

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Well-Being pada Bank BJB Cabang Sumedang

Megah Dewi Anggini¹, Sukmayadi², Kisthi Hanila Dewi³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas April, Indonesia

E-mail: megah.feb@unsap.ac.id¹, sukmayadi@unsap.ac.id², kisthi.feb@unsap.ac.id³

Article History:

Received: 23 Juni 2026

Revised: 17 Agustus 2026

Accepted: 08 September 2026

Keywords: *work-life balance, employee well-being, kinerja karyawan, SEM-PLS, Bank BJB.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui employee well-being pada Bank BJB Cabang Sumedang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 317 karyawan, dengan sampel sebanyak 177 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee well-being, employee well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, employee well-being terbukti mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini memperkuat Conservation of Resources Theory dan menunjukkan pentingnya pengelolaan keseimbangan kehidupan kerja serta peningkatan kesejahteraan karyawan dalam mendukung kinerja yang berkelanjutan pada Bank BJB Cabang Sumedang.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin dinamis. Dalam industri perbankan, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penting karena sektor ini dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima, memenuhi target bisnis, serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital yang semakin cepat. Perubahan tersebut menyebabkan meningkatnya tuntutan pekerjaan, kompleksitas tugas, serta tekanan kerja yang berpotensi memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan (Noe et al., 2020).

Perkembangan dunia kerja kontemporer menunjukkan bahwa organisasi tidak lagi hanya berorientasi pada pencapaian target kinerja semata, tetapi juga mulai memperhatikan kualitas kehidupan kerja karyawan (*employee well-being*). Kesejahteraan karyawan dipandang sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung menunjukkan

motivasi dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang mengalami stres dan kelelahan kerja (Robbins & Judge, 2022).

Industri perbankan dikenal sebagai salah satu sektor yang memiliki tingkat tekanan kerja relatif tinggi. Pencapaian target bisnis, tuntutan pelayanan kepada nasabah, serta perubahan teknologi digital menuntut karyawan untuk bekerja secara efektif dan responsif. Kondisi tersebut sering kali menyebabkan terjadinya konflik antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga memengaruhi *work-life balance* karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa rendahnya *work-life balance* dapat meningkatkan stres kerja, kelelahan (*burnout*), serta menurunkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Sebaliknya, keseimbangan kehidupan kerja yang baik mampu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan di sektor perbankan.

Work-life balance merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi maupun keluarga sehingga tidak terjadi konflik yang berlebihan antara kedua peran tersebut (Greenhaus & Allen, 2011). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia kontemporer, *work-life balance* tidak hanya dipandang sebagai upaya mengurangi stres kerja, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Sementara itu, *employee well-being* mengacu pada kondisi fisik, psikologis, dan sosial yang positif yang dirasakan individu dalam lingkungan kerja (Warr, 2007).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Akbar (2024) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan perbankan di wilayah Jabodetabek dengan pendekatan SEM-PLS. Penelitian Janiarti et al. (2025) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai perbankan melalui komitmen organisasi. Di sisi lain, penelitian Gadzali (2023) mengungkapkan bahwa penerapan *work-life balance* pada industri perbankan memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan, baik dari aspek kesehatan mental, kesehatan fisik, maupun keberlangsungan karier.

Penelitian lain yang dilakukan Medina-Garrido et al. (2023) pada sektor perbankan menunjukkan bahwa *work-family balance* tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi melalui peningkatan *employee well-being*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki peran mediasi dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja pegawai. Temuan serupa juga diperoleh Roopa dan Subhadra (2025) yang menemukan bahwa *employee well-being* menjadi variabel yang menjembatani pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai industri perbankan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, sebagian besar studi lebih berfokus pada pengaruh langsung *work-life balance* terhadap kinerja karyawan atau menempatkan *employee well-being* sebagai variabel independen. Penelitian yang menguji peran *employee well-being* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan, khususnya pada industri perbankan daerah di Indonesia, masih relatif terbatas. Selain itu, karakteristik pekerjaan pada sektor perbankan yang ditandai dengan tingginya tuntutan pencapaian target, kualitas pelayanan, serta adaptasi terhadap digitalisasi layanan perbankan menjadikan isu keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan semakin penting untuk dikaji. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa pengujian peran *employee well-being* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee well-being* pada Bank BJB Cabang

Sumedang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer serta menjadi bahan pertimbangan bagi Bank BJB dalam merumuskan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan peningkatan kesejahteraan karyawan guna meningkatkan kinerja organisasi.

LANDASAN TEORI

1. Conservation of Resources Theory

Conservation of Resources Theory (COR Theory) yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989) menjelaskan bahwa individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya tersebut dapat berupa waktu, energi, dukungan sosial, kondisi psikologis, serta berbagai faktor lain yang mendukung keberlangsungan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Hobfoll (1989), stres dapat muncul ketika individu kehilangan sumber daya yang dimiliki atau menghadapi ancaman kehilangan sumber daya tersebut. Sebaliknya, individu yang memiliki sumber daya yang memadai cenderung mampu mempertahankan kondisi psikologis yang positif dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dalam perkembangannya, COR Theory menjadi salah satu teori yang banyak digunakan dalam kajian manajemen sumber daya manusia kontemporer untuk menjelaskan hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, kesejahteraan karyawan, dan kinerja individu. Teori ini menekankan bahwa tersedianya sumber daya yang memadai akan membantu individu mengurangi tekanan kerja, meningkatkan kesejahteraan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hobfoll et al. (2018), individu yang memiliki sumber daya psikologis, sosial, dan material yang memadai akan lebih mampu menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan dibandingkan individu yang mengalami keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung ketersediaan sumber daya tersebut agar kesejahteraan dan produktivitas karyawan dapat terjaga. Lebih lanjut, Kim dan Beehr (2022) menjelaskan bahwa COR Theory memberikan dasar yang kuat dalam memahami bagaimana keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat berfungsi sebagai sumber daya yang penting bagi individu dalam mengurangi stres serta meningkatkan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi dan menunjukkan performa kerja yang lebih baik.

Selanjutnya, Han, Park, dan Cho (2023) menyatakan bahwa dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan, sumber daya yang dimiliki karyawan memiliki peran penting dalam menjaga kesehatan mental serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Ketersediaan sumber daya yang cukup memungkinkan individu untuk mempertahankan kondisi emosional yang positif sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Karatepe dan Rezapouraghdam (2023) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu sumber daya penting yang dapat meningkatkan *employee well-being* serta mengurangi kelelahan kerja (*burnout*). Dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan, individu akan memiliki energi dan motivasi yang lebih besar untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Selain itu, penelitian terbaru yang dilakukan oleh Nguyen dan Nguyen (2024) menunjukkan bahwa COR Theory mampu menjelaskan mekanisme bagaimana sumber daya psikologis yang dimiliki individu berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan

kerja, maka karyawan akan memperoleh sumber daya yang cukup untuk mempertahankan kesehatan fisik dan psikologisnya sehingga berdampak positif terhadap produktivitas kerja. Sementara itu, menurut Liu, Wang, dan Li (2025), COR Theory semakin relevan digunakan dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern karena perubahan lingkungan kerja yang ditandai oleh digitalisasi, fleksibilitas kerja, serta meningkatnya tuntutan organisasi. Dalam kondisi tersebut, kemampuan individu dalam mempertahankan dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employee well-being* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, Conservation of Resources Theory menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu sumber daya penting yang dapat membantu individu mempertahankan kondisi fisik dan psikologis yang positif. Ketersediaan sumber daya tersebut akan meningkatkan *employee well-being*, yang pada akhirnya mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, teori ini dipandang relevan sebagai landasan teoritis dalam menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, *employee well-being*, dan kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang.

2. Work-Life Balance

2.1 Pengertian Work-Life Balance

Work-life balance merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Greenhaus dan Allen (2011) mendefinisikan *work-life balance* sebagai tingkat keterlibatan dan kepuasan individu yang seimbang antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga memungkinkan seseorang menjalankan kedua peran tersebut secara harmonis. Dalam perkembangannya, konsep *work-life balance* semakin mendapat perhatian seiring dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan dan perubahan pola kerja yang lebih fleksibel. Menurut Sirgy dan Lee (2021), *work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu mengalokasikan waktu, energi, serta perhatian secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Keseimbangan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan individu dan efektivitas kerja.

Selanjutnya, Haar, Russo, Suñe, dan Ollier-Malaterre (2022) menyatakan bahwa *work-life balance* mencerminkan kemampuan individu dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa menimbulkan konflik yang berlebihan antara kedua peran tersebut. Keseimbangan yang baik memungkinkan individu memperoleh kepuasan yang lebih tinggi baik dalam kehidupan profesional maupun kehidupan personal. Menurut Kossek dan Lee (2023), *work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga mencakup kemampuan individu dalam mengelola sumber daya psikologis dan emosional sehingga dapat menjalankan berbagai peran secara efektif. Keseimbangan tersebut menjadi faktor penting dalam mendukung kesehatan mental dan keberlangsungan karier individu. Lebih lanjut, Allen dan Shockley (2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan keadaan ketika individu mampu mengintegrasikan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang sehingga dapat meminimalkan stres serta meningkatkan kesejahteraan psikologis. Organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif dan memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Sementara itu, menurut Ferreira, Martinez, dan Gomes (2025), *work-life balance*

merupakan kemampuan individu dalam mengelola berbagai tuntutan pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi secara harmonis sehingga tercipta kualitas kehidupan yang lebih baik dan peningkatan kinerja dalam organisasi. Keseimbangan kehidupan kerja dipandang sebagai salah satu faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam mengelola serta menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis melalui pengelolaan waktu, energi, dan sumber daya psikologis secara efektif, sehingga tercipta kesejahteraan individu dan peningkatan produktivitas kerja.

2.2 Dimensi Work-Life Balance

Menurut Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003), *work-life balance* merupakan kondisi keseimbangan yang dicapai individu dalam menjalankan perannya di lingkungan pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut tercermin melalui tiga dimensi utama, yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*.

Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dalam membentuk kualitas keseimbangan kehidupan kerja seseorang.

1) Time Balance

Time balance merupakan keseimbangan dalam alokasi waktu yang diberikan individu untuk menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini menunjukkan kemampuan seseorang dalam mengatur waktu secara proporsional sehingga tuntutan pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi maupun sebaliknya (Greenhaus et al., 2003).

Menurut Kossek dan Lee (2023), kemampuan mengelola waktu menjadi salah satu aspek penting dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja, terutama di era digital yang ditandai dengan semakin kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan waktu yang baik memungkinkan individu untuk menjalankan berbagai tanggung jawab secara efektif sehingga dapat mengurangi stres dan meningkatkan kualitas hidup.

Allen dan Shockley (2024) menambahkan bahwa pengelolaan waktu yang seimbang dapat membantu individu mempertahankan kesehatan fisik dan psikologis serta meningkatkan produktivitas kerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan alokasi waktu berpotensi menimbulkan konflik pekerjaan-keluarga dan kelelahan kerja (*burnout*).

2) Involvement Balance

Involvement balance mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang seimbang antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Individu tidak hanya dituntut untuk hadir secara fisik, tetapi juga mampu memberikan perhatian, energi, dan komitmen yang proporsional terhadap berbagai peran yang dijalankan (Greenhaus et al., 2003).

Menurut Haar et al. (2022), keterlibatan yang seimbang memungkinkan individu untuk berpartisipasi secara optimal dalam pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi dan keluarga. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kualitas hubungan sosial serta memperkuat kesejahteraan psikologis individu.

Lebih lanjut, Sirgy dan Lee (2021) menjelaskan bahwa keterlibatan yang berlebihan pada salah satu peran dapat menyebabkan konflik peran dan mengurangi kualitas kehidupan secara keseluruhan. Oleh karena itu, individu perlu menjaga keseimbangan keterlibatan agar dapat memperoleh kepuasan dalam berbagai aspek kehidupannya.

3) Satisfaction Balance

Satisfaction balance merupakan tingkat kepuasan yang relatif seimbang yang diperoleh individu dari kehidupan pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Keseimbangan kepuasan menunjukkan bahwa seseorang mampu merasakan pengalaman positif dan memperoleh manfaat yang setara dari kedua peran tersebut (Greenhaus et al., 2003).

Menurut Ferreira, Martinez, dan Gomes (2025), kepuasan yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan indikator penting keberhasilan penerapan *work-life balance*. Individu yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi cenderung menunjukkan kondisi emosional yang lebih positif, tingkat stres yang lebih rendah, serta kemampuan kerja yang lebih baik.

Sejalan dengan hal tersebut, Kim dan Beehr (2022) menyatakan bahwa keseimbangan kepuasan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis dan motivasi kerja. Karyawan yang merasa puas dengan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi serta mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Ketiga dimensi tersebut mencerminkan kemampuan individu dalam mengalokasikan waktu, memberikan keterlibatan psikologis, serta memperoleh kepuasan yang seimbang antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan kinerja individu dalam organisasi

3. Employee Well-Being

3.1 Pengertian Employee Well-Being

Employee well-being merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer yang berkaitan dengan kondisi fisik, psikologis, emosional, dan sosial yang dirasakan individu dalam lingkungan kerja. Konsep ini semakin mendapat perhatian karena kesejahteraan karyawan tidak hanya memengaruhi kualitas hidup individu, tetapi juga berkontribusi terhadap produktivitas dan keberlangsungan organisasi.

Menurut Warr (2007), *employee well-being* merupakan kondisi yang ditandai oleh adanya pengalaman emosional positif dan fungsi psikologis yang sehat dalam menjalankan pekerjaan. Sementara itu, Zheng et al. (2015) mendefinisikan *employee well-being* sebagai persepsi individu terhadap kualitas kehidupan yang mencakup kesejahteraan hidup (*life well-being*), kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*), dan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*). Dalam perkembangan kajian yang lebih mutakhir, Arnold dan Walsh (2021) menjelaskan bahwa *employee well-being* merupakan kondisi menyeluruh yang mencerminkan kesehatan fisik, psikologis, serta kualitas hubungan sosial individu yang memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal dan mempertahankan kualitas hidup yang baik. Kesejahteraan yang tinggi akan meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tekanan dan tuntutan pekerjaan.

Menurut Cooper dan Cartwright (2022), *employee well-being* mengacu pada kondisi kesehatan fisik dan mental yang positif yang memungkinkan individu menjalankan perannya secara efektif serta berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan motivasi, produktivitas, dan komitmen kerja. Selanjutnya, Guest (2022) menyatakan bahwa *employee well-being* merupakan pengalaman positif yang dirasakan individu sebagai hasil dari interaksi antara karakteristik pekerjaan, lingkungan organisasi, dan sumber daya yang dimiliki individu. Kesejahteraan karyawan tidak hanya berkaitan dengan tidak

adanya stres, tetapi juga mencakup munculnya perasaan bahagia, puas, dan berkembang dalam pekerjaan.

Menurut Van De Voorde, Paauwe, dan Van Veldhoven (2023), *employee well-being* mencerminkan keadaan psikologis yang positif yang memungkinkan individu untuk mempertahankan kesehatan, meningkatkan keterlibatan kerja, serta mencapai kinerja yang optimal. Kesejahteraan karyawan menjadi salah satu indikator penting keberhasilan praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan. Lebih lanjut, Nielsen dan Daniels (2024) menjelaskan bahwa *employee well-being* merupakan kondisi yang menggambarkan keseimbangan antara kesehatan fisik, kesehatan mental, dan kualitas hubungan sosial yang dimiliki individu dalam lingkungan kerja. Kesejahteraan tersebut berperan penting dalam meningkatkan ketahanan psikologis (*psychological resilience*) serta kemampuan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Bakker dan Demerouti (2025) menunjukkan bahwa *employee well-being* merupakan sumber daya psikologis yang penting dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, serta kinerja individu. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas, kreativitas, dan komitmen organisasi yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan tingkat kesejahteraan yang rendah.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee well-being* merupakan kondisi positif yang mencerminkan kesehatan fisik, psikologis, emosional, dan sosial individu dalam lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal, mempertahankan kualitas hidup yang baik, serta memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi.

3.2 Dimensi Employee Well-Being

Menurut Zheng, Zhu, Zhao, dan Zhang (2015), *employee well-being* merupakan kondisi kesejahteraan yang dirasakan individu sebagai hasil dari interaksi antara aspek kehidupan secara umum, lingkungan kerja, dan kondisi psikologis individu. Konsep tersebut terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *life well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being*.

Ketiga dimensi tersebut saling melengkapi dalam membentuk kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

1) Life Well-Being

Life well-being merupakan dimensi yang menggambarkan tingkat kesejahteraan individu secara umum yang berkaitan dengan kualitas hidup, kepuasan hidup, hubungan sosial, serta kemampuan individu dalam menjalani kehidupannya secara seimbang. Dimensi ini mencerminkan sejauh mana individu merasa puas terhadap kehidupannya secara keseluruhan, baik yang berkaitan dengan keluarga, kesehatan, maupun aktivitas sosial lainnya (Zheng et al., 2015).

Menurut Arnold dan Walsh (2021), kesejahteraan kehidupan merupakan aspek penting yang menentukan kemampuan individu dalam mempertahankan kualitas hidup yang baik. Individu yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung mampu mengelola tekanan kerja secara lebih efektif dan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik. Sejalan dengan hal tersebut, Nielsen dan Daniels (2024) menjelaskan bahwa kesejahteraan kehidupan yang baik akan meningkatkan ketahanan psikologis (*psychological resilience*) individu sehingga memungkinkan karyawan untuk menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan secara lebih positif. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan juga berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan hidup dan kualitas hubungan sosial individu.

Dengan demikian, *life well-being* menunjukkan tingkat kesejahteraan individu secara

menyeluruh yang menjadi dasar bagi terciptanya kesehatan fisik dan mental yang baik.

2) Workplace Well-Being

Workplace well-being merupakan dimensi yang berkaitan dengan persepsi individu terhadap kualitas lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dukungan organisasi, serta pengalaman yang dirasakan selama menjalankan pekerjaannya (Zheng et al., 2015). Dimensi ini menunjukkan sejauh mana individu merasa nyaman, aman, dan memperoleh dukungan yang memadai dalam lingkungan kerja. Menurut Guest (2022), kesejahteraan di tempat kerja tidak hanya ditentukan oleh kondisi fisik lingkungan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal, keadilan organisasi, serta praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.

Selanjutnya, Van De Voorde, Paauwe, dan Van Veldhoven (2023) menyatakan bahwa kesejahteraan di tempat kerja merupakan salah satu indikator penting dalam praktik *sustainable human resource management*. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif, berkomitmen, dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Bakker dan Demerouti (2025) juga menjelaskan bahwa kesejahteraan di tempat kerja berperan sebagai sumber daya psikologis yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, *workplace well-being* mencerminkan kualitas pengalaman individu dalam lingkungan kerja yang mampu mendukung produktivitas dan keberlangsungan organisasi.

3) Psychological Well-Being

Psychological well-being merupakan dimensi yang berkaitan dengan kondisi psikologis positif yang dimiliki individu, seperti perasaan bahagia, optimisme, kemampuan mengendalikan diri, serta kemampuan untuk berkembang secara pribadi (Zheng et al., 2015). Dimensi ini mencerminkan kemampuan individu dalam mempertahankan kondisi mental yang sehat dan positif dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Menurut Ryff dan Keyes (1995), kesejahteraan psikologis mencerminkan kemampuan individu dalam menerima diri, menjalin hubungan yang positif dengan orang lain, memiliki tujuan hidup, serta mampu mengembangkan potensi dirinya secara optimal. Kondisi psikologis yang positif memungkinkan individu untuk menjalani kehidupan dan pekerjaan dengan lebih efektif.

Lebih lanjut, Cooper dan Cartwright (2022) menyatakan bahwa kesehatan psikologis yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi, kepuasan kerja, dan kemampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja. Karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres dan menunjukkan perilaku kerja yang positif. Nielsen dan Daniels (2024) juga menjelaskan bahwa kesejahteraan psikologis menjadi salah satu faktor penting dalam membangun ketahanan individu terhadap perubahan organisasi dan dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks. Individu yang memiliki kondisi psikologis yang sehat cenderung lebih adaptif dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Dengan demikian, *psychological well-being* mencerminkan kondisi mental dan emosional yang positif yang memungkinkan individu untuk berkembang secara optimal serta memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee well-being* terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *life well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being*. Ketiga

dimensi tersebut saling berinteraksi dan membentuk kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Tingkat kesejahteraan yang tinggi akan membantu individu dalam mempertahankan kesehatan fisik dan psikologis, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik.

4. Kinerja Karyawan

4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Tingkat kinerja yang baik akan mendukung efektivitas organisasi serta meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Menurut Robbins dan Judge (2022), kinerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai individu berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat efektivitas individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Aguinis (2021) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai serangkaian perilaku dan hasil kerja yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga mencakup perilaku individu yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja harus mempertimbangkan aspek kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Menurut DeNisi dan Murphy (2021), kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan individu dalam menjalankan tugas yang diberikan organisasi melalui pemanfaatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki. Kinerja yang tinggi mencerminkan kemampuan individu dalam memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi. Lebih lanjut, Armstrong (2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari perilaku kerja individu yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga mencerminkan proses kerja, kemampuan beradaptasi, serta perilaku yang mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Cascio dan Montealegre (2023), kinerja karyawan menggambarkan kemampuan individu dalam menghasilkan nilai tambah bagi organisasi melalui pencapaian target, inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks. Dalam era digital, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari produktivitas, tetapi juga dari kemampuan individu dalam bekerja secara kolaboratif dan responsif terhadap perubahan. Sementara itu, Dessler (2024) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun kemampuan bekerja sama. Kinerja yang optimal akan memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan keberlangsungan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2025) menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh faktor psikologis dan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung menunjukkan produktivitas, kreativitas, serta komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang mengalami tekanan kerja yang berlebihan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

yang tercermin melalui perilaku kerja, kualitas dan kuantitas hasil kerja, kemampuan beradaptasi, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan

4.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Koopmans et al. (2014), kinerja karyawan merupakan konsep multidimensional yang mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas utama, mendukung lingkungan organisasi, serta beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari pencapaian target pekerjaan, tetapi juga dari perilaku yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, kinerja karyawan terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*.

1) Task Performance

Task performance merupakan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas-tugas inti yang secara langsung berkaitan dengan tujuan organisasi. Dimensi ini mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Koopmans et al., 2014).

Menurut Aguinis (2021), *task performance* menggambarkan kemampuan individu dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Karyawan yang memiliki *task performance* yang tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu, memiliki tingkat ketelitian yang baik, serta mampu mencapai target yang telah ditetapkan organisasi.

Armstrong (2022) menjelaskan bahwa kinerja tugas merupakan bentuk kontribusi langsung individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks industri perbankan, *task performance* tercermin dari kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, mencapai target bisnis, serta melaksanakan berbagai prosedur operasional secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, *task performance* menunjukkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas pokoknya secara optimal sehingga dapat memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan organisasi.

2) Contextual Performance

Contextual performance merupakan perilaku individu yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan (Koopmans et al., 2014). Dimensi ini tidak secara langsung berkaitan dengan tugas utama, tetapi berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis.

Menurut DeNisi dan Murphy (2021), *contextual performance* mencerminkan perilaku sukarela individu yang melampaui tuntutan pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan yang baik dengan sesama karyawan, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Perilaku tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kerja sama tim dan keberhasilan organisasi.

Cascio dan Montealegre (2023) menyatakan bahwa *contextual performance* menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja modern yang menuntut kolaborasi dan kemampuan membangun hubungan interpersonal yang baik. Karyawan yang memiliki *contextual performance* yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih besar serta mampu menciptakan suasana kerja yang positif. Dalam industri perbankan, *contextual*

performance dapat tercermin melalui kesediaan karyawan membantu rekan kerja, menjaga komunikasi yang efektif, serta memberikan kontribusi positif terhadap budaya organisasi.

Dengan demikian, *contextual performance* menunjukkan perilaku yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

3) Adaptive Performance

Adaptive performance merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta berbagai tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis (Koopmans et al., 2014). Kemampuan adaptasi menjadi semakin penting dalam era digital yang ditandai oleh perubahan yang cepat dan kompleks.

Menurut Pulakos et al. (2021), *adaptive performance* mencerminkan kemampuan individu dalam menghadapi situasi baru, mempelajari hal-hal baru, serta mempertahankan efektivitas kerja di tengah perubahan yang terjadi. Individu yang memiliki kemampuan adaptasi yang baik cenderung lebih mudah menghadapi ketidakpastian dan perubahan organisasi.

Dessler (2024) menjelaskan bahwa kemampuan adaptasi merupakan salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki karyawan dalam menghadapi transformasi organisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Karyawan yang memiliki *adaptive performance* yang tinggi akan lebih mudah menerima perubahan, mampu menyelesaikan masalah secara kreatif, serta memiliki kemampuan belajar yang lebih baik.

Saks (2025) menambahkan bahwa kemampuan adaptasi yang tinggi memungkinkan individu untuk tetap mempertahankan produktivitas dan kualitas kerja meskipun menghadapi berbagai tekanan dan perubahan dalam lingkungan kerja. Hal ini menjadi sangat penting bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis, termasuk sektor perbankan.

Dengan demikian, *adaptive performance* mencerminkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, mengembangkan kompetensi baru, serta mempertahankan efektivitas kerja di tengah dinamika lingkungan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. Ketiga dimensi tersebut saling melengkapi dalam menggambarkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas utama, mendukung lingkungan organisasi, serta beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada hasil kerja semata, tetapi juga mencakup perilaku dan kemampuan adaptasi yang mendukung keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

5. Kerangka Berfikir

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, penelitian ini menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu sumber daya penting yang dimiliki individu dalam menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara seimbang. Menurut *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989), individu akan berupaya memperoleh dan mempertahankan sumber daya yang dimilikinya untuk mengurangi tekanan serta meningkatkan kesejahteraan. Dalam konteks organisasi, keseimbangan kehidupan kerja yang baik memungkinkan karyawan memiliki kondisi fisik, psikologis, dan sosial yang lebih positif sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*).

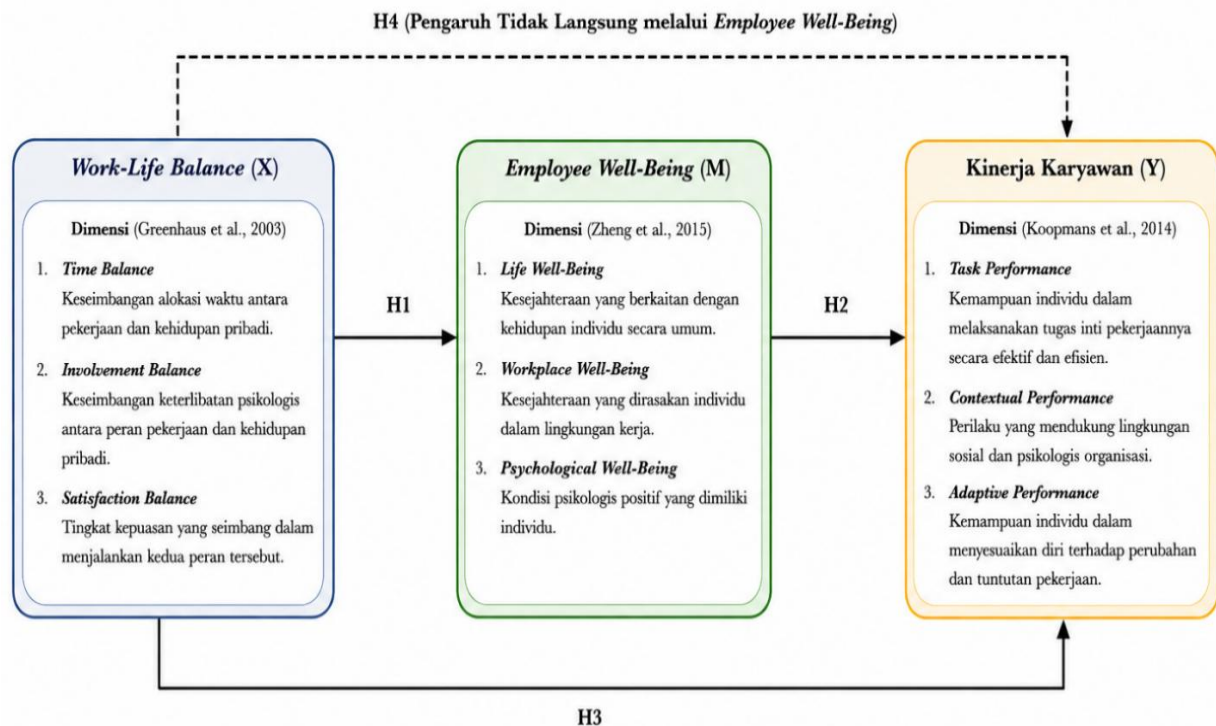
Selain itu, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *employee well-being*. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan hidup yang

lebih tinggi, kesehatan mental yang lebih baik, serta tingkat stres yang lebih rendah. Kondisi tersebut akan membentuk kesejahteraan karyawan yang optimal, baik dari aspek *life well-being*, *workplace well-being*, maupun *psychological well-being*.

Selanjutnya, *employee well-being* yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kondisi fisik dan psikologis yang baik cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Hal tersebut tercermin dalam peningkatan *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan menjadi faktor penting yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Di samping memberikan pengaruh terhadap *employee well-being*, *work-life balance* juga diduga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan lebih mampu mengelola waktu, energi, serta keterlibatan dalam berbagai peran sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif. Dengan demikian, semakin baik *work-life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian teoritis dan hasil penelitian empiris tersebut, dapat dijelaskan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui *employee well-being*. Dengan kata lain, *employee well-being* berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara *work-life balance* dengan kinerja karyawan. Hubungan antarvariabel tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan kerangka berpikir penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee well-being* pada Bank BJB Cabang Sumedang.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber : Dikembangkan Oleh Peneliti (2026)

6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, khususnya *Conservation of Resources Theory* (COR Theory), serta didukung oleh hasil penelitian terdahulu dan kerangka berpikir penelitian, dapat dijelaskan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu sumber daya penting yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih baik, sehingga mampu menunjukkan produktivitas dan kinerja yang lebih optimal. Selain itu, berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa *employee well-being* berperan penting dalam menjembatani hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan.

Oleh karena itu, untuk menguji hubungan antarvariabel tersebut pada Bank BJB Cabang Sumedang, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁:** *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Well-Being* pada Bank BJB Cabang Sumedang.
- H₂:** *Employee Well-Being* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang.
- H₃:** *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang.
- H₄:** *Employee Well-Being* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara *work-life balance*, *employee well-being*, dan kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang. Analisis dilakukan berdasarkan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian.

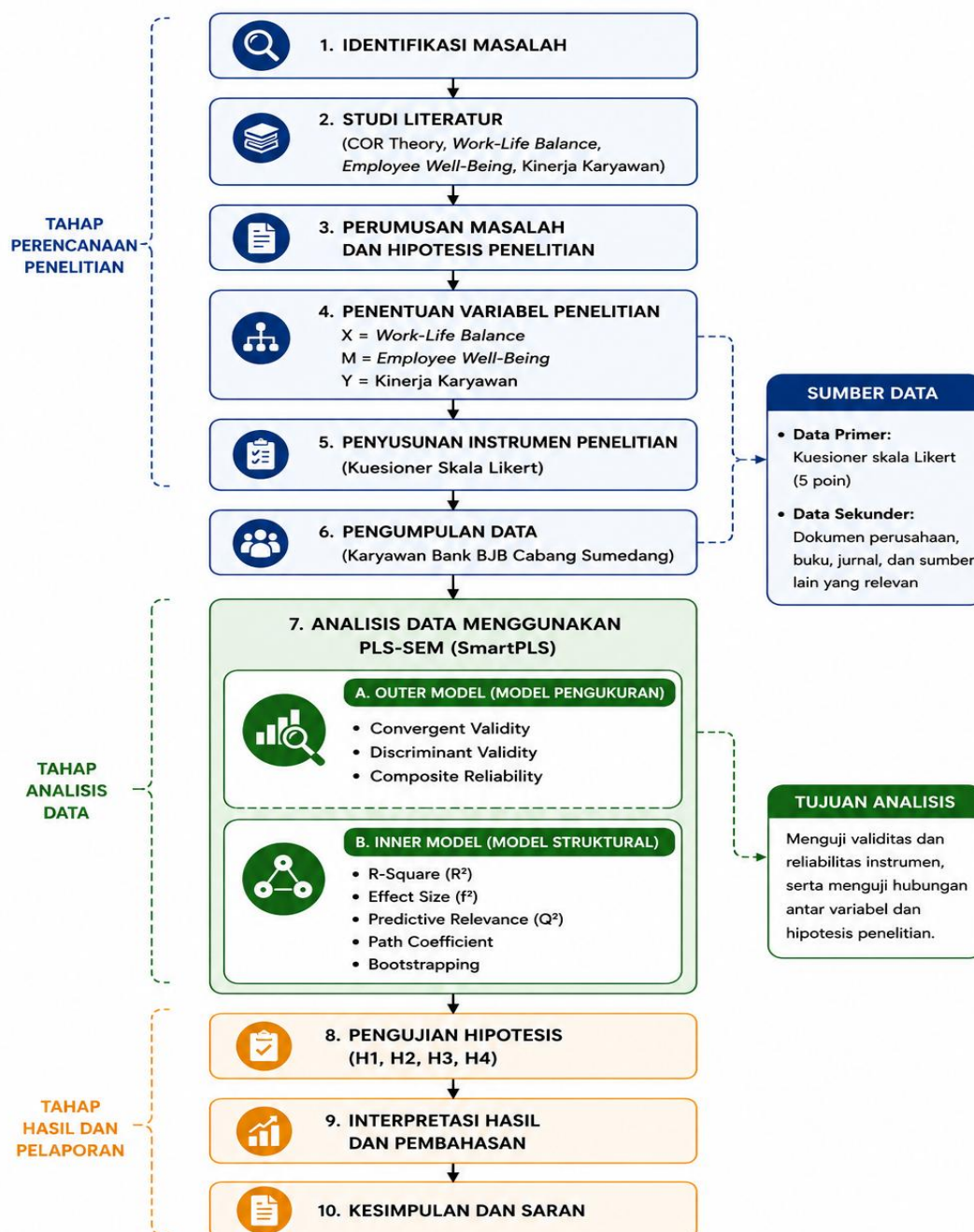
Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Work-Life Balance* (X), variabel mediasi adalah *Employee Well-Being* (M), sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BJB Cabang Sumedang yang berjumlah 317 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*error rate*) sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh jumlah sampel sebanyak 177 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan pendekatan *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) yang terdiri atas uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*) yang meliputi nilai *R-square*, *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis melalui nilai *path coefficient* dan *bootstrapping*. Pengujian pengaruh mediasi *employee well-being* terhadap hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan juga dilakukan

dalam penelitian ini.

Selanjutnya, dilakukan pengujian hipotesis serta interpretasi hasil penelitian untuk memperoleh kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun tahapan pelaksanaan penelitian secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. . Flowchart Alur Penelitian

Gambar 2. Tahapan Penelitian

Sumber : Dikembangkan oleh Peneliti (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Bank BJB Cabang Sumedang dengan responden penelitian sebanyak 177 orang karyawan yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling* dari total populasi sebanyak 317 orang. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee well-being* sebagai variabel mediasi.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Variabel *work-life balance* diukur berdasarkan dimensi *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance* (Greenhaus et al., 2003). Variabel *employee well-being* diukur melalui dimensi *life well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being* (Zheng et al., 2015), sedangkan variabel kinerja karyawan diukur berdasarkan dimensi *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance* (Koopmans et al., 2014).

2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan. Deskripsi karakteristik responden bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai profil karyawan Bank BJB Cabang Sumedang yang menjadi objek penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	95	53,7
Perempuan	82	46,3
Jumlah	177	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
≤ 25 tahun	18	10,2
26–35 tahun	74	41,8
36–45 tahun	58	32,8
> 45 tahun	27	15,2
Jumlah	177	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Diploma (D3)	16	9,0
Sarjana (S1)	132	74,6
Magister (S2)	29	16,4
Jumlah	177	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 5 tahun	39	22,0
5–10 tahun	61	34,5
11–15 tahun	47	26,6
> 15 tahun	30	16,9
Jumlah	177	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Staf	103	58,2
Supervisor	38	21,5
Kepala Seksi	24	13,6
Manajer	12	6,7
Jumlah	177	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas karyawan Bank BJB Cabang Sumedang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 95 orang (53,7%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 26–35 tahun sebanyak 74 orang (41,8%). Ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 132 orang (74,6%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 5–10 tahun sebanyak 61 orang (34,5%). Sementara itu, berdasarkan jabatan, mayoritas responden merupakan staf sebanyak 103 orang (58,2%).

3. Hasil Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Pengujian *outer model* meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk.

3.1 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan nilai AVE $\geq 0,50$.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Work-Life Balance (X)	X1	0,823	Valid
	X2	0,846	Valid
	X3	0,801	Valid
	X4	0,879	Valid
	X5	0,824	Valid
	X6	0,857	Valid
Employee Well-Being (M)	M1	0,854	Valid

Kinerja Karyawan (Y)	M2	0,812	Valid
	M3	0,833	Valid
	M4	0,877	Valid
	M5	0,861	Valid
	M6	0,841	Valid
	Y1	0,825	Valid
	Y2	0,841	Valid
	Y3	0,887	Valid
	Y4	0,814	Valid
	Y5	0,862	Valid
	Y6	0,837	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

Tabel 7. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
Work-Life Balance (X)	0,702	> 0,50	Valid
Employee Well-Being (M)	0,726	> 0,50	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,714	> 0,50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan nilai AVE $\geq 0,50$. Berdasarkan Tabel 6, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Selanjutnya, berdasarkan Tabel 7, nilai AVE masing-masing variabel *work-life balance*, *employee well-being*, dan kinerja karyawan berada di atas 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

3.2 Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu menjelaskan variabel yang diukur secara lebih baik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan nilai *cross loading* dan kriteria *Fornell-Larcker*. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Kriteria Fornell-Larcker

Variabel	Work-Life Balance	Employee Well-Being	Kinerja Karyawan
Work-Life Balance (X)	0,838		
Employee Well-Being (M)	0,671	0,852	
Kinerja Karyawan (Y)	0,704	0,759	0,845

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

Berdasarkan Tabel 8, diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE (*square root of AVE*) pada variabel *Work-Life Balance* sebesar 0,838, variabel *Employee Well-Being* sebesar 0,852, dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,845. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *Fornell-Larcker*, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik.

Selain menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, validitas diskriminan juga dapat dievaluasi melalui nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai *loading* pada konstruk yang diukur lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk lainnya.

Tabel 9. Hasil Cross Loading

Indikator	Work-Life Balance (X)	Employee Well-Being (M)	Kinerja Karyawan (Y)
X1	0,823	0,612	0,578
X2	0,846	0,641	0,603
X3	0,801	0,587	0,559
X4	0,879	0,663	0,621
X5	0,824	0,624	0,597
X6	0,857	0,649	0,615
M1	0,605	0,854	0,711
M2	0,581	0,812	0,685
M3	0,624	0,833	0,724
M4	0,657	0,877	0,748
M5	0,633	0,861	0,737
M6	0,602	0,841	0,716
Y1	0,614	0,701	0,825
Y2	0,636	0,728	0,841
Y3	0,651	0,744	0,887
Y4	0,595	0,687	0,814
Y5	0,642	0,735	0,862
Y6	0,621	0,709	0,837

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

Berdasarkan Tabel 9, seluruh indikator memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruknya secara tepat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan dan layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya.

3.3 Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel penelitian. Dalam penelitian ini, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70.

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Work-Life Balance (X)	0,915	0,934	> 0,70	Reliabel
Employee Well-Being (M)	0,921	0,940	> 0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,918	0,937	> 0,70	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

Berdasarkan Tabel 10, diketahui bahwa variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,915 dan *Composite Reliability* sebesar 0,934. Variabel *Employee Well-Being* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,921 dan *Composite Reliability* sebesar 0,940. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,918 dan *Composite Reliability* sebesar 0,937. Seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4. Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian.

4.1 Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Semakin besar nilai *R-Square*, semakin besar pula kemampuan model dalam menjelaskan variabel yang diteliti.

Tabel 11. Hasil Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Kategori
Employee Well-Being (M)	0,451	0,448	Sedang
Kinerja Karyawan (Y)	0,673	0,669	Sedang-Kuat

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

Berdasarkan Tabel 11, diketahui bahwa nilai *R-Square* variabel *Employee Well-Being* sebesar 0,451. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 45,1% variasi *employee well-being* dapat dijelaskan oleh variabel *work-life balance*, sedangkan sisanya sebesar 54,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, nilai *R-Square* variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,673, yang berarti bahwa sebesar 67,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *work-life balance* dan *employee well-being*. Adapun sisanya sebesar 32,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, maupun lingkungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dibangun memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, *employee well-being*, dan kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang.

4.2 Effect Size (f^2)

Nilai *effect size* digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Nilai *effect size* (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Pengujian *effect size* memberikan informasi mengenai kekuatan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya dalam model struktural.

Tabel 12. Hasil Effect Size (f^2)

Hubungan Antar Variabel	f^2	Kategori
Work-Life Balance (X) → Employee Well-Being (M)	0,822	Besar
Work-Life Balance (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0,176	Sedang
Employee Well-Being (M) → Kinerja Karyawan (Y)	0,396	Besar

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

Berdasarkan Tabel 12, diketahui bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Well-Being* memiliki nilai *effect size* (f^2) sebesar 0,822, yang menunjukkan kategori pengaruh besar (*large effect*). Hal ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang.

Selanjutnya, pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,176 yang termasuk dalam kategori sedang (*medium effect*). Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki kontribusi yang cukup berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sementara itu, pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,396 yang termasuk dalam kategori besar (*large effect*). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki kontribusi yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *Employee Well-Being* memiliki peran yang relatif lebih dominan dalam memengaruhi Kinerja Karyawan dibandingkan pengaruh langsung *Work-Life Balance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan keseimbangan kehidupan kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diikuti dengan peningkatan kesejahteraan karyawan.

4.3 Predictive Relevance (Q^2)

Pengujian *predictive relevance* (Q^2) dilakukan untuk mengetahui kemampuan prediktif model penelitian dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut Hair et al. (2022), apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol, maka model memiliki kemampuan prediktif yang baik. Semakin besar nilai Q^2 , semakin baik kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen yang diteliti.

Tabel 13. Hasil Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Endogen	R-Square
Employee Well-Being (M)	0,451
Kinerja Karyawan (Y)	0,673

Perhitungan *Predictive Relevance* (Q^2):

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,451)(1 - 0,673)$$

$$Q^2 = 1 - (0,549)(0,327)$$

$$Q^2 = 1 - 0,1795$$

$$Q^2 = 0,821$$

Nilai $Q^2 = 0,821$

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh nilai *Predictive Relevance* (Q^2) sebesar 0,821. Nilai tersebut lebih besar dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun mampu menjelaskan hubungan antara *Work-Life Balance*, *Employee Well-Being*, dan Kinerja Karyawan secara memadai. Dengan demikian, model penelitian memiliki tingkat relevansi prediktif yang kuat dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pengujian dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 14. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (β)	T Statistics	P Values	Keputusan
Work-Life Balance → Employee Well-Being	0,671	12,857	0,000	H ₁ diterima
Employee Well-Being → Kinerja Karyawan	0,522	8,614	0,000	H ₂ diterima
Work-Life Balance → Kinerja Karyawan	0,293	4,173	0,000	H ₃ diterima
Work-Life Balance → Employee Well-Being → Kinerja Karyawan	0,350	7,526	0,000	H ₄ diterima

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS (2026).

5.1 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Well-Being

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,671 dengan nilai *t-statistics* sebesar 12,857 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H₁) diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan Bank BJB Cabang Sumedang. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik, tingkat stres yang lebih rendah, serta kualitas kehidupan kerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Conservation of Resources Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), yang menjelaskan bahwa individu akan berusaha memperoleh dan mempertahankan sumber daya yang dimilikinya. Keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu sumber daya yang mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis individu. Ketika karyawan memiliki kemampuan untuk mengelola peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara seimbang, maka mereka akan memiliki sumber daya yang lebih besar untuk mempertahankan kondisi kesejahteraan fisik maupun psikologisnya.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Gadzali (2023), Medina-Garrido et al. (2023), serta Roopa dan Subhadra (2025) yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *employee well-being*. Dengan demikian, peningkatan keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan Bank BJB Cabang Sumedang akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

5.2 Pengaruh Employee Well-Being terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,522 dengan nilai *t-statistics* sebesar 8,614 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua (H₂) diterima.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas, motivasi, dan kemampuan adaptasi yang lebih baik. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap organisasi. Kesejahteraan karyawan yang baik akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif sehingga mendukung peningkatan kualitas pelaksanaan tugas, perilaku kontekstual, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam perspektif *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989), kesejahteraan yang dimiliki individu merupakan salah satu sumber daya penting yang dapat membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kondisi fisik dan psikologis yang baik akan memiliki energi dan motivasi yang lebih besar untuk bekerja secara efektif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Guest (2022), Nielsen dan Daniels (2024), serta Bakker dan Demerouti (2025) yang menyatakan bahwa *employee well-being* memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja individu. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kesejahteraan yang dirasakan karyawan Bank BJB Cabang Sumedang, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

5.3 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,293 dengan nilai *t-statistics* sebesar 4,173 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai *p-value*

sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_3) diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas, perilaku kontekstual, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kedua peran tersebut cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif.

Menurut *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989), keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu bentuk sumber daya yang dapat membantu individu mempertahankan kondisi psikologis yang positif. Ketersediaan sumber daya tersebut memungkinkan individu untuk mengalokasikan waktu, energi, dan perhatian secara lebih efektif dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan maupun kehidupan pribadinya. Kondisi tersebut pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja individu.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Akbar (2024) dan Janiarti et al. (2025) yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan Bank BJB Cabang Sumedang, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan.

5.4 Peran Mediasi Employee Well-Being

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *employee well-being* mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,350 dengan nilai *t-statistics* sebesar 7,526 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat (H_4) diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kesejahteraan karyawan. Dengan kata lain, *employee well-being* berfungsi sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *work-life balance* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung merasakan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja.

Temuan tersebut sejalan dengan *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989) yang menjelaskan bahwa sumber daya yang dimiliki individu akan meningkatkan kesejahteraan sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Keseimbangan kehidupan kerja dapat dipandang sebagai sumber daya yang memungkinkan individu mempertahankan kondisi psikologis yang positif dan meningkatkan kemampuan dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan.

Selain itu, hasil penelitian ini mendukung penelitian Medina-Garrido et al. (2023) serta Roopa dan Subhadra (2025) yang menemukan bahwa *employee well-being* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang tidak hanya ditentukan oleh terciptanya keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan dan memelihara kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

6. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat *Conservation of Resources Theory* dalam menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, *employee well-being*, dan kinerja karyawan. Secara praktis, Bank BJB Cabang Sumedang perlu memperhatikan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar mampu mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989) yang menjelaskan bahwa individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya yang dimilikinya untuk menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Dalam konteks penelitian ini, *work-life balance* merupakan salah satu sumber daya penting yang mampu meningkatkan *employee well-being*, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris bahwa kesejahteraan karyawan berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian ini turut memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia kontemporer, khususnya mengenai pentingnya peran *employee well-being* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan. Temuan tersebut memberikan kontribusi terhadap pengembangan model perilaku organisasi pada sektor perbankan, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan tuntutan transformasi digital yang semakin dinamis.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Sumedang tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh *work-life balance*, tetapi juga melalui peningkatan *employee well-being*. Oleh karena itu, manajemen Bank BJB Cabang Sumedang perlu memperhatikan berbagai kebijakan yang mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, penerapan fleksibilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif.

Di samping itu, Bank BJB Cabang Sumedang juga perlu meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, baik dari aspek fisik, psikologis, maupun sosial. Program-program seperti *employee assistance program*, pengembangan karier, pelatihan dan pengembangan kompetensi, kegiatan peningkatan kesehatan mental, serta pemberian penghargaan dan apresiasi terhadap kinerja karyawan dapat menjadi strategi yang mendukung terciptanya *employee well-being* yang lebih baik. Dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan, organisasi diharapkan mampu mendorong produktivitas, meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, serta memperkuat daya saing Bank BJB Cabang Sumedang secara berkelanjutan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan pada sektor perbankan tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga perlu diimbangi dengan perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan sebagai aset strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee well-being* pada Bank BJB Cabang Sumedang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being* pada Bank BJB Cabang Sumedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat kesejahteraan yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) diterima.
2. *Employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi cenderung memiliki produktivitas, motivasi, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) diterima.
3. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas, perilaku kontekstual, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_3) diterima.
4. *Employee well-being* mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Sumedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat (H_4) diterima.
5. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989) yang menjelaskan bahwa sumber daya yang dimiliki individu, termasuk keseimbangan kehidupan kerja, mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini sekaligus memperkuat peran *employee well-being* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan.
6. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Sumedang perlu didukung melalui kebijakan yang mendorong terciptanya keseimbangan kehidupan kerja dan peningkatan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengelolaan beban kerja, pengembangan lingkungan kerja yang sehat, serta berbagai program yang mendukung kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Bank BJB Cabang Sumedang, disarankan untuk terus meningkatkan program dan kebijakan yang mendukung *work-life balance* dan *employee well-being* melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta pengembangan program kesejahteraan karyawan guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.
2. Bagi manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih berorientasi pada kesejahteraan karyawan sebagai aset strategis organisasi.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan

menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, maupun lingkungan kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan pada sektor industri yang berbeda atau menggunakan pendekatan longitudinal sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara *work-life balance*, *employee well-being*, dan kinerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Aguinis, H. (2021). *Performance management* (5th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Akbar, B. M. B. (2024). Pengaruh work-life balance, beban kerja, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan perbankan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 21(2), 179-190.
- Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2024). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 213–236.
- Arnold, J., & Walsh, M. M. (2021). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (8th ed.). Harlow, England: Pearson.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London, England: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.). London, England: Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2025). Employee well-being and performance: Current perspectives and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 1–18.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2023). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (2022). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 75(4), 689–709.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186–189.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2021). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 421–433.
- Dessler, G. (2024). *Human resource management* (17th ed.). Harlow, England: Pearson.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., & Gomes, J. F. (2025). *European Management Review*, 22(1), 57–73.
- Gadzali, S. S. (2023). Application of work-life balance in banking: A study of its impact on employee well-being. *Return: Study of Management, Economic and Business*, 2(8), 227–234.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. New York, NY: Springer.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Guest, D. E. (2022). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 235–252.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2022). Outcomes of work-life balance

- on employee well-being and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(9), 1825–1848.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Janiarti, D., Shalahuddin, A., Fauzan, R., Hendri, M. I., & Fahrana, Y. (2025). Work-life balance, organizational support, and emotional intelligence on banking employee performance through organizational commitment. *Journal of Management Science*.
- Karatepe, O. M., & Rezapouraghdam, H. (2023). Work-life balance, burnout, and employee outcomes: A conservation of resources theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 2798–2817.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2022). Work-life balance and employee well-being: A conservation of resources approach. *Journal of Managerial Psychology*, 37(6), 502–516.
- Kosseck, E. E., & Lee, K. H. (2023). Work-life balance and boundary management in the digital era. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100934.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.
- Liu, Y., Wang, H., & Li, X. (2025). Conservation of resources theory and employee performance in the digital workplace. *Personnel Review*, 54(2), 412–430.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodriguez, A. R. (2023). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance.
- Nguyen, T. T., & Nguyen, H. T. (2024). Psychological resources, employee well-being, and job performance: Evidence from emerging economies. *European Management Review*, 21(1), 85–99.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2024). Enhancing employee well-being in organizations: Current trends and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 123–148.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T. M., & Schneider, B. (2021). Adaptive performance and organizational effectiveness in dynamic work environments. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(2), 155–170.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Roopa, A. C., & Subhadra, P. S. (2025). Emotional intelligence and work-life balance as determinants of employee performance and well-being: Mediating and moderating effects in the Indian banking industry. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Saks, A. M. (2025). Employee well-being and job performance: Emerging issues and future research directions. *Human Resource Management Review*, 35(1), 100985.

- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2021). Work-life balance and quality of life: Directions for future research. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1453–1470.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2021). *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1453–1470.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2023). Employee well-being and sustainable human resource management. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100901.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.