



PENGARUH WORK ENVIRONMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Erliana Indarti¹, Hary Soegiri², Ibnu Sutomo³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia, Banjarmasin, Indonesia

Email: erlianaindarti8@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i1.1920>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 January 2026

Final Revised: 24 January 2026

Accepted: 10 February 2026

Published: 28 February 2026

Keywords:

Work Environment

Work-Life Balance

Job Satisfaction

Employee Performance



ABSTRACT

Research simultaneously examining Work Environment, work-life balance, and job satisfaction as a mediator of Employee Performance remains scarce in Indonesian vocational school settings. At SMKN 1 Jaro, Tabalong Regency, internal data revealed an average job satisfaction rate of only 55.6%, with the physical Work Environment (44.5%) and supervisor relationships (44.8%) recording the lowest scores, while all employees attained only a 'Good' performance rating with none reaching 'Excellent' indicating systemic constraints on performance optimization. This study aims to analyze the influence of Work Environment and work-life balance on Employee Performance through job satisfaction as an intervening variable. A quantitative correlational approach was employed, involving all 29 teachers and administrative staff as a saturated sample. Data were collected via a Likert-scale questionnaire (1–5) and analyzed using Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3. The results confirm that all seven hypotheses were supported at $\alpha = 0.05$. Work Environment and work-life balance had significant positive effects on job satisfaction ($T = 3.518$; $T = 3.680$) and Employee Performance ($T = 4.175$; $T = 2.798$).

ABSTRAK

Kinerja pegawai di lembaga pendidikan vokasional dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, namun penelitian yang secara simultan mengkaji peran Work Environment, work-life balance, dan kepuasan kerja sebagai mediator masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks sekolah menengah kejuruan di Indonesia. Di SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong, data internal menunjukkan rata-rata kepuasan kerja pegawai hanya sebesar 55,6%, dengan aspek lingkungan kerja fisik (44,5%) dan hubungan dengan atasan (44,8%) mencatat nilai terendah, sementara seluruh pegawai hanya mencapai predikat kinerja "Baik" tanpa satu pun yang meraih predikat "Sangat Baik". Kondisi ini mendorong perlunya kajian mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat optimalisasi kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Work Environment dan work-life balance terhadap Employee Performance melalui kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening. Pendekatan kuantitatif korelasional digunakan dengan melibatkan seluruh 29 guru dan tenaga kependidikan sebagai sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–5 dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 3. Hasil penelitian membuktikan bahwa seluruh tujuh hipotesis diterima pada $\alpha = 0,05$. Work Environment dan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($T=3,518$; $T=3,680$) dan Employee Performance ($T=4,175$; $T=2,798$).

Kata kunci: Work Environment, work-life balance, kepuasan kerja, Employee Performance

PENDAHULUAN

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, kinerja karyawan (*Employee Performance*) telah menjadi faktor determinan keberhasilan organisasi di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan. Kinerja karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh kompetensi individu, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti lingkungan kerja (*Work Environment*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Lingkungan kerja yang kondusif serta keseimbangan yang terjaga antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi terbukti berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2023; Bagus et al., 2021).

Lingkungan kerja mencakup dimensi fisik dan non-fisik yang secara bersama-sama membentuk pengalaman kerja karyawan. Dimensi fisik meliputi pencahayaan, kebersihan, dan kelengkapan fasilitas, sedangkan dimensi non-fisik mencakup hubungan antarpersonal dan dukungan atasan (Sedarmayanti, 2021). Bukti empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal (Hakim et al., 2025). Organisasi yang memberikan perhatian serius terhadap kualitas lingkungan kerja secara konsisten menunjukkan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi serta capaian kinerja yang lebih baik.

Work-life balance semakin relevan dalam konteks organisasi modern, terutama seiring meningkatnya tekanan dan tuntutan pekerjaan. Gazi et al. (2024) menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang efektif memungkinkan karyawan mengelola beban pekerjaan tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi. Sejumlah penelitian mendokumentasikan hubungan positif yang signifikan antara work-life balance dan kinerja karyawan, terutama melalui mekanisme reduksi stres kerja dan peningkatan kepuasan (Kim & Lee, 2025; Kurniawati & Nuvriasari (2025). Dalam konteks sektor publik, Syawal et al. (2023) menemukan bahwa work-life balance memegang peranan penting dalam mempertahankan kepuasan kerja dan efektivitas kinerja pegawai negeri.

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan lingkungan kerja dan work-life balance dengan kinerja karyawan. Sharma & Biswakarma (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons afektif positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai determinan seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, keadilan kompensasi, dan dukungan organisasi. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar, tingkat absensi yang rendah, serta kontribusi kinerja yang lebih konsisten (Syahrir & Labo, 2024). Peran mediasi kepuasan kerja ini menjadikannya Variabel Intervening yang signifikan secara teoretis dalam model kinerja organisasi.

