

## Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Hubungan Antara Dukungan Rekan Kerja dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai

Nurdin Yusuf<sup>1\*</sup>, Olfin Ishak<sup>2</sup>, Firman Dera<sup>3</sup>, Yakup<sup>4</sup>, Mohammad Rolli Paramata<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Gorontalo, Jalan A. A Wahab No. 247 Limboto Kabupaten Gorontalo Provinsi Gorontalo, Indonesia.

*Email:* [nurdinyusuf939@gmail.com](mailto:nurdinyusuf939@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [olfi.14062009@gmail.com](mailto:olfi.14062009@gmail.com)<sup>2</sup>, [derafirman@gmail.com](mailto:derafirman@gmail.com)<sup>3</sup>, [yakup.ug@gmail.com](mailto:yakup.ug@gmail.com)<sup>4</sup>, [rolliparamata@gmail.com](mailto:rolliparamata@gmail.com)<sup>5</sup>

**Histori Artikel:**

*Dikirim 3 November 2025; Diterima dalam bentuk revisi 20 November 2025; Diterima 15 Januari 2026; Diterbitkan 1 Februari 2026.* Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

**Suggested citation:**

Yusuf, N., Ishak, O., Dera, F., & Paramata, M. R. (2026). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Hubungan Antara Dukungan Rekan Kerja dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(1), 524-534. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i1.5820>.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan rekan kerja dan work-life balance terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Limutu. Fokus utama penelitian ini adalah memahami sejauh mana dukungan sosial dari rekan kerja serta kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun melalui rasa puas terhadap pekerjaan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 94 pegawai PDAM Tirta Limutu sebagai responden. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak LISREL 8.70 untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja dan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial, sehingga hubungan antara dukungan rekan kerja dan work-life balance terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memperkuat budaya kerja yang saling mendukung dan kebijakan keseimbangan hidup agar kinerja pegawai meningkat secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Dukungan Rekan Kerja; Work-Life Balance; Kepuasan Kerja; Kinerja.

### Abstract

This study aims to analyze the influence of coworker support and work-life balance on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable at the Regional Drinking Water Company (PDAM) Tirta Limutu. The primary focus of this research is to examine how social support from colleagues and employees' ability to maintain a balance between professional and personal life contribute to improved job performance, both directly and indirectly through enhanced job satisfaction. A quantitative approach was employed using path analysis as the analytical technique. Data were collected through questionnaires distributed to 94 employees of PDAM Tirta Limutu, who served as the research respondents. The data were analyzed using LISREL 8.70 to test the causal relationships among the variables. The results indicate that coworker support and work-life balance have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction also exerts a positive and significant influence on employee performance. The findings confirm that job satisfaction functions as a partial mediator, meaning that both coworker support and work-life balance influence employee performance directly and indirectly through job satisfaction. Practically, this study highlights the importance of fostering a supportive organizational culture and implementing policies that promote work-life balance to achieve sustainable employee performance.

