

KINERJA PEGAWAI DALAM PERSPEKTIF WORK ENVIRONMENT DAN WORK-LIFE BALANCE: KAJIAN LITERATUR TENTANG PERAN KEPUASAN KERJA

Yulia Fitriana¹, Khuzaini², Zakky Zambrudi³, Syahrial Shaddiq⁴, Prasetyo Yuli Usaid⁵

Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad

Al Banjari Banjarmasin, Indonesia ^{1,2,3}

Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia⁴

Politeknik Murakata, Indonesia⁵

Email: yuliafitriana83@gmail.com

Informasi	Abstract
Volume : 3	<p><i>This study aims to analyze employee performance from the perspectives of work environment and work-life balance, with job satisfaction as an intervening variable through a literature review approach. The study is based on ten empirical articles obtained from open-access scientific journals, which were selected based on their relevance to the research variables. Data were analyzed using a descriptive method to identify patterns of relationships and inconsistencies among previous studies. The findings indicate that work-life balance consistently has a positive and significant effect on job satisfaction, which in turn contributes to improved employee performance. Meanwhile, the work environment generally influences job satisfaction positively, but its direct effect on employee performance shows inconsistent results. Job satisfaction plays a mediating role, although its effect is not always significant across studies. These findings suggest that employee performance is influenced by a complex interaction of organizational and psychological factors, and organizations are encouraged to enhance both work-life balance and a supportive work environment to improve job satisfaction and performance</i></p> <p>Keyword: <i>Work Environment; Work-Life Balance; Job Satisfaction; Employee Performance; Literature Review</i></p>
Nomor : 5	
Bulan : Mei	
Tahun : 2026	
E-ISSN : 3062-9624	

A. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Tingginya kinerja pegawai mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara optimal guna mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor lingkungan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja yang dialami oleh pegawai. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai determinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian dalam literatur adalah work-life balance. Konsep ini mengacu pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Penelitian menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja pegawai (Didik Joko Pitoyo, 2022; Nur Rahmi, 2026). Ketika pegawai mampu mengelola waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif, maka mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta motivasi kerja yang lebih tinggi.

Selain work-life balance, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Putra, 2024; Utama, 2026). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mendukung agar pegawai dapat bekerja secara optimal.

Kepuasan kerja sendiri merupakan variabel psikologis yang berperan penting dalam menjembatani hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari berbagai aspek seperti lingkungan kerja, beban kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai (Widyastuti, 2026; Asshidiq, 2018), sehingga variabel ini sering digunakan sebagai variabel intervening dalam berbagai model penelitian.

Namun demikian, hasil penelitian terkait hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan adanya inkonsistensi. Beberapa studi menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara studi lainnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara langsung (Putra, 2024; Fahijrah, 2024). Perbedaan temuan ini mengindikasikan adanya kemungkinan variabel lain yang memediasi hubungan tersebut, salah satunya adalah kepuasan kerja.

Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening juga menunjukkan hasil yang beragam. Dalam beberapa penelitian, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan, namun pada penelitian lain, peran mediasi tersebut tidak ditemukan secara kuat (Utama, 2026; Fahijrah, 2024). Kondisi ini menunjukkan adanya gap penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut melalui pendekatan kajian literatur yang sistematis.

Di sisi lain, work-life balance juga tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga memiliki hubungan tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel intervening. Penelitian oleh Sweethenia Syelvy (2024) menunjukkan bahwa work-life balance mampu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan keterikatan karyawan, yang secara konseptual berkaitan erat dengan kinerja. Hal ini memperkuat pentingnya peran variabel psikologis dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan output kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun work-life balance dan lingkungan kerja telah banyak diteliti sebagai determinan kinerja pegawai, masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian, khususnya terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian literatur yang komprehensif untuk mensintesis berbagai temuan penelitian sebelumnya, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai hubungan antarvariabel tersebut.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis berbagai hasil penelitian terkait pengaruh work environment dan work-life balance terhadap kinerja pegawai, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (literature review) yang bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis berbagai hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai, work environment, work-life balance, dan kepuasan kerja. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antarvariabel berdasarkan temuan empiris yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian dari berbagai jurnal nasional yang dapat diakses secara terbuka. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian literatur meliputi work environment, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelusuran tersebut, diperoleh sebanyak 10 artikel ilmiah yang sesuai dengan fokus penelitian.

Kriteria pemilihan artikel dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel yang membahas

variabel work environment, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai; (2) artikel yang menggunakan metode penelitian kuantitatif; (3) artikel yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah; serta (4) artikel yang tersedia dalam bentuk teks lengkap. Artikel-artikel yang tidak memenuhi kriteria tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, yaitu dengan cara mengidentifikasi dan membandingkan hasil penelitian dari masing-masing artikel, kemudian mengelompokkan berdasarkan variabel yang diteliti. Hasil analisis selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel kajian literatur untuk memudahkan dalam memahami pola hubungan antarvariabel.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

No	Penulis (Tahun)	Variabel Utama	Metode	Temuan Utama
1	Didik Joko Pitoyo (2022)	Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	Kuantitatif (Regresi Linier)	WLB dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
2	Sweethenia Syelvy (2024)	Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Employee Engagement	Analisis Jalur	WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan dan keterikatan, kepuasan memediasi
3	Nur Rahmi (2026)	Work-Life Balance, Beban Kerja, Kepuasan Kerja	Analisis Jalur	WLB dan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
4	Muh Haikal Fiqram (2022)	Work-Life Balance, Stres Kerja, Kepuasan Kerja	Regresi Linier	WLB dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
5	Prima Andika Verdyta Utama (2026)	Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	PLS-SEM	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja, mediasi parsial
6	Habil Dwi Putra (2024)	Penempatan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	SEM-PLS	Lingkungan kerja → kepuasan signifikan, tidak langsung ke kinerja, mediasi signifikan
7	Erma Widyastuti (2026)	Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja, Motivasi	Path Analysis	Kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
8	Eko Wahyu Wibowo (2026)	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi	Analisis Jalur	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan melalui motivasi
9	Mohammad	Pelatihan,	SEM-PLS	Lingkungan kerja tidak

	Mahir Asshidiq (2018)	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja		berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja
10	Reza Fahijrah (2024)	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	SEM-PLS	Lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja, kepuasan tidak memediasi

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa work-life balance merupakan faktor yang konsisten berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Didik Joko Pitoyo (2022), Sweethenia Syelvy (2024), Nur Rahmi (2026), dan Muh Haikal Fiqram (2022) sama-sama menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pegawai tidak hanya membutuhkan kompensasi atau arahan kerja, tetapi juga membutuhkan ruang psikologis untuk menjaga keseimbangan antara peran profesional dan kehidupan personal. Dengan demikian, work-life balance dapat dipahami sebagai faktor penting yang membentuk kondisi emosional pegawai dalam bekerja.

Secara lebih mendalam, work-life balance berperan dalam mengurangi tekanan psikologis yang muncul akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Ketika pegawai memiliki waktu, energi, dan fleksibilitas yang cukup untuk menjalankan kehidupan pribadi, mereka cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya rasa nyaman, loyalitas, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, work-life balance tidak hanya berdampak pada aspek individual pegawai, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam mempertahankan kualitas sumber daya manusia.

Selain work-life balance, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan dan kinerja pegawai. Penelitian Didik Joko Pitoyo (2022), Prima Andika Verdyta Utama (2026), Habil Dwi Putra (2024), Erma Widyastuti (2026), dan Eko Wahyu Wibowo (2026) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berhubungan dengan meningkatnya kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik mencakup kenyamanan fisik, hubungan antarpegawai, dukungan pimpinan, komunikasi, serta suasana organisasi yang mendukung. Artinya, pegawai akan lebih mudah mencapai kepuasan kerja apabila organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung penyelesaian tugas.

Namun, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten. Prima Andika Verdyta Utama (2026) dan Erma Widyastuti (2026)

menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan Habil Dwi Putra (2024), Mohammad Mahir Asshidiq (2018), dan Reza Fahijrah (2024) menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum tentu langsung mendorong peningkatan kinerja apabila tidak disertai faktor psikologis dan manajerial lain, seperti kepuasan kerja, motivasi, kepemimpinan, penempatan kerja, dan budaya kerja.

Temuan tersebut menjadi poin penting dalam kajian ini. Lingkungan kerja yang baik memang dapat menciptakan kenyamanan, tetapi kenyamanan belum tentu otomatis berubah menjadi kinerja yang tinggi. Pegawai dapat merasa nyaman bekerja, tetapi belum tentu memiliki dorongan, tanggung jawab, atau target kinerja yang kuat. Dengan kata lain, lingkungan kerja lebih tepat dipahami sebagai faktor pendukung, bukan satu-satunya faktor penentu kinerja. Agar lingkungan kerja benar-benar berdampak pada kinerja, organisasi perlu memastikan bahwa kenyamanan kerja diikuti oleh sistem penghargaan, kejelasan tugas, komunikasi efektif, dan evaluasi kinerja yang objektif.

Selanjutnya, kepuasan kerja muncul sebagai variabel penting yang menjembatani hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian Habil Dwi Putra (2024), Erma Widyastuti (2026), dan Mohammad Mahir Asshidiq (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, semangat kerja yang lebih kuat, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja bukan hanya perasaan senang terhadap pekerjaan, tetapi juga mencerminkan penerimaan pegawai terhadap kondisi kerja, hubungan organisasi, dan penghargaan yang diterima.

Meskipun demikian, peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening juga belum sepenuhnya konsisten. Habil Dwi Putra (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, Prima Andika Verdya Utama (2026) menemukan bahwa peran mediasi kepuasan kerja bersifat parsial dan tidak signifikan secara statistik, sedangkan Reza Fahijrah (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja. Inkonsistensi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu cukup kuat untuk menjadi jembatan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Perbedaan hasil tersebut dapat dijelaskan dari variasi konteks organisasi, karakteristik responden, sektor pekerjaan, serta variabel lain yang menyertai model penelitian. Dalam

organisasi publik, misalnya, kinerja pegawai sering kali tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, tetapi juga oleh regulasi, struktur birokrasi, disiplin kerja, kepemimpinan, dan sistem penilaian kinerja. Sementara dalam organisasi swasta, kinerja dapat lebih sensitif terhadap tekanan target, kompensasi, budaya kerja, dan sistem insentif. Oleh sebab itu, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tidak dapat dipahami secara tunggal, tetapi perlu dilihat sebagai hubungan yang dipengaruhi oleh konteks organisasi.

Dari keseluruhan hasil kajian, dapat dipahami bahwa jalur yang paling kuat adalah work-life balance → kepuasan kerja → kinerja pegawai. Work-life balance cenderung lebih konsisten membentuk kepuasan kerja, dan kepuasan kerja pada beberapa penelitian terbukti berkontribusi terhadap kinerja. Sebaliknya, jalur lingkungan kerja → kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang beragam. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja membutuhkan variabel perantara atau faktor pendukung lain agar dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih nyata.

Dengan demikian, gap utama dari kajian ini terletak pada belum konsistennya peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening, khususnya dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Beberapa penelitian membuktikan adanya mediasi, tetapi sebagian lainnya tidak menemukan pengaruh mediasi yang kuat. Gap ini menunjukkan bahwa penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi kerja, employee engagement, komitmen organisasi, kepemimpinan, beban kerja, atau budaya organisasi untuk memperjelas mekanisme peningkatan kinerja pegawai.

Implikasi teoretis dari kajian ini adalah bahwa kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan hanya melalui faktor lingkungan eksternal, tetapi juga harus mempertimbangkan kondisi psikologis pegawai. Work-life balance dan lingkungan kerja berperan sebagai faktor pemicu, sedangkan kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh faktor tersebut terhadap kinerja. Oleh karena itu, model penelitian tentang kinerja pegawai sebaiknya tidak hanya menguji hubungan langsung, tetapi juga mengembangkan model mediasi yang lebih komprehensif.

Implikasi praktisnya, organisasi perlu memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara bersamaan. Namun, upaya tersebut tidak boleh berhenti pada penyediaan fasilitas atau pengaturan jam kerja saja. Organisasi juga perlu memastikan bahwa pegawai merasa dihargai, memiliki hubungan kerja yang sehat, mendapatkan dukungan pimpinan, serta memahami target kerja yang harus

dicapai. Dengan pendekatan tersebut, kepuasan kerja dapat terbentuk secara lebih kuat dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa work-life balance dan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Work-life balance terbukti secara konsisten berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, lingkungan kerja cenderung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun pengaruhnya terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening, meskipun dalam beberapa penelitian peran mediasi tersebut tidak selalu signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang belum sepenuhnya terungkap dalam penelitian sebelumnya.

Berdasarkan hasil kajian ini, disarankan agar organisasi lebih memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau kepemimpinan guna memperjelas hubungan antarvariabel. Peneliti juga diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian dengan menggunakan data yang lebih beragam, baik dari sektor publik maupun swasta, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang lebih luas dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Asshidiq, M. M. (2018). Pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
- Fahijrah, R. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- Fiqram, M. H. (2022). Pengaruh work life balance dan stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga Provinsi Sulawesi Selatan.

- Pitoyo, D. J. (2022). Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Putra, H. D. (2024). Pengaruh penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Dinas PUPR Kabupaten Tanah Datar.
- Rahmi, N. (2026). Pengaruh work life balance dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo.
- Syelvy, S. (2024). Pengaruh work life balance terhadap employee engagement dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV Multi Agro Sarana.
- Utama, P. A. V. (2026). Pengaruh budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
- Wibowo, E. W. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Widyastuti, E. (2026). Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di bidang cipta karya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Klaten dengan motivasi sebagai variabel intervening.