Sektor pendidikan menempatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai penggerak utama kualitas institusi. Peran guru tidak terbatas pada kegiatan pembelajaran di kelas, melainkan juga mencakup tugas administratif, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler, serta pengembangan siswa secara menyeluruh. Kompleksitas peran tersebut menciptakan tantangan tersendiri dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja antara tuntutan profesional dan kebutuhan personal. Ketidakseimbangan dalam aspek ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada efektivitas kinerja jangka panjang. Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN), dengan mandat mencetak lulusan yang kompeten dan siap memasuki dunia kerja, menuntut kontribusi yang optimal dan berkelanjutan dari seluruh sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu,

pengelolaan lingkungan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor strategis yang tidak dapat diabaikan dalam penguatan kinerja pegawai di lingkungan SMK. Upaya tersebut juga menjadi prasyarat penting bagi terciptanya iklim kerja yang produktif dan berorientasi pada mutu pendidikan.

SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong menjadi konteks empiris dalam penelitian ini. Institusi tersebut memiliki 29 orang pegawai, terdiri atas 16 guru ASN/PPPK, 4 guru honorer, 1 tenaga kependidikan ASN, dan 8 tenaga kependidikan honorer (Data Kepegawaian SMKN 1 Jaro, 2025). Meskipun hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahun 2024 menunjukkan seluruh pegawai berada pada kategori "Baik", tidak satu pun yang mencapai predikat "Sangat Baik". Kondisi ini mengindikasikan adanya faktor-faktor sistemik yang menghambat optimalisasi kinerja. Data survei internal lebih lanjut mengungkapkan rata-rata tingkat kepuasan kerja yang hanya mencapai 55,6%, dengan skor kepuasan terendah pada aspek hubungan dengan atasan (44,8%) dan kondisi lingkungan kerja fisik maupun non-fisik (44,5%).

Bukti kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dengan guru dan tenaga kependidikan memperkuat temuan tersebut. Sejumlah responden melaporkan bahwa keterbatasan ruang kerja bersama, minimnya peralatan pembelajaran berbasis teknologi, serta kondisi ruang kelas yang belum modern mengharuskan guru mengeluarkan upaya ekstra dalam mempersiapkan materi ajar, sehingga mengurangi efisiensi dan efektivitas kerja. Terkait work-life balance, responden mengungkapkan bahwa tingginya beban administrasi ditambah dengan kewajiban mengikuti kegiatan sekolah di luar jam kerja termasuk pada akhir pekan menjadi sumber utama konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang berdampak pada berkurangnya waktu istirahat dan kebersamaan dengan keluarga.

Meskipun terdapat literatur yang terus berkembang mengenai pengaruh individual dari lingkungan kerja dan work-life balance terhadap kinerja karyawan, penelitian yang secara simultan mengkaji kedua konstruk tersebut melalui peran mediasi kepuasan kerja masih sangat terbatas khususnya dalam konteks pendidikan vokasional di negara berkembang. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada lingkungan korporat atau sektor publik umum, sehingga terdapat kesenjangan pengetahuan yang signifikan dalam memahami dinamika hubungan ini di SMKN, di mana peran profesional tenaga pendidik bersifat kompleks dan multidimensional. Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work Environment* dan work-life balance terhadap *Employee Performance* melalui kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada pegawai SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan korelasional. Populasi penelitian adalah seluruh guru dan tenaga kependidikan SMKN 1 Jaro, Kabupaten Tabalong, yang berjumlah 29 orang. Mengingat jumlah populasi kurang dari 100, seluruh anggota populasi dijadikan sampel (sampling jenuh), terdiri atas 20 guru dan 9 tenaga kependidikan (Sugiyono, 2022).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1-5. Empat variabel diukur dalam penelitian ini: *Work Environment* (X1) dengan 7 indikator (Sedarmayanti, 2021), work-life balance (X2) dengan 3 indikator, kepuasan kerja (Z) dengan 5 indikator (Afandi, 2018), dan *Employee Performance* (Y) dengan 4 indikator (Wibowo, 2020).

Analisis data menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3. Evaluasi outer model mencakup uji validitas konvergen (outer loadings > 0,70; AVE > 0,50) dan reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach's Alpha > 0,70).

Evaluasi inner model dinilai melalui R^2 , Q^2 , dan GoF. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai T-Statistic $> 1,96$ pada $\alpha = 0,05$, sedangkan efek mediasi diuji melalui prosedur bootstrapping (Latan, H. & Ghazali, 2020).

Tabel 1. Ringkasan Variabel dan Kriteria Analisis PLS-SEM

Variabel	Indikator Utama	Kriteria PLS	Nilai Acuan
<i>Work Environment</i> (X1)	Penerangan, suhu, kebisingan, ruang, hubungan antarpegawai	<i>Outer Loadings</i>	$> 0,70$
<i>Work-life balance</i> (X2)	<i>Time, involvement, satisfaction balance</i>	AVE	$> 0,50$
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan, upah, promosi, pengawas, rekan kerja	<i>Comp. Reliability</i>	$> 0,70$
<i>Employee Performance</i> (Y)	Kuantitas, kualitas, kehadiran, kerja sama	<i>T-Statistic</i>	$> 1,96$

Sumber (Latan, H. & Ghazali, 2020; Sedarmayanti, 2021; Afandi, 2018; Wibowo, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 29 responden yang merupakan seluruh guru dan tenaga kependidikan SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong. Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, usia, dan tingkat pendidikan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	17	58,6
	Perempuan	12	41,4
Masa Kerja	1–5 tahun	6	20,7
	6–10 tahun	8	27,6
	11–15 tahun	7	24,1
	16–20 tahun	4	13,8
	21–25 tahun	3	10,3
	26–30 tahun	1	3,5
	>30 tahun	0	0,0
Usia	≤ 25 tahun	2	6,9
	26–30 tahun	5	17,2
	31–35 tahun	9	31,0
	36–40 tahun	7	24,1
	> 41 tahun	6	20,8
Pendidikan	SMA/SMK	5	17,2
	Sarjana (S1)	23	79,3
	Magister (S2)	1	3,4
Total		29	100,0

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (58,6%). Dari sisi masa kerja, kelompok terbesar memiliki pengalaman 6–10 tahun (27,6%), diikuti 11–15 tahun

(24,1%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang. Kelompok usia terbesar berada pada rentang 31–35 tahun (31,0%), dan tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan Sarjana/S1 (79,3%). Komposisi ini mencerminkan profil pegawai yang produktif, berpengalaman, dan memiliki latar belakang akademik yang memadai untuk mendukung mutu pendidikan di SMKN 1 Jaro.

Statistik Deskriptif

Variabel Work Environment (X1)

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel *Work Environment* disajikan pada Tabel 3. Secara keseluruhan, variabel ini memperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 4,21, yang tergolong dalam kategori baik.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Work Environment (X1)

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean
Penerangan di ruang kerja sudah memadai	0	1	0	15	13	4,38
Suhu udara terasa nyaman dan mendukung produktivitas	0	1	0	13	15	4,45
Lingkungan relatif tenang, tidak terganggu kebisingan	0	1	2	15	11	4,24
Warna ruangan dan dekorasi memberikan suasana menyenangkan	0	1	3	17	8	4,10
Penataan ruang kerja memudahkan pelaksanaan tugas	0	3	6	15	5	3,76
Merasa aman dan tenang saat bekerja di sekolah	0	0	1	16	12	4,38
Rata-rata Keseluruhan						4,21

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Indikator suhu udara memperoleh nilai mean tertinggi (4,45), menunjukkan bahwa kenyamanan suhu ruang kerja sangat dirasakan oleh pegawai. Sementara itu, indikator penataan ruang kerja memperoleh nilai mean terendah (3,76), mengindikasikan perlunya perhatian lebih pada aspek tata letak dan pengaturan ruang agar mendukung efisiensi kerja.

Variabel Work-life balance (X2)

Variabel work-life balance memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,03, yang tergolong dalam kategori baik.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Work-life balance (X2)

Indikator	ST S	T S	N	S	S S	Mean
Dapat membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	0	4	4	1 8	3	3,69
Terlibat secara seimbang antara aktivitas kerja dan di luar kerja	0	0	3	1 5	11	4,28
Merasa puas dengan keseimbangan pekerjaan & kehidupan pribadi	0	2	1	1 7	9	4,14
Rata-rata Keseluruhan						4,03

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Indikator keterlibatan yang seimbang antara aktivitas kerja dan di luar kerja memperoleh nilai mean tertinggi (4,28), sedangkan kemampuan membagi waktu memperoleh nilai mean terendah (3,69). Nilai ini, meskipun masih berada pada kategori baik, mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih merasakan tantangan dalam mengatur pembagian waktu antara tugas profesional dan kehidupan pribadi, terutama terkait beban administrasi dan

kegiatan sekolah di luar jam kerja.

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,24, yang tergolong dalam kategori sangat baik.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean
Pekerjaan memberikan pengalaman yang menyenangkan dan bermakna	0	0	1	20	8	4,24
Gaji/tunjangan sesuai dengan tanggung jawab kerja	0	0	3	18	8	4,17
Terdapat kesempatan untuk memperoleh promosi/peningkatan karier	0	0	4	16	9	4,17
Pengawasan dari pimpinan dilakukan dengan baik dan adil	0	0	2	19	8	4,21
Rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan tugas	0	0	2	13	14	4,41
Rata-rata Keseluruhan						4,24

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Indikator hubungan rekan kerja memperoleh nilai mean tertinggi (4,41), mencerminkan suasana kerja kolegal yang positif di lingkungan SMKN 1 Jaro. Seluruh indikator kepuasan kerja berada pada kategori baik hingga sangat baik, tanpa satu pun indikator yang bernilai negatif, menunjukkan kondisi kepuasan kerja yang secara umum terjaga dengan baik.

Variabel Employee Performance (Y)

Variabel *Employee Performance* memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,06, yang tergolong dalam kategori baik.

Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel *Employee Performance* (Y)

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean
Menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah (kuantitas)	0	0	2	21	6	4,14
Menjaga kualitas pekerjaan agar hasilnya optimal	0	0	4	18	7	4,10
Selalu hadir dan tepat waktu dalam melaksanakan tugas	0	1	5	18	5	3,93
Bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama	0	2	1	19	7	4,07
Rata-rata Keseluruhan						4,06

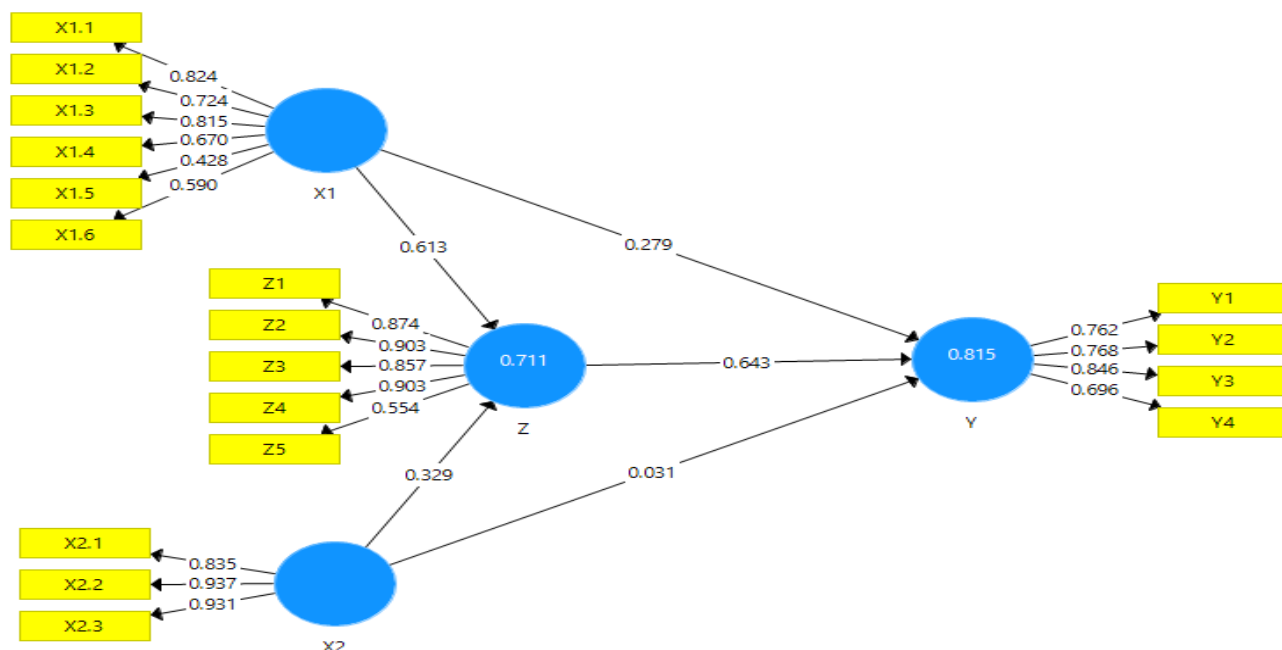
Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Indikator kuantitas kerja memperoleh nilai mean tertinggi (4,14), sedangkan kehadiran dan ketepatan waktu memperoleh nilai terendah (3,93). Meskipun masih berada pada kategori baik, nilai ini mengindikasikan perlunya perhatian terhadap disiplin kehadiran pegawai sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas Konvergen

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan evaluasi measurement (outer) model yaitu dengan menggunakan convergent validity besarnya loading factor untuk masing – masing >0.7 terhadap variabel yang dituju. Gambar di bawah ini, merupakan model konstruk dari penelitian ini yang telah diolah dengan menggunakan SEM PLS.



Gambar 1. Model Konstruk Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Pada pengujian awal, terdapat lima indikator yang tidak memenuhi syarat outer loadings $>0,70$, yaitu X1.4 (0,670), X1.5 (0,428), X1.6 (0,590), Y4 (0,696), dan Z5 (0,554), sehingga dilakukan eliminasi. Setelah re-estimasi, seluruh indikator yang tersisa memenuhi syarat validitas konvergen. Hasil outer loadings final disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Nilai Outer Loadings Final

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Work Environment (X1)	X1.1	0,941	Valid
	X1.2	0,861	Valid
	X1.3	0,868	Valid
	X1.6	0,590	Valid
Work-life balance (X2)	X2.1	0,836	Valid
	X2.2	0,937	Valid
	X2.3	0,930	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,888	Valid
	Z2	0,935	Valid
	Z3	0,874	Valid
	Z4	0,896	Valid
Employee Performance (Y)	Y1	0,834	Valid
	Y2	0,799	Valid
	Y3	0,837	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Validitas Diskriminan dan AVE

Validitas diskriminan dikonfirmasi melalui pemeriksaan cross-loadings, di mana setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur. Selain itu, nilai AVE seluruh konstruk telah memenuhi syarat $>0,50$ sebagaimana disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*)

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Work Environment</i> (X1)	0,793	Valid (>0,50)
<i>Work-life balance</i> (X2)	0,814	Valid (>0,50)
Kepuasan Kerja (Z)	0,808	Valid (>0,50)
<i>Employee Performance</i> (Y)	0,678	Valid (>0,50)

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Seluruh konstruk memenuhi syarat nilai >0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel sebagaimana tercantum pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Work Environment</i> (X1)	0,920	0,869	Reliabel
<i>Work-life balance</i> (X2)	0,929	0,885	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,944	0,920	Reliabel
<i>Employee Performance</i> (Y)	0,863	0,765	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kekuatan prediksi model melalui koefisien determinasi (R^2). Hasil uji R^2 disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Uji R-Square

Variabel Endogen	Nilai R^2	Kategori
<i>Employee Performance</i> (Y)	0,778	Kuat
Kepuasan Kerja (Z)	0,577	Moderat

Sumber: Data Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Nilai R^2 sebesar 0,778 pada variabel *Employee Performance* menunjukkan bahwa 77,8% variasi kinerja pegawai mampu dijelaskan secara bersama-sama oleh *Work Environment*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja. Nilai ini tergolong kuat, mengindikasikan bahwa model struktural yang dibangun memiliki daya prediksi yang tinggi. Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,577 pada variabel kepuasan kerja berada dalam kategori moderat, yang berarti 57,7% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh *Work Environment* dan *work-life balance*, sedangkan sisanya (42,3%) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS 3. Hipotesis diterima apabila T-Statistic >1,96 dan p-value <0,05. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

H	Hubungan Antarvariabel	T-Stat.	P-Value	Arah	Hasil
H1	<i>Work Environment</i> → <i>Employee Performance</i>	4,175	0,000	Positif	Diterima

H	Hubungan Antarvariabel	T-Stat.	P-Value	Arah	Hasil
H2	<i>Work-life balance</i> → <i>Employee Performance</i>	2,798	0,005	Positif	Diterima
H3	<i>Work Environment</i> → Kepuasan Kerja	3,518	0,000	Positif	Diterima
H4	<i>Work-life balance</i> → Kepuasan Kerja	3,680	0,000	Positif	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → <i>Employee Performance</i>	4,450	0,000	Positif	Diterima

Sumber: Data Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan Tabel 11, seluruh lima hipotesis pengaruh langsung diterima pada tingkat signifikansi 5%. H1 terkonfirmasi dengan T-Statistic sebesar 4,175 ($p=0,000$), membuktikan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. H2 terkonfirmasi dengan T-Statistic sebesar 2,798 ($p=0,005$), membuktikan pengaruh positif *work-life balance* terhadap *Employee Performance*. H3 terkonfirmasi dengan T-Statistic sebesar 3,518 ($p=0,000$), membuktikan pengaruh *Work Environment* terhadap kepuasan kerja. H4 terkonfirmasi dengan T-Statistic sebesar 3,680 ($p=0,000$), membuktikan pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. H5 memperoleh T-Statistic tertinggi sebesar 4,450 ($p=0,000$), membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh paling kuat secara langsung terhadap *Employee Performance*.

Pengaruh Tidak Langsung/Mediasi (Indirect Effect)

Pengujian efek mediasi kepuasan kerja dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai *indirect effect* yang signifikan. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

H	Jalur Mediasi	P-Value	Hasil
H6	<i>Work Environment</i> → Kepuasan Kerja → <i>Employee Performance</i>	0,004	Diterima (Mediasi)
H7	<i>Work-life balance</i> → Kepuasan Kerja → <i>Employee Performance</i>	0,006	Diterima (Mediasi)

Sumber: Data Diolah, SmartPLS 3 (2026)

Hasil pengujian pada Tabel 12 menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance* (H6, $p=0,004 < 0,05$) dan pengaruh *work-life balance* terhadap *Employee Performance* (H7, $p=0,006 < 0,05$). Kedua hipotesis mediasi diterima, yang mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *Variabel Intervening* yang signifikan dalam model penelitian ini. Artinya, peningkatan *Work Environment* dan *work-life balance* tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Pembahasan

Pengaruh *Work Environment* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong (H3: T-Statistic = 3,518; $p = 0,000$). Temuan ini mengandung makna bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang terbentuk.

Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui peran lingkungan kerja sebagai faktor fundamental yang membentuk kenyamanan, keamanan, dan kondisi psikologis pegawai dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik mencakup pencahayaan yang memadai, suhu udara yang nyaman, kebersihan ruang, dan ketersediaan fasilitas maupun secara nonfisik meliputi hubungan antarpegawai yang harmonis, komunikasi dengan pimpinan yang terbuka, dan iklim kerja yang suportif secara kolektif mampu menciptakan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya (Sedarmayanti, 2021). Ketika pegawai merasakan dukungan lingkungan yang memadai, terbentuk persepsi bahwa institusi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, lingkungan kerja yang tertata dan aman terbukti berkontribusi dalam mengurangi stres kerja dan kelelahan emosional. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk merasa lebih dihargai dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap institusi, sehingga kepuasan kerja meningkat. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Bagus et al. (2021) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang berkualitas secara konsisten berkorelasi positif dengan kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi. Hakim et al. (2025) juga mengkonfirmasi bahwa organisasi yang berinvestasi dalam kualitas lingkungan kerja menunjukkan tingkat kepuasan dan retensi karyawan yang lebih tinggi.