**Keyword:** Coworker Support; Work Life Balance; Job Satisfaction; and Employee Performance.

## 1. Pendahuluan

Dalam era kerja modern yang semakin dinamis, organisasi menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan efektivitas dan keberlanjutan operasional di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menjadi penggerak utama pencapaian tujuan (Ishak *et al.*, 2025). Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Pegawai dengan kinerja tinggi tidak hanya berkontribusi pada efisiensi operasional, tetapi juga menjadi cerminan efektivitas sistem manajemen SDM yang diterapkan. Kinerja individu sendiri merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor, seperti kemampuan, motivasi, dukungan organisasi, dan kepemimpinan (Ishak *et al.*, 2025). Salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dukungan rekan kerja. Dukungan ini mencakup bantuan emosional, informasi, serta kolaborasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan (Batubara, 2022). Rekan kerja yang suportif dapat menumbuhkan semangat, memperkuat kerja sama tim, dan menciptakan suasana kerja yang positif (Yusuf & Ishak, 2025). Lingkungan kerja yang kondusif semacam ini terbukti mampu meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai serta mengurangi tekanan psikologis (Chen *et al.*, 2021). Di sisi lain, kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga menjadi aspek yang sangat penting bagi kesejahteraan psikologis dan produktivitas. Ketidakseimbangan antara tanggung jawab kerja dan kehidupan personal dapat menimbulkan kelelahan emosional, konflik peran, bahkan menurunkan kualitas kinerja (Yusuf & Ishak, 2025). Namun, fenomena empiris di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara teori dan kenyataan. Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Limutu, sebagai salah satu BUMD yang memiliki peran vital dalam penyediaan air bersih bagi masyarakat, kinerja pegawai menjadi faktor penentu keberlanjutan pelayanan publik. Meskipun perusahaan ini telah berupaya menerapkan sistem kerja yang kolaboratif dan memperhatikan keseimbangan kerja-keluarga, sejumlah permasalahan masih muncul. Laporan internal menunjukkan bahwa sebagian pegawai mengalami tekanan kerja tinggi akibat beban tugas yang tidak seimbang, keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, serta meningkatnya keluhan pelanggan terkait gangguan distribusi layanan air. Kondisi ini menggambarkan adanya kesenjangan antara ekspektasi organisasi terhadap pelayanan prima dan kondisi psikologis pegawai di lapangan (Yusuf & Ishak, 2025).

Dari sisi hubungan kerja, kolaborasi antardivisi di PDAM Tirta Limutu belum sepenuhnya optimal. Koordinasi sering berjalan secara konvensional tanpa dukungan komunikasi lintas bagian yang adaptif terhadap perubahan. Akibatnya, beberapa pegawai merasa kurang mendapat dukungan sosial dari rekan sejawat, terutama saat menghadapi situasi kerja dengan tekanan tinggi (Yusuf & Ishak, 2025). Hal ini memperlihatkan bahwa dukungan rekan kerja sebagai bentuk nyata dari *social support* belum berfungsi maksimal dalam membangun semangat kebersamaan dan rasa saling percaya. Padahal dukungan sosial di tempat kerja memiliki peran penting dalam menekan stres dan meningkatkan keterlibatan kerja (Ishak, 2022). Selain itu, tantangan *work-life balance* juga menjadi isu yang nyata di PDAM Tirta Limutu. Sifat pekerjaan yang menuntut kesiapsiagaan 24 jam, terutama saat terjadi gangguan layanan atau kondisi darurat, menyebabkan sebagian pegawai sulit memisahkan waktu kerja dengan kehidupan pribadi. Akibatnya, banyak pegawai mengalami kelelahan emosional, penurunan konsentrasi, bahkan gangguan hubungan keluarga. Kondisi ini sejalan dengan temuan (Request *et al.*, 2023) yang menegaskan bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menghambat kepuasan kerja serta menurunkan motivasi dalam jangka panjang. Menariknya, hasil observasi menunjukkan bahwa tidak semua pegawai dengan tingkat dukungan rekan kerja dan *work-life balance* yang baik memiliki kinerja tinggi. Beberapa di antaranya justru menunjukkan penurunan produktivitas dan kurangnya antusiasme dalam menyelesaikan pekerjaan. Fenomena ini menunjukkan adanya variabel lain yang berperan dalam menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari segi hubungan interpersonal, penghargaan, maupun kesesuaian antara harapan dan realitas kerja (Bakker *et al.*, 2022). (Jung, H. S., & Yoon, 2021) juga menegaskan bahwa dukungan sosial dan keseimbangan hidup baru akan berdampak signifikan terhadap kinerja apabila individu merasa puas dengan pekerjaannya.

## RESEARCH ARTICLE

Fenomena ini menunjukkan adanya celah konseptual dan empiris dalam memahami hubungan antara dukungan rekan kerja, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, khususnya pada sektor publik yang menuntut profesionalitas tinggi seperti PDAM (Yusuf & Ishak, 2025). Permasalahan tersebut menjadi semakin penting untuk diteliti karena berdampak langsung pada efektivitas pelayanan publik dan reputasi organisasi di mata masyarakat. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh dukungan rekan kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PDAM Tirta Limutu. Penelitian ini bertujuan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika sosial dan psikologis di tempat kerja serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM yang berorientasi pada kesejahteraan pegawai dan efektivitas organisasi. Dengan memahami keterkaitan antarvariabel tersebut, organisasi diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang suporitif, fleksibel, dan berkelanjutan sehingga kinerja pegawai tidak hanya terbentuk dari tuntutan tugas, tetapi juga tumbuh dari rasa puas, nyaman, dan termotivasi dalam bekerja (Ishak *et al.*, 2024).

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Dukungan Rekan Kerja

Dukungan rekan kerja adalah segala bentuk bantuan, perhatian, dan dorongan yang diberikan oleh kolega kepada satu sama lain di lingkungan kerja. Dukungan ini bisa berupa bantuan emosional, seperti memberikan semangat dan motivasi, maupun bantuan praktis, seperti berbagi pengetahuan dan keahlian dalam menyelesaikan tugas (GOWA & SARI, n.d.). Dukungan rekan kerja mencakup tindakan saling membantu di antara karyawan dalam menjalankan kewajiban, menyalurkan wawasan serta pengalaman, dan memberikan motivasi serta dukungan, seseorang dapat menciptakan dampak yang bermakna bagi lingkungan sekitarnya. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merujuk pada kondisi harmonis yang memungkinkan individu mengelola tanggung jawab pekerjaan serta aspek personalnya secara optimal, sehingga potensi benturan antara keduanya dapat diminimalkan. (Yusuf & Ishak, 2025). Dukungan rekan kerja merupakan bentuk dukungan sosial di tempat kerja yang mencakup bantuan emosional, informasi, dan kolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan (House, 1981). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan performa kerja (Setiawan *et al.*, 2023).

### 2.2 Work Life Balance

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merujuk pada kondisi harmonis yang memungkinkan individu mengelola tanggung jawab pekerjaan serta aspek personalnya secara optimal, sehingga potensi benturan antara keduanya dapat diminimalkan. Sementara itu, (Kembuan *et al.*, 2021) mendefinisikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mencerminkan suatu kondisi ideal di mana beban profesional serta aspek kehidupan personal seseorang dapat selaras tanpa saling mengorbankan. (Yusuf & Ishak, 2025). *Work life balance* adalah mengenai bagaimana karyawan mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan yang lain keseimbangan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi lainnya. Sehingga seseorang yang mampu mencapai *work life balance*, dapat menjalankan pekerjaan, serta kebutuhan pribadi secara selaras, dan nantinya tidak akan mempengaruhi aspek diluar pekerjaanya. (Caniago, 2021)(Fransiska & Maksum, 2023).

### 2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti pengakuan, kompensasi, dan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2022). Kepuasan kerja berasal dari faktor intrinsik yaitu berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dan faktor ekstrinsik berhubungan dengan nilai-nilai instrumental. Kepuasan kerja menjadi sumber penting bagi perusahaan dan merupakan perasaan karyawan terhadap situasi tempat kerja, ketika seorang karyawan senang dengan pekerjaannya maka mereka akan bekerja semaksimal mungkin (Dinda amelia D.C *et al.*, 2024). Kepuasan kerja

## RESEARCH ARTICLE

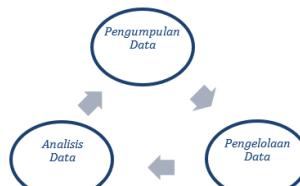
merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan persepsi positif terhadap suatu pekerjaan lain yang dihasilkan dari nilai karakteristiknya. (Saputra & Kurniawan, 2024)

#### 2.4 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan peran atau tugas yang diberikan kepadanya (Yusuf & Ishak, 2025). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu, kelompok, atau organisasi dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga mencakup proses kerja, produktivitas, dan efektivitas pelaksanaan tugas (Fransiska & Maksum, 2023). Kinerja individu dalam konteks organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan, motivasi, dukungan organisasi, serta kepemimpinan. Kinerja didefinisikan sebagai tingkat dimana individu atau kelompok memenuhi atau melampaui tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi, kinerja mencakup berbagai dimensi, seperti efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan kualitas. Mereka menekankan bahwa kinerja bukan hanya tentang hasil akhir, tetapi juga melibatkan proses dan cara kerja yang dijalani untuk mencapai hasil tersebut. (Ishak et al., 2025)

