

Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, dan Kesehatan Mental Sebagai Prediktor Kinerja: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Ruko Araya Tahap 1 Surabaya

Nova Alfina¹, Anita Asnawi², Andry Herawati³, Galuh Ajeng Ayuningtyas⁴

¹²³⁴Universitas Dr Soetomo

¹alfinanova11@gmail.com, ²anita.asnawi@unitomo.ac.id,

³andry.herawati@unitomo.ac.id, ⁴galuh.ajeng@unitomo.ac.id

ABSTRACT

The phenomenon of high work pressure and the instability of the psychological condition of employees in small businesses prompts the need for a comprehensive study of the factors that shape their performance. This study aims to analyze the influence of work-life balance (WLB), work environment (WE), and mental health (MH) on employee performance (WP), with job satisfaction (JS) as a mediating variable in employees working at Ruko Araya Phase 1 Surabaya. The quantitative method was used through the distribution of questionnaires to 109 respondents, which were then analyzed using Structural Equation Modelling (SEM). The results showed that WLB and MH had a significant effect on JS, while WE did not show a significant effect. JS has proven to be instrumental in improving WP and mediating the relationship between WLB and WP. On the other hand, MH affects performance directly or indirectly through JS. These findings confirm that the psychological aspect of employees has a more dominant role than structural conditions in the small business environment. The practical implications of this study emphasize the importance of policies that support work-life balance and mental health to sustainably strengthen employee satisfaction and productivity.

Keywords: *work-life balance, work environment, mental health, job satisfaction, work performance*

ABSTRAK

Fenomena tingginya tekanan kerja dan ketidakstabilan kondisi psikologis karyawan pada usaha kecil mendorong perlunya kajian komprehensif mengenai faktor-faktor yang membentuk kinerja mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-life balance (WLB), lingkungan kerja (work environment/WE), dan kesehatan mental (mental health/MH) terhadap kinerja karyawan (work performance/WP), dengan kepuasan kerja (job satisfaction/JS) sebagai variabel mediasi pada karyawan yang bekerja di Ruko Araya Tahap 1 Surabaya. Metode kuantitatif digunakan melalui penyebaran kuesioner dan diperoleh jawaban dari 109 responden, yang kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa WLB dan MH berpengaruh signifikan terhadap JS, sementara WE tidak menunjukkan pengaruh berarti. JS terbukti berperan penting dalam meningkatkan WP dan memediasi secara penuh hubungan antara WLB dan WP. Di sisi lain, MH memengaruhi kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui JS. Temuan ini menegaskan bahwa aspek psikologis karyawan memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kondisi struktural dalam lingkungan usaha kecil. Implikasi praktis penelitian ini menekankan pentingnya kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan dan kesehatan mental guna memperkuat kepuasan serta produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: *work-life balance, lingkungan kerja, kesehatan mental, kepuasan kerja, kinerja karyawan*

PENDAHULUAN

Dalam dinamika organisasi modern, kesejahteraan karyawan telah menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan kinerja bisnis (Luthfiana et al., 2024; To et al., 2020). Percepatan transformasi teknologi, tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, serta jam kerja yang panjang menimbulkan tekanan signifikan terhadap kemampuan karyawan dalam mempertahankan stabilitas mental serta produktivitas yang konsisten (Az-zaakiyyah et al., 2022; Chun et al., 2020; de Oliveira et al., 2023; Fayaz & Gulzar, 2025a; Schaufeli et al., 2006). Keseimbangan kerja-kehidupan (Work-Life Balance/WLB) telah terbukti menjadi determinan utama kepuasan kerja (Job Satisfaction/JS) (Adhitarma & Adnyani, 2023; Dani et al., 2025; Mahadiva & Riana, 2023; Putra et al., 2021; Yunita et al., 2023), yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Work Performance/WP) (Harefa & Winadi, 2025; Raju & M, 2022; Susanto et al., 2022; Udin, 2023). Selain itu, faktor lingkungan kerja (Job Environment/JE) (Dhani & Surya, 2023; Handoko et al., 2021; Shuxia et al., 2025) dan kondisi kesehatan mental (Mental Health/MH) (Cao et al., 2022; Hosseini et al., 2022; Landolfi et al., 2020; Nowakowska et al., 2016) juga memainkan peran penting dalam memperkuat atau memperlemah kedua variabel tersebut. Dengan demikian, pengelolaan yang efektif terhadap aspek-aspek tersebut menjadi krusial bagi kelestarian modal manusia dan ketahanan organisasi jangka panjang.

Ruko Araya Tahap 1 Surabaya merupakan konteks yang relevan untuk mengkaji dinamika tersebut. Sebagai kawasan usaha kecil yang menaungi sekitar 20 unit usaha meliputi berbagai unit bisnis seperti toko ritel, jasa, kafe, salon, kantor kecil hingga lembaga kursus, dengan total 114 karyawan yang bekerja dalam jam operasional panjang dan pola libur yang tidak teratur. Dalam beberapa tahun terakhir, manajemen menghadapi sejumlah permasalahan SDM, antara lain tingkat turnover rata-rata sebesar 10 persen, tingkat absensi mendekati 10 persen, serta penurunan produktivitas dan penjualan sekitar 15 persen. Jam kerja karyawan berkisar antara 10 hingga 12 jam per hari dengan hari istirahat yang tidak teratur, mencerminkan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan waktu personal. Pada toko retail kecil dan usaha jasa seperti salon, jam kerja cenderung lebih panjang karena melayani pelanggan hampir sepanjang hari. Sementara itu, usaha seperti kantor kecil atau lembaga kursus biasanya memiliki jam operasional yang lebih terstruktur, namun tetap membutuhkan penyesuaian jadwal pada periode tertentu, seperti kelas tambahan atau penanganan administrasi. Data kehadiran menunjukkan 32 hari ketidakhadiran dalam sepuluh bulan, didominasi oleh ketidakhadiran karena sakit (59%). Selain itu, penjualan bulanan menunjukkan fluktuasi signifikan dengan rata-rata Rp15,3 juta dan tren penurunan sekitar 10% pada beberapa bulan, yang berpotensi terkait dengan menurunnya produktivitas.

Tabel 1. Jumlah Karyawan di Ruko Araya Tahap 1 Surabaya
September 2025

No.	Ruko	Jumlah Karyawan
1	Ruko 1	38
2	Ruko 2	8
3	Ruko 3	15
4	Ruko 4	3

5	Ruko 5	2
6	Ruko 6	4
7	Ruko 7	3
8	Ruko 8	2
9	Ruko 9	7
10	Ruko 10	20
11	Ruko 11	5
13	Ruko 13	3
14	Ruko 14	2
15	Ruko 15	2
	Total	114

Sumber: Hasil Observasi Penulis

Ruko Araya Tahap 1 Surabaya merupakan konteks yang relevan untuk mengkaji dinamika tersebut. Sebagai kawasan usaha kecil yang menaungi sekitar 20 unit usaha meliputi berbagai unit bisnis seperti toko ritel, jasa, kafe, salon, kantor kecil hingga lembaga kursus, dengan total 114 karyawan yang bekerja dalam jam operasional panjang dan pola libur yang tidak teratur. Dalam beberapa tahun terakhir,

Temuan lapangan menunjukkan munculnya gejala stres, kelelahan, kecemasan, dan berbagai keluhan kerja yang sebagian besar dipicu oleh beban kerja berlebih serta ketiadaan kejelasan deskripsi pekerjaan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa tekanan psikologis dan kelemahan struktural dalam organisasi dapat menurunkan kepuasan dan kinerja kerja, sehingga memperkuat urgensi untuk menelaah bagaimana WLB, kesehatan mental, dan lingkungan kerja berinteraksi membentuk hasil kerja pada konteks usaha kecil seperti Ruko X. Hal ini sejalan dengan Mughal et al. (2021) yang menyatakan bahwa aspek psikologis dan struktural lingkungan kerja memiliki kontribusi langsung terhadap ketidakpuasan karyawan. Jika situasi ini dibiarkan, produktivitas dapat semakin menurun dan mengancam keberlanjutan organisasi (Meirelles et al., 2014).

Dari perspektif teoretis, hubungan antarvariabel tersebut dapat dijelaskan melalui teori Blau tentang *Social Exchange Theory* (SET) (Pitoyo & Handayani, 2022; Susanto et al., 2022). Teori ini menekankan bahwa hubungan kerja dibangun di atas prinsip pertukaran timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan organisasi, keadilan, serta perhatian terhadap kesejahteraan mereka, maka mereka cenderung memberikan respons berupa kepuasan, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi (Na-Nan et al., 2019). Sebaliknya, apabila kondisi kerja dipersepsikan tidak adil, memberatkan secara psikologis, atau tidak memberikan imbalan yang proporsional, karyawan dapat mengurangi keterlibatan, menurunkan upaya, atau meninggalkan organisasi (Bowers et al., 2022). Pada kasus Ruko X, jam kerja panjang, kurangnya waktu istirahat, serta tekanan psikologis yang dialami pekerja berpotensi melemahkan persepsi atas hubungan timbal balik tersebut, sehingga berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan dan kinerja kerja.

Empiris menunjukkan bahwa keterkaitan teoretis tersebut didukung oleh sejumlah temuan penelitian. Hariri et al. (2024), misalnya, mengungkap bahwa keseimbangan kerja-kehidupan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, Ćulibrk et al. (2018) membuktikan bahwa lingkungan kerja yang suportif mampu memperkuat loyalitas serta kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh Chun et al. (2020) dan de Oliveira et al. (2023) menegaskan bahwa kesehatan mental memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi dan hasil kerja karyawan. Selain itu, Fayaz & Gulzar (2025b), Fisher et al. (2009), dan Shuxia et al. (2025) menyoroti bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis utama yang memediasi hubungan antara kondisi kerja dan capaian kinerja.

Meskipun perhatian terhadap kesejahteraan karyawan terus meningkat, penelitian yang mengintegrasikan WLB, JE, dan MH dalam satu model prediktif terhadap kinerja kerja masih relatif terbatas, terutama dalam konteks usaha kecil dan pekerjaan sektor jasa di negara berkembang. Banyak penelitian sebelumnya cenderung menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah atau berfokus pada perusahaan berskala besar (Chun et al., 2020). Akibatnya, pemahaman empiris mengenai bagaimana faktor psikososial dan lingkungan ini secara simultan memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan di lingkungan usaha mikro dan kecil masih kurang komprehensif.

Penelitian ini berupaya mengisi dua kesenjangan utama tersebut. Pertama, penelitian ini menguji pengaruh gabungan WLB, lingkungan kerja, dan kesehatan mental dalam satu model kinerja kerja dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi—sebuah pendekatan yang masih jarang dilakukan dalam studi sebelumnya. Kedua, penelitian ini menempatkan analisis pada konteks usaha kecil (Ruko X), di mana keterbatasan sumber daya dan praktik manajemen yang cenderung informal sering kali memperbesar dampak beban kerja dan tekanan mental terhadap karyawan.

Dengan berfokus pada karyawan yang bekerja di Ruko X di Surabaya, penelitian ini bermaksud menelaah sejauh mana masing-masing faktor memengaruhi tingkat kepuasan kerja, serta bagaimana kepuasan tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Selain memperkaya perspektif teoretis, penelitian ini juga bertujuan menghasilkan bukti empiris dan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperkuat motivasi, dan menjaga produktivitas pada lingkungan usaha kecil yang umumnya menghadapi tantangan berupa intensitas kerja tinggi dan struktur manajerial yang terbatas.

TINJAUAN LITERATUR

Social Exchange Theory

Penelitian ini berakar pada *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau, yang menjelaskan perilaku kerja sebagai proses pertukaran timbal balik berupa sumber daya nyata maupun tidak berwujud antara karyawan dan organisasi (Dube & Ndofirepi, 2024; Pitoyo & Handayani, 2022; Susanto et al., 2022). Menurut teori ini, ketika karyawan memersepsikan bahwa organisasi memberikan keadilan, dukungan emosional, serta kondisi kerja yang kondusif, mereka akan merespons dengan sikap positif seperti meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja yang lebih baik (Na-Nan et al., 2019). Sebaliknya, apabila praktik organisasi dipandang eksploitatif

atau mengabaikan kesejahteraan karyawan, respons yang muncul dapat berupa penarikan diri, ketidakpuasan, bahkan penurunan upaya kerja (Bowers et al., 2022).

Dalam kerangka tersebut, WLB, lingkungan kerja (JE), dan kesehatan mental (MH) diposisikan sebagai sumber daya organisasi maupun psikologis yang membentuk persepsi karyawan mengenai dukungan dan keadilan. Kepuasan kerja (JS) mencerminkan kondisi emosional internal yang muncul dari proses pertukaran tersebut, sedangkan kinerja kerja (WP) berfungsi sebagai manifestasi perilaku timbal balik dari karyawan terhadap perlakuan organisasi. Oleh karena itu, SET memberikan perspektif teoretis yang komprehensif untuk memahami bagaimana faktor-faktor terkait kesejahteraan memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan pada lingkungan usaha kecil seperti Ruko X.

Work-Life Balance (WLB), Job Satisfaction (JS), dan Work Performance (WP)

Work-Life Balance (WLB) merujuk pada kemampuan karyawan untuk membagi waktu dan energi secara efektif antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi. Karyawan yang mampu mencapai keseimbangan tersebut cenderung mengalami tekanan emosional yang lebih rendah serta tingkat pemenuhan psikologis yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan mereka terhadap peran dan lingkungan kerja (Da et al., 2020; Hariri et al., 2024; Inegbedion, 2024; Nabila et al., 2022; Putra et al., 2021; Saleem & Mateou, 2024). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap pengelolaan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan berkontribusi pada meningkatnya tingkat kepuasan, komitmen, dan keterlibatan karyawan (Hariri et al., 2024; Landolfi et al., 2020).

Dalam konteks usaha kecil yang umumnya ditandai dengan jam kerja panjang dan jadwal yang tidak teratur, WLB menjadi faktor krusial untuk mempertahankan kepuasan kerja sekaligus mencegah kelelahan dan burnout. Oleh sebab itu, penelitian ini merumuskan bahwa WLB memberi pengaruh positif terhadap JS (H1a) dan WP (H1b).

Lingkungan Kerja (Job Environment/JE), Kepuasan Kerja (JS), dan Kinerja Kerja (WP)

JE mencakup kondisi fisik, sosial, dan organisasional tempat karyawan menjalankan tugasnya. Lingkungan yang suportif dengan ditandai oleh kepemimpinan yang adil, kerja sama tim yang baik, serta jaminan keselamatan akan mendorong terbentuknya sikap positif yang tergambar dengan lahirnya kepuasan terhadap pekerjaan (Liu & Sun, 2021; Shuxia et al., 2025). Sebaliknya, lingkungan yang buruk atau penuh tekanan dapat menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Ćulibrk et al., 2018). Berdasarkan perspektif SET, ketika karyawan memersepsikan lingkungan kerjanya sebagai adil dan mendukung, mereka cenderung memberikan imbal balik berupa kepuasan serta upaya yang lebih optimal. Dalam hal ini WP akan semakin baik ketika karyawan merasa puas dalam bekerja karena didukung oleh lingkungan kerja yang mereka rasakan nyaman (Bili et al., 2023; Iba et al., 2021).

Meskipun demikian, beberapa studi menemukan bahwa lingkungan kerja, seperti task significance, kondisi tugas, dan pemberdayaan, cenderung berperan sekunder atau bekerja secara tidak langsung karena dalam banyak konfigurasi tidak cukup mendorong kinerja tanpa dukungan kepemimpinan atau dukungan sosial yang

memadai, sehingga memperkuat temuan bahwa pengaruhnya terhadap kinerja tidak selalu langsung dan efektivitas perbaikan lingkungan saja sering kali terbatas (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022; Fadilah & Helmi, 2023).

Dalam konteks Ruko X, di mana keterbatasan ruang kerja dan ketidakseimbangan beban kerja masih menjadi isu, peningkatan kualitas lingkungan kerja diperkirakan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dirumuskan adalah bahwa JE secara signifikan dan positif memengaruhi JS (H2a) dan WP (H2b).

Kesehatan Mental (MH), Kepuasan Kerja (JS), dan Kinerja Karyawan (WP)

Kesehatan mental menggambarkan stabilitas emosional, kemampuan mengelola stres, serta ketahanan psikologis individu. Karyawan dengan kondisi mental yang baik lebih mampu menghadapi tekanan pekerjaan, menjaga motivasi, serta mempertahankan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka (Chun et al., 2020; de Oliveira et al., 2023; Zhao & Liu, 2024). Sebaliknya, stres berkepanjangan, kecemasan, atau kurangnya dukungan psikologis dapat mengurangi antusiasme kerja, meningkatkan absensi, dan menurunkan kepuasan secara keseluruhan (Adhitarma & Adnyani, 2023; Chen et al., 2022; Ummu Chultzum, 2023), yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

Dalam perspektif SET, organisasi yang memberikan perhatian pada kesehatan mental menunjukkan bentuk kepedulian dan empati, sehingga mendorong karyawan untuk memberikan timbal balik berupa emosi positif dan keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian mengemukakan bahwa MH berhubungan positif dengan JS (H3a) dan WP (H3b).

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana harapan karyawan sesuai dengan pengalaman kerja yang mereka rasakan. Karyawan yang puas biasanya menunjukkan motivasi lebih tinggi, keterlibatan yang lebih kuat, dan komitmen yang lebih besar, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja. Dalam kerangka SET, kepuasan berfungsi sebagai saluran psikologis yang menerjemahkan persepsi positif karyawan terhadap perlakuan organisasi menjadi hasil kinerja yang nyata. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk mendorong produktivitas individu maupun organisasi.

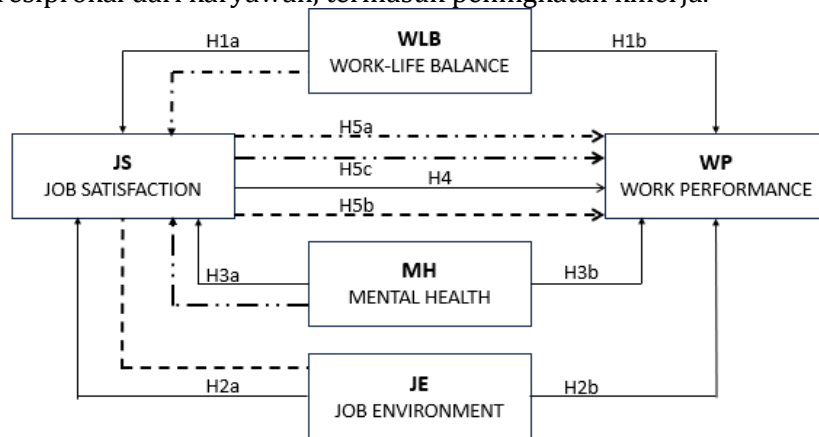
Dari argumentasi tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah JS memberi pengaruh positif terhadap WP (H4).

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris sebelumnya, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana WLB, JE, dan MH memengaruhi kinerja kerja. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan-pekerjaan, bekerja dalam lingkungan yang mendukung, serta memiliki kesehatan mental yang stabil cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memotivasi mereka untuk menunjukkan kinerja lebih baik. Temuan empiris dari Fauzi et al. (2022) dan To et al. (2020) menguatkan hubungan tidak langsung ini dengan menunjukkan peran kepuasan sebagai jembatan psikologis antara kesejahteraan dan kinerja.

Dengan demikian, hipotesis mediasi yang diajukan adalah sebagai berikut: JS memediasi pengaruh WLB terhadap WP (H5a), JS memediasi pengaruh JE terhadap WP (H5b), dan JS memediasi pengaruh MH terhadap WP (H5c).

Berdasarkan seluruh tinjauan pustaka, penelitian ini mengusulkan bahwa Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, dan Kesehatan Mental secara positif memengaruhi Kinerja Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Model ini didasarkan pada Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menekankan bahwa dukungan serta perlakuan positif dari organisasi akan menghasilkan sikap dan perilaku resiprokal dari karyawan, termasuk peningkatan kinerja.



Gambar 1 Kerangka Konseptual
Sumber: Data diolah penulis

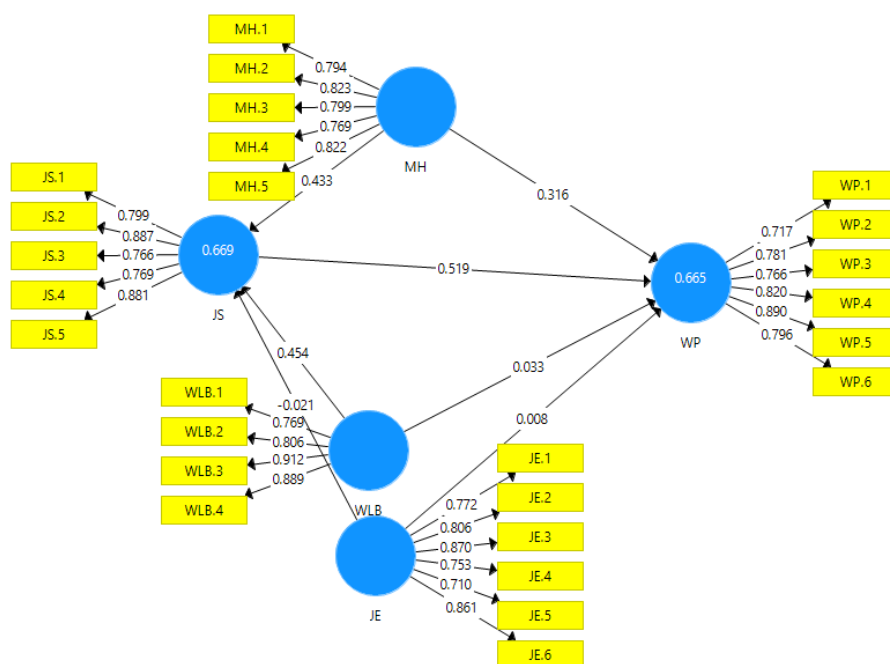
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kerja (WP) karyawan pada Ruko Klampis Surabaya, dengan fokus pada Work-Life Balance (WLB), Job Environment (JE), dan Mental Health (MH) yang dimediasi oleh Job Satisfaction (JS). Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama pengumpulan data untuk memastikan akurasi, konsistensi, serta meminimalkan bias instrumen sehingga hasil penelitian lebih dapat diandalkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Measurement Model: Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Hasil evaluasi *measurement model* menunjukkan bahwa seluruh konstruk—Work-Life Balance (WLB), Job Environment (JE), Mental Health (MH), Job Satisfaction (JS), dan Work Performance (WP)—memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen yang memadai. Reliabilitas internal terkonfirmasi melalui nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability* yang seluruhnya melampaui batas minimum 0.70. Secara khusus, Cronbach's alpha berada pada rentang 0.861 hingga 0.887, sementara *composite reliability* berkisar antara 0.900 hingga 0.912, yang mengindikasikan konsistensi internal yang kuat pada setiap indikator penyusun konstruk.



Gambar 2 Outer Loading Outcomes

Validitas konvergen dalam penelitian ini juga terbukti terpenuhi dengan baik. Seluruh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) tercatat melampaui batas minimum 0,50, yaitu berada pada rentang 0,636 hingga 0,716. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikator pembentuknya, sehingga memperkuat bukti bahwa konstruk yang digunakan telah direpresentasikan secara memadai oleh variabel-variabel observasinya. Selain itu, hampir seluruh nilai *outer loading* berada di atas ambang batas ideal 0,70—misalnya JE.3 (0,870), WLB.3 (0,912), JS.2 (0,887), dan WP.5 (0,890). Hasil ini semakin menegaskan keterkaitan yang kuat antara setiap indikator dengan konstruk yang diukurnya. Tidak ditemukan indikator dengan *loading* di bawah 0,40, sehingga mengonfirmasi bahwa keseluruhan item memberikan kontribusi yang relevan dan memperkuat kualitas model pengukuran.

Meskipun demikian, terdapat satu catatan kecil terkait potensi multikolinearitas. Dua indikator pada variabel Work-Life Balance (WLB), yakni WLB.3 dan WLB.4, menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sedikit di atas angka 4,0, masing-masing 4,563 dan 4,116. Walaupun nilai tersebut masih berada dalam batas toleransi yang dapat diterima, kondisi ini dapat mengisyaratkan adanya tumpang tindih makna atau redundansi antarindikator. Oleh karena itu, penyempurnaan instrumen pada penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan kejelasan konstruk. Secara keseluruhan, model pengukuran dalam studi ini telah memenuhi kriteria utama reliabilitas dan validitas sehingga layak digunakan pada tahap analisis struktural berikutnya.

Tabel 1 Measurement Model Assessment

Sumber: Data diolah penulis

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Extracted (AVE)	Variance
JE	0.887	0.918	0.912	0.636	
JS	0.879	0.880	0.912	0.676	
MH	0.861	0.866	0.900	0.643	
WLB	0.866	0.873	0.909	0.716	
WP	0.884	0.900	0.912	0.635	

Discriminant Validity

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan rasio HTMT. Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, nilai akar kuadrat AVE pada seluruh konstruk terbukti lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk. Temuan ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten memiliki kemampuan yang memadai untuk membedakan dirinya dari variabel lain sehingga memenuhi aspek distinktivitas konstruk.

Namun demikian, hasil analisis HTMT menunjukkan adanya korelasi yang relatif tinggi pada beberapa pasangan konstruk, khususnya antara Job Satisfaction dan Work-Life Balance (0,876), Job Satisfaction dan Work Performance (0,881), serta Mental Health dan Job Satisfaction (0,865). Meskipun nilai-nilai tersebut masih berada dalam batas toleransi yang dapat diterima, indikasi ini mengisyaratkan adanya tumpang tindih konseptual atau kedekatan psikologis di antara konstruk-konstruk yang secara teoritis memang saling berkaitan. Dengan kata lain, beberapa aspek kepuasan kerja berpotensi berbagi dimensi laten dengan kesejahteraan psikologis maupun performa kerja.

Secara keseluruhan, hasil pengujian tetap menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Namun, interpretasi hubungan yang melibatkan variabel job satisfaction perlu dilakukan secara lebih cermat, mengingat kedekatannya dengan konstruk well-being dan work performance yang dapat memengaruhi intensitas korelasinya.

Table 2 Fornell Lacker Criteria and Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

Sumber: Data diolah penulis

	Fornell Lacker Criteria					Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)				
	JE	JS	MH	WLB	WP	JE	JS	MH	WLB	WP
JE	0.797									
JS	0.335	0.822				0.349				
MH	0.460	0.758	0.802			0.503	0.865			
WLB	0.346	0.766	0.739	0.846		0.374	0.876	0.847		
WP	0.338	0.786	0.737	0.667	0.797	0.345	0.881	0.822	0.746	

Analisis Structural Model

Hasil evaluasi terhadap model struktural menunjukkan kemampuan prediktif yang kuat. Variabel Job Satisfaction dan Work Performance masing-masing memiliki nilai R^2 sebesar 0,669 dan 0,665, yang berarti bahwa sekitar dua pertiga variasi kedua

konstruk tersebut dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktornya. Analisis effect size (f^2) turut mendukung temuan ini, di mana Work-Life Balance memberikan pengaruh substansial terhadap Job Satisfaction ($f^2 = 0,282$), demikian pula Mental Health ($f^2 = 0,230$). Sementara itu, Job Satisfaction menunjukkan efek sedang terhadap Work Performance ($f^2 = 0,267$).

Analisis koefisien jalur (path coefficient) mengungkapkan bahwa Work-Life Balance ($\beta = 0,454$; $p < 0,001$) dan Mental Health ($\beta = 0,433$; $p < 0,001$) berperan signifikan dalam meningkatkan Job Satisfaction. Sebaliknya, Job Environment tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap kepuasan kerja ($\beta = -0,021$; $p = 0,761$). Pada jalur selanjutnya, Job Satisfaction terbukti memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap Work Performance ($\beta = 0,519$; $p < 0,001$), sehingga mengonfirmasi posisinya sebagai prediktor utama dari kinerja karyawan. Selain itu, Mental Health juga memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap Work Performance ($\beta = 0,316$; $p = 0,005$), sedangkan Work-Life Balance dan Job Environment tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dan kesehatan mental merupakan faktor yang paling menentukan dalam peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh Work-Life Balance lebih bersifat tidak langsung, yaitu melalui mediasi Job Satisfaction. Sementara itu, tidak signifikannya peran Job Environment menunjukkan bahwa aspek kontekstual atau struktural mungkin kurang dominan dibandingkan faktor psikologis dan emosional, khususnya dalam konteks usaha kecil seperti Ruko Klampis Surabaya.

Tabel 3 Structural Model
Sumber: Data diolah penulis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Results
JE -> JS	-0.021	-0.016	0.069	0.304	0.761	Rejected
JE -> WP	0.008	0.021	0.068	0.113	0.910	Rejected
JS -> WP	0.519	0.516	0.093	5.574	0.000	Accepted
MH -> JS	0.433	0.432	0.082	5.297	0.000	Accepted
MH -> WP	0.316	0.316	0.113	2.791	0.005	Accepted
WLB -> JS	0.454	0.453	0.076	5.932	0.000	Accepted
WLB -> WP	0.033	0.037	0.107	0.308	0.758	Rejected
JE -> JS -> WP	-0.011	-0.007	0.036	0.303	0.762	Rejected
MH -> JS -> WP	0.225	0.221	0.051	4.381	0.000	Accepted
WLB -> JS -> WP	0.236	0.236	0.067	3.492	0.001	Accepted

Analisis Mediasi

Analisis mediasi memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang menghubungkan variabel-variabel dalam model struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa WLB memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap WP melalui JS ($\beta = 0.236$, $t = 3.492$, $p = 0.001$). Sementara itu, jalur langsungnya tidak signifikan, sehingga mengindikasikan adanya mediasi penuh (full mediation). Hal ini menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat keseimbangan

kerja-kehidupan yang baik cenderung menunjukkan kinerja optimal terutama karena kondisi tersebut meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Selanjutnya, MH juga terbukti memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap WP melalui JS ($\beta = 0.225$, $t = 4.381$, $p < 0.001$). Berbeda dengan WLB, kesehatan mental juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap WP ($\beta = 0.316$, $p = 0.005$). Pola ini mengonfirmasi adanya mediasi parsial (partial mediation), yang menunjukkan bahwa kesejahteraan mental karyawan tidak hanya memperkuat kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Sebaliknya, peran mediasi Job Satisfaction pada hubungan antara JE dan WP tidak mendapatkan dukungan empiris ($\beta = -0.011$, $p = 0.762$). Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat minimal dalam konteks penelitian ini.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Job Satisfaction merupakan mekanisme psikologis yang paling penting dalam menjelaskan hubungan antara faktor-faktor kesejahteraan, khususnya WLB dan MH, dengan peningkatan WP. Hal ini sangat relevan bagi konteks usaha kecil, di mana faktor psikologis dan emosional sering kali memainkan peran lebih dominan daripada aspek struktural atau lingkungan kerja.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap asumsi dari sudut pandang Blau dalam *Social Exchange Theory* (SET), yang menekankan bahwa hubungan kerja terbentuk melalui proses pertukaran timbal balik antara karyawan dan organisasi (Dube & Ndofirepi, 2024; Pitoyo & Handayani, 2022; Susanto et al., 2022). Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi berupaya memenuhi kebutuhan mereka, baik terkait keseimbangan waktu, kesehatan psikologis, maupun kondisi kerja yang mendukung; mereka cenderung merespons dengan sikap positif berupa peningkatan kepuasan kerja dan kinerja. Pengaruh signifikan WLB dan MH terhadap JS menjadi bukti bahwa persepsi mengenai perlindungan terhadap waktu personal dan stabilitas mental dianggap sebagai bentuk penghargaan serta keadilan dari organisasi (Da et al., 2020; Hariri et al., 2024; Inegbedion, 2024; Landolfi et al., 2020; Nabila et al., 2022; Putra et al., 2021; Saleem & Mateou, 2024). Dalam konteks penelitian ini, data empiris mempertegas bahwa WLB bukan hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga memicu respons perilaku positif yang berujung pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa JS berperan sebagai mekanisme psikologis utama yang menghubungkan faktor-faktor kesejahteraan dengan keluaran kinerja. Temuan mengenai mediasi penuh pada hubungan WLB dan WP menunjukkan bahwa keseimbangan hidup tidak secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak terlebih dahulu mendorong kepuasan kerja. Hasil ini selaras dengan studi sebelumnya yang menegaskan bahwa kepuasan merupakan landasan emosional yang mentransformasikan dukungan organisasi menjadi perilaku kerja yang produktif (Da et al., 2020; Nabila et al., 2022; Raja Fauzi et al., 2022).

Sementara itu, MH menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa individu dengan kondisi mental yang positif tidak hanya lebih puas, tetapi juga menunjukkan fokus, kreativitas, dan

ketekunan yang lebih tinggi, menjadi atribut yang secara langsung mendukung peningkatan performa (Chun et al., 2020; de Oliveira et al., 2023). Karyawan dengan mental yang stabil lebih mampu menghadapi tekanan kerja dan lebih adaptif terhadap perubahan. Hal tersebut menjelaskan mengapa MH berperan kuat dalam memengaruhi performa pelayanan maupun produktivitas individual.

Temuan menarik lainnya adalah tidak signifikannya pengaruh JE terhadap WP yang menolak hasil studi terdahulunya (Bili et al., 2023; Iba et al., 2021), dan didukung oleh studi lainnya yang melihat bahwa JE cenderung berperan sekunder atau bekerja secara tidak langsung untuk menciptakan kepuasan kerja (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022; Fadilah & Helmi, 2023). JE juga tidak memberikan efek terhadap JS dimana hasil ini berbeda dengan temuan penelitian pada organisasi besar (Ćulibrk et al., 2018; Liu & Sun, 2021; Shuxia et al., 2025). Studi ini menunjukkan bahwa dalam konteks usaha kecil seperti Ruko X, faktor psikologis ternyata jauh lebih dominan dibandingkan kondisi struktural atau lingkungan fisik kerja. Dalam struktur organisasi informal dengan pembagian tugas yang fleksibel, aspek emosional dan interaksi interpersonal kemungkinan memainkan peran yang lebih menentukan dalam membentuk kepuasan dan kinerja dibandingkan karakteristik lingkungan kerja itu sendiri. Beberapa hal yang membedakan temuan dari studi ini dibandingkan dengan studi-studi sebelumnya dimungkinkan dari beberapa faktor berikut ini. Pertama, fokus kerja di ruko bersifat operasional-rutin, sehingga variasi lingkungan kerja tidak lagi menjadi pembeda utama performa individu. Kedua, adanya kemungkinan faktor dari karyawan yang cenderung harus mampu beradaptasi, sehingga aspek lingkungan fisik maupun sosial tidak menjadi pemicu langsung perilaku performatif. Dan perbedaan selanjutnya adalah faktor personal, seperti motivasi intrinsik dan kesehatan mental (yang dalam penelitian ini lebih berpengaruh), mungkin lebih menentukan capaian kinerja dibanding kondisi lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa upaya meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, melalui kebijakan yang mendukung Work-Life Balance dan kesehatan mental, lebih berdampak daripada sekadar memperbaiki kondisi kerja secara fisik atau struktural. Temuan ini tidak hanya menguatkan relevansi SET dalam konteks usaha kecil, tetapi juga memperluas pemahamannya bahwa persepsi karyawan terhadap kepedulian organisasi dapat mendorong kepuasan dan produktivitas meskipun sumber daya terbatas. Dengan demikian, intervensi yang berfokus pada program kesehatan mental, pengaturan beban kerja yang jelas, dan penjadwalan kerja yang adil menjadi kunci untuk mempertahankan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh Work-Life Balance (WLB), Job Environment (JE), dan Mental Health (MH) terhadap Work Performance (WP), dengan Job Satisfaction (JS) sebagai variabel mediasi pada konteks usaha kecil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance dan Mental Health merupakan penentu paling dominan dalam meningkatkan Job Satisfaction, yang selanjutnya berdampak signifikan pada Work Performance. Analisis mediasi mengungkapkan bahwa pengaruh Work-Life Balance terhadap kinerja sepenuhnya disalurkan melalui Job Satisfaction, sedangkan Mental Health memiliki pengaruh langsung sekaligus

tidak langsung. Sebaliknya, Job Environment tidak menunjukkan hubungan berarti dengan kepuasan maupun kinerja, mengindikasikan bahwa faktor psikologis dan emosional lebih menentukan dibandingkan aspek struktural dalam konteks usaha kecil.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat prinsip utama Social Exchange Theory (SET), yakni bahwa persepsi karyawan terhadap kepedulian organisasi yang tercermin melalui pengaturan beban kerja yang lebih seimbang serta dukungan terhadap kesehatan mental, dimana hal ini mendorong respons timbal balik positif berupa meningkatnya kepuasan dan performa kerja. Penelitian ini turut memperluas penerapan SET dengan menunjukkan bahwa mekanisme resiprokal tetap relevan dalam lingkungan usaha kecil yang cenderung informal, di mana kualitas hubungan emosional sering kali menggantikan struktur organisasi yang formal.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan sejumlah rekomendasi penting bagi pemilik dan pengelola usaha kecil seperti Ruko X. Prioritas kebijakan sebaiknya diarahkan pada perlindungan batasan kerja–hidup, penataan jadwal kerja yang adil, serta promosi kesadaran kesehatan mental. Strategi seperti pengaturan shift yang fleksibel, pemberian hari istirahat yang memadai, kejelasan pembagian tugas, serta penyediaan akses konseling berpotensi meningkatkan Job Satisfaction dan menjaga produktivitas secara berkelanjutan. Perbaikan pada aspek psikologis dan emosional karyawan dapat memberikan manfaat jangka panjang yang lebih signifikan dibandingkan hanya memperbaiki aspek fisik atau prosedural lingkungan kerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama terkait lingkup sampel yang hanya mencakup satu kawasan usaha kecil sehingga generalisasi temuan menjadi terbatas. Studi mendatang dapat mengadopsi desain longitudinal atau melakukan perbandingan antar-sektor untuk memahami bagaimana faktor kontekstual dan budaya memoderasi hubungan antarvariabel. Selain itu, penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel lain seperti employee engagement, gaya kepemimpinan, atau perceived organizational support untuk memperkaya pemahaman mengenai interaksi antara kepuasan, kesejahteraan, dan kinerja.

Sebagai penutup, hasil penelitian menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan bukan sekadar isu tambahan, melainkan faktor inti yang menopang performa dan keberlangsungan organisasi. Dengan memperkuat kepuasan melalui pengelolaan keseimbangan kerja–hidup dan kesehatan mental, usaha kecil sekalipun dapat membangun tenaga kerja yang lebih tangguh, termotivasi, dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitarma, A. A. B., & Adnyani, I. G. A. D. (2023). PENGARUH WORK LIFE BALANCE, KEPUASAN KERJA, DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(8), 840. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i08.p05>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Az-zaakiyyah, H. K., Hidayat, F., Almaududi Ausat, A. M., & Suherlan, S. (2022). Islamic Rural Bank Employee Performance: Role of Motivation, Compensation, and

- Work Environment. *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 44–58. <https://doi.org/10.14421/ekbis.2022.6.1.1551>
- Bili, M. G., Foeh, J. E., Manafe, H. A., & Man, S. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *JEMSI Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(4), 688–695. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i4>
- Bowers, A., Wu, J., Lustig, S., & Nemecek, D. (2022). Loneliness influences avoidable absenteeism and turnover intention reported by adult workers in the United States. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(2), 312–335. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0076>
- Cao, X., Zhang, H., Li, P., & Huang, X. (2022). The Influence of Mental Health on Job Satisfaction: Mediating Effect of Psychological Capital and Social Capital. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.797274>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Chun, H. R., Cho, I., Choi, Y., & Cho, S. Il. (2020). Effects of emotional labor factors and working environment on the risk of depression in pink-collar workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145208>
- Ćulibrk, J., DeliĆ, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Da, A., Carvalho, C., Riana, G., De, A., Soares, C., Carvalho, A. D. C., Post, I., & Program, G. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(5), 13–23. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>
- Dani, N., Asnawi, A., & Arfani, M. (2025). Pengaruh Work-life balance, Motivasi, Self-efficacy, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada Generasi Z di Kota Surabaya. *El-Mal Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 6(1), 351–369. <https://doi.org/https://doi.org/10.47467/elmal.v6i1.5924>
- de Oliveira, C., Saka, M., Bone, L., & Jacobs, R. (2023). The Role of Mental Health on Workplace Productivity: A Critical Review of the Literature. *Applied Health Economics and Health Policy*, 21(2), 167–193. <https://doi.org/10.1007/s40258-022-00761-w>
- Dhani, N. K. S. J., & Surya, I. B. K. (2023). PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT BALI BUSANA KREASI DI KABUPATEN BADUNG). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(6), 602. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i06.p04>
- Dube, N., & Ndofirepi, T. M. (2024). Academic staff commitment in the face of a role (im)balance between work and personal life: can job satisfaction help? *European Journal of Management Studies*, 29(1), 31–50. <https://doi.org/10.1108/ejms-08-2022-0048>
- Fadilah, M., & Helmi, S. (2023). THE EFFECT OF NON-PHYSICAL WORK ENVIRONMENT, COMPETENCE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT MEDIATED BY

- JOB SATISFACTION under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). *Jurnal Ekonomi*, 12, 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Fayaz, I., & Gulzar, F. (2025a). Building belief, achieving balance: how organizational climate fosters self-efficacy for a fulfilling work-life. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 4(1), 72–97. <https://doi.org/10.1108/irjms-06-2024-0054>
- Fayaz, I., & Gulzar, F. (2025b). Thrive, don't survive: building work-life balance with family support, grit and self-efficacy. *IIMT Journal of Management*, 2(1), 114–138. <https://doi.org/10.1108/iimtjm-05-2024-0057>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Handoko, S. D., Mardi W, N., & Hartati, C. S. (2021). ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA. *Jurnal EMA – Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 6(1), 17–26.
- Harefa, T. R., & Winadi, A. A. (2025). THE INFLUENCE OF QUALITY OF WORK LIFE AND SELF-EFFICACY ON JOB PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION AND THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13(3), 440–456. <https://doi.org/10.26418/jebik.v13i3.82371>
- Hariri, N. I. M., Othman, W. N. W., Anuar, S. B. A., Lin, T. Y., & Zainudin, Z. N. (2024). Effect of Work-Life Balance on Employees' Well-Being. *Open Journal of Social Sciences*, 12(12), 705–718. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.1212044>
- Hosseininejad, M., Moslemi, S., & Mohammadi, S. (2022). The effect of physical exposures and job stress on sleep quality and mental health in a group of pink-collar workers in Iran. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 26(2), 62–69. https://doi.org/10.4103/ijoem.ijoem_405_20
- Iba, Z., Saifuddin, Marwan, & Konadi, W. (2021). Pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Kota Juang. *Jurnal Akun*, 9(1), 75–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36970>
- Inegbedion, H. E. (2024). Work-life balance and employee commitment: mediating effect of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349555>
- Karolina, N., & Saryatmo, M. A. (2024). EMPLOYEE ENGAGEMENT, WORK LIFE BALANCE, DAN TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN GENERASI Z DI JABODETABEK: PERAN MEDIASI JOB SATISFACTION. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*, 8(2), 306–320. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i2.29657>

- Landolfi, A., Barattucci, M., & Presti, A. Lo. (2020). A Time-Lagged Examination of the Greenhaus and Allen Work-Family Balance Model. *Behavioral Sciences*, 10(9), 1. <https://doi.org/10.3390/BS10090140>
- Liu, S., & Sun, K. (2021). Work Environment and Employee Performance: Evidence from Sell-Side Analysts. *Review of Business*, 41(2), 85–117. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/work-environment-employee-performance-evidence/docview/2546144878/se-2>.
- Luthfiana, N., Zamralita, & Idulfilastri, R. M. (2024). Keinginan untuk Tetap Bertahan Gen Z: Peran Kesejahteraan di Tempat Kerja. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 5(1), 86–93. <https://doi.org/10.24014/pib.v5i1.24542>
- Mahadiva, M., & Riana, I. G. (2023). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL. *E-JURNAL EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS UDAYANA*, 12, 2236–2244. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>
- Meirelles, C. L., Sacomano, J. B., & Papalardo, F. (2014). *IFIP AICT 439 - The Concept of Sustainability in View of Micro, Small and Medium Brazilian Companies*.
- Nabila, D. M., Pratiwi, R. D., Sofyan, S. F., Tobing, Y., Abdurrahman, G. F., & Amalia, S. (2022). THE EFFECT OF WORK LIFE BALANCE AND WORK STRESS ON EMPLOYEE SATISFACTION. *CENTRL ASIA AND THE CAUCASUS*, 23(1), 4940–4950. <https://doi.org/10.37178/ca-c.23.1.390>
- Na-Nan, K., Saribut, S., & Sanamthong, E. (2019). Mediating effects of perceived environment support and knowledge sharing between self-efficacy and job performance of SME employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 342–359. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0009>
- Nowakowska, I., Rasińska, R., & Głowacka, M. D. (2016). The influence of factors of work environment and burnout syndrome on self-efficacy of medical staff. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, 23(2), 304–309. <https://doi.org/10.5604/12321966.1203895>
- Pitoyo, D. J., & Handayani, W. P. P. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 152–159. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i2.17794>
- Putra, A., Umar, F., & Wahda SE. (2021). The Impact of quality of work life on employee performance with job satisfaction and organizational citizenship behaviour as mediating variables (Case study at LinkAja company). *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(7), 13031–13042.
- Raja Fauzi, R. A. F., Mohamed Alauddin, A. N., Ismail, N., & Abdul Jabar, J. (2022). Job Satisfaction and Organizational Commitment During Covid-19 among Malaysia's Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(11), 2817–2824. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i11/15417>
- Raju, J. K., & M, S. (2022). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Work-Life Balance and Employee Performance-A Study with Reference to Banking Women Employees. *SPECIAL EDUCATION*, 2(43), 2408–2425. <http://www.sumc.lt/index.php/se/article/view/1740>
- Saleem, F., & Mateou, S. (2024). How glass ceiling perceptions affect job performance: finding the missing link through career satisfaction and work-life balance support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://e-resources.perpusnas.go.id:2066/10.1108/JOEPP-03-2024-0097>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shuxia, C., Bin Arshad, M. A., & Jingjie, L. (2025). The Impact of Rewards on Job Satisfaction: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 15(1), 40–52. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v15-i1/24142>
- Solaiman, S., & Pangaribuan, C. H. (2024). The Influence of Hedonic Motivation and Influencer Marketing on Purchasing Decisions with FOMO (Fear of Missing Out) as A Mediating Variable (Empirical Study: Cupika Online Store Customers). *International Journal of Economics (IJEK)*, 3(2), 906–918. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1006>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- To, W. M., Gao, J. H., & Leung, E. Y. W. (2020). The Effects of Job Insecurity on Employees' Financial Well-Being and Work Satisfaction Among Chinese Pink-Collar Workers. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982993>
- Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(11), 3649–3655. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>
- Ummu Chultzum, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Driver Studi Kasus Pada CV Kurir-Kuriran di Samarinda. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(1), 56–79. <https://doi.org/10.36418/jist.v4i1.570>
- Yunita, T., Hadita, H., Wijayanti, M., & Ismayani, V. (2023). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Career Development of Millennials: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26(1), 89–101.
- Zhao, S., & Liu, Y. (2024). Job demands-resources on digital gig platforms and counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378247>