *SAGE Open*, 15(4), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440251411144>
- Metselaar, S. A., Klijn, E. H., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2025). Did Leadership Become More Important During COVID-19? A Longitudinal Analysis of the Impact of Servant Leadership on Performance and Work–Life Balance Satisfaction in a Public Organization. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 77–100. <https://doi.org/10.1177/0734371X231198165etselaar>
- Munir, T., Tanveer, M., Salman Alismail, S., & Khan, M. F. (2025). Job Autonomy and Supervisor Support in Employee Retention: Mediating role of Work–Life Balance in Banking Sector. *Qubahan Academic Journal*, 5(4), 209–226. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n4a2136>
- Nguyen, T. H., Chien, C. J., Truong, T. T. H., & Nguyen, H. T. (2026). Achieving work–family balance: A qualitative exploration of hotel employees’ experiences in an Eastern context. *International Journal of Hospitality Management*, 133(November 2025), 104505. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104505>
- Nurizka, M. S., Wahyuningsih, S. H., & Rahayu, M. (2024). Work Life Balance (WLB) and Job Satisfaction (JS): A Systematic Literature Review. *Quality - Access to Success*, 25(203), 244–256. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.203.26>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work–Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Puspitawati, N. M. D., Atmaja, N. P. C. D., Ernawatiningsih, N. P. L., Salain, P. P. P., & Dwinata, I. P. W. J. S. (2025). Unlocking Success: the Mediating Power of Organizational Commitment and Job Satisfaction Between Work–Life Balance and Employee Performance. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 472–481. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.36](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.36)
- Qadri, N. (2024). Exploring the Impact of Work–Life Balance on Job Satisfaction for Saudi Private Sector C-Level Employees. *International Journal of Business Analytics*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.4018/IJBA.351217>
- Riquelme-Segura, L., Schnettler, B., Matias, M., Concha-Salgado, A., Orellana, L., & Sepulveda, J. A. (2025). Workplace family support perception, work–family balance, job and family satisfaction among employed mothers and fathers in Chile. *Frontiers in Psychology*, 16(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1554094>
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Escribano, P. I., & Stanko, T. (2020). FSSBs and Elderly Care: Exploring the Role of Organizational Context on Employees’ Overall Health and Work–Family Balance Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 403–419. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09629-8>

- Russo, M., Montani, F., Morandin, G., & Grenier, S. (2024). Being a family supportive team leader: Implications for team emotional climate and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, January 2024, 1–24. <https://doi.org/10.1111/joop.12563>
- Sharma, R., & Aggarwal, A. (2024). Crafting Sustainable Success in Hybrid Work Practices - Quality of Work Life and Mediating Effects of Job Satisfaction & Leadership Support. *International Journal of Experimental Research and Review*, 43, 176–189. <https://doi.org/10.52756/ijerr.2024.v43spl.013>
- Srimongkolkul, P., Boriraj, J., & Wongsansukcharoen, J. (2025). Effects of authentic leadership, employee resilience, job satisfaction, and innovative work behavior on employee work performance in transport and logistics of Thailand. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2511282>
- Stephan, B., Hudecek, M. F. C., Frey, D., & Lermer, E. (2026). Embracing Errors at Work – How Error Management Culture, Psychological Capital, and Job Satisfaction Relate to Individual Well-Being. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 11(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s41042-025-00265-7>
- 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, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Talib, A. A. A., Ariff, N. R. M., Hasim, M. S., & Hanafiah, M. H. (2022). Sustainable Facilities Management (SFM) initiatives in Malaysia hotel industry: reliability and validity analysis using Smart-PLS. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1067(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1067/1/012079>
- Talukder, A. K. M. M. H., & Galang, M. C. (2021). Supervisor Support for Employee Performance in Australia: Mediating Role of Work-Life Balance, Job, and Life Attitude. *Journal of Employment Counseling*, 58(1), 2–22. <https://doi.org/10.1002/jec.12154>
- 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 and Planning*, 18(11), 3649–3655. <https://doi.org/10.18280/ijsdp.181131>
- Yusnita, N., & Gursida, H. (2022). Antecedents of Intention To Leave Organization: Evidence From Financial Institution. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 373–385. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.1.23>
- Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>
- Zvireliene, R., Repekiene, A., & Zvirelaite, A. (2025). Job Satisfaction of Employees Working Remotely: the Role of Organisational Support. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 5, 218–226. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/218>