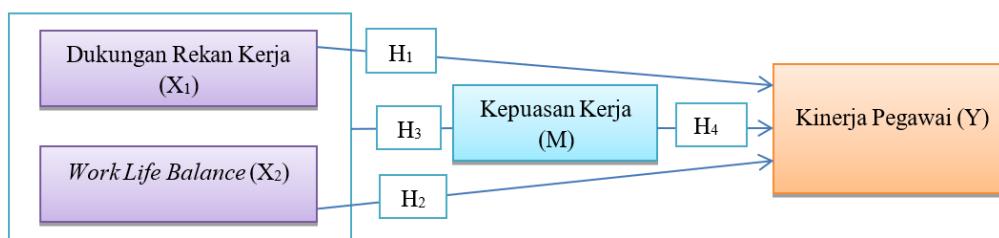
### 3. Metode Penelitian

Prosedur penelitian: meliputi tahapan penelitian yang telah dilakukan dan yang akan dilakukan. Tahapan penelitian yang telah dilakukan meliputi: (1) studi literatur, (2) penyusunan model empiris; (3) penentuan sampel survei; (4) penentuan metode penelitian (metode estimasi) yang akan digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Selanjutnya, tahapan penelitian yang akan dilakukan meliputi: Penelitian ini dilakukan dalam 3 (tiga) tahapan, yaitu: Pengumpulan Data, Pengolahan dan Analisis Data.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

Analisis berfungsi sebagai cara untuk menjelaskan serta menemukan hubungan sebab akibat antar variabel. Metode analisis jalur digunakan untuk menelusuri keterkaitan dalam model kausal yang telah dirancang peneliti berdasarkan landasan teori dan pemahaman yang relevan. Oleh karena itu, analisis jalur dimanfaatkan untuk menguji serangkaian hipotesis mengenai hubungan kausal dan menafsirkan keterhubungan antar variabel secara lebih mendalam untuk mengukur hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Dalam model ini, variabel dependennya adalah Kinerja dan varibel yang memediasi hubungan antara varibel independen Dukungan Rekan Kerja, *Work Life Balance* adalah kepuasan kerja yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

## RESEARCH ARTICLE

Studi ini akan dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Limutu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Limutu berjumlah sekitar 94 orang (Sugiyono, 2021). Adapun model persamaan analisis jalurnya adalah sebagai berikut:

Model Struktur I :  $M = PyX_1 + PyX_2 + \epsilon_1$

Model Struktur II :  $Y = PyX_1 + PyX_2 + PyM + \epsilon_2$

Dimana :

$Y$  : Kinerja Pegawai

$M$  : Kepuasan Kerja

$X_1$  : Dukungan Rekan Kerja

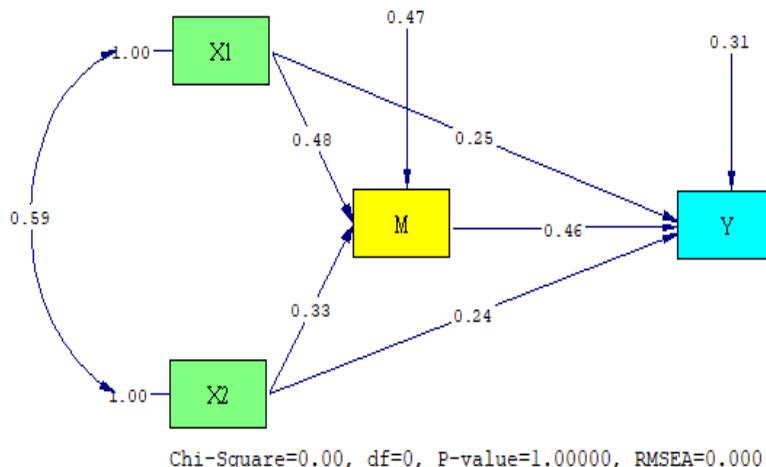
$X_2$  : Work-Life Balance

Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 26, sedangkan analisis jalur diestimasi melalui bantuan perangkat lunak Lisrel versi 8.7 untuk memperoleh hasil analisis yang lebih akurat dan komprehensif

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

Berdasarkan metode analisis yang diterapkan, yaitu analisis jalur (*path analysis*), setelah pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dan proses analisis menggunakan aplikasi Lisrel versi 8.70, diperoleh hasil output dari Lisrel 8.70 sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 3. Skor Model Empirik Koefisien Jalur

Berdasarkan Model Koefisien Jalur maka dihasilkan:

Struktur I

$$M = PyX_1 + PyX_2 + \epsilon_1$$

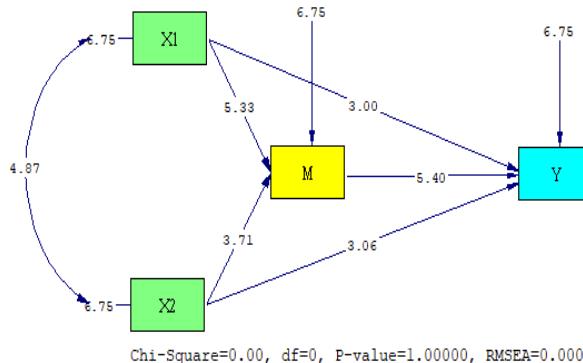
$$M = 0,48X_1 + 0,33X_2 + 0,47 \epsilon_1$$

Struktur II

$$Y = PyX_1 + PyX_2 + PyM + \epsilon_2$$

$$Y = 0,25X_1 + 0,24X_2 + 0,46M + 0,31\epsilon_2$$

## RESEARCH ARTICLE



Gambar 4. Skor Model Empirik Koefisien Jalur

Berdasarkan gambar 2 di atas, maka koefisien jalur T-hitung sebagai berikut:

Struktur I

$$M = PyX_1 + PyX_2 + \epsilon_1$$

$$M = 5,33X_1 + 3,71X_2 + 6,75\epsilon_1$$

Struktur II

$$Y = PyX_1 + PyX_2 + PyM + \epsilon_2$$

$$Y = 3,00X_1 + 3,06X_2 + 5,40M + 6,75\epsilon_2$$

Tabel 1. Ringkasan Koefisien Jalur dan Uji T-Hitung

Koefisien Jalur	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	Melalui M	t-hitung	t-tabel	( $\alpha = 0,05\%$ )
$X_1 - M$	0,48	-	5,33	1,96	Sig
$X_2 - M$	0,33	-	3,71	1,96	Sig
$X_1 - Y$	0,25	-	3,00	1,96	Sig
$X_2 - Y$	0,24	-	3,06	1,96	Sig
$X_1 - Y$	-	0,46	5,40	1,96	Sig
$X_2 - Y$	-	0,46	5,40	1,96	Sig
$\epsilon_1$	0,47	-	6,75	1,96	Sig
$\epsilon_2$	0,31	-	6,75	1,96	Sig

Berdasarkan Tabel 1. Koefisien Jalur dapat dilihat bahwa semua hubungan antar variabel signifikan karena  $t\text{-value} > 1.96$  (batas signifikan pada  $\alpha = 0.05$ ). Dengan demikian Dukungan Rekan Kerja dan *Work Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, serta Dukungan Rekan Kerja, *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.

#### 4.1.1 Uji Kecocokan Model Koefisien Jalur

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap tingkat kesesuaian Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan antara Dukungan Rekan Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai, diperoleh temuan yang menunjukkan bahwa model tersebut memiliki tingkat kecocokan yang baik. Secara keseluruhan, hasil pengukuran kesesuaian model dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut

Tabel 2. Uji Kesesuaian Model Analisis

Ukuran GOF	Estimasi	Hasil Uji
Chi Square	0,000	Model Sangat Cocok dengan Data
P Value	1,00000	
RMSEA	0,00000	

## RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian terhadap model koefisien jalur menunjukkan tingkat kecocokan yang baik. Seluruh kriteria pengukuran telah memenuhi persyaratan uji kesesuaian model, sehingga dapat dinyatakan bahwa model yang digunakan memiliki validitas struktural yang memadai. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, model prediksi menunjukkan tingkat kecocokan yang baik berdasarkan indikator *Goodness of Fit* (GOF).

#### 4.1.2 Koefisien Jalur

##### 1) Struktur I

Hasil analisis model koefisien jalur menunjukkan adanya hubungan yang bermakna antara variabel-variabel yang diteliti. Pada Struktur I, diperoleh persamaan  $M = 0,48X_1 + 0,33X_2 + 0,47\epsilon_1$ . Nilai koefisien ini menggambarkan bahwa dukungan rekan kerja ( $X_1$ ) dan *work life balance* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $M$ ). Artinya, semakin tinggi dukungan yang diterima dari rekan kerja serta semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, maka tingkat kepuasan kerja pegawai juga cenderung meningkat. Koefisien sebesar 0,48 pada variabel dukungan rekan kerja menunjukkan bahwa faktor ini memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan *work life balance* yang bernilai 0,33.

##### 2) Struktur II

Selanjutnya, pada Struktur II diperoleh persamaan  $Y = 0,25X_1 + 0,24X_2 + 0,46M + 0,31\epsilon_2$ . Persamaan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai ( $Y$ ) dipengaruhi secara positif oleh dukungan rekan kerja ( $X_1$ ), *work life balance* ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $M$ ). Nilai koefisien sebesar 0,46 pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh langsung dukungan rekan kerja dan *work life balance*. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai hasil dari dukungan dan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga menjadi jembatan penting yang memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang supotif dan memungkinkan pegawai untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan langkah strategis dalam membangun kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

#### 4.1.3 Hasil Uji Model Struktural

Berdasarkan hasil analisis model struktural menggunakan LISREL 8.70, diperoleh temuan yang menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam penelitian ini signifikan secara statistik dan memiliki arah pengaruh positif. Nilai *t-value* pada setiap jalur hubungan tercatat di atas 1,96, sehingga seluruh hipotesis dinyatakan diterima pada tingkat kepercayaan 95 persen. Hal ini menandakan bahwa model penelitian yang dibangun memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris.

- 1) Hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $M$ ) dengan koefisien sebesar 0,42 dan nilai *t* sebesar 5,33. Demikian pula, *work-life balance* ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ( $M$ ) dengan koefisien 0,34 dan *t-value* 3,71. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, serta semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, maka tingkat kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat.
- 2) Hasil uji pada hubungan berikutnya memperlihatkan bahwa kepuasan kerja ( $M$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan koefisien 0,44 dan nilai *t* 5,40. Artinya, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat, fokus, dan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang optimal.
- 3) Melalui variabel mediasi, dukungan rekan kerja ( $X_1$ ) dan *work-life balance* ( $X_2$ ) juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan koefisien masing-masing 0,21 dan 0,24, serta *t-value* sebesar 3,00 dan 3,06. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan kerja berperan sebagai mediator, pengaruh langsung dari dukungan rekan kerja dan *work-*

## RESEARCH ARTICLE

*life balance* terhadap kinerja pegawai tetap kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.

- Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada variabel kepuasan kerja (M) sebesar 0,53, yang berarti 53 persen variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh dukungan rekan kerja dan *work-life balance*. Sementara itu, nilai  $R^2$  sebesar 0,69 pada variabel kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa 69 persen variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kombinasi dukungan rekan kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap perilaku kinerja pegawai.

#### 4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja dan *work-life balance* berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya peran hubungan sosial dan keseimbangan kehidupan kerja dalam membentuk perilaku serta performa individu di lingkungan organisasi. Pengaruh dukungan rekan kerja terhadap kepuasan kerja mendukung teori *social support* dari House (1981), yang menyatakan bahwa dukungan sosial di tempat kerja dapat menekan stres, menumbuhkan rasa diterima, dan meningkatkan kepuasan kerja. Sejalan dengan itu, penelitian Chiaburu dan Harrison (2008) serta Chen, Zhou, dan Zhu (2021) membuktikan bahwa interaksi positif antarpegawai memperkuat semangat kerja dan menciptakan suasana kerja yang lebih sehat. Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian Saputra dan Kurniawan (2024) serta Yusuf dan Ishak (2025) yang menegaskan bahwa dukungan rekan kerja tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja. Selanjutnya, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa *work-life balance* memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai, sejalan dengan pandangan Greenhaus dan Allen (2011) serta Karatepe dan Aga (2021) yang menekankan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mampu menjaga kesejahteraan psikologis serta menurunkan risiko *burnout*. Pegawai yang mampu mengelola keseimbangan hidupnya akan lebih fokus, termotivasi, dan memiliki komitmen kerja yang lebih tinggi. Peran kepuasan kerja sebagai mediator memperkuat teori Locke (1976) yang menegaskan bahwa kepuasan merupakan evaluasi emosional terhadap pengalaman kerja dan menjadi dasar terbentuknya kinerja yang optimal. Hasil ini juga mendukung penelitian Fransiska dan Maksum (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara *work-life balance* dan kinerja. Secara praktis, hasil ini menegaskan bahwa organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang suportif, memperkuat kolaborasi antarpegawai, dan menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan hidup. Pandangan ini sejalan dengan Armstrong (2020), Mangkunegara (2022), dan Robbins & Judge (2021) yang menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan pegawai sebagai kunci keberhasilan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan memberikan bukti empiris bahwa dukungan rekan kerja dan *work-life balance* berkontribusi besar terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Temuan ini sekaligus memperkuat kerangka teori *Job Demands–Resources (JD-R)* yang dikembangkan oleh Bakker, Demerouti, dan Sanz-Vergel (2020), bahwa sumber daya sosial dan keseimbangan hidup merupakan faktor utama yang menjaga keterlibatan dan produktivitas pegawai di tempat kerja.

## 5. Kesimpulan

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa dukungan rekan kerja dan *work-life balance* merupakan faktor yang berpengaruh penting terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Dukungan sosial dari lingkungan kerja yang positif serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi terbukti mampu menciptakan perasaan puas dalam diri pegawai, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung teori-teori sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi empiris yang bermakna bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di

## RESEARCH ARTICLE

organisasi modern. Temuan menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yakni dukungan rekan kerja dan *work-life balance*, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan House (1981) melalui teori *social support*, bahwa dukungan sosial di tempat kerja merupakan sumber daya penting yang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai. Ketika rekan kerja saling memberikan dukungan emosional, informasi, dan bantuan praktis, mereka bukan hanya membantu rekan lainnya menjalankan tugas, tetapi juga membentuk rasa kebersamaan yang meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan ini juga selaras dengan konsep *work-life balance* yang dikemukakan oleh Greenhaus dan Allen (2011), di mana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor penentu keberhasilan individu dalam mencapai kepuasan kerja yang berkelanjutan. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan tersebut akan memiliki ketenangan batin, tingkat stres yang lebih rendah, serta motivasi dan fokus yang lebih tinggi dalam bekerja.

Hasil penelitian ini memperkuat teori Locke (1976) tentang kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi emosional individu terhadap pengalaman kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial antara dukungan rekan kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan sosial dan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh faktor internal berupa perasaan puas, nyaman, dan bangga terhadap pekerjaan yang dijalankan. Secara konseptual, hasil penelitian ini juga sejalan dengan model Job Demands–Resources (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker, Demerouti, dan Sanz-Vergel (2020). Dalam model tersebut dijelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) merupakan kunci untuk menciptakan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan meningkatkan kinerja. Dukungan rekan kerja dan *work-life balance* terbukti menjadi dua sumber daya utama yang menjaga stabilitas psikologis dan produktivitas pegawai. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi empiris terhadap teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memperkuat pemahaman bahwa kesejahteraan dan dukungan sosial di lingkungan kerja merupakan fondasi penting bagi terciptanya kinerja yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa dukungan rekan kerja dan *work-life balance* bukan hanya instrumen sosial dan kebijakan organisasi, tetapi juga bentuk nyata dari investasi jangka panjang terhadap kesejahteraan pegawai. Ketika individu merasa didukung, dihargai, dan memiliki ruang untuk menyeimbangkan kehidupannya, maka kinerja bukan lagi sekadar target, melainkan refleksi dari kepuasan dan keterlibatan yang tumbuh dari dalam diri. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi berbagai pihak. Bagi organisasi dan pimpinan, perlu dibangun lingkungan kerja yang suporif melalui budaya kolaboratif, komunikasi terbuka, serta kebijakan yang memberikan fleksibilitas waktu agar pegawai dapat mencapai *work-life balance* yang sehat. Bagi pegawai, penting untuk menumbuhkan hubungan kerja yang positif dengan rekan sejawat, karena dukungan sosial di tempat kerja tidak hanya memperlancar pelaksanaan tugas, tetapi juga meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan stabilitas kinerja. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja digital, serta mempertimbangkan pendekatan *mixed methods* agar hasilnya lebih komprehensif. Sementara itu, bagi pengembangan teori, temuan ini memperkaya kajian perilaku organisasi dengan menegaskan bahwa dukungan sosial dan keseimbangan hidup merupakan faktor universal yang berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja, serta membuka ruang bagi pengembangan teori *social support* dan *work-life balance* dalam konteks budaya kerja Indonesia yang menekankan nilai kebersamaan dan solidaritas.