Dalam konteks SMKN 1 Jaro, data deskriptif menunjukkan bahwa indikator suhu udara dan keamanan lingkungan kerja memperoleh nilai mean tertinggi, mengindikasikan bahwa aspek kenyamanan fisik sudah cukup dirasakan oleh pegawai. Namun, indikator penataan ruang kerja memperoleh nilai terendah (mean = 3,76), yang menunjukkan bahwa masih terdapat ruang perbaikan pada aspek tata letak dan pengaturan fasilitas fisik guna lebih memaksimalkan kepuasan kerja.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong (H4: T-Statistic = 3,680; $p = 0,000$). Nilai T-Statistic pada hipotesis ini merupakan yang tertinggi di antara kelima pengaruh langsung yang diuji, mengindikasikan bahwa *work-life balance* memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam membentuk kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh ini terjadi karena pegawai yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan terhindar dari konflik peran. Keseimbangan tersebut memungkinkan pegawai untuk menjalankan tugas profesional dengan perasaan yang lebih tenang dan fokus, tanpa terbebani oleh ketegangan yang bersumber dari ketidakseimbangan antara ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi psikologis yang positif ini secara langsung memperkuat kepuasan kerja (Gazi et al., 2024).

Lebih lanjut, penerapan *work-life balance* yang baik memberikan ruang bagi pegawai untuk memenuhi kebutuhan personal tanpa mengorbankan tanggung jawab pekerjaan. Fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja, pemahaman pimpinan terhadap kondisi pribadi pegawai, serta beban kerja yang proporsional mendorong munculnya perasaan dihargai dan diperhatikan oleh institusi. Perasaan tersebut memperkuat sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh. Temuan ini konsisten dengan Kurniawati & Nuvriasari (2025) yang menemukan bahwa karyawan dengan *work-life balance* yang baik secara signifikan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang mengalami ketidakseimbangan.

Dalam konteks SMKN 1 Jaro, data deskriptif mencatat bahwa indikator kemampuan

membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memperoleh nilai mean terendah (3,69) di antara semua indikator *work-life balance*. Kondisi ini mencerminkan tantangan nyata yang dihadapi pegawai terutama terkait beban administrasi yang tinggi dan kegiatan sekolah di luar jam kerja yang perlu mendapat perhatian serius dari manajemen sekolah.

Pengaruh Work Environment terhadap Employee Performance

Hasil pengujian membuktikan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (H1: T-Statistic = 4,175; $p = 0,000$). Temuan ini menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja merupakan salah satu determinan penting dalam membentuk kinerja pegawai di lingkungan pendidikan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dapat dipahami melalui perannya sebagai faktor pendukung utama dalam pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja yang kondusif secara fisik seperti kelayakan fasilitas, kenyamanan ruang, pencahayaan, dan keamanan maupun nonfisik seperti hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, dan dukungan pimpinan memungkinkan pegawai bekerja lebih optimal, menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat sasaran, dan berkualitas (Sedarmayanti, 2021; Masharyono et al., 2023).

Lingkungan kerja yang positif juga terbukti meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Ketika pegawai merasa nyaman dan aman, mereka menunjukkan tingkat konsentrasi dan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas yang diemban. Hal ini berdampak langsung pada produktivitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab kerja yang merupakan indikator utama dalam penilaian *Employee Performance*. Temuan ini selaras dengan Masharyono et al. (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan fisik secara langsung memengaruhi kinerja dan kualitas kerja karyawan. Chandrasekar (2011) juga menegaskan bahwa tersedianya ruang dan fasilitas yang memadai, kesetaraan perlakuan, serta sistem komunikasi yang baik di tempat kerja merupakan prediktor kuat kinerja karyawan.

Nilai $R^2 = 0,778$ mengonfirmasi bahwa *Work Environment* bersama variabel lainnya mampu menjelaskan 77,8% variasi *Employee Performance*, menunjukkan kekuatan model yang tinggi dalam memprediksi kinerja pegawai di SMKN 1 Jaro.

Pengaruh Work-life balance terhadap Employee Performance

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (H2: T-Statistic = 2,798; $p = 0,005$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi memiliki implikasi nyata terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan.

Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja terjadi melalui perbaikan kondisi fisik dan psikologis pegawai. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan tersebut cenderung memiliki energi, fokus, dan konsentrasi yang lebih optimal dalam menjalankan tugas profesional. Mereka tidak terbebani oleh kelelahan kronis akibat tuntutan kerja yang berlebihan, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien (Kim & Lee, 2025). Kondisi ini secara langsung tercermin dalam peningkatan produktivitas, kedisiplinan, dan kualitas hasil kerja.

Di samping itu, *work-life balance* yang terjaga mengurangi risiko burnout dan menurunkan tingkat stres kerja yang berlebihan. Beban kerja yang proporsional dan waktu pemulihan yang cukup mendorong pegawai untuk tetap termotivasi dan mempertahankan komitmen kerja yang tinggi. Syawal et al. (2023) menemukan bahwa *work-life balance* berperan strategis dalam mempertahankan kinerja efektif pegawai negeri, khususnya dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompleks dan dinamis suatu kondisi yang sangat relevan dengan realita guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Jaro yang dituntut aktif tidak hanya dalam kegiatan belajar mengajar, tetapi juga dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan

administratif.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, dengan nilai T-Statistic tertinggi dalam model ini (H_5 : T-Statistic = 4,450; $p = 0,000$). Temuan ini menegaskan posisi kepuasan kerja sebagai prediktor terkuat kinerja pegawai di SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong.

Pengaruh kuat kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui mekanisme motivasional yang ditimbulkannya. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi. Kepuasan yang bersumber dari pemenuhan kebutuhan, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang nyaman, serta hubungan interpersonal yang positif mendorong pegawai untuk memberikan upaya terbaik dalam setiap tugas yang diemban (Sharma & Biswakarma, 2020; Afandi, 2018).

Selain itu, kepuasan kerja terbukti meningkatkan keterlibatan (engagement) dan loyalitas pegawai terhadap institusi. Pegawai yang puas lebih berinisiatif, disiplin, dan bersedia bekerja secara konsisten sesuai standar yang ditetapkan. Kondisi ini berdampak positif pada peningkatan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yang merupakan indikator utama dalam penilaian kinerja. Syahrir & Labo (2024) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja di lingkungan sektor publik, khususnya dalam mendorong komitmen dan produktivitas pegawai. Data deskriptif dalam penelitian ini mencatat nilai mean kepuasan kerja sebesar 4,24 (kategori sangat baik), yang konsisten dengan capaian kinerja pegawai yang berada pada kategori baik (mean = 4,06).

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian efek tidak langsung melalui prosedur bootstrapping membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance* (H_6 : $p = 0,004$). Temuan ini mengandung makna penting bahwa lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Mekanisme mediasi ini terjadi dalam dua tahap. Pada tahap pertama, lingkungan kerja yang kondusif yang ditunjukkan oleh nilai mean *Work Environment* sebesar 4,21 membentuk perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya melalui penyediaan kenyamanan fisik, keamanan, dan dukungan sosial yang memadai. Pada tahap kedua, kepuasan kerja yang terbentuk tersebut kemudian mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih bersemangat, bertanggung jawab, dan berkomitmen, sehingga kinerja meningkat secara optimal (Syahrir & Labo, 2024). Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai katalisator psikologis yang mentransformasikan kualitas lingkungan kerja menjadi perilaku kerja produktif. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja akan memberikan dampak maksimal terhadap kinerja apabila diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Temuan mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis penghubung antara kondisi lingkungan dan kinerja pegawai. Kondisi penting yang perlu digarisbawahi adalah bahwa lingkungan kerja yang baik saja belum cukup untuk menjamin kinerja optimal; kepuasan kerja yang terbentuk dari lingkungan tersebut merupakan syarat mediasi yang tidak dapat diabaikan. Hal ini memberikan implikasi praktis yang signifikan: perbaikan lingkungan kerja di SMKN 1 Jaro harus dirancang sedemikian rupa sehingga secara bersamaan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, agar dampaknya terhadap kinerja dapat berlangsung secara berkelanjutan dan optimal.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Work-life balance* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian efek tidak langsung membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *Employee Performance* (H7: $p = 0,006$). Temuan ini menegaskan bahwa *work-life balance* tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui jalur tidak langsung dengan terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.

Mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui proses psikologis yang bertahap. Pegawai yang berhasil menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi mengalami reduksi stres dan konflik peran, yang secara langsung meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan dan institusi. Kepuasan kerja yang terbentuk ini kemudian memotivasi pegawai untuk terlibat lebih dalam secara emosional dan profesional, menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi, serta mempertahankan kualitas dan konsistensi kinerja (Kurniawati & Nuvriasari, 2025; Kim & Lee, 2025).

