

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi pada era globalisasi dan digitalisasi. Organisasi publik maupun swasta bergantung pada kualitas dan kinerja SDM dalam menghadapi perubahan sosial serta meningkatnya tuntutan pelayanan (1). Sektor kesehatan memiliki posisi strategis karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan masyarakat. Puskesmas sebagai unit pelayanan dasar memegang tanggung jawab besar dalam menjaga mutu pelayanan kesehatan di tingkat masyarakat (2). Pegawai puskesmas dihadapkan pada tekanan tinggi berupa beban administratif, tanggung jawab moral, dan tuntutan emosional dalam menghadapi pasien (3). Kondisi tersebut menyebabkan pegawai rentan mengalami tekanan kerja yang berdampak pada kesejahteraan psikologis

Tekanan kerja yang tinggi menimbulkan tantangan bagi pegawai untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fakta ini menegaskan perlunya perhatian terhadap faktor psikologis pegawai agar kualitas pelayanan publik tetap optimal. Keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* (WLB) menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi kesejahteraan pegawai. Konsep ini menggambarkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab profesional dengan kehidupan pribadi (4). Tingginya tekanan kerja membuat pegawai perlu memiliki keseimbangan yang baik antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Jika keseimbangan ini terjaga, kondisi psikologis pegawai akan lebih sehat dan pada akhirnya kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat dapat tetap terjaga dengan baik.

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya serta peran yang dijalankan (5). Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau instansi, perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan

maupun dengan kondisi dirinya yang akan menimbulkan dampak positif dan negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya (6). Kondisi serupa juga ditemukan pada Puskesmas Bontang Utara II, di mana hasil survei internal tahun 2025 yang dilakukan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai pada lingkungan kerja Puskesmas Bontang Utara II.

Tabel 1.1. Survey Kepuasan Pegawai Puskesmas Bontang Utara II

No	Pertanyaan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1.	Saya puas terhadap pekerjaan yang saya kerjakan pada tempat kerja saya.	12	4
2.	Saya puas terhadap gaji yang saya terima karena sesuai dengan apa yang sudah saya kerjakan.	10	6
3.	Saya puas terhadap kesempatan promosi/kenaikan jabatan yang tersedia di tempat kerja saya.	11	5
4.	Saya puas terhadap pengawasan dan arahan dari atasan dalam pekerjaan saya.	16	0
5.	Saya puas terhadap hubungan dengan rekan kerja yang suportif pada tempat kerja saya.	13	3
6.	Saya puas terhadap kondisi kerja (fasilitas, lingkungan, dan suasana kerja) yang mendukung pada tempat kerja saya.	14	2

Sumber: hasil survei Kepuasan Kerja Puskesmas Bontang Utara II

Berdasarkan hasil pra-survei kepuasan kerja pegawai pada Puskesmas Bontang Utara II, dapat dilihat pada tabel 1.1 bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian besar pegawai merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan, pengawasan dan arahan dari atasan, serta kondisi lingkungan kerja yang dinilai mendukung dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, hubungan antar rekan kerja yang dinilai positif

sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang suportif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Puskesmas Bontang Utara II mampu memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Namun, masih terdapat beberapa pegawai yang merasa belum puas, terutama terkait gaji yang diterima dan kesempatan promosi atau kenaikan jabatan. Sebagian pegawai menilai bahwa imbalan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan beban pekerjaan yang dijalankan, serta peluang pengembangan karier masih dirasa kurang optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai belum terpenuhi secara menyeluruh, dikarenakan masih terdapat kesenjangan antara harapan pegawai dengan imbalan serta kesempatan karier yang diberikan oleh puskesmas. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara berkelanjutan, maka dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai dan berpotensi mengurangi motivasi serta semangat pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, fenomena ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Bontang Utara II masih belum sepenuhnya terpenuhi secara menyeluruh.

Work Life Balance, merupakan faktor penting bagi setiap pegawai agar memiliki kualitas hidup yang seimbang antara aktivitas keluarga dengan pekerjaan. Keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan atau organisasi dalam membuat suatu kebijakan agar kualitas dan komitmen kerja karyawan tetap terjaga (7). Kebanyakan orang saat turun dalam dunia kerja jadi kehilangan keseimbangan dalam hidup mereka. Semakin tinggi karir mereka atau semakin tinggi bisnis yang dijalankan, maka semakin sulit bagi mereka untuk menikmati hidup (8). Kondisi serupa juga dapat ditemui pada pegawai Puskesmas Bontang Utara II seperti masih terdapat sebagian pegawai yang mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tanggung jawab pekerjaan yang cukup tinggi dalam memberikan pelayanan kesehatan menyebabkan sebagian pegawai harus membagi waktu, energi dan perhatian yang lebih besar untuk pekerjaan sehingga berpotensi mengurangi waktu istirahat, aktivitas bersama keluarga, serta

keterlibatan dalam kehidupan pribadi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *work life balance* pegawai belum sepenuhnya berjalan dengan optimal. Tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memengaruhi kemampuan pegawai dalam menjalankan peran pekerjaan dan peran pribadi secara seimbang. Apabila hal tersebut terjadi secara terus menerus dapat berdampak pada kesejahteraan fisik dan psikologis pegawai, menurunkan kualitas kehidupan kerja, serta berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Fenomena ini menunjukkan bahwa *work life balance* pada pegawai Puskesmas Bontang Utara II masih perlu menjadi perhatian agar keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai dapat terjaga dengan baik, sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal dan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik.

Employee engagement berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena menggambarkan sejauh mana pegawai merasa terhubung secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaan yang dijalani (9). Namun, masih ditemukan adanya pegawai yang kurang menunjukkan keterlibatan kerja secara optimal. Kondisi ini terlihat dari kurangnya partisipasi pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta belum sepenuhnya terjalin kerja sama yang efektif dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* pada pegawai masih perlu ditingkatkan agar keterlibatan dalam pekerjaan dan organisasi dapat berjalan dengan optimal. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan masih terdapat ruang untuk memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan, baik dari aspek perhatian, antusiasme, maupun keterlibatan dalam pelaksanaan tugas. Apabila kondisi tersebut tidak mendapatkan perhatian, maka dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan *employee engagement* menjadi penting karena dapat mendukung terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif sehingga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh Puskesmas Bontang Utara II.

Sebagai bukti empiris yang menjembatani penelitian ini sebagaimana, penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara *Work life balance* dan Kepuasan Kerja, menemukan hasilnya belum konsisten. Menurut Permadi et al menemukan pengaruh signifikan terkait *Work life balance* dan Kepuasan Kerja (10). Selain itu, penelitian menurut Fadhila dan Zackharia (2022) menunjukkan pengaruh signifikan terkait *Work life balance* dan Kepuasan Kerja(11). Tetapi terdapat peneliti yang menemukan hasil yang tidak signifikan, seperti menurut Wulan menemukan hasil tidak signifikan antara *Work life balance* dan Kepuasan Kerja (12). Selain itu di dukung oleh penelitian Moh. Arafah dan Ni Made (2024), menemukan hasil tidak signifikan antara *Work life balance* dan Kepuasan Kerja(13). Sedangkan Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu ditelusuri lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi publik di sektor kesehatan.

Selain itu, hasil penelitian menurut Sari dan Nasution, menemukan bahwa *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement* (14). Jasman et al., (2025), menyatakan bahwa *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement* (15). Terdapat temuan penelitian yang dilakukan oleh Indraswara et al., (2024) menunjukkan bahwa *Employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (16). Selain itu, menurut Melisha et al., (2021) terdapat penelitian lain yang menjelaskan bahwa *Employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (17). Menurut, Ammar Askar et al., (2025) menemukan hasil bahwa *Employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (18).

Employee engagement dijadikan sebagai variabel mediasi karena mencerminkan faktor intrinsik pekerjaan yang menjadi sumber utama terbentuknya kepuasan kerja pegawai. Menurut, Herzberg (1959) kepuasan kerja yang bersifat mendalam lebih banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti makna pekerjaan, tanggung jawab, pencapaian, dan pengakuan, sementara faktor ekstrinsik berperan terutama dalam mencegah ketidakpuasan (19). Dalam konteks ini, *work-life*

balance berfungsi sebagai kondisi pendukung yang menjaga kesejahteraan fisik dan psikologis pegawai, peran tersebut belum tentu secara langsung menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan (20). Keseimbangan kehidupan kerja memungkinkan pegawai memiliki energi kerja dan kondisi emosional yang lebih stabil, sehingga meningkatkan keterlibatan, dedikasi, serta rasa bermakna dalam menjalankan pekerjaan (21). Tingginya *employee engagement* yang tercermin melalui semangat bekerja, dedication, dan rasa bermakna dalam pekerjaan membentuk evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja (22). Oleh karena itu, *employee engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme tidak langsung pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.

Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor swasta seperti perbankan dan industri jasa, sementara penelitian di sektor publik, khususnya bidang kesehatan, masih terbatas (23). Karakteristik pekerjaan di puskesmas memiliki orientasi sosial dan emosional yang berbeda karena pegawai harus berhadapan langsung dengan masyarakat dan menangani tekanan kerja yang tinggi. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris yang relevan dengan konteks pelayanan publik serta membantu pihak manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan kesejahteraan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Puskesmas Bontang Utara II.**

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana *work-life balance*, Kepuasan Kerja, *employee engagement* Pada Puskesmas Bontang Utara II?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh pada *employee engagement* pegawai?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai?

5. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *work-life balance* pada kepuasan kerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan *work-life balance*, kepuasan kerja, *employee engagement* pada pegawai Puskesmas Bontang Utara II.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* pada kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* pada *employee engagement*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* pada kepuasan.
5. Untuk menguji peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh *work-life balance*, *employee engagement*, dan kepuasan kerja di sektor publik. Kajian ini juga memperkaya literatur empiris dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti puskesmas. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan pegawai, dan kepuasan kerja

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen Puskesmas Bontang Utara II dan instansi kesehatan lainnya dalam meningkatkan kesejahteraan serta kinerja pegawai melalui kebijakan yang mendukung *work-life balance* dan *employee engagement*. Hasilnya juga dapat menjadi pertimbangan bagi pemerintah daerah dalam pengelolaan SDM sektor

202210160311032
Ramdana Karisma Anggraeni
Prodi Manajemen

kesehatan serta membantu pegawai meningkatkan keseimbangan hidup, keterlibatan, dan kepuasan kerja.