## 6. Referensi

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2020). Burnout and work engagement: The JDR approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Batubara, G. S. (2022). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 1(11), 2483–2496.
- Caniago, M. A. (2021). Pengaruh work life balance dan burnout terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Syariah Medan. *Skripsi*.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health*. U.S. Department of Health, Education, and Welfare.
- Chen, Y., Zhou, X., & Zhu, J. (2021). Coworker support and employee thriving: A moderated mediation model. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 295–308.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Dinda Amelia D.C, Sutama Wisnu Dyatmika, & Nashrudin Latif. (2024). Pengaruh work-life balance dan burnout terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Sinar Agung Ngoro Jombang. *Journal of Sustainability Business Research (JSBR)*, 5(2), 63–71. <https://doi.org/10.36456/jsbr.v5i2.9141>.
- 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.
- Fransiska, N. G., & Maksum, I. (2023). Work life balance: Bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi terhadap kinerja karyawan. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(1), 501. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i1.861>.
- Gowa, P. K. B., & Sari, D. R. (n.d.). Pengaruh dukungan rekan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Digilibadmin.Unismuh.Ac.Id*, 14(April 2025), 81–89.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 3–17.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- Ishak, O. (2022). Determinan disiplin kerja dan kinerja pegawai instansi pendidikan (Studi kasus pada Universitas Gorontalo). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan (JUMANAGE)*, 1(2), 86–93. <https://doi.org/10.33998/jumanage.2022.1.2.84>.

## RESEARCH ARTICLE

Ishak, O., Gani, R., Yusuf, N., & Gorontalo, U. (2025). Dampak kepemimpinan sebagai penentu kinerja pegawai kantor camat Limboto. 5(1), 194–210.

Ishak, O., Santi Nururly, Nurdin Yusuf, Donny Dharmawan, & Elizabeth. (2024). The role of job satisfaction, stress due to workload, and self-efficacy on employee performance in the hospitality industry. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(2), 962–968. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2211>.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). The effects of social support on work engagement and performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3121.

Karatepe, O. M., & Aga, M. (2021). Work-life balance and psychological resilience on job outcomes: A study of frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(4), 478–500.

Kembuan, D., Koleangan, R. A. M., & Ogi, I. (2021). Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo cabang utama di Manado. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1257–1266.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349).

Putri, D. R., & Prasetyo, Y. T. (2023). Work-life balance in the public sector: Challenges and strategies in the digital transformation era. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 23(1), 45–60.

Request, E., Response, Y., Submitted, R., Due, R., Brandes, I., Karundeng, D. R., Gorontalo, P. U., Gorontalo, K., & Kerja, K. (2023). Efektivitas kepemimpinan, dukungan organisasi, kompensasi terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja. 8(5).

Saputra, A., & Kurniawan, I. S. (2024). Pengaruh dukungan rekan kerja, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan CV. Muda Jaya Utama Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 13(02), 581–590. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i02.32012>.

Setiawan, A., Nugroho, R. Y., & Wulandari, R. (2023). The effect of peer support on work engagement and job performance. *Journal of Organizational Psychology*, 23(1), 77–89.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Yusuf, Z., & Ishak, O. (2025). Pengaruh work-life balance dan dukungan rekan kerja terhadap kinerja pegawai perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirta Limutu. 5, 253–262. <https://doi.org/10.51903/jupea.v5i2.3983>.