Penemuan ini memiliki relevansi teoritis yang signifikan karena mengonfirmasi model mediasi parsial dalam konteks pendidikan vokasional di mana baik jalur langsung maupun tidak langsung sama-sama bermakna. Secara empiris, ini berarti bahwa kebijakan *work-life balance* yang diterapkan oleh manajemen SMKN 1 Jaro akan memberikan dampak ganda terhadap kinerja: secara langsung melalui kondisi fisik dan psikologis pegawai yang lebih baik, serta secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemudian memperkuat motivasi dan komitmen kerja. Temuan ini memperkuat argumen Syawal et al. (2023) dan Gazi et al. (2024) bahwa investasi organisasi dalam keseimbangan kehidupan kerja pegawai pada akhirnya akan bermuara pada kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, ketujuh hipotesis dalam penelitian ini diterima, dengan kepuasan kerja terkonfirmasi sebagai *variabel intervening* yang sah dan signifikan dalam model struktural yang diuji. Temuan ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan model kinerja organisasi pendidikan di Indonesia, khususnya dalam konteks sekolah menengah kejuruan di daerah, di mana interaksi antara *Work Environment*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja terbukti secara bersama-sama menentukan kualitas kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa seluruh tujuh hipotesis yang diajukan diterima secara statistik pada tingkat signifikansi 5% melalui analisis PLS-SEM. *work environment* dan *work-life balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keduanya juga berpengaruh langsung terhadap *Employee Performance*. Kepuasan kerja terbukti sebagai prediktor terkuat kinerja pegawai, sekaligus memediasi secara signifikan pengaruh *Work Environment* dan *work-life balance* terhadap *Employee Performance*. Ketiga variabel prediktor secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dicapai hanya melalui perbaikan satu faktor, melainkan membutuhkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan perbaikan lingkungan kerja, penguatan keseimbangan kehidupan kerja, dan peningkatan kepuasan kerja secara bersamaan.

Berdasarkan temuan tersebut, manajemen SMKN 1 Jaro Kabupaten Tabalong disarankan untuk memprioritaskan perbaikan lingkungan kerja secara fisik maupun nonfisik khususnya pada aspek penataan ruang kerja melalui penataan fasilitas yang lebih ergonomis, pencahayaan yang memadai, dan penguatan iklim kerja yang harmonis antara pimpinan dan pegawai. Di sisi lain, mengingat indikator kemampuan membagi waktu pada variabel *work-*

life balance, sekolah perlu menerapkan kebijakan yang lebih mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti pengaturan beban administratif yang proporsional, pengurangan kegiatan di luar jam kerja yang tidak mendesak, serta kepemimpinan yang empatik terhadap kondisi personal pegawai. Upaya-upaya tersebut perlu disertai dengan penguatan sistem penghargaan, pengakuan prestasi, dan peluang pengembangan diri yang adil guna membangun kepuasan kerja yang tinggi karena kepuasan kerja terbukti menjadi mekanisme mediasi yang menentukan optimalitas kinerja pegawai. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menambahkan variabel seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau komitmen organisasi, serta memperluas objek penelitian ke sekolah-sekolah kejuruan lain di Kalimantan Selatan guna memperoleh generalisasi yang lebih luas.

REFERENSI

- Afandi, A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT RajaGrafindo Persada.
- Bagus, T., Sukawati, W., & Suwandana, I. G. M. (2021). Open Access Effect of Physical Work Environment , Workload, and Compensation on Employee Loyalty at Visesa Ubud Resort. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(2), 399–408.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment And Its Impact On Organisational Performance In Public Sector Organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1).
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., D, A. I., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting : An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Hakim, A. N., Bagis, F., Astuti, H. J., & Kharismasyah, A. Y. (2025). Supportive Work Environment and Employee Retention : Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Person-Organization Fit. *International Journal of Asian Business and Management (IJABM)*, 4(2), 383–406. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v4i2.209>
- Kim, M., & Lee, Y. (2025). The Effect of Work-Family Balance of Career-Interrupted Women on Job Satisfaction: The Mediating Effect of Emotional Exhaustion and Role Conflict within the Organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(4), 28–41. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2025-0071>
- Kurniawati, A. F., & Nuvriasari, A. (2025). The Effect of Work Environment, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Loyalty. *Research Horizon*, 5(97–108). <https://doi.org/10.54518/rh.5.2.2025.482>
- Latan, H. & Ghozali, I. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Masharyono, Arifianti, R., Sukoco, I., Muhyi, H. A., & Surya, D. E. (2023). Influence of job characteristics, work environment, and engagement on employee performance in Indonesian state-owned enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(6), 853–866. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i6.1506>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Sharma, D. R., & Biswakarma, G. (2020). Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Organizational Support and Job Performance Support , Job Satisfaction , and Job Performance. *European Business & Management*, 6(4), 84–94. <https://doi.org/10.11648/j.ebm.20200604.13>
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. In *Bandung Alfabeta* (4th

ed.). Alfabeta.

- Syahrir, D. R., & Labo, Z. I. A. (2024). Job Satisfaction as a Mediating Variable Between Work Environment and Employee Productivity. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 127–139. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.306>
- Syawal, M., Saluy, A. B., & Kemalasari, N. (2023). Can Transformational Leadership , Work-Life Balance , Organizational Commitment , and Job Satisfaction Encourage Civil Servants ' Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Greenation International Journal of Tourism and Management (GIJTM)*, 1(2), 48–62. <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i2>
- Wibowo, B. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA