

PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. X

Hikmah Rosyadah¹, Helmina Ardyanfitri²

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : hikmahrsydh02@gmail.com

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : helmina.ardyanfitri@uinsa.ac.id

*Corresponding Author : Hikmah Rosyadah

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : hikmahrsydh02@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :
February 19, 2026

Accepted :
February 25, 2026

Available Online :
March 1, 2026

Keywords:

Work-Life Balance, Work
Environment, Work
Motivation, Employee
Performance.



Copyright © 2025 by
Author. Published by
Universitas
Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of work-life balance and work environment on employee performance with work motivation as a mediating variable. This research used a quantitative method with a causal approach by collecting primary data through surveys and questionnaires distributed to employees of the Corporate Secretary Department at PT X. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (SEM-PLS) version 4.1.1.7, with a sample of 65 employees selected using proportionate stratified random sampling. The results showed that work-life balance and work environment did not significantly affect employee performance, but both had a positive and significant effect on work motivation. Furthermore, work motivation had a positive and significant effect on employee performance and significantly mediated the relationship between work-life balance, work environment, and employee performance. These findings indicate that improving employee performance requires strengthening work motivation alongside improvements in work-life balance and work environment, contributing to human resource management literature and providing practical implications for organizations and future research.

1. PENDAHULUAN

Di era persaingan global dan perubahan lingkungan kerja yang cepat, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam menentukan daya saing dan keberhasilan suatu organisasi. Setiap perusahaan dituntut untuk mampu

mengembangkan karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi agar mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Kinerja karyawan merupakan kunci sukses dari tercapainya tujuan serta visi misi perusahaan, karyawan yang lebih produktif dan memberikan kontribusi

yang lebih dari yang diperlukan untuk kesuksesan perusahaan (Husna & Monica Septiani, 2024). Keberhasilan suatu perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya sangat bergantung pada efektivitas sumber daya manusia (Nadapdap & Harahap, 2023). Menurut Edwin, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen kunci dalam sebuah organisasi yang terdiri dari individu-individu yang memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Yuzalmi et al., 2024).

Kualitas sumber daya manusia yang unggul juga menjadi kunci keberhasilan pada sektor industri strategis, salah satunya adalah PT. X yang memiliki peran penting dalam mendukung ketahanan pangan nasional sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi. PT. X menempati posisi yang sangat penting karena dikenal sebagai produsen pupuk dengan produk yang beragam. Selain memenuhi kebutuhan dalam negeri, PT. X juga berkontribusi pada ekspor pupuk ke berbagai negara. Skala produksi yang besar, kompleksitas manajemen distribusi, serta tuntutan untuk selalu menjaga kualitas produk membuat PT. X menjadi representasi nyata tantangan industri pupuk di Indonesia. Oleh karena itu, memilih PT. X sebagai objek penelitian sangat relevan, karena kondisi yang terjadi di dalam perusahaan ini mencerminkan situasi riil industri pupuk nasional sekaligus memperlihatkan dinamika manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

Namun, di balik keberhasilan tersebut, terdapat fenomena yang menarik untuk diteliti lebih dalam,

khususnya terkait aspek sumber daya manusia. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi mampu menciptakan pekerjaan yang bermakna. Namun, dalam realitasnya masih ada sebagian karyawan yang merasa pekerjaannya kurang bermakna. Kondisi ini dapat mempengaruhi motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan pencapaian kinerja.

Motivasi kerja di PT. X memegang peran dalam peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat untuk mencapai target, menunjukkan komitmen, dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Hal ini relevan pada kondisi di PT. X dimana pada laporan tahunan terlihat adanya penurunan produksi yang mengindikasikan bahwa adanya penurunan produktivitas dan efektivitas kerja di beberapa bagian. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor yang menjelaskan bagaimana semangat dan dorongan internal karyawan berpengaruh terhadap kinerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi (Silas et al., 2020). Kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

(*work-life balance*) dan lingkungan kerja yang mendukung, karena organisasi yang ingin mempertahankan produktivitas maka harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Eshun & Segbenya, 2024; Zhenjing et al., 2022).

Faktor pertama, *Work-Life Balance* yang memiliki kemampuan dalam menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan (Mardiana et al., 2023). *Work-life balance* didefinisikan sebagai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, dimana karyawan mampu mengalokasikan waktu, energi, dan komitmen secara seimbang pada kedua ranah tersebut (Eshun & Segbenya, 2024). Penerapan kebijakan yang mendukung *work-life balance* seperti fleksibilitas jam kerja, cuti keluarga, dan dukungan organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan stres, dan akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Faisal et al., 2022).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja (*work environment*). Lingkungan kerja yang kondusif mendorong terciptanya kenyamanan, meningkatkan konsentrasi, serta meminimalkan stres kerja, dan karyawan menjadi lebih produktif. Lingkungan kerja dibagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup kondisi nyata seperti pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, ventilasi, kebisingan, dan tata letak ruang kerja.

Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik mencakup hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, budaya organisasi, serta sistem komunikasi yang berlaku di perusahaan. Penelitian yang dilakukan Zhenjing et. al. (2022), menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama melalui peningkatan komitmen kerja dan pencapaian target. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif akan memotivasi karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik untuk perusahaan.

Beberapa studi terdahulu telah mengindikasikan pentingnya faktor-faktor tersebut dalam membentuk kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work-life balance* (WLB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja juga terbukti mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan (Mardiani & Widiyanto, 2021). Selain itu, beberapa studi menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, akan tetapi penelitian yang menggabungkan kedua variabel *work-life balance* dan lingkungan kerja sekaligus motivasi kerja sebagai variabel mediasi masih meneliti faktor tunggal tanpa menguji peran mediasi motivasi secara simultan. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan menguji pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menambahkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

2. KERANGKA TEORITIS

Work-Life Balance

Work-Life Balance (WLB) merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan. Secara umum, *work-life balance* (WLB) didefinisikan sebagai kondisi ketika individu mampu mengelola perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi sehingga keduanya saling melengkapi dan tidak saling mengganggu (Gunawan et al., 2019).

Berdasarkan pengertian di atas, *work-life balance* dapat disimpulkan sebagai suatu kondisi ketika individu mampu mengelola dan menyeimbangkan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara harmonis, sehingga keduanya dapat saling mendukung tanpa menimbulkan konflik. Dalam konteks organisasi, *work-life balance* berperan signifikan terhadap kesejahteraan psikologis, motivasi, serta kinerja karyawan. Penelitian Nawano (2024), menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi yang baik cenderung memiliki kinerja lebih tinggi. Maka ketika perusahaan mampu mendukung terciptanya *work-life balance*, maka karyawan akan merasa lebih termotivasi, serta menunjukkan performa kerja yang optimal.

Indikator *Work-Life Balance*

Indikator *Work-Life Balance* menurut Hudson (2005) yaitu:

- a. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

Keseimbangan waktu merujuk pada sejauh mana seseorang mampu membagi waktunya secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Seorang karyawan, misalnya, tidak hanya membutuhkan waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, tetapi juga perlu meluangkan waktu untuk beristirahat, dan berkumpul bersama keluarga.

- b. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Keseimbangan ini berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengatur keterlibatan secara psikologis antara peran di tempat kerja dan tanggung jawab dalam kehidupan pribadi. Hal ini mencakup bagaimana seseorang mengelola stres, komitmen terhadap pekerjaan, serta keterlibatannya dalam aktivitas di luar pekerjaan.

- c. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Keseimbangan ini mengacu pada tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan pribadinya. Ketika individu merasa puas dalam kedua aspek tersebut, maka hal itu akan tercermin dalam performa kerja dan kualitas hidup secara keseluruhan (Arifin & Muharto, 2022).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala kondisi di sekitar karyawan, baik yang berbentuk fisik, psikologis, maupun sosial yang dapat mempengaruhi cara individu dalam

melaksanakan pekerjaannya (Danisa & Komari, 2023). Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan suasana nyaman sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal, sedangkan lingkungan kerja yang tidak mendukung akan menimbulkan rasa tidak betah, menurunkan motivasi, dan akhirnya berdampak pada menurunnya produktivitas.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi fisik, psikologis, dan sosial di sekitar karyawan yang berperan penting dalam menentukan kenyamanan serta efektivitas kerja individu. Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan motivasi, semangat, dan kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan produktivitas serta menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Penelitian oleh Lestary & Harmon (2017), menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang positif mendorong terbentuknya iklim organisasi yang sehat, sehingga karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen untuk memberikan kinerja yang terbaik.

Indikator Lingkungan Kerja

Indikator Lingkungan Kerja menurut Nitisemito (2015) yaitu:

a. Suasana Kerja

Merupakan kondisi psikologis dan sosial yang tercipta di tempat kerja yang dapat mempengaruhi semangat, motivasi, serta kenyamanan karyawan dalam bekerja. Suasana kerja ini mencakup hubungan harmonis

antar karyawan, rasa aman dan nyaman di lingkungan kerja, adanya suasana kekeluargaan dan saling menghargai.

b. Fasilitas Kerja

Merupakan sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas karyawan. Fasilitas ini meliputi peralatan kerja, penerangan yang memadai, ventilasi udara, perlengkapan keselamatan kerja, ruang kerja yang bersih dan nyaman, serta teknologi pendukung yang mempermudah pekerjaan.

c. Hubungan Rekan Kerja

Merupakan interaksi sosial dan kerja sama yang terjalin antara sesama karyawan dalam organisasi. Hubungan ini meliputi komunikasi, saling membantu, dan sikap saling menghargai antar anggota tim (Ferliani et al., 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek penting karena berhubungan langsung dengan sikap, perilaku, dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang berinisiatif, berperilaku, dan mempertahankan usaha untuk menyelesaikan tugas atau mencapai target yang telah ditetapkan organisasi.

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu, dimana tujuan tersebut apabila

berhasil dicapai maka akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (R et al., 2019).

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri maupun dari luar individu yang mendorong seseorang untuk berperilaku, berusaha, dan bekerja secara optimal guna mencapai tujuan organisasi serta memenuhi kebutuhan pribadinya.

Indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi Kerja menurut Hasibuan (2019) yaitu:

- a. Kebutuhan Fisik
Contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.
- b. Kebutuhan Rasa Aman & Keselamatan
Contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.
- c. Kebutuhan Sosial
Contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara berkelompok, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan Akan Penghargaan

Contohnya perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian para karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.

- e. Kebutuhan Perwujudan Diri
Merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sebenarnya untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Hal ini mencakup peluang pelatihan, inovasi, dan tanggung jawab yang menantang.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, serta standar yang telah ditetapkan.

Menurut Moeheriono, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi (Yolanda et al., 2022). Dengan kata lain, kinerja tidak hanya mengacu pada hasil kerja tetapi juga mencakup kualitas kerja, kedisiplinan, serta perilaku kerja yang mendukung tercapainya efektivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan individu atau kelompok

dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup kualitas, perilaku, dan kedisiplinan kerja yang mendukung tercapainya tujuan serta efektivitas organisasi.

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan menurut Mathis & Jackson (2015) yaitu:

- a. **Kualitas Kerja**
Merupakan tingkat sejauh mana hasil pekerjaan seorang karyawan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan organisasi, meliputi aspek ketelitian, kerapian, dan minimnya kesalahan dalam menyelesaikan tugas.
- b. **Kuantitas Kerja**
Merupakan jumlah output atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu. Indikator ini menggambarkan produktivitas dari sisi seberapa banyak pekerjaan yang mampu dihasilkan tanpa mengabaikan kualitas.
- c. **Ketepatan Waktu**
Merupakan tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh organisasi. Indikator ini mencerminkan efektivitas pengelolaan waktu, kemampuan memprioritaskan tugas, serta kedisiplinan dalam memenuhi target kerja.
- d. **Kehadiran**

Merupakan tingkat kedisiplinan karyawan dalam hadir dan menjalankan tugas sesuai jam kerja yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup keteraturan masuk kerja, ketepatan waktu hadir, serta rendahnya tingkat absensi atau izin yang tidak sesuai prosedur.

e. **Kerjasama**

Merupakan tingkat kemampuan karyawan untuk berinteraksi, berkolaborasi, dan bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator ini mencerminkan sikap saling membantu, berbagi informasi, komunikasi efektif, serta komitmen terhadap keberhasilan tim (Arita et al., 2023).

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek atau objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan Kompartemen Sekretaris Perusahaan PT. X, dengan jumlah populasinya sebanyak 159 orang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2020). Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, karena populasi penelitian terdiri dari beberapa departemen yang memiliki jumlah karyawan berbeda, sehingga setiap departemen memperoleh

kesempatan yang proporsional untuk menjadi sampel penelitian. Ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, dan digunakan 65 karyawan PT. X.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau lokasi penelitian yang dilakukan. Untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data primer berupa kuesioner menggunakan skala likert empat poin.

Skala Likert adalah alat untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu terhadap suatu objek atau fenomena tertentu (Sugiyono, 2012). Skala likert empat poin dipilih dengan menghilangkan jawaban netral, karena dapat membantu dalam menghindari jawaban yang bias yang mana responden cenderung memberikan jawaban pada pilihan tengah pada skala Likert ganjil seperti lima poin. Skor penilaian dalam penelitian ini yaitu: 4 (Sangat Setuju), 3 (Setuju), 2 (Tidak Setuju), 1 (Sangat Tidak Setuju).

Data sekunder adalah data yang sudah ada sebelumnya dan dikumpulkan oleh pihak lain (bukan peneliti langsung), namun masih relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Data ini biasanya berupa dokumen, laporan, arsip, publikasi, maupun data statistik. Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan oleh peneliti berupa literatur ilmiah seperti

buku dan jurnal yang digunakan sebagai dasar teori maupun pembandingan hasil penelitian.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Dalam PLS-SEM terdapat dua tahapan yaitu:

- a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Ghozali (2023), evaluasi outer model dilakukan agar instrumen penelitian terbukti valid dan reliabel dalam mengukur variabel yang diteliti. Tahapan outer model yaitu:

- 1) Uji Validitas Konvergen
 - a) Average Variance Extracted (AVE): Nilai AVE yang baik harus $\geq 0,5$. Artinya, 50% atau lebih dari varians indikator-indikator tersebut bisa dijelaskan oleh konstruk laten yang diukur.
 - b) Loading Factor: Loading factor dianggap valid jika bernilai $\geq 0,7$, meskipun nilai 0,5 ke atas masih bisa diterima dalam kondisi tertentu.
- 2) Uji Validitas Diskriminan
Uji validitas diskriminan dapat digunakan pendekatan: Cross-Loading : Nilai cross loading yang diharapkan

adalah $> 0,7$ (Ghozali, 2021). Dan memastikan bahwa nilainya lebih besar dibandingkan dengan nilai konstruk lain.

3) Uji Reliabilitas

Nilai yang digunakan untuk mengukur reliabilitas yaitu:

- a) Cronbach's Alpha :
Nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,7$ menunjukkan reliabilitas yang baik.
- b) Composite Reliability :
Nilai CR yang baik adalah $\geq 0,7$, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut reliabel.

b. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi inner model dilakukan untuk mengukur kekuatan prediksi model serta signifikansi jalur antar konstruk. Tahapan evaluasi inner model meliputi:

1) Uji R-Square

Menurut Chin & Wynne, kriteria nilai R-Square yang mendekati 0.67 dinilai kuat, 0.33 dinilai moderate, dan 0.19 dinilai lemah (Rahadi, 2023)

2) Uji Q-Square

Perhitungan Q-Square dihitung menggunakan rumus oleh Stone & Geisser. Kriteria Q-Square yaitu, apabila nilai $Q^2 > 0$, maka model dianggap

memiliki relevansi prediktif yang baik. Sebaliknya, apabila nilai $Q^2 < 0$, maka model dianggap memiliki relevansi prediktif yang kurang baik (Rahadi, 2023).

3) Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan metode bootstrapping. Penentuan diterima / ditolak yaitu, jika nilai p-value < 0.05 atau nilai t-statistik > 1.96 maka dinyatakan signifikan sehingga hipotesis diterima. Jika nilai p-value > 0.05 atau nilai t-statistik < 1.96 maka dinyatakan tidak signifikan sehingga hipotesis ditolak (Haryono, 2016).

4) Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan menggunakan metode bootstrapping. Dengan melihat nilai t-statistik dan p-value pada *indirect effect*. Suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0.05 atau nilai t-statistik > 1.96 .

4. PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian disajikan dalam tabel 1 berikut :

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item	Outer Loading	AVE
Work-Life Balance	WLB1	0.805	0.652
	WLB 2	0.838	
	WLB 3	0.760	
	WLB 4	0.820	
	WLB 5	0.789	
	WLB 6	0.831	
Lingkungan Kerja	LK 1	0.775	0.638
	LK 2	0.831	
	LK 3	0.864	
	LK 4	0.768	
	LK 5	0.795	
	LK 6	0.756	
Motivasi Kerja	MK 1	0.779	0.602
	MK 2	0.788	
	MK 3	0.760	
	MK 4	0.742	
	MK 5	0.777	
	MK 6	0.809	
Kinerja Karyawan	KK 1	0.708	0.544
	KK 2	0.783	
	KK 3	0.763	
	KK 4	0.738	
	KK 5	0.691	

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan bahwa semua indikator telah memenuhi persyaratan nilai loading factor > 0.6 yang artinya keseluruhan

indikator valid. Serta keseluruhan nilai konstruk telah memenuhi standar AVE yaitu > 0.50.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
WLB	0.893	0.894
LK	0.886	0.890
MK	0.868	0.869
KK	0.790	0.797

Berdasarkan tabel 2, menunjukkan bahwa semua indikator telah memiliki

reliabilitas yang baik yaitu lebih besar dari 0.70.

Tabel 3 Hasil Uji R-Square & Q-Square

Variabel	R ²	Q ²	Keterangan
Motivasi Kerja	0.628	0.903	Kuat
Kinerja Karyawan	0.739		Kuat

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan bahwa R-Square kedua variabel

memiliki nilai mendekati 0.67 dan lebih besar dari 0.67, artinya variabel

independen termasuk dalam kategori kuat. Sementara nilai Q-Square lebih dari 0, artinya memiliki nilai relevansi prediktif yang baik.

Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis & Mediasi

Hipotesis	Original Sample	T Statistic	P Values	Ket
WLB - KK	0.259	1.730	0.084	Ditolak
WLB - MK	0.343	2.456	0.014	Diterima
LK - KK	0.003	0.019	0.985	Ditolak
LK - MK	0.471	3.254	0.001	Diterima
MK - KK	0.643	5.426	0.000	Diterima
WLB - MK - KK	0.220	2.206	0.027	Diterima
LK - MK - KK	0.303	2.869	0.004	Diterima

Pembahasan

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* yang lebih rendah dari 1.96 dan *p-value* lebih besar dari 0.05, serta nilai *original sample* menunjukkan angka positif sebesar 0.259, yang mengindikasikan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan bersifat positif namun tidak signifikan. Ini berarti bahwa *work-life balance* yang sesuai tidak berdampak langsung pada tingkat kinerja karyawan. Dalam teori *human capital*, meskipun *work-life balance* penting untuk kesejahteraan karyawan, dampaknya terhadap produktivitas langsung mungkin melalui mediator seperti kepuasan atau motivasi kerja, bukan secara langsung melalui kinerja (Basalamah et al., 2025).

Selaras dengan temuan pada penelitian yang dilakukan oleh Susanto & Pelealu (2026), yang mengungkapkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena mungkin terdapat faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kinerja atau mungkin

karyawan telah memiliki adaptasi yang kuat terhadap tuntutan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga tidak terlihat dampak langsungnya ke kinerja.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* 2.456 nilai ini lebih besar dari 1.96 dengan *p-value* $0.014 < 0.05$ dan nilai *original sample* positif sebesar 0.343. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila karyawan memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Prasetyo & Achmad (2025), yang membuktikan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap motivasi kerja. dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja

karyawan, dimana semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* sebesar 0.019 dengan *p-value* 0.985. Nilai *t-statistic* yang lebih rendah dari 1.96 dan *p-value* lebih besar dari 0.05, serta nilai *original sample* menunjukkan angka positif sebesar 0.003, yang mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bersifat positif namun tidak signifikan. Artinya, baik atau buruknya kondisi lingkungan kerja pada perusahaan tidak secara langsung menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mahatani et. al. (2025), yang membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dikarenakan pekerjaan di dalam organisasi umumnya sudah memiliki standar kerja yang jelas, sehingga karyawan hanya mengikuti prosedur atau standar yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja karyawan lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur, kecepatan menyelesaikan pekerjaan, serta pencapaian target yang telah ditetapkan, bukan kondisi lingkungan di sekitar tempat kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* 3.254 nilai ini lebih besar dari 1.96 dengan *p-value* 0.001 < 0.05 dan nilai *original sample* positif sebesar 0.471. Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Tami et. al. (2025) serta Agimat et. al. (2023), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor dalam meningkatkan motivasi kerja, dimana semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* 5.429 nilai ini lebih besar dari 1.96 dengan *p-value* 0.000 < 0.05 dan nilai *original sample* positif sebesar 0.643. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Ulya & Rahmah (2025) serta penelitian oleh Basyid (2024), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi *Work-Life Balance* Dan Kinerja Karyawan

Hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4, ditemukan bahwa nilai *t-statistic* 2.206 nilai ini lebih besar dari 1.96 dan *p-value* $0.027 < 0.05$, serta nilai *original sample* positif sebesar 0.220. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, namun melalui peningkatan motivasi kerja, *work-life balance* mampu memberikan dampak yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja. Dengan kata lain, semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Susanto et. al. (2026), yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan antara *work-life*

balance dan kinerja karyawan, dikarenakan variabel *work-life balance* dan motivasi sama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja sehingga mediasi tidak terbentuk. Sementara pada penelitian ini variabel *work-life balance* dan motivasi sama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

Kemudian penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Sudarwati et. al. (2025), yang menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa *work-life balance* tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Lingkungan Kerja Dan Kinerja Karyawan

Hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4, ditemukan bahwa nilai *t-statistic* 2.869 nilai ini lebih besar dari 1.96 dan *p-value* $0.004 < 0.05$, serta nilai *original sample* positif sebesar 0.303. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, melainkan melalui peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Mahatani et. al. (2025), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan lingkungan kerja

dengan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi memerlukan peningkatan motivasi kerja sebagai faktor penggerak utama.

Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Widyastuti et. al. (2026), yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berperan sebagai variabel mediasi antara hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dikarenakan tidak terpenuhi hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja terhadap kinerja, Sementara pada penelitian ini variabel lingkungan kerja dan motivasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh *work-life balance* serta lingkungan kerja sama-sama memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh *work-life balance* serta lingkungan kerja sama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Serta ditemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk lebih fokus meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian

penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta dukungan atasan yang baik. Selain itu, perusahaan perlu memperbaiki penerapan *work-life balance* dengan kebijakan kerja yang lebih fleksibel serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif agar karyawan lebih termotivasi dan produktif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain di luar penelitian ini, menggunakan jumlah sampel yang lebih luas, serta memperluas objek penelitian agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Agimat, F. A. E., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kerjasama Tim PT . POS Indonesia (Persero) *KCU Manado*. 4(1), 81–88.
- Arifin, M., & Muharto, A. (2022). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Effect Of Worklife Balance On Employee Performance (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 37–46. DOI: <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i1.3507>
- Arita, S., Bakaruddin, & Fikri, K. (2023). Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Mahkota Motor Cabang Rumbai. *SNEBA: Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis & Akuntansi*, 3, 518–527. <https://doi.org/10.31933/emjm.v1i1.2.826>
- Basalamah, L. H., Kharismasyah, A. Y., Widhiandono, H., & Hidayah, A.

- (2025). The Influence Of Work Life Balance And Emotional Intelligence On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediating Variable At PT. Central Sandang Jayatama Cilacap. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 6900–6918.
<https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/8676/4760>
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43. DOI: <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Danisa, D., & Komari, N. (2023). Kajian Teoritis Lingkungan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *MBIC: Management Business Innovation Conference*, 2(2), 87–95.
- Eshun, E. N. K., & Segbenya, M. (2024). Modelling the Mediating Role of Work-Life Balance on the Relationship Between Work Arrangement and Employee Performance in Higher Education. *SAGE Open*, 14(3), 1–16.
<https://doi.org/10.1177/21582440241263447>
- Faisal, A., Hameed, M., & Aleemi, A. R. (2022). Work-Life Balance and Job Performance: A Mediating and Moderating Model. *Market Forces College of Management Sciences*, 17(1), 1–22.
<https://doi.org/10.51153/mf.v17i1.558>
- Ferliani, S. U., Hidayati, F., & Lastiti, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Selayar). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 5(7), 435–440.
<https://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/1608>
- Ghozali. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro* (pp. 1–23).
- Ghozali, I. dan K. (2023). Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi SmartPLS Menggunakan Penelitian Empiris . In *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Gunawan, G., Nugraha, Y., Sulastiana, M., & Harding, D. (2019). Reliabilitas Dan Validitas Konstruk Work Life Balance Di Indonesia. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 8(2), 88–94.
<https://doi.org/10.21009/jppp.082.05>
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS. In *PT. Intermedia Personalia Utama*.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasibuan, & Malayu, H. S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia : edisi revisi. In *Jakarta: Bumi Aksara* (p. 275).
https://books.google.com/books/about/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.html?hl=id&id=ZQk0tAEACAAJ
- Hudson. (2005). The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice. In *Hudson Highland Group*.
- Husna, M., & Monica Septiani. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Pahoman Bandar Lampung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(1), 400–410.

- <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i1.3029>
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94–103. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.937>
- Lukertina, L., & Lisnatiawati, L. (2020). The Influence of Competencies and Work Environment on the Performance of Social Care Workers. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 120(Icmeb 2019), 83–86. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.20.0205.017>
- Mahatani, C., Mansur, Noch, M. Y., & Pongtiku, A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 820–830. <https://doi.org/https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.608>
- Mardiana, Suwanto, H., & Kumalasari, F. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEKOMBIS)*, 2(4), 01–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i4.2586>
- Mardiani, I. N., & Widiyanto, A. (2021). Pengaruh work-life balance, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Gunanusa Eramandiri. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 985–993. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.456>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Nadapdap, B. F., & Harahap, K. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 3(5), 827–842. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i5.523>
- Nawano, R., Sarpan, Wahyuni, N., Mofu, C. J., & Fikri, M. N. (2024). Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 107–128. <https://doi.org/10.37817/jurnalmanajemen.v11i2>
- Nitisemito, A. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Bandung: Pustaka Setia*.
- Prasetyo, D. E., & Achmad, N. (2025). Pengaruh Communication, Work Discipline Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT X Boyolali. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 962–982. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1461>
- R, R. A., Suharto, B., & Balqish, N. (2019). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 274. <https://doi.org/10.35448/jmb.v11i2.6063>
- Rahadi, D. R. (2023). *Partial Least Squares Structural Equation Model(pls-sem)*.
- Silas, B., Adolfini, & Lumintang, G. (2020). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT Marga Dwitaguna Manado. *Jurnal EMBA*,

- 7(4), 4630–4638. DOI: <https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.25355>
- Sudarwati, A. N., Yudhyani, E., & Irwan, S. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Burnout on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable at the Inspectorate Office of Mahakam Ulu Regency. *Scientific Journal, Human Resources Management*, 9(1), 22–30. DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JJDP.v9i1.52929>
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Alfabeta*.
- Sugiyono. (2020). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, R&D. In *Bandung: Alfabeta* (pp. 230–235).
- Susanto, H. M., & Pelealu, D. R. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Fortuna Multi Finance Pontianak. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 10(1), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.30738/md.v9i3.21106>
- Tami, A., Kusumawati, Y. T., & Saputra, P. H. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, 05(04), 653–664. DOI: <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i04.1469>
- Ulya, N., & Mutiarahmah, A. (2025). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di laznas dewan dakwah islamiyah indonesia jawa barat. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 16(1), 63–69. DOI: <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v16i01.6362>
- Widyastuti, I., Esdhona, H., & Rusnaini, S. (2026). Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 9701–9710. DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5296>
- Yolanda, P., Widiani, H. S., & Sari, E. Y. D. (2022). Kinerja Karyawan: Faktor-Faktor yang Memengaruhi. *Jurnal Diversita*, 8(2), 148–157. DOI: <https://doi.org/10.31289/diversita.v8i2.5788>
- Yuzalmi, N., Setiawati, S., & Sukmadewi, R. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Pekanbaru. *Journal of Tax and Business*, 5(2), 394–402. DOI: <https://doi.org/10.55336/jpb.v5i2.228>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10(May). DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>