

## Kontribusi *non-physical work environment* dan *work-family conflict* terhadap *employee performance*

Muthii' ahturahmah\*, Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya

\*Email korespondensi: [muthii.21071@mhs.unesa.ac.id](mailto:muthii.21071@mhs.unesa.ac.id)

### Abstract

*This study aims to examine the impact of work-family conflict and non-physical work environment on fluctuations in employee performance, providing strategic insights for a public utility company in the clean water sector to optimize its human resource management. This research offers additional insights by illustrating how highly harmonious horizontal relationships may unexpectedly reduce individual independence by leading individuals to rely on peer assistance. The approach used in this study is quantitative, with saturated sampling, so the entire population of 74 people was used as respondents. Primary data were collected via structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis through SPSS version 25. The findings of this study indicate that work-family conflict has a significant negative impact on employee performance, suggesting that higher levels of role conflict are associated with a decline in professional output. In contrast, the non-physical work environment has a significant positive impact on employee performance, indicating that harmonious interpersonal relationships and effective internal communication are vital drivers of productivity. The implications of this study emphasise the importance of stress management to prevent work-family conflict, as well as improving communication and work relationships to support employee performance.*

*Keywords: employee performance; non-physical work environment; public sector; role conflict; work-family conflict.*

<https://doi.org/10.26740/jim>

*Received: July 25, 2025; Revised: May 26, 2026; Accepted: June 10, 2026; Available online: June 11, 2026  
Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

### Pendahuluan

Air bersih merupakan kebutuhan dasar yang berperan vital dalam menunjang kehidupan manusia. Tidak hanya diperlukan untuk kebutuhan konsumsi seperti minum, tetapi juga mendukung berbagai aktivitas sehari-hari. Di Indonesia, pengelolaan dan distribusi air bersih menjadi tanggung jawab Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) (Indrawan, 2023). Di Kota X, komitmen instansi pelayanan publik sektor air bersih dalam menjaga kualitas layanan dibuktikan melalui pencapaian sertifikasi ISO 9001:2015 pada sistem manajemen mutu, serta penghargaan “Apresiasi Upaya Penyelenggaraan Air Minum Aman 2024” yang diberikan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) (Dani, 2024; Dollores, 2024). Namun demikian, di balik pencapaian tersebut, kinerja karyawan sebagai penggerak utama operasional perusahaan masih menunjukkan beberapa permasalahan. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan sebagian karyawan belum sepenuhnya memenuhi standar perusahaan, yang ditandai dengan masih adanya pekerjaan yang memerlukan perbaikan maupun pemeriksaan ulang untuk memastikan kesesuaiannya dengan standar yang berlaku.

Selain itu, ketepatan waktu penyelesaian tugas juga menjadi masalah akibat kendala koordinasi dan administratif, yang menunjukkan efektivitas kerja belum optimal. Masalah kemandirian juga terlihat, di mana ada karyawan yang masih bergantung pada rekan kerja untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka, sehingga memperlambat proses dan mengganggu kelancaran tugas. Kondisi-kondisi ini

berpotensi menghambat pencapaian target jangka panjang perusahaan serta menurunkan kualitas layanan bagi masyarakat. Mengingat peran vital instansi pelayanan publik sektor air bersih dalam penyediaan air bersih, produktivitas operasional dan kinerja karyawan menjadi aspek krusial yang memerlukan perhatian serius, karena kelangsungan perusahaan sangat bergantung pada peran karyawannya (Djawoto *et al.*, 2022).

