

***DETERMINANTS OF WORK-LIFE BALANCE AND THEIR IMPLICATIONS
FOR THE SATISFACTION AND PERFORMANCE OF GOVERNMENT
HOSPITAL EMPLOYEES***

**DETERMINAN WORK-LIFE BALANCE DAN IMPLIKASINYA TERHADAP
KEPUASAN SERTA KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT PEMERINTAH**

Erni Suryani Wongso^{1*}, Tirtan Nefianto²

Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa
Unggul, Jakarta, Indonesia^{1,2}
ernisuryani5999@gmail.com¹

ABSTRACT

This study examines the factors shaping work-life balance and its implications for satisfaction and performance among public hospital employees. The research model positions work stress, employee engagement, and psychological capital as predictors of work-life balance, which is subsequently linked to job satisfaction and job performance. A quantitative cross-sectional design was employed through an online survey of 200 employees at Dr. Achmad Diponegoro Putussibau Regional General Hospital. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that work stress has no significant effect on work-life balance. In contrast, employee engagement and psychological capital have positive and significant effects on work-life balance. Work-life balance positively affects job satisfaction, while job satisfaction positively affects job performance. Collectively, the three predictors explain a substantial proportion of work-life balance. These findings suggest that employees' ability to balance work and personal roles is shaped more strongly by positive psychological resources and work engagement than by work pressure alone. Hospital management should therefore prioritize resilience development, healthy employee engagement, predictable work arrangements, and fair reward systems.

Keywords: *employee engagement; job performance; psychological capital; work-life balance; work stress.*

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang membentuk work-life balance serta implikasinya terhadap kepuasan dan kinerja pegawai rumah sakit pemerintah. Model penelitian menempatkan work stress, employee engagement, dan psychological capital sebagai prediktor work-life balance, yang selanjutnya dihubungkan dengan job satisfaction dan job performance. Penelitian menggunakan desain kuantitatif cross-sectional dengan survei daring terhadap 200 pegawai RSUD Dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work stress tidak berpengaruh signifikan terhadap work-life balance. Sebaliknya, employee engagement dan psychological capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap work-life balance. Selanjutnya, work-life balance berpengaruh positif terhadap job satisfaction, dan job satisfaction berpengaruh positif terhadap job performance. Ketiga prediktor secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi work-life balance secara kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan peran pegawai rumah sakit lebih banyak dibentuk oleh keterlibatan kerja dan sumber daya psikologis positif daripada oleh tekanan kerja semata. Manajemen rumah sakit perlu memprioritaskan penguatan resiliensi, keterlibatan pegawai, pengaturan kerja yang dapat diprediksi, dan sistem penghargaan yang adil.

Kata Kunci: Employee engagement; job performance; psychological capital; work-life balance; work stress.

PENDAHULUAN

Rumah sakit pemerintah menjalankan fungsi pelayanan publik yang menuntut ketepatan, kecepatan, dan kesinambungan pelayanan. Pegawai tidak hanya menghadapi beban administratif dan teknis, tetapi juga

tekanan emosional ketika berinteraksi dengan pasien dan keluarga, perubahan kebutuhan pelayanan, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan kepatuhan terhadap prosedur. Dalam situasi tersebut, kemampuan pegawai menjaga keseimbangan antara tanggung jawab

pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi bagian penting dari keberlanjutan kualitas pelayanan.

Work-life balance tidak semata-mata berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi mencerminkan kemampuan individu mengelola energi, perhatian, dan tanggung jawab pada domain kerja dan nonkerja secara selaras (Greenhaus et al., 2003; Kalliath & Brough, 2008). Ketika pekerjaan terus memasuki ruang keluarga, pegawai berisiko mengalami kelelahan, penurunan kepuasan, dan kesulitan mempertahankan kualitas interaksi sosial. Sebaliknya, keseimbangan peran memberi kesempatan bagi pegawai untuk pulih, memelihara hubungan keluarga, dan kembali menjalankan tugas dengan kondisi psikologis yang lebih baik.

Literatur menunjukkan bahwa tekanan kerja dapat mengurangi *work-life balance* karena tuntutan pekerjaan menguras sumber daya fisik dan emosional (Aruldoss et al., 2021; Solanki & Mandaviya, 2021). Namun, dampak tuntutan kerja tidak selalu seragam. Sebagian pegawai mampu mempertahankan keseimbangan melalui pengalaman, dukungan sosial, pengaturan tugas, dan strategi adaptasi. Hal ini menunjukkan bahwa penjelasan mengenai *work-life balance* tidak cukup hanya berfokus pada sumber tekanan, tetapi juga perlu mempertimbangkan sumber daya positif yang membantu pegawai menghadapi tuntutan tersebut.

Dua sumber daya yang relevan adalah *employee engagement* dan *psychological capital*. Keterlibatan kerja yang sehat mendorong pegawai memahami arti pekerjaannya, menggunakan energi secara terarah, dan mempertahankan hubungan emosional yang positif dengan organisasi. Sementara itu, *psychological capital* yang tercermin dalam harapan, efikasi diri, optimisme, dan resiliensi membantu

individu mengelola tekanan serta pulih dari pengalaman kerja yang sulit (Luthans et al., 2007; Parray et al., 2023). Dalam kerangka *Job Demands–Resources Theory*, tuntutan kerja memicu proses pengurasan energi, sedangkan sumber daya pekerjaan dan personal mengaktifkan proses motivasional (Bakker et al., 2023; Demerouti, 2025).

Penelitian terdahulu banyak membahas hubungan antara stres kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan, dan kinerja pada sektor swasta atau dalam pengaturan kerja dari rumah. Bukti pada rumah sakit pemerintah, terutama rumah sakit daerah yang beroperasi dalam struktur birokrasi dan keterbatasan sumber daya, masih memerlukan penguatan. Selain itu, kajian sering memeriksa hubungan-hubungan tersebut secara terpisah. Padahal, manajemen rumah sakit membutuhkan pemahaman yang lebih terpadu mengenai bagaimana tuntutan dan sumber daya pegawai membentuk *work-life balance*, serta bagaimana keseimbangan tersebut berlanjut pada kepuasan dan kinerja.

Penelitian ini menawarkan model terintegrasi dengan membandingkan peran *work stress* sebagai tuntutan kerja dan peran *employee engagement* serta *psychological capital* sebagai sumber daya positif. Model kemudian menempatkan *work-life balance* sebagai kondisi yang membentuk *job satisfaction*, yang selanjutnya berkaitan dengan *job performance*. Kontribusi penelitian terletak pada bukti empiris dari pegawai rumah sakit pemerintah daerah dan pada penjelasan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya membutuhkan pengendalian tekanan, tetapi juga penguatan kapasitas psikologis dan keterlibatan kerja.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work*

stress, employee engagement, dan psychological capital terhadap *work-life balance*; menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction*; serta menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance* pegawai RSUD Dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

Landasan Teoretis

Job Demands–Resources Theory menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki tuntutan dan sumber daya. Tuntutan seperti tekanan waktu, beban emosional, ketidakjelasan peran, dan kekurangan tenaga memerlukan usaha berkelanjutan dan dapat mengurangi energi pegawai. Sebaliknya, sumber daya seperti dukungan, makna kerja, otonomi, kompetensi, dan kapasitas psikologis membantu mencapai tujuan, menekan dampak tuntutan, dan mendorong motivasi (Bakker et al., 2023; Demerouti, 2025).

Conservation of Resources Theory melengkapi penjelasan tersebut dengan menekankan bahwa individu berusaha memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dianggap bernilai. Tekanan kerja yang berkepanjangan dapat menghasilkan siklus kehilangan sumber daya, sedangkan optimisme, resiliensi, dukungan sosial, dan pengalaman keberhasilan dapat membangun siklus penguatan sumber daya. Oleh karena itu, *work-life balance* muncul dari interaksi antara tuntutan yang harus dikelola dan sumber daya yang tersedia untuk melindungi fungsi kerja maupun kehidupan pribadi (Renk & Sutter, 2026).

Work Stress dan Work-Life Balance

Work stress menggambarkan tekanan yang muncul ketika tuntutan pekerjaan dipersepsikan melebihi kemampuan atau sumber daya individu untuk mengatasinya. Tekanan yang

berulang dapat mengurangi kesempatan pemulihan, mengganggu interaksi keluarga, dan membuat perhatian pegawai tetap terikat pada pekerjaan di luar jam kerja. Aruldoss et al. (2021) menunjukkan bahwa stres kerja berkaitan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan, sementara Solanki dan Mandaviya (2021) menemukan hubungan negatif antara keduanya. Dalam konteks pengaturan kerja yang berubah, pengaruh stres juga bergantung pada cara pekerjaan diorganisasi dan kemampuan individu mengelola batas peran (Kowalski et al., 2022).

H1: *Work stress* berpengaruh negatif terhadap *work-life balance*.

Employee Engagement dan Work-Life Balance

Employee engagement merupakan kondisi motivasional yang ditandai oleh energi, dedikasi, keterikatan emosional, dan kesediaan memberikan kontribusi. Keterlibatan yang sehat membantu pegawai bekerja dengan fokus, memahami prioritas, dan merasakan makna pekerjaan. Kondisi tersebut dapat mengurangi pemborosan energi akibat ketidakjelasan atau keterasingan dalam bekerja. Penelitian Alnagbi et al. (2025) dan Andrljic et al. (2024) menempatkan keterlibatan kerja dan *work-life balance* sebagai dua kondisi yang saling berkaitan dalam membentuk pengalaman kerja positif. Namun, keterlibatan perlu tetap disertai batas kerja yang jelas agar tidak berubah menjadi keterlibatan berlebihan yang mengganggu domain keluarga (Onyishi et al., 2024).

H2: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

Psychological Capital dan Work-Life Balance

Psychological capital terdiri atas harapan, efikasi diri, optimisme, dan resiliensi. Keempatnya membantu individu menetapkan alternatif tindakan, percaya pada kemampuan menyelesaikan tugas, mempertahankan ekspektasi positif, dan pulih setelah menghadapi kesulitan. Parry et al. (2023) menjelaskan bahwa *psychological capital* berhubungan dengan sikap kerja positif melalui *work-life balance*. Samroodh et al. (2022), Sarwar et al. (2021), dan Zhang et al. (2024) juga menunjukkan bahwa sumber daya psikologis membantu pegawai menjaga keseimbangan dan kesejahteraan dalam menghadapi tuntutan kerja. Pada lingkungan rumah sakit, resiliensi menjadi penting karena pegawai berhadapan dengan situasi mendesak, kebutuhan pasien, dan keterbatasan operasional.

H3: *Psychological capital* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

Work-Life Balance dan Job Satisfaction

Job satisfaction merupakan evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaan, rekan kerja, atasan, penghargaan, dan pengalaman kerja secara keseluruhan (Wright & Kim, 2004). Ketika pekerjaan tetap memungkinkan individu memenuhi tanggung jawab keluarga dan kebutuhan pribadi, pekerjaan cenderung dinilai lebih adil dan berkelanjutan. Susanto et al. (2022), Inegbedion (2024), dan Qadri (2024) menemukan bahwa *work-life balance* berkaitan positif dengan kepuasan kerja. Keseimbangan tersebut mengurangi konflik peran sekaligus meningkatkan penilaian positif terhadap organisasi.

H4: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Job Satisfaction dan Job Performance

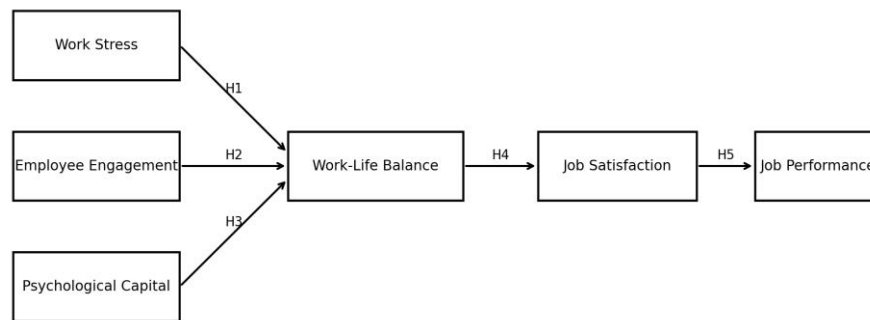
Pegawai yang puas cenderung memiliki motivasi lebih baik untuk mempertahankan kualitas kerja, menyelesaikan tugas, membantu rekan kerja, dan menghindari perilaku kontraproduktif. Perspektif *happy-productive worker* menjelaskan bahwa pengalaman kerja positif dapat mendorong perilaku produktif, meskipun hubungan tersebut tetap dipengaruhi kondisi organisasi (Costa et al., 2024). Bukti pada tenaga kesehatan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja (Wang et al., 2022). Temuan serupa ditunjukkan oleh Susanto et al. (2022), Egemen (2024), dan Gazi et al. (2024).

H5: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Daya Jelas Bersama terhadap Work-Life Balance

Keseimbangan kehidupan kerja tidak dibentuk oleh satu faktor tunggal. Tekanan kerja mewakili tuntutan yang berpotensi menguras energi, sedangkan keterlibatan dan modal psikologis mewakili sumber daya yang membantu pegawai mengarahkan energi serta mempertahankan kemampuan adaptasi. Dengan demikian, ketiganya diperkirakan secara bersama-sama memiliki daya jelas yang kuat terhadap *work-life balance*.

H6: *Work stress*, *employee engagement*, dan *psychological capital* secara bersama-sama mampu menjelaskan *work-life balance*.



H6: Work stress, employee engagement, dan psychological capital secara bersama-sama menjelaskan work-life balance

Gambar 1. Model penelitian

METODE PENELITIAN

Desain dan Responden

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Data dikumpulkan satu kali melalui kuesioner daring menggunakan Google Form. Unit analisis adalah pegawai RSUD Dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Pemilihan responden dilakukan dengan teknik *non-probability purposive sampling* terhadap pegawai yang menjalankan tugas di rumah sakit dan terlibat dalam proses pelayanan maupun fungsi pendukung.

Sebanyak 200 jawaban digunakan dalam analisis. Kuesioner memakai skala Likert tujuh tingkat,

mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju). Sebelum survei utama, instrumen melalui *pretest* dengan evaluasi Kaiser–Meyer–Olkin, Bartlett’s Test, Measure of Sampling Adequacy, *component matrix*, dan Cronbach’s Alpha. Instrumen awal berisi 54 pernyataan. Setelah pemurnian instrumen, 35 indikator tingkat butir dipertahankan. Dalam model akhir, *employee engagement* direpresentasikan melalui tiga skor dimensi, yaitu *alignment*, *affectiveness*, dan *action-orientation*. Butir *work stress* yang dirumuskan secara positif telah dikode balik sebelum analisis, sehingga skor yang lebih tinggi merepresentasikan tingkat stres kerja yang lebih tinggi.

Pengukuran Variabel

Tabel 1. Pengukuran variabel penelitian

Variabel	Pengukuran akhir	Sumber instrumen	Skala
<i>Work Stress</i>	6 indikator	Irawanto et al. (2021)	Likert 1–7
<i>Employee Engagement</i>	3 dimensi; 11 indikator butir	Shrotryia & Dhanda (2020)	Likert 1–7
<i>Psychological Capital</i>	4 indikator	Ikedo et al. (2023)	Likert 1–7
<i>Work-Life Balance</i>	7 indikator	Iddagoda et al. (2021)	Likert 1–7
<i>Job Satisfaction</i>	4 indikator	Irawanto et al. (2021)	Likert 1–7
<i>Job Performance</i>	3 indikator	Iddagoda et al. (2021)	Likert 1–7

Analisis Data

Data dianalisis menggunakan PLS-SEM. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui *outer loading*,

Average Variance Extracted (AVE), Cronbach’s Alpha, *composite reliability* rho_A, dan rho_C. Indikator dinilai memadai ketika *outer loading* berada di

atas 0,70 dan AVE di atas 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui nilai di atas 0,70. Model struktural dievaluasi menggunakan R-square, koefisien jalur, t-statistik, dan p-value hasil *bootstrapping*. Hubungan dinyatakan signifikan pada t-statistik lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05 (Hair et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Ringkasan karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	49	24,5
	Perempuan	151	75,5
Usia	< 25 tahun	14	7,0
	25–34 tahun	40	20,0
	35–44 tahun	57	28,5
	45–54 tahun	58	29,0
	≥ 55 tahun	31	15,5
Pendidikan	SMA/ sederajat	7	3,5
	Diploma	11	5,5
	Sarjana	153	76,5
	Pascasarjana	29	14,5
Masa kerja	< 1 tahun	75	37,5
	1–5 tahun	102	51,0
	6–10 tahun	17	8,5
	> 10 tahun	6	3,0
Pelayanan pasien	Terlibat langsung	167	83,5
	Tidak langsung	33	16,5

Karakteristik Responden

Responden didominasi perempuan, berpendidikan sarjana, dan terlibat langsung dalam pelayanan pasien. Kelompok usia terbesar berada pada rentang 35–54 tahun. Sebagian besar responden memiliki masa kerja sampai lima tahun, sehingga profil sampel terutama menggambarkan pegawai pada fase awal sampai menengah masa kerja.

Evaluasi Model Pengukuran

Seluruh indikator pada model akhir memiliki *outer loading* di atas 0,70. Nilai AVE setiap konstruk juga melampaui 0,50, sedangkan Cronbach's

Alpha, rho_A, dan rho_C berada di atas 0,70. Dengan demikian, konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas internal yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. Validitas konvergen dan reliabilitas konstruk

Konstruk	Jumlah	Rentang loading	Alpha	rho_A	rho_C	AVE
Work Stress	6	0,718–0,854	0,898	0,908	0,922	0,663
Employee Engagement	3	0,866–0,904	0,861	0,869	0,915	0,781
Psychological Capital	4	0,852–0,939	0,921	0,921	0,944	0,809
Work-Life Balance	7	0,722–0,893	0,933	0,939	0,946	0,716
Job Satisfaction	4	0,818–0,875	0,873	0,874	0,913	0,725
Job Performance	3	0,743–0,950	0,859	0,926	0,913	0,780

Evaluasi Model Struktural

Nilai R-square menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas kuat terhadap *work-life balance* dan *job*

satisfaction, serta daya jelas moderat terhadap *job performance*. Sebanyak 74,2% variasi *work-life balance* dapat dijelaskan oleh *work stress*, *employee*

engagement, dan *psychological capital*. Selanjutnya, 64,3% variasi *job satisfaction* dijelaskan oleh *work-life*

balance, sedangkan 30,0% variasi *job performance* dijelaskan oleh *job satisfaction*.

Tabel 4. Daya jelas model struktural

Variabel endogen	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Interpretasi
<i>Work-Life Balance</i>	0,742	0,738	Kuat
<i>Job Satisfaction</i>	0,643	0,641	Kuat
<i>Job Performance</i>	0,300	0,297	Moderat

Hasil *bootstrapping* memperlihatkan bahwa empat dari lima hubungan parsial didukung. *Work stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Sementara itu, *employee engagement* dan *psychological capital* berpengaruh positif terhadap

work-life balance. Hubungan *work-life balance* dengan *job satisfaction* merupakan hubungan terkuat dalam model, dan *job satisfaction* juga berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Tabel 5. Hasil pengujian hipotesis

H	Hubungan	β	t	p	Keputusan
H1	WS → WLB	0,109	1,729	0,084	Tidak didukung
H2	EE → WLB	0,383	4,295	<0,001	Didukung
H3	PC → WLB	0,456	6,046	<0,001	Didukung
H4	WLB → JS	0,802	30,846	<0,001	Didukung
H5	JS → JP	0,548	9,748	<0,001	Didukung
H6	WS, EE, PC menjelaskan WLB	R ² =0,742	—	—	Didukung substantif

PEMBAHASAN

Work Stress dan Work-Life Balance

Hipotesis pertama tidak didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang terukur pada sampel belum cukup untuk menjelaskan perbedaan *work-life balance* secara langsung. Hasil tersebut berbeda dari Aruldoss et al. (2021) dan Solanki dan Mandaviya (2021), yang menemukan bahwa tekanan kerja berkaitan dengan penurunan keseimbangan peran. Perbedaan ini tidak berarti stres kerja dapat diabaikan. Temuan lebih tepat dibaca sebagai indikasi bahwa dampak stres bergantung pada mekanisme adaptasi, dukungan keluarga, pembagian tugas, pengalaman, dan sumber daya psikologis yang tersedia.

Indikator terkuat pada konstruk ini menggambarkan kemampuan pegawai tetap menjalani pekerjaan ketika menghadapi kondisi yang berpotensi menimbulkan frustrasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa respon terhadap tekanan menjadi bagian penting dari pengalaman stres pegawai. Dalam lingkungan rumah sakit, tuntutan mendesak mungkin telah dipandang sebagai bagian rutin pekerjaan, sehingga tekanan tidak otomatis berkembang menjadi gangguan pada kehidupan pribadi. Namun, tekanan yang tidak terkelola tetap perlu dipantau karena dapat menumpuk dan menghasilkan kelelahan pada periode berikutnya.

Employee Engagement dan Work-Life Balance

Hipotesis kedua didukung. Pegawai yang memiliki keterikatan positif terhadap pekerjaan cenderung lebih mampu mengelola waktu dan energi secara terarah. Keterlibatan tersebut tidak sekadar berarti bekerja lebih lama, tetapi mencakup pemahaman terhadap tujuan, kebanggaan, dan kesediaan memberikan kontribusi. Temuan ini konsisten dengan Alnagbi et al. (2025) dan Andrlj et al. (2024), yang menempatkan keterlibatan sebagai sumber pengalaman kerja positif dan pendukung keseimbangan.

Dimensi *affectiveness* merupakan representasi terkuat *employee engagement*. Artinya, hubungan emosional yang sehat dengan pekerjaan dan rumah sakit membantu pegawai memaknai tuntutan sebagai kontribusi, bukan semata-mata beban. Meskipun demikian, manajemen tetap perlu menjaga agar keterlibatan tidak berubah menjadi ketersediaan tanpa batas. Jadwal yang dapat diprediksi, waktu istirahat, dan mekanisme penggantian shift dibutuhkan agar keterlibatan tetap menjadi sumber energi.

Psychological Capital dan Work-Life Balance

Hipotesis ketiga didukung, dan *psychological capital* menjadi prediktor paling kuat terhadap *work-life balance* di antara ketiga faktor awal. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan internal pegawai untuk berharap, percaya pada kapasitas diri, mempertahankan optimisme, dan bangkit dari kesulitan membantu mencegah tekanan kerja meluas ke kehidupan keluarga. Hasil ini sejalan dengan Parry et al. (2023), Samroodh et al. (2022), dan Sarwar et al. (2021).

Resiliensi menjadi indikator paling representatif pada konstruk ini. Dalam pelayanan rumah sakit,

kegagalan, keluhan, kondisi pasien yang berubah, dan keterbatasan sumber daya dapat terjadi secara berulang. Pegawai yang mampu pulih tidak harus bebas dari tekanan, tetapi dapat kembali mengatur emosi, menetapkan langkah, dan menjaga fungsi kehidupan di luar pekerjaan. Oleh karena itu, program pengembangan pegawai perlu memasukkan keterampilan pemecahan masalah, regulasi emosi, refleksi setelah kasus sulit, dan dukungan sejawat.

Work-Life Balance dan Job Satisfaction

Hipotesis keempat didukung dan menunjukkan hubungan paling kuat dalam model. Ketika pegawai dapat memenuhi tanggung jawab pekerjaan tanpa mengabaikan keluarga, pekerjaan dinilai lebih layak, manusiawi, dan berkelanjutan. Temuan ini mendukung Susanto et al. (2022), Inegbedion (2024), dan Qadri (2024), yang menunjukkan bahwa keseimbangan peran berkaitan dengan evaluasi positif terhadap pekerjaan.

Indikator *work-life balance* yang paling kuat berkaitan dengan minimnya keluhan pasangan terhadap pelaksanaan tanggung jawab di rumah. Sementara itu, indikator terkuat *job satisfaction* berkaitan dengan kepuasan terhadap gaji dan tunjangan. Kombinasi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika pegawai tidak hanya mampu menjaga peran keluarga, tetapi juga merasa imbalan organisasi sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Kebijakan keseimbangan kerja perlu berjalan bersama sistem kompensasi yang transparan.

Job Satisfaction dan Job Performance

Hipotesis kelima didukung. Kepuasan kerja mendorong pegawai mempertahankan usaha, kedisiplinan, dan kualitas pelaksanaan tugas. Temuan

ini konsisten dengan bukti pada tenaga kesehatan oleh Wang et al. (2022) serta hasil Susanto et al. (2022), Egemen (2024), dan Gazi et al. (2024). Pegawai yang menilai pekerjaan, hubungan kerja, kepemimpinan, dan penghargaan secara positif memiliki alasan lebih kuat untuk menjaga kontribusi.

Indikator kinerja terkuat menggambarkan perilaku tidak sengaja menunda pekerjaan. Hal tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan diterjemahkan terutama ke dalam kedisiplinan penyelesaian tugas dan penghindaran perilaku kontraproduktif. Namun, daya jelas terhadap kinerja masih berada pada kategori moderat. Artinya, kinerja juga dipengaruhi kompetensi, kepemimpinan, kecukupan tenaga, fasilitas, pengawasan, dan sistem pelayanan yang belum dimasukkan dalam model.

Makna Daya Jelas Bersama

Secara bersama-sama, *work stress*, *employee engagement*, dan *psychological capital* menjelaskan sebagian besar variasi *work-life balance*. Akan tetapi, nilai R-square perlu dibaca bersama dengan hasil jalur parsial. Kekuatan daya jelas model terutama berasal dari *employee engagement* dan *psychological capital*, sedangkan *work stress* tidak menunjukkan hubungan

signifikan. Pola ini memperlihatkan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pegawai rumah sakit tidak terutama terbentuk karena tidak adanya tekanan, melainkan karena pegawai memiliki sumber daya yang memungkinkan tekanan dikelola. Temuan tersebut memperluas penerapan *Job Demands–Resources Theory* pada rumah sakit pemerintah dengan menunjukkan dominasi proses motivasional dan sumber daya personal dalam membentuk keseimbangan peran.

IMPLIKASI PENELITIAN

Implikasi Teoretis

Pertama, penelitian mendukung pandangan bahwa *work-life balance* perlu dijelaskan melalui kombinasi tuntutan dan sumber daya. Tidak signifikannya *work stress* menunjukkan bahwa tuntutan tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang sama ketika sumber daya adaptif tersedia. Kedua, temuan menegaskan posisi *psychological capital* sebagai sumber daya personal yang membantu pegawai mempertahankan fungsi kerja dan keluarga. Ketiga, penelitian memperlihatkan rangkaian sikap dan hasil kerja: keseimbangan peran berkaitan kuat dengan kepuasan, dan kepuasan berkaitan dengan kinerja.

Implikasi Manajerial

Tabel 6. Prioritas implikasi manajerial

Temuan	Tindakan manajerial	Prioritas
<i>Psychological capital</i> menjadi prediktor terkuat WLB	Pelatihan resiliensi, pemecahan masalah, regulasi emosi, coaching, debriefing setelah kasus berat, dan akses konseling.	Sangat tinggi
<i>Employee engagement</i> meningkatkan WLB	Libatkan pegawai dalam perbaikan layanan, perjelas kontribusi pekerjaan, berikan umpan balik, dan buka ruang gagasan.	Tinggi
WLB meningkatkan <i>job satisfaction</i>	Susun jadwal lebih dapat diprediksi, pembagian shift adil, waktu istirahat memadai, dan pertukaran jadwal yang tertib.	Sangat tinggi

Kepuasan meningkatkan kinerja	Pastikan ketepatan gaji, tunjangan, dan jasa pelayanan; jelaskan dasar perhitungan; kembangkan penghargaan nonfinansial.	Tinggi
<i>Work stress</i> tidak signifikan tetapi tetap berisiko	Petakan sumber tekanan per unit melalui survei singkat, wawancara, data lembur, keluhan, dan evaluasi beban kerja.	Menengah

KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* pegawai RSUD Dr. Achmad Diponegoro Putussibau lebih banyak dibentuk oleh *employee engagement* dan *psychological capital* daripada oleh *work stress* secara langsung. *Work stress* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *work-life balance*, sedangkan keterlibatan kerja dan modal psikologis berpengaruh positif. Modal psikologis menjadi faktor yang paling kuat di antara ketiga prediktor awal.

Work-life balance berpengaruh kuat terhadap *job satisfaction*, dan kepuasan kerja selanjutnya berpengaruh positif terhadap *job performance*. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai rumah sakit tidak cukup hanya mengurangi tekanan kerja. Manajemen perlu mengembangkan resiliensi, keterlibatan yang sehat, kebijakan jadwal yang mendukung pemulihan, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan.

KETERBATASAN DAN AGENDA PENELITIAN SELANJUTNYA

Penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga hubungan yang ditemukan menunjukkan pola keterkaitan berbasis model dan belum dapat diperlakukan sebagai sebab-akibat eksperimental. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal atau *time-lagged* untuk menilai perubahan tekanan, keseimbangan peran, kepuasan, dan kinerja dari waktu ke waktu.

Seluruh variabel diukur melalui kuesioner *self-report* pada satu sumber, sehingga bias persepsi dan *common method bias* masih mungkin terjadi. Penelitian lanjutan dapat mengombinasikan penilaian pegawai dengan penilaian atasan, data kehadiran, penyelesaian tugas, atau indikator pelayanan.

Objek penelitian terbatas pada satu rumah sakit pemerintah. Perluasan ke rumah sakit pemerintah dan swasta di wilayah berbeda dapat meningkatkan kemampuan generalisasi dan memungkinkan perbandingan organisasi. Model juga dapat dikembangkan dengan memasukkan dukungan organisasi, beban kerja objektif, kepemimpinan, burnout, dan kecukupan tenaga.

PERNYATAAN TAMBAHAN

Kontribusi penulis: Erni Suryani Wongso berkontribusi pada konseptualisasi, penyusunan metodologi, pengumpulan data, kurasi data, analisis formal, visualisasi, dan penulisan draf awal. Tirton Nefianto berkontribusi pada supervisi, validasi, penguatan metodologi, serta penelaahan dan penyuntingan naskah. Kedua penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir naskah.

Pendanaan: Penelitian ini dibiayai secara mandiri oleh penulis dan tidak menerima hibah khusus dari lembaga pendanaan sektor publik, komersial, maupun nirlaba.

Konflik kepentingan: Para penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam

pelaksanaan maupun pelaporan penelitian ini.

Persetujuan etika penelitian: Penelitian ini tidak memiliki nomor persetujuan etik formal. Sebelum mengisi kuesioner, responden memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian, sifat sukarela partisipasi, kerahasiaan jawaban, dan hak untuk tidak melanjutkan pengisian. Persetujuan partisipasi diberikan melalui kesediaan responden untuk mengisi kuesioner.

Ketersediaan data: Data yang mendukung temuan penelitian tersedia dari penulis korespondensi atas permintaan yang wajar, dengan tetap memperhatikan kerahasiaan dan anonimitas responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Alnagbi, M. A., Aldabbas, H., Gernal, L., Elamin, A. M., & Ahmed, A. Z. E. (2025). Work engagement and individual work performance in the UAE: The mediating role of work-life balance. *Frontiers in Psychology*, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1567207>
- Andrlic, B., Ali, T., & Ramanathan, H. N. (2024). Balancing act: Exploring the mediating role of work-life balance on improving work engagement. *Journal of Management Development*, 44(1), 39–52. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2024-0031>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life balance: Mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62.

<https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Costa, N., Ferreira, P., & Oliveira, C. (2024). A bibliometric approach to the thesis of the happy-productive worker. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241249549>
- Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192, 115296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
- Egemen, M. (2024). Assessing the individual effects of different job satisfaction facets on the job performance of qualified employees in the construction industry. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102789. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102789>
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, A., Amin, M. B., & Senathirajah, A. R. B. S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on job behavior in an industrial setting. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of

- life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
[10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of Market Research*.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Iddagoda, Y. A., Hysa, E., Bulińska-Stangrecka, H., & