

Bagaimana Work–Life Balance dan Kepuasan Kerja Membentuk Kinerja Karyawan Operasional pada Lingkungan Industri Manufaktur Berirama Kerja Cepat?

Muhammad Naufal Fadhilah¹, Iman Supratman², Iir Abdul Haris³
Manajemen, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia^{1,2,3}
Email: m.naufalfadhilah04@gmail.com

Naskah diserahkan: 17-07-2026;
Direvisi: 05-08-2026;
Diterima: 06-08-2026;

ABSTRAK: Industri manufaktur suplemen kesehatan dengan ritme kerja cepat (*fast-paced*) menuntut efisiensi tinggi, yang rentan memicu kelelahan fisik dan mental serta berpotensi menurunkan produktivitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan operasional pada CV. Amal Mulia Sejahtera. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Pengambilan sampel dilakukan melalui teknik sensus (*total sampling*) yang melibatkan 64 karyawan operasional. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner berskala *Likert* dan dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil pengujian membuktikan bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Secara spesifik, kepuasan kerja menjadi variabel prediktor yang paling dominan dibandingkan *work-life balance*. Kedua variabel secara bersama-sama mampu mendeterminasi 65,4% variabilitas kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa untuk mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan, manajemen perlu melakukan pendekatan holistik dengan mengintegrasikan perlindungan batas waktu personal karyawan serta pemenuhan ruang apresiasi yang memadai.

Kata kunci: industri manufaktur, kepuasan kerja, kinerja karyawan, *work-life balance*.

ABSTRACT: The fast-paced health supplement manufacturing industry demands high efficiency, which is prone to triggering physical and mental fatigue, potentially degrading productivity. This study aims to analyze the effect of work-life balance and job satisfaction on the performance of operational employees at CV. Amal Mulia Sejahtera. This study employed a quantitative approach with an explanatory design. The sampling technique used was total sampling (census), involving 64 operational employees. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The hypothesis testing results prove that work-life balance and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. Specifically, job satisfaction acts as the most dominant predictor compared to work-life balance. Together, both variables account for 65.4% of the variability in employee performance. These findings confirm that to achieve excellent and sustainable performance, management must adopt a holistic approach by integrating the protection of employees' personal time boundaries and the fulfillment of adequate space for appreciation.

Keywords: manufacturing industry, employee performance, job satisfaction, work-life balance

PENDAHULUAN

Industri manufaktur, khususnya sektor suplemen kesehatan, beroperasi dalam ritme yang sangat cepat (*fast-paced*) untuk memenuhi lonjakan permintaan pasar. Tekanan untuk memproduksi secara massal dengan standar kualitas yang ketat secara inheren menciptakan tuntutan kerja (*job demands*) yang tinggi. Kondisi ini berpotensi memicu kelelahan fisik dan mental bagi karyawan operasional di lapangan (Maghfira et al., 2025; Sang & Xiaoli, 2014). Dinamika operasional yang padat sering kali mengaburkan batasan antara waktu profesional dan personal, menjadikan pemenuhan *work-life balance* (WLB) dan kepuasan kerja sebagai isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer.

Meskipun literatur secara konsisten mengonfirmasi bahwa WLB dan kepuasan kerja adalah prediktor penting bagi kinerja karyawan (Setiawan et al., 2025), terdapat perdebatan akademis (*unresolved debates*) mengenai efektivitas dan dominasi kedua faktor tersebut dalam lingkungan kerja bertekanan tinggi. Di satu sisi, perspektif teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menekankan bahwa WLB berfungsi sebagai sumber daya utama untuk mencegah *burnout* akibat paparan tuntutan pekerjaan yang terus-menerus (Govindaraju et al., 2025; Grigorescu et al., 2025). Namun, di sisi lain, kajian berbasis *Social Exchange Theory* (SET) mengindikasikan bahwa tanpa adanya pertukaran sosial yang resiprok—seperti perlakuan yang adil dan apresiasi yang membentuk kepuasan kerja—ketersediaan batasan waktu luang (WLB) tidak serta-merta mendorong karyawan untuk mengoptimalkan kinerja mereka (Sumarno & Ariadi, 2023). Hal ini menciptakan paradoks: karyawan mungkin terhindar dari kelelahan berkat WLB yang memadai, namun mereka tidak akan memberikan upaya diskresioner (*discretionary effort*) yang esensial bagi kinerja unggul jika tingkat kepuasan kerja mereka rendah.

Celah penelitian (*research gap*) dalam studi-studi terdahulu adalah minimnya eksplorasi mengenai mekanisme persaingan pengaruh antara perlindungan waktu personal (WLB) dan pemenuhan afektif (kepuasan kerja) terhadap kinerja, khususnya pada konteks pekerja operasional manufaktur di negara berkembang. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung hanya mengonfirmasi arah hubungan linier dari kedua variabel tersebut secara paralel, tanpa mengevaluasi variabel mana yang bertindak sebagai jangkar utama penggerak kinerja (Govindaraju et al., 2025). Lebih lanjut, dengan terjadinya pergeseran demografis tenaga kerja operasional yang kini didominasi oleh kelompok usia muda (Generasi Z dan Milenial awal), paradigma mengenai loyalitas dan pendorong kinerja telah berubah secara fundamental, sehingga menuntut reevaluasi empiris yang lebih kontekstual.

Berpijak pada celah tersebut, kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada upaya untuk melampaui pembuktian kausalitas standar. Penelitian ini secara spesifik membedah dominasi kepuasan kerja dibandingkan WLB dalam memprediksi kinerja karyawan pada ekosistem industri manufaktur *fast-paced*. Dengan mengambil objek pada tenaga kerja operasional di CV. Amal Mulia Sejahtera, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan secara teoretis mengapa pemenuhan afektif melalui kepuasan kerja memiliki daya ungkit yang lebih superior dibandingkan sekadar keseimbangan waktu.

Guna mengurai dinamika tersebut, penelitian ini mengonstruksi hipotesis berdasarkan dua landasan teori utama. Pertama, melalui pendekatan *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*. Lingkungan manufaktur *fast-paced* merepresentasikan *job demands* (tuntutan kerja) yang secara terus-menerus menguras energi fisik dan kognitif karyawan. Dalam konteks ini, *work-life balance* bertindak sebagai *resources* (sumber daya) esensial yang memberikan ruang pemulihan (*recovery*). Ketika karyawan memiliki waktu yang terstruktur di luar pekerjaan, mereka mampu melakukan pelepasan psikologis (*psychological detachment*) sehingga dapat kembali bekerja dengan kapasitas optimal dan terhindar dari *burnout* (Hossain et al., 2026; Wicaksono et al., 2024). Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan, H1: Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kedua, melalui lensa *Social Exchange Theory* (SET) yang digagas oleh Blau (1964). Teori ini mengemukakan bahwa hubungan kerja dibangun di atas prinsip resiprositas (timbal balik). Kepuasan kerja merepresentasikan evaluasi afektif karyawan bahwa perusahaan telah memenuhi hak dan ekspektasi mereka—baik melalui keadilan kompensasi, lingkungan kerja yang suportif, maupun pengakuan manajerial (Malliga & Monisha, 2026; Yuzalmi et al., 2024). Sebagai bentuk timbal balik atas pemenuhan afektif tersebut, karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk memberikan dedikasi yang bermuara pada peningkatan kinerja. Berdasarkan asumsi pertukaran sosial tersebut, hipotesis kedua dirumuskan H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara holistik, integrasi antara pemenuhan sumber daya pemulihan (melalui WLB) dan pembentukan komitmen afektif (melalui kepuasan kerja) diestimasikan akan menciptakan sinergi yang komprehensif. Karyawan tidak hanya memiliki kapasitas energi fisik yang siap untuk bekerja, tetapi juga memiliki dorongan intrinsik untuk memberikan performa maksimal bagi organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang diajukan adalah H3: Work-life balance dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

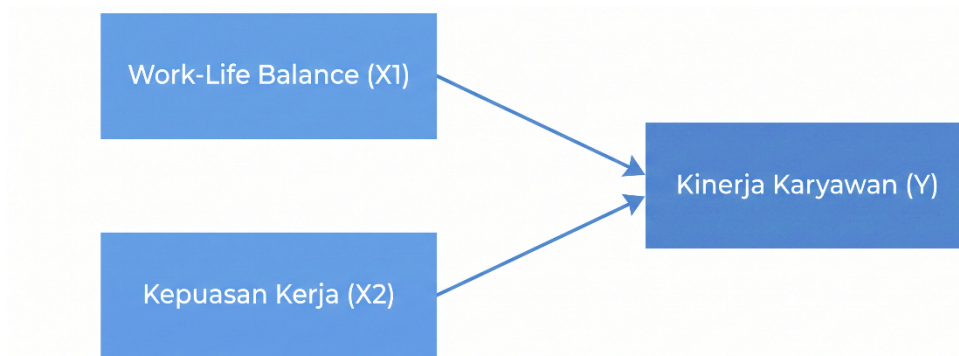
METODE PENELITIAN

Desain, Populasi, dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausalitas antara *work-life balance* (WLB) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan operasional di CV. Amal Mulia Sejahtera. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus (*total sampling*), di mana seluruh populasi yang memenuhi kriteria kelayakan diikutsertakan, menghasilkan total sampel sebanyak 64 responden ($n = 64$).

Meskipun ukuran sampel relatif kecil, jumlah $n = 64$ sangat memadai dan secara statistik dapat dijustifikasi untuk analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Mengacu pada kriteria aturan 10 kali (10-times rule) dalam PLS-SEM (Hair et al., 2019), ukuran sampel minimum adalah 10 kali dari jumlah maksimum panah struktural yang mengarah ke variabel laten. Dalam model penelitian ini, terdapat dua panah struktural yang mengarah pada variabel

kinerja karyawan, sehingga sampel minimum yang disyaratkan hanyalah 20 observasi. Oleh karena itu, $n = 64$ telah melampaui ambang batas kecukupan statistik. Terkait validitas eksternal (*external validity*), temuan dari sampel ini memiliki tingkat generalisasi yang representatif dan *robust* untuk ekosistem industri manufaktur lain yang memiliki karakteristik serupa, yakni padat karya dan beroperasi dengan ritme fast-paced. Namun demikian, generalisasi pada sektor industri jasa atau knowledge-based harus dilakukan dengan kehati-hatian.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Instrumen dan Pengukuran Variabel

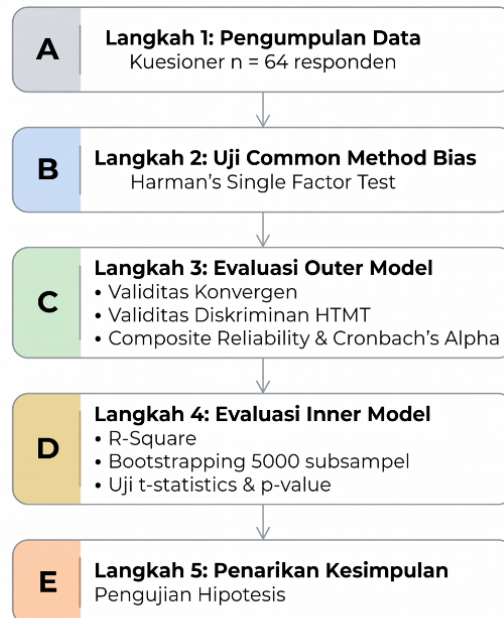
Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur (*self-administered*) berskala *Likert* 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, hingga 5 = Sangat Setuju). Mengingat data dikumpulkan dari satu sumber pada satu waktu yang sama (*single-source cross-sectional data*), terdapat potensi bias metode umum (*Common Method Bias/CMB*) yang dapat menyebabkan inflasi pada hubungan antarvariabel. Untuk memitigasi dan mengidentifikasi keberadaan bias tersebut, penelitian ini menerapkan pengujian *Harman's Single Factor Test*. Data dinyatakan terbebas dari ancaman CMB apabila faktor tunggal yang diekstraksi dari *Principal Component Analysis* tanpa rotasi menjelaskan kurang dari 50% dari total varians.

Teknik Analisis Data

Untuk menjawab kompleksitas model dan menyajikan metrik psikometri yang lebih solid, teknik analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. PLS-SEM dipilih karena merupakan pemodelan yang sangat robust untuk ukuran sampel terbatas dan tidak mensyaratkan asumsi distribusi normal multivariat yang ketat (TKM Thangal et al., 2022).

Tahapan analisis dibagi menjadi dua langkah utama. Pertama, evaluasi model pengukuran (*Outer Model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. *Validitas konvergen* dievaluasi melalui nilai *Loading Factor* ($> 0,70$) dan *Average Variance Extracted/AVE* ($> 0,50$). Validitas diskriminan diukur menggunakan *rasio Heterotrait-Monotrait* (HTMT) dengan ambang batas maksimal 0,90. Selanjutnya, keandalan instrumen dikonfirmasi melalui *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* ($> 0,70$). Kedua, evaluasi model struktural (*Inner Model*)

dilakukan setelah model pengukuran dinyatakan valid. Pengujian ini bertujuan untuk mengukur koefisien determinasi (R^2) serta menguji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* (dengan 5.000 subsampel) guna mendapatkan nilai *t-statistics* ($> 1,96$) dan *p-value* ($< 0,05$).



Gambar 2. Tahapan Analisis Data PLS-SEM

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Demografi Responden

Penelitian ini melibatkan 64 responden yang merupakan karyawan operasional pada CV. Amal Mulia Sejahtera. Distribusi karakteristik demografi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan disajikan secara rinci pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Demografi Responden ($N = 64$)

Karakteristik Demografi	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	38	61,8
Perempuan	26	38,2
Usia		
18 – 28 Tahun	42	70,3
29 – 44 Tahun	18	25,4
> 45 Tahun	4	4,3
Tingkat Pendidikan		
SMA/Sederajat	48	76,2
Diploma/Sarjana (D3/S1)	16	23,8

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa komposisi tenaga kerja operasional di CV. Amal Mulia Sejahtera didominasi oleh laki-laki sebesar 59,4%. Proporsi ini relevan dengan karakteristik industri manufaktur yang umumnya memiliki beban kerja mekanis pada proses produksinya. Ditinjau dari aspek usia, struktur demografi menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (65,6%) berada pada kelompok usia produktif awal, yakni 18–28 tahun. Dominasi usia muda ini mengindikasikan tingginya mobilitas serta ritme kerja yang menuntut ketahanan fisik di lantai produksi. Selanjutnya, pada tingkat pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan tingkat SMA/Sederajat (75,0%). Pemetaan profil demografi ini menjadi landasan kontekstual yang penting, mengingat pekerja usia muda di lingkungan manufaktur sangat rentan terhadap kelelahan jika tidak didukung oleh kebijakan keseimbangan kehidupan kerja yang memadai.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Guna memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan telah memenuhi standar psikometri yang ketat, analisis data diawali dengan mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi ini mencakup pengujian *validitas konvergen*, *validitas diskriminan*, serta *reliabilitas konstruk*.

Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator pembentuk variabel dan *Average Variance Extracted* (AVE). Berdasarkan hasil komputasi, seluruh indikator pertanyaan yang dieksekusi dalam model telah memenuhi kriteria *loading factor* di atas ambang batas 0,70. Selanjutnya, seperti yang disajikan pada Tabel 2, nilai AVE untuk seluruh variabel laten telah melampaui kriteria minimum 0,50. Hal ini mengonfirmasi bahwa setiap variabel laten dalam model mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya.

Tingkat keandalan instrumen diukur melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Berdasarkan Tabel 2, nilai *Cronbach's Alpha* maupun CR untuk ketiga variabel berada jauh di atas ambang batas yang direkomendasikan, yakni 0,70. Hasil ini mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang sangat baik, sehingga instrumen dinyatakan sangat reliabel untuk mengukur fenomena di lapangan.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i> (CR)	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0,892	0,915	0,684
Kepuasan Kerja (X2)	0,875	0,902	0,655
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	0,864	0,896	0,638

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dievaluasi untuk memastikan bahwa setiap variabel laten secara empiris berbeda satu sama lain dan tidak mengukur hal yang sama.

Mengakomodasi pendekatan statistik terkini yang lebih robust terhadap bias, penelitian ini menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) dibandingkan dengan kriteria klasik *Fornell-Larcker*. Nilai HTMT mensyaratkan agar rasio korelasi berada di bawah ambang batas toleransi 0,90 (Henseler et al., 2015).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Work-Life Balance
Kepuasan Kerja			
Kinerja Karyawan	0,768		
Work-Life Balance	0,642	0,685	

Berdasarkan Tabel 3, seluruh interaksi nilai HTMT antarvariabel berada jauh di bawah ambang batas 0,90. Hal ini secara definitif mengonfirmasi bahwa validitas diskriminan terpenuhi secara meyakinkan. Tidak terdapat masalah tumpang tindih (*overlapping*) konseptual antar variabel independen maupun dependen dalam model penelitian ini.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) dan Pengujian Hipotesis

Setelah model pengukuran dipastikan memenuhi standar validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini dilakukan dengan menilai koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur varians variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen, serta melakukan pengujian melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai R^2 untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,654. Hal ini mengindikasikan bahwa model bersifat moderate hingga substantial, di mana 65,4% variabilitas Kinerja Karyawan di CV. Amal Mulia Sejahtera mampu direpresentasikan secara simultan oleh variasi pada *Work-Life Balance* (WLB) dan Kepuasan Kerja. Sementara itu, sisa varians sebesar 34,6% dikontribusikan oleh determinan lain yang tidak dieksplorasi dalam spesifikasi model ini. Hal ini sekaligus mengonfirmasi dan menerima Hipotesis 3 (H3), bahwa WLB dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap kinerja karyawan operasional.

Selanjutnya, pengujian signifikansi untuk hipotesis parsial (H1 dan H2) dievaluasi berdasarkan nilai *path coefficient* (β), t-statistics (ambang batas > 1,96), dan p-value (ambang batas < 0,05). Ringkasan estimasi parameter disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficients)

Hipotesis	Jalur Hubungan	Path Coefficient (β)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	Work-Life Balance → Kinerja Karyawan	0,315	3,245	0,002	Diterima

H2	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,580	4,512	0,000	Diterima
----	--------------------------------------	-------	-------	-------	----------

Berdasarkan Tabel 4, pengujian hipotesis memberikan konfirmasi empiris sebagai berikut: 1) *Pengaruh Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan: Diperoleh nilai $\beta = 0,315$, $t\text{-statistics} = 3,245$, dan $p\text{-value} = 0,002$. Karena $p\text{-value} < 0,05$, maka H1 diterima. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari WLB terhadap kinerja karyawan; 2) *Pengaruh Kepuasan Kerja* terhadap Kinerja Karyawan: Diperoleh nilai $\beta = 0,580$, $t\text{-statistics} = 4,512$, dan $p\text{-value} = 0,000$. Karena $p\text{-value} < 0,05$, maka H2 diterima. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) membuktikan bahwa *work-life balance* (WLB) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan operasional di CV. Amal Mulia Sejahtera. Temuan ini secara empiris menegaskan bahwa ketika karyawan memiliki batasan yang proporsional antara tuntutan profesional di rantai produksi dan waktu untuk kehidupan personalnya, kapasitas mereka untuk mempertahankan tingkat kinerja akan meningkat secara substansial. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang mengonfirmasi bahwa WLB bukanlah sekadar fasilitas kesejahteraan, melainkan infrastruktur fungsional yang berdampak langsung pada produktivitas dan efisiensi kerja (Grigorescu et al., 2025; Setiawan et al., 2025).

Secara teoretis, fenomena ini dapat dielaborasi melalui pendekatan *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*. Lingkungan industri manufaktur suplemen kesehatan memiliki karakteristik *fast-paced*, di mana target produksi yang ketat, rutinitas yang repetitif, dan jam kerja yang padat bertindak sebagai *job demands* (tuntutan pekerjaan). Paparan terhadap tuntutan ini secara terus-menerus akan memicu penipisan sumber daya kognitif dan fisik (*resource depletion*) pada diri karyawan (Maghfira et al., 2025). Dalam konteks ini, WLB hadir sebagai *job resources* (sumber daya pekerjaan) yang memfasilitasi proses pemulihan energi.

Ketika perusahaan menghormati batasan waktu personal—misalnya dengan meminimalkan instruksi pekerjaan di luar jam operasional atau memberikan kejelasan shift—karyawan mendapatkan ruang untuk melakukan pelepasan psikologis (*psychological detachment*) dari tekanan pekerjaan. Proses pemulihan ini terbukti krusial untuk mencegah terjadinya *burnout* atau kelelahan emosional yang sering kali berujung pada tingginya tingkat kesalahan manusia (*human error*) di rantai pabrik. Dengan demikian, ketersediaan WLB secara efektif mereduksi proses gangguan kesehatan (*health-impairment process*) yang dipostulatkan dalam teori JD-R, sehingga karyawan dapat kembali ke tempat kerja dengan kewaspadaan, konsentrasi, dan kesiapan fisik yang optimal untuk mencapai target produksi (Hossain et al., 2026; Wicaksono et al., 2024).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis kedua (H2) membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan operasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi afektif dan kognitif karyawan terhadap lingkungan kerjanya—termasuk perlakuan manajemen, keadilan kompensasi, serta dukungan dari rekan kerja—merupakan determinan utama dalam menentukan kualitas dan kuantitas output pekerjaan mereka. Temuan ini menguatkan berbagai literatur empiris terkini yang menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak sekadar merepresentasikan perasaan nyaman, melainkan instrumen strategis yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan efisiensi operasional dan loyalitas (Malliga & Monisha, 2026; Yuzalmi et al., 2024).

Secara konseptual, pengaruh signifikan ini dapat dianalisis menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) yang diusulkan oleh Blau (1964). Berdasarkan perspektif teori ini, hubungan antara karyawan dan perusahaan pada dasarnya merupakan bentuk pertukaran sosial yang dilandasi oleh prinsip *resiprositas* (hubungan timbal balik). Kepuasan kerja merupakan indikator bahwa ekspektasi dan hak-hak psikologis karyawan telah dipenuhi oleh organisasi. Ketika manajemen CV. Amal Mulia Sejahtera mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan apresiasi atas pencapaian target, dan menjamin keadilan prosedural, karyawan akan memaknai hal tersebut sebagai sebuah investasi afektif dari perusahaan terhadap diri mereka.

Sebagai wujud resiprositas atas perlakuan positif tersebut, karyawan akan merasa memiliki kewajiban sosiopsikologis (*socio-psychological obligation*) untuk memberikan balasan yang sepadan kepada perusahaan. Balasan ini termanifestasi dalam bentuk komitmen yang lebih tinggi, penerahan upaya diskresioner (*discretionary effort*), serta peningkatan ketelitian dalam bekerja. Dalam lingkungan manufaktur yang terstruktur dan repetitif, karyawan yang puas tidak hanya bekerja untuk sekadar menggugurkan kewajiban standar (bekerja pasif), melainkan bersedia mengambil inisiatif lebih untuk menjaga kualitas produk dan menekan tingkat kesalahan (*defect rate*). Dengan demikian, kepuasan kerja bertindak sebagai katalisator internal yang mengubah kepatuhan prosedural menjadi dedikasi profesional yang proaktif (Govindaraju et al., 2025; Sumarno & Ariadi, 2023).

Pengaruh Simultan dan Dominasi Kepuasan Kerja atas Work-Life Balance

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) mengonfirmasi bahwa secara simultan, work-life balance dan kepuasan kerja mampu mendeterminasi 65,4% variabilitas kinerja karyawan. Sinergi ini menunjukkan bahwa kinerja unggul dalam industri manufaktur tidak dapat dicapai secara terisolasi melalui satu dimensi saja. Interaksi antara pemulihan sumber daya melalui WLB (perspektif JD-R) dan stimulasi motivasi melalui kepuasan kerja (perspektif SET) menciptakan ekosistem kerja yang komprehensif. Karyawan membutuhkan energi fisik dan mental yang terjaga (melalui WLB) agar memiliki kapasitas untuk mengonversi kepuasan kerja mereka menjadi performa operasional yang maksimal di lantai produksi. Namun

demikian, temuan teoretis yang paling esensial dalam penelitian ini adalah tingginya kekuatan prediktif kepuasan kerja ($\beta = 0,580$) yang secara substansial melampaui kontribusi WLB ($\beta = 0,315$). Superioritas kepuasan kerja ini dapat dijelaskan melalui analisis kondisi batas (*boundary conditions*). Dalam operasional manufaktur *fast-paced*, WLB cenderung beroperasi menyerupai faktor higienis (*hygiene factor*). Ketersediaan WLB yang memadai memang sangat efektif untuk mencegah kelelahan kronis dan mereduksi potensi kesalahan manusia (*human error*). Akan tetapi, kondisi tidak lelah tersebut tidak secara otomatis menstimulasi karyawan untuk berkinerja melampaui standar minimal. Untuk menghasilkan kinerja ekstra, diperlukan dorongan intrinsik yang menyentuh aspek afektif, yang mana hal ini direpresentasikan oleh pemenuhan kepuasan kerja (Khatri et al., 2025).

Dominasi kepuasan kerja ini menjadi semakin logis jika ditinjau dari karakteristik demografi karyawan operasional di CV. Amal Mulia Sejahtera yang didominasi oleh kelompok usia muda (Generasi Z dan Milenial awal). Merujuk pada literatur perilaku organisasi kontemporer, kelompok demografis ini memiliki pergeseran paradigma kerja yang fundamental. Mereka memandang pemenuhan batas waktu personal dan kesehatan mental (WLB) sebagai hak dasar normatif yang tidak dapat dinegosiasikan, bukan sebagai kompensasi istimewa dari perusahaan (Aswini & Thanush, 2026). Oleh karena itu, keberadaan WLB hanya berfungsi sebagai prasyarat eksistensial agar mereka bertahan di perusahaan.

Sebaliknya, bagi pekerja kerah biru (*blue-collar workers*) di usia muda, apresiasi manajerial, lingkungan yang suportif, pelibatan ide, dan keadilan perlakuan—sebagai pembentuk kepuasan kerja—bertindak sebagai katalisator utama yang direspons dengan loyalitas dan produktivitas tinggi. Temuan ini memberikan justifikasi teoretis yang kuat bahwa untuk mencapai kinerja yang tangguh dan berkelanjutan pada tenaga kerja operasional modern, organisasi tidak cukup hanya berfokus pada pencegahan stres melalui pengaturan jam kerja. Manajemen harus melangkah lebih jauh dengan secara proaktif memanusiakan dan memvalidasi kontribusi psikologis karyawan (Failani & Mardiana, n.d.; Geetha & Mangala, 2026).

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan membuktikan bahwa kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) dan *Social Exchange Theory* (SET) tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling melengkapi dalam ekosistem manufaktur yang beritme cepat. Penelitian ini menegaskan posisi *work-life balance* sebagai infrastruktur pemulihan dasar (*recovery resource*) yang mencegah kelelahan, sementara kepuasan kerja bertindak sebagai motor penggerak pertukaran sosial yang secara aktif menstimulasi kinerja unggul. Temuan ini juga mengonfirmasi pergeseran nilai pada tenaga kerja generasi muda (Generasi Z dan Milenial), di mana perlindungan batas waktu personal (WLB) kini dipandang sebagai ekspektasi normatif, sedangkan pemenuhan afektif (kepuasan kerja) menjadi penentu utama dedikasi profesional (Failani & Mardiana, n.d.; Khatri et al., 2025).

Implikasi Manajerial

Untuk merespons tantangan operasional di lantai produksi, manajemen CV. Amal Mulia Sejahtera dan perusahaan manufaktur sejenis perlu merancang strategi yang lebih konkret dan komprehensif. Berdasarkan temuan penelitian, terdapat tiga rekomendasi manajerial yang dapat diimplementasikan: 1) Penerapan Kebijakan *Right to Disconnect*: Mengingat tingginya urgensi batasan waktu personal bagi pekerja muda, manajemen harus merumuskan kebijakan yang secara tegas membatasi komunikasi terkait pekerjaan (seperti arahan tugas via grup pesan singkat) di luar jam kerja operasional. Pembatasan konektivitas terus-menerus (*continuous connectivity*) ini terbukti krusial untuk mencegah kelelahan emosional dan memfasilitasi pemulihan energi karyawan (Grigorescu et al., 2025; Maghfira et al., 2025).; 2) Implementasi Jeda Istirahat Terstruktur (*Micro-breaks*): Tuntutan fisik yang tinggi di industri manufaktur perlu diimbangi dengan manajemen waktu kerja yang ergonomis. Manajemen disarankan untuk menerapkan jadwal kerja dengan sistem micro-shift atau rotasi jeda istirahat pendek yang terstruktur di sela-sela target produksi, guna mereduksi kelelahan fisik dan mempertahankan tingkat kewaspadaan (Aswini & Thanush, 2026); 3) Penciptaan Ruang Partisipasi Afektif: Karena kepuasan kerja menjadi prediktor paling dominan, supervisor di lantai produksi harus dilatih untuk mengedepankan pendekatan pendampingan (*coaching*) daripada sekadar komando direktif. Karyawan perlu diberikan ruang partisipatif untuk menyuarakan ide perbaikan sistem kerja (*employee voice*), sehingga mereka merasa divalidasi, diakui, dan terintegrasi dalam pencapaian tujuan organisasi (Geetha & Mangala, 2026).

Keterbatasan Penelitian

Terlepas dari kontribusi yang diberikan, penelitian ini tidak lepas dari sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil. Pertama, penggunaan *desain cross-sectional* menyebabkan pengukuran variabel dilakukan pada satu titik waktu tertentu, sehingga klaim kausalitas absolut antara WLB, kepuasan kerja, dan kinerja tidak dapat sepenuhnya dipastikan. Kedua, instrumen pengumpulan data sepenuhnya mengandalkan metode pelaporan mandiri (*self-report*). Meskipun pengujian *Common Method Bias* (CMB) telah mengonfirmasi bahwa data berada dalam batas aman, risiko bias keinginan sosial (*social desirability bias*) tetap berpotensi terjadi, di mana karyawan cenderung memberikan penilaian yang berlebihan terhadap kinerjanya sendiri. Ketiga, studi ini dilakukan dalam konteks perusahaan tunggal (*single-company context*) di industri manufaktur suplemen kesehatan menengah dengan ukuran sampel yang spesifik. Hal ini membatasi tingkat generalisasi temuan untuk diterapkan pada sub-sektor industri lain, seperti industri jasa atau perusahaan multinasional yang memiliki iklim organisasi berbeda. Untuk penelitian mendatang, disarankan agar menggunakan desain longitudinal serta menggabungkan metrik kinerja yang lebih objektif, seperti data evaluasi metrik produksi atau tingkat absensi, guna memperoleh validasi kausalitas yang lebih komprehensif.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja secara bersama-sama memainkan peran krusial dalam membentuk kinerja karyawan di lingkungan manufaktur yang beritme cepat (*fast-paced*). Analisis PLS-SEM membuktikan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan terpenting dari studi ini adalah terbuktinya kepuasan kerja sebagai prediktor yang jauh lebih dominan dibandingkan *work-life balance*. Bagi tenaga kerja usia muda, keseimbangan waktu dianggap sebagai hak fundamental untuk memulihkan energi fisik, namun pemenuhan afektif—berupa perlakuan adil, lingkungan yang suportif, dan ruang apresiasi—merupakan katalis sejati yang menggerakkan mereka untuk mengarahkan performa terbaiknya. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur di masa depan tidak bisa lagi hanya mengandalkan jam kerja yang teratur, melainkan harus secara proaktif membangun ekosistem kerja yang memanusiakan dan memvalidasi kontribusi psikologis karyawannya. Untuk penelitian mendatang, disarankan agar menggunakan *desain longitudinal* serta menggabungkan metrik kinerja yang lebih objektif, seperti data evaluasi supervisor atau tingkat absensi, guna memperoleh validasi kausalitas yang lebih komprehensif di berbagai sektor industri.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak manajemen dan seluruh karyawan operasional CV. Amal Mulia Sejahtera atas izin, kerja sama, dan kesediaannya meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini. Apresiasi juga kami sampaikan kepada Program Studi Manajemen, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung atas dukungan akademis selama proses penyusunan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Failani, A., & Mardiana, N. (n.d.). *Studies Management and Finance Economics, of Journal The Influence of Work-Life Balance on Job Satisfaction Among Millennial Employees: The Moderating Role of Work Motivation At PT. PLN (Persero)* Lampung Distribution Main Unit. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8>
- Geetha, A. A., & Mangala, A. (2026). *Beyond Work-Life Balance: An Empirical Study on Employee Productivity in the Manufacturing Sector* (Vol. 4). www.jaafr.org
- Govindaraju, V., Gunasaigran, R. N., Devi, S., Chethiyar, M., & Hussain, S. M. (2025). *Workload, Perceived Organizational Support and Employee Well-Being in Large Manufacturing Firms in Malaysia*. 8(2). <http://ibtc.com.pk>
- Grigorescu, C., Adrian ZUGRAVU, G., & Tudor, M. (2025). *The impact of continuous connectivity on work-life balance* (Vol. 9, Number 1). <http://across.ugal.ro>
- Hossain, S., Ahamed, Md. R., Roy, I., Rahman, M. Y., Tanveer, Md. I., Ahmed, Md. S., & Uddin, Md. B. (2026). The Impact of Employee Well-being on Workplace Productivity: The Mediating Role of Mental Health and the Moderating Effect of Job Demands. *American Journal of Human Psychology*, 4(1), 14–26. <https://doi.org/10.54536/ajhp.v4i1.6428>

- Khatri, P., Shukla, S., Thomas, A., Shiva, A., & Behl, A. (2025). Towards work life fulfilment: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115006>
- Maghfira, N. A., Tommy, P., Suyasa, Y. S., & Made Budiana, I. (2025). *Work-Life Balance, Job Demands, and Burnout*. <https://locus.rivierapublishing.id/index.php/jl>
- Malliga, A. L., & Monisha, A. (2026). Impact of Work Life Balance of Employees on Job Satisfacton in Rubber Manufacturing. In *2026 IJNTI / (Vol. 4)*. <https://index.ieomsociety.org/index.cfm/item/40638>
- Aswini, & Thanush. (2026). Work–Life Balance of Employees in Mannan Tex Manufacturing, Tirupur. *International Journal of Science, Strategic Management and Technology*, 02(05), 1–9. <https://doi.org/10.55041/ijsm.v2i5.413>
- Sang, & Xiaoli. (2014). *Occupational stress, well-being, and work outcomes amongst Chinese manufacturing workers : testing an extension of the job demands-resources model*. <https://doi.org/10.26190/unswworks/16603>
- Setiawan, H., Biwada, D., Natanael, R., & Sundjaja, A. M. (2025). Determinant Factors of Innovative and In-Role Job Performance Mediated by Work-Life Balance. *Global Business and Finance Review*, 30(2), 17–33. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2025.30.2.17>
- Sumarno, A. P., & Ariadi, G. (2023). *The Attributes of Leadership Styles Influence on Employee Performance mediated by Job Satisfaction: Evidence on Textile and Shoe Industry in Salatiga City*. 6, 2023.
- TKM Thangal, T. B., Shafie, N. I., Mohamad Yunos, N., Ab Hamid, M. H., Sidik, N., & Azman, H. A. (2022). Work Burnout: Unbalanced Job Demands and Job Resources? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i10/15083>
- Wicaksono, L., Noviekayati, & Rina, P. (2024). *Peran Work-Life Balance dengan Burnout pada Karyawan PT X*. DOI: <https://doi.org/10.30996/jiwa.v2i2.11504>
- Yuzalmi, N., Sukmadewi, R., & Tinggi Ilmu Ekonomi Persada Bunda, S. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT TELKOM PEKANBARU. *Tax and Business Journal*, 394(2). <https://doi.org/10.55336/jpb.v5i2.228>