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah *work-family conflict*, yaitu konflik peran antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. *Work-family conflict* terjadi ketika karyawan mengalami kesulitan dalam membagi sumber daya, khususnya waktu, antara tuntutan peran pekerjaan dan tanggung jawab keluarga yang mengakibatkan munculnya konflik peran ganda (Olivia & Frianto, 2020). Karyawan yang menghadapi tingkat *work-family conflict* yang tinggi cenderung mengalami penurunan kinerja (Ulumudin *et al.*, 2022). Selain itu, faktor lain yang juga memengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja nonfisik, yakni kondisi atau situasi yang berkaitan dengan hubungan interpersonal di tempat kerja, meliputi interaksi antarrekan kerja, atasan, dan bawahan dalam suatu organisasi (Saraswati & Indiyati, 2022). Suasana nyaman di lingkungan kerja adalah hal yang diharapkan karyawan agar merasa betah di tempat kerja dan pada akhirnya dapat mencapai hasil kerja yang optimal (Pambudi *et al.*, 2023).

Berdasarkan observasi pada instansi pelayanan publik sektor air bersih di Kota X, ditemukan indikasi *work-family conflict* di kalangan karyawan, di mana tuntutan pekerjaan sering memaksa mereka mengorbankan waktu keluarga, dan tekanan dari kebutuhan keluarga yang mendesak memengaruhi fokus serta produktivitas. Hal ini diperkuat oleh pengakuan karyawan yang terpaksa mencari bantuan untuk memenuhi tanggung jawab keluarga serta kesulitan menjaga konsentrasi akibat tuntutan kerja yang tinggi. Selain itu, hasil observasi juga menunjukkan adanya permasalahan pada lingkungan kerja nonfisik. Beberapa karyawan harus memeriksa ulang atau memperbaiki hasil kerja rekan yang keliru, bahkan sampai mengambil alih tanggung jawab yang seharusnya diselesaikan oleh rekan tersebut. Situasi ini menimbulkan beban tambahan, memicu frustrasi, dan melemahkan semangat kerja tim.

Ketidakakuratan data antardivisi juga kerap menyebabkan keterlambatan penyelesaian tugas dan lembur, yang mencerminkan kurangnya koordinasi antarkaryawan serta berdampak negatif pada produktivitas dan efisiensi perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh *work-family conflict* dan *non-physical work environment* terhadap *employee performance* pada instansi pelayanan publik sektor air bersih di Kota X.

## Kajian Pustaka

### *Employee Performance*

*Employee performance* atau kinerja karyawan adalah *output* yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, yang dilaksanakan selaras dengan tanggung jawab serta kewenangan mereka guna mendukung tercapainya tujuan organisasi (Vernia & Senen, 2022). Kinerja tidak hanya dipandang sebagai *output* akhir, tetapi juga sebagai perilaku atau tindakan yang berkaitan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur berdasarkan sejauh mana kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan tersebut. Hanafi & Rahayu (2024) mendefinisikan kinerja sebagai serangkaian proses dan aktivitas yang melibatkan berbagai elemen yang pada akhirnya menghasilkan pencapaian hasil kerja individu maupun kelompok, serta mencerminkan kemampuan dan tanggung jawab mereka dalam memenuhi sasaran organisasi. Dengan demikian, kinerja berperan sebagai salah satu indikator utama keberhasilan organisasi, terutama dalam mencapai visi dan misi organisasi. Variabel *employee performance* diukur melalui 5 (lima) indikator, yakni kualitas (*quality*) sebagai tingkat hasil akhir yang diperoleh, mendekati kesempurnaan dalam memenuhi tujuan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan; kuantitas (*quantity*) yang menunjukkan jumlah siklus kerja atau kuantitas aktual yang dihasilkan; ketepatan waktu (*timeliness*) yang menggambarkan seberapa cepat suatu tugas diselesaikan sesuai dengan jadwal atau batas waktu yang telah ditentukan; efektivitas (*effectiveness*) yang mencakup pemanfaatan sumber daya yang optimal untuk mencapai hasil terbaik; serta kemandirian

(*independence*) yang mencerminkan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas tanpa memerlukan bantuan dari pihak lain (Vernia & Senen, 2022).

### **Work-Family Conflict**

*Work-family conflict* didefinisikan sebagai konflik peran yang muncul antara dua aspek, yaitu keluarga dan pekerjaan. Konflik ini timbul karena peran ganda yang dijalani individu sebagai pekerja dan anggota keluarga (Isa & Indrayati, 2023). Jesus (2024) menjelaskan bahwa *work-family conflict* terjadi ketika seseorang harus menjalankan dua pekerjaan sekaligus, yaitu sebagai profesional dan pengelola urusan rumah tangga atau keluarga, di mana perhatian yang berlebihan pada satu peran mengabaikan tanggung jawab pada peran lainnya, sehingga terjadi ketidakseimbangan. Lestari & Budiono (2021) menambahkan bahwa *work-family conflict* merupakan kondisi ketika individu memiliki tanggung jawab dalam dua peran yang berbeda, yaitu sebagai anggota keluarga dan sebagai karyawan. Konflik ini muncul saat individu tidak mampu menjalankan salah satu peran secara optimal akibat tuntutan dari peran lainnya, sehingga memengaruhi kemampuan mereka untuk memenuhi kewajiban pada kedua peran tersebut secara bersamaan. Variabel *work-family conflict* diukur melalui 3 (tiga) indikator, yakni *time-based conflict* yang merujuk pada konflik akibat keterbatasan waktu karena tersita oleh salah satu peran; *strain-based conflict* yang terjadi ketika seorang individu mengalami ketegangan saat menjalankan satu peran, yang berdampak negatif pada peran lainnya; serta *behavior-based conflict* yang dipicu oleh perbedaan tuntutan perilaku spesifik yang tidak sejalan antara dunia kerja dan kehidupan keluarga (Isa & Indrayati, 2023).

### **Non-Physical Work Environment**

*Non-physical work environment* adalah kondisi kerja yang tidak dapat dilihat atau disentuh, namun keberadaannya dapat dirasakan oleh individu. Lingkungan kerja nonfisik mencakup aspek psikologis dan emosional yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja individu dalam menjalankan tugas di tempat kerja (Mahargiono *et al.*, 2023). Selaras dengan pandangan tersebut, Fakhri *et al.* (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja nonfisik berkaitan dengan kualitas interaksi dan hubungan kerja antara atasan, rekan kerja, dan bawahan, di mana hubungan-hubungan tersebut berperan dalam membentuk suasana kerja yang kondusif serta memberikan kenyamanan bagi individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu, Hargyatni *et al.* (2022) mendefinisikan lingkungan kerja non-fisik sebagai kondisi kerja yang tidak dapat ditangkap oleh pancaindra manusia, namun dapat dirasakan melalui hubungan para pekerja dengan atasan dan sesama pekerja, dengan fokus utama pada pembentukan sikap kerja positif yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Menurut Mahargiono *et al.* (2023), variabel *non-physical work environment* diukur melalui 3 (tiga) indikator, yakni hubungan antar rekan kerja pada level yang sama yang mengacu pada interaksi individu yang memiliki posisi atau peran sejajar dalam organisasi; hubungan antara atasan dengan karyawan yang menggambarkan interaksi vertikal antara pemimpin (atasan) dengan anggota timnya (karyawan); serta hubungan kerja sama antarkaryawan yang mencerminkan bentuk kolaborasi yang dilakukan antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama guna mencapai tujuan perusahaan.

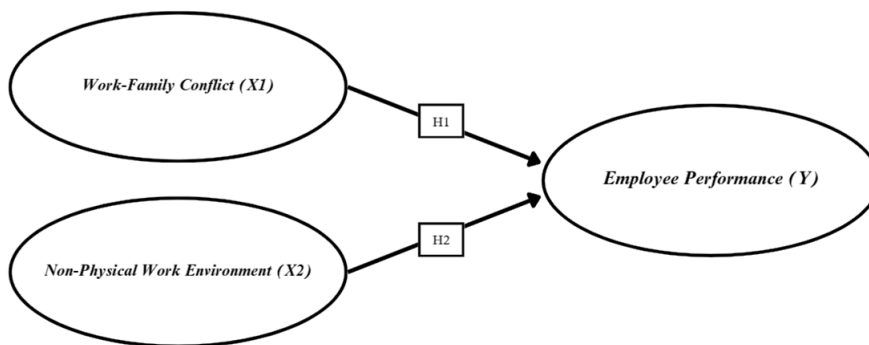
### **Pengaruh Antar Variabel**

Kewajiban di tempat kerja sering kali menyulitkan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara peran profesional dan tanggung jawab keluarga, sehingga memicu *work-family conflict*. Ketidakseimbangan ini berdampak negatif pada *employee performance*. Hal ini konsisten dengan temuan Urooj *et al.* (2023) yang menjelaskan bahwa *work-family conflict* menghambat karyawan dalam memberikan performa terbaiknya, sehingga menurunkan produktivitas dan efisiensi. Senada dengan itu, penelitian Hanesti *et al.* (2020) juga menunjukkan bahwa *work-family conflict* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *employee performance*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *work-family conflict* yang dialami oleh seorang karyawan, semakin besar kemungkinan terjadinya penurunan dalam kinerjanya.

H1: Terdapat pengaruh negatif *work-family conflict* terhadap *employee performance*.

Lingkungan kerja nonfisik atau *non-physical work environment* mencakup aspek-aspek tak berwujud seperti hubungan antara atasan dan karyawan, hubungan dengan rekan kerja, serta kerja sama antarkaryawan. Lingkungan kerja nonfisik yang kondusif berperan krusial dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, suasana kerja nonfisik yang tidak mendukung berpotensi menurunkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Anggraini (2022) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, Ningrum *et al.* (2021) menemukan hasil yang serupa, bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja nonfisik, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

H2: Terdapat pengaruh positif *non-physical work environment* terhadap *employee performance*.



Sumber: Diolah peneliti (2025)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer dan sekunder sebagai dasar analisis. Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner kepada responden, sementara data sekunder bersumber dari literatur ilmiah serta publikasi resmi terkait instansi pelayanan publik sektor air bersih di Kota X. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *sampling jenuh* di mana seluruh populasi yang terdiri dari 74 karyawan dijadikan sebagai responden (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini, pengukuran instrumen dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5, dimulai dari tidak setuju hingga sangat setuju. Pada penelitian ini juga dilakukan pengujian kualitas data sebelum tahap analisis inti guna menjamin validitas dan reliabilitas instrumen. Selanjutnya, serangkaian uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas diterapkan untuk memastikan data memenuhi syarat estimasi statistik. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linier berganda menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Pengujian hipotesis dievaluasi melalui uji signifikansi parameter individual (uji t), sementara kekuatan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen diukur melalui analisis koefisien determinasi.

## Hasil Penelitian

### Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia produktif, di mana kelompok usia 25 hingga 35 tahun menjadi kelompok yang paling banyak dengan persentase sebesar 46% atau sebanyak 34 orang. Selanjutnya, responden berusia di atas 35 tahun mencapai 43% (32 orang), sementara sisanya adalah responden berusia di bawah 25 tahun sebesar 11% (8 orang). Jika dilihat dari jenis kelamin, terdapat perbedaan jumlah antara responden laki-laki dan perempuan, di mana partisipasi laki-laki lebih mendominasi sebesar 61% (45 orang) dibandingkan dengan responden perempuan yang sebesar 39% (29 orang). Selain itu, dari segi status pernikahan, sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki status menikah dengan jumlah 50 orang atau sebesar 68%, diikuti oleh responden yang belum menikah sebanyak 20 orang (27%), serta responden

dengan status lainnya sebanyak 4 orang (5%). Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki pada rentang usia 25 hingga 35 tahun yang sudah berkeluarga, yang profil ini dapat memberikan gambaran mengenai kondisi tenaga kerja pada objek penelitian saat ini.

**Hasil Uji Asumsi Klasik**

Rangkaian pengujian asumsi klasik pada penelitian ini diawali dengan uji normalitas menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* untuk mengetahui apakah nilai residual dalam model berdistribusi normal. Berdasarkan data pada Tabel 1, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,097, yang mana nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 ( $0,097 > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam model regresi ini telah berdistribusi secara normal sesuai dengan kriteria.

**Tabel 1. Hasil Uji Normalitas**

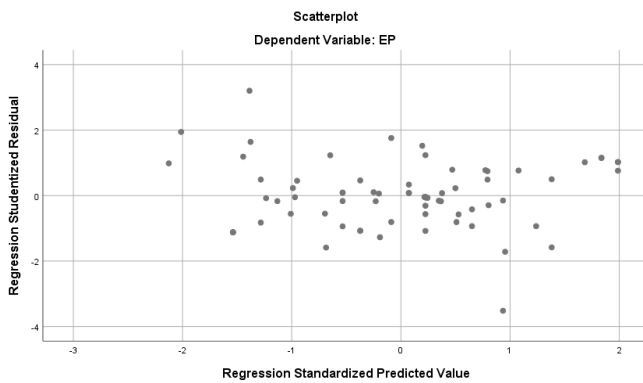
		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	3,87703433
Most Extreme Differences	Absolute	0,095
	Positive	0,095
	Negative	-0,095
Test Statistic		0,095
Asymp. Sig. (2-tailed)		,097 <sup>c</sup>

Sumber: *Output SPSS Versi 25*

Selanjutnya, dilakukan uji multikolinearitas untuk memastikan tidak adanya korelasi yang tinggi antarvariabel independen dalam model. Merujuk pada hasil pengolahan data, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tercatat sebesar 1,504 yang berada di bawah angka 10, serta didukung oleh nilai *tolerance* sebesar 0,665 yang lebih besar dari 0,10. Hasil ini mengonfirmasi bahwa model penelitian terbebas dari gejala multikolinearitas, yang berarti masing-masing variabel independen memiliki peran yang mandiri tanpa saling memengaruhi secara berlebihan. Terakhir, pengujian dilengkapi dengan uji heteroskedastisitas melalui analisis visual pada grafik *scatterplot* sebagaimana disajikan pada gambar 2. Observasi terhadap grafik tersebut menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar secara acak dan luas, baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, serta tidak membentuk pola geometris tertentu yang teratur. Kondisi sebaran data yang acak ini menandakan bahwa tidak terdapat ketidaksamaan varians residual antarpengamatan, sehingga model regresi dinyatakan memenuhi asumsi homoskedastisitas.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Berdasarkan Tabel 2 mengenai koefisien determinasi, diketahui nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,412. Besarnya variabel independen, yaitu *work-family conflict* dan *non-physical work environment*, mampu menjelaskan 41,2% dari *employee performance*, dan sisanya 58,8% dijelaskan oleh variabel lain.



Sumber: Output SPSS versi 25  
**Gambar 2. Scatterplot**

**Tabel 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,655 <sup>a</sup>	,492	,412	3,93126

Sumber: Diolah peneliti (2025)

**Hasil Regresi Linier Berganda**

Tabel 3 menyajikan hasil analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel *work-family conflict* dan *non-physical work environment* terhadap *employee performance* pada instansi pelayanan publik sektor air bersih di Kota X. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa kedua variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap variabel dependen, yaitu *employee performance*. Variabel *work-family conflict* menunjukkan koefisien regresi sebesar -0,510 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ), yang berarti adanya hubungan negatif yang signifikan antara *work-family conflict* dan *employee performance*. Artinya, semakin tinggi tingkat *work-family conflict* yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan kinerja mereka menurun. Sebaliknya, variabel *non-physical work environment* memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,477 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja nonfisik yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka tunjukkan.

**Tabel 3. Hasil Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi ( $\beta$ )	T-hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
Work-family conflict (X1)	-0,510	-3,600	0,001	Negatif, signifikan ( $p < 0,05$ )
Non-physical work environment (X2)	0,477	3,092	0,003	Positif, signifikan ( $p < 0,05$ )

Sumber: Diolah peneliti (2025)

**Hasil Uji Hipotesis (Uji t)**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Berdasarkan hasil olah data, pengujian pada hipotesis pertama ( $H_1$ ) menunjukkan bahwa variabel *work-family conflict* memiliki nilai t hitung sebesar 3,600, yang mana nilai ini lebih besar dari t tabel sebesar 1,994, serta didukung oleh nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara *work-family conflict terhadap employee performance* dengan arah pengaruh negatif. Artinya, semakin tinggi konflik peran yang dialami karyawan, maka performa kerja mereka akan cenderung menurun. Selanjutnya, pada pengujian

hipotesis kedua ( $H_2$ ), variabel *non-physical work environment* mencatatkan nilai t hitung sebesar 3,092, yang juga lebih besar dari t table sebesar 1,994 dengan nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada instansi pelayanan publik sektor air bersih di Kota X. Secara keseluruhan, kedua variabel independen dalam model ini terbukti memiliki kontribusi nyata dalam menjelaskan fluktuasi kinerja karyawan di lokasi penelitian.

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-family conflict* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee performance* pada instansi pelayanan publik sektor air bersih di Kota X. Temuan ini menggambarkan bahwa ketidakmampuan karyawan dalam menyeleksi tuntutan profesional dengan tanggung jawab domestik menjadi faktor penghambat produktivitas. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, ditemukan bahwa secara umum, responden tidak mengalami tingkat konflik yang tinggi antara peran pekerjaan dan peran keluarga. Namun, perlu dicatat bahwa indikator *strain-based conflict* menunjukkan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan dua indikator lainnya. Ini mengindikasikan adanya tekanan psikologis, kelelahan, atau stres akibat pekerjaan yang terkadang terbawa ke lingkungan keluarga. Beban psikologis tersebut muncul ketika karyawan mengalami dilema untuk menjalankan peran domestik atau sebagai karyawan. Tekanan emosional inilah yang mengakibatkan kelelahan mental terbawa ke tempat kerja, sehingga mengganggu konsentrasi karyawan secara menyeluruh. Apabila tekanan psikologis ini tidak dimitigasi, akan terjadi penurunan fokus dan atensi kerja di kantor yang secara langsung mengganggu capaian kinerja individu.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa *work-family conflict* dapat menjadi hambatan serius bagi karyawan dalam menunjukkan performa terbaik, sehingga berujung pada penurunan produktivitas kerja (Isa & Indrayati, 2023; Urooj *et al.*, 2023). Oleh karena itu, instansi pelayanan publik sektor air bersih di Kota X perlu mengambil langkah antisipatif dengan memperkuat upaya pencegahan melalui penyediaan layanan konseling bagi karyawan, program keseimbangan kerja-keluarga (*work-life balance*), serta pelatihan manajemen stres. Upaya ini sangat penting untuk menjaga kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap pemulihan dan peningkatan kinerja mereka.

Selain faktor domestik, terdapat faktor internal organisasi, seperti lingkungan kerja nonfisik (*non-physical work environment*) yang terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas interaksi sosial dan atmosfer kerja yang dibangun, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, kualitas lingkungan kerja nonfisik di instansi ini sudah berada dalam kategori baik. Fenomena ini terjadi karena di instansi pelayanan publik sektor air bersih sangat mengedepankan asas kekerabatan dan gotong royong, hal ini membuat karyawan merasa nyaman, sehingga kualitas interaksi sosial yang tinggi mampu mengompensasi tekanan kerja. Pola komunikasi yang terbuka dan hubungan antarrekan kerja yang harmonis berhasil membentuk ekosistem kerja kelompok yang solid, yang secara langsung berdampak pada tercapainya kualitas (*quality*) dan target jumlah (*quantity*) hasil kerja sesuai dengan standar perusahaan. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya hubungan antarrekan kerja yang baik, suasana kerja yang suportif, komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan yang positif (Pambudi *et al.*, 2023; Saraswati & Indiyati, 2022).

Hubungan antarrekan kerja yang sangat harmonis ini di lapangan sering kali menjadi instrumen kenyamanan secara personal. Kondisi tersebut sebenarnya mencerminkan adanya beban tambahan bagi karyawan tertentu dan memicu karyawan lain untuk merasa nyaman dalam sistem saling bantu, sehingga mereka lebih memilih menunggu pemeriksaan rekan atau instruksi vertikal dari atasan daripada mengambil inisiatif secara mandiri sejak awal. Akibatnya, hal tersebut menumbuhkan rasa frustrasi pada karyawan tertentu karena harus terus-menerus memperbaiki kesalahan data secara berulang. Signifikansi lingkungan kerja yang harmonis ini terlihat ketika rekan kerja berinisiatif

melakukan pemeriksaan ulang (*re-checking*) dan perbaikan data demi menyelamatkan target divisi. Meskipun kebersamaan ini mencegah terjadinya konflik, fenomena tersebut menggambarkan bahwa komunikasi vertikal dengan atasan belum berjalan dengan optimal. Hal ini terjadi karena pihak manajemen belum mengambil tindakan tegas untuk mendisiplinkan karyawan yang kurang mandiri, sementara itu, staf yang terbebani merasa enggan atau tidak percaya diri untuk melaporkan kendala tersebut kepada atasan yang belum sepenuhnya empatik dan responsif.

### **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *work-family conflict* dan *non-physical work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan, serta perlunya penciptaan lingkungan kerja nonfisik yang harmonis, suportif, dan kondusif sebagai upaya strategis untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini membuktikan bahwa keterbatasan energi psikologis akibat *strain-based conflict* merupakan faktor penghambat bagi produktivitas kerja. Selain itu, temuan pada penelitian ini memperkaya literatur manajemen dengan mengungkap bahwa hubungan horizontal yang terlalu harmonis berisiko memicu ketergantungan dan menurunkan *independence*. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu model dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan sebagian variasi kinerja karyawan, dan masih terdapat proporsi yang cukup besar dari variasi kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar cakupan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel independen tambahan yang relevan seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, atau *work-life balance*, yang dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penambahan variabel mediasi juga dapat dipertimbangkan, untuk mengetahui mekanisme atau jalur pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

### **Daftar Pustaka**

- Anggraini, W. (2022). The Influence of Non Physical Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance PT . Sinar Sosro Palembang. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 3(2), 80–86. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47747/ijmhrr.v3i2.698>
- Dani, R. (2024). *Perumda Tirta Manuntung Balikpapan Pertahankan Sertifikasi ISO 9001:2015 dan ISO 14001:2015*. Inibalikpapan.Com. <https://www.inibalikpapan.com/perumda-tirta-manuntung-balikpapan-pertahankan-sertifikasi-iso-90012015-dan-iso-140012015/>
- Djawoto, Setyorini, N., Cahyono, K. E., & Widiana, E. (2022). The Effect of Quality of Work-Life and Work-Family Conflict on Organizational Commitment and Employee Performance in Indonesia. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(9), 4244–4255. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i9-36>
- Dolores, N. C. (2024). *PTMB Raih Penghargaan Penyelenggaraan Air Minum Aman 2024, Dukung Pemkot Balikpapan Capai SDG's*. Kotaku.Co.Id. <https://kotaku.co.id/ptmb-raih-penghargaan-penyelenggaraan-air-minum-aman-2024-dukung-pemkot-balikpapan-capai-sdgs/>

- Fakhri, M., Gilang, A., & Mulya, T. P. (2020). The Influence of Non-Physical Work Environment on Employee Performance Through Emotional Intelligence as an Intervening Variable (A Case Study of Balai Besar Pelatihan Peternakan Kupang). In *Journal of Engineering and Applied Sciences* (Vol. 15, Issue 4, pp. 990–994). <https://doi.org/10.36478/jeasci.2020.990.994>
- Hanafi, F., & Rahayu, N. P. W. (2024). The Influence of Competency, Work Experience, Work Environment and Work Discipline on Employee Performance at Farm Tresno. *International Journal of Social Science, Education, Communication, and Economics*, 2(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sj.v2i6.263>
- Hanesti, I. G. A. D., Mitariani, N. W. E., & Atmaja, N. P. C. D. (2020). Effect of Work Family Conflict and Work Stress on Employee Performance. *Proceeding 1st International Conference of Innovation on Science and Technology (ICISTSD)*, 1(1), 357–361.
- Hargyatni, T., Kusumajaya, R. A., & Purwanti, Y. D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 2(1), 83–92. <https://doi.org/10.51903/dinamika.v2i1.152>
- Indrawan, F. (2023). *Pentingnya Air Bersih Bagi Kehidupan Manusia*. Kumparan. <https://kumparan.com/fadhil-indrawan/pentingnya-air-bersih-bagi-kehidupan-manusia-1zcK4BTKrGp/full>
- Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The Role of Work-life Balance as Mediation on the Effect of Work-Family on Employee Performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(0), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910>
- Jesus, A. P. F. M. de. (2024). The Influence of Work-Family Conflict, Work Stress, And Work Motivation on Female Employee Performance. *Timor Lorosa'e Journal of Business and Innovation (TORBIN)*, 01(01), 1–20.
- Lestari, D. A., & Budiono. (2021). *Pengaruh work family conflict dan emotional exhaustion terhadap kinerja perawat wanita melalui organizational commitment pada rumah sakit petrokimia gresik*. 9(1), 167–181. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.26740/jim.v9n1.p167-181>
- Mahargiono, P. B., Pradana, P. G., & Laily, N. (2023). Employee Performance in Terms of Transformational Leadership, Non-Physical Work Environment and Organizational Citizenship Behavior. *European Modern Studies Journal*, 7(2), 143–156. [https://doi.org/10.59573/emsj.7\(2\).2023.14](https://doi.org/10.59573/emsj.7(2).2023.14)
- Ningrum, N. R., Iswanti, Basri, A. I., Kasnowo, & Dwihandoko, T. H. (2021). The Effect Of Non Physical Work Environment , Job Satisfaction And Workload To Employee Performance At Pdam Tirta Prabawa Mukti Office-Pangandaran. *Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology*, 01(01), 79–87.
- Olivia, D. R., & Frianto, A. (2020). Peran social support dalam work family conflict terhadap stres kerja: sebuah studi literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 494–503.
- Pambudi, A. S., Sukarno, G., & Iryanti, E. (2023). Analysis of Non-Physical Work Environment and Motivation to Employee Performance on CV. Adikarya Sukses Engineering Jombang. *International Journal of Economics (IJE)*, 2(2), 271–283. <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.502>
- Saraswati, F., & Indiyati, D. (2022). The influence of non-physical work environment and work stress

- on job performance of Gen Z: A research framework. *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development*, 218–222. <https://doi.org/10.1201/9781003335832-55>
- Sunatar, B. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 104–113.
- Ulumudin, I., Jfatumbuan, W., & Dotulong, L. O. (2022). Analysis of the Effect of Work Family Conflict, Job Involvement, Workload and Work Stress on Employee Performance During the Covid-19 Pandemic (Study At Bpjs Health Branch Office Ternate). *GOSPODARKA I INNOWACJE*, 21. <http://www.gospodarkainnowacje.pl/>
- Urooj, T., Bhutto, S. A., & Andleeb, F. (2023). Employee Performance and Work-Family Conflict : A Study of the Education Sector in Pakistan. *Academy of Education and Social Sciences*, 3(3), 290–297.
- Vernia, D. M., & Senen, S. H. (2022). Work-Family Conflict, Emotional Intelligence, Work-Life Balance, and Employee Performance. *Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 657(Gcbme 2021), 398–405. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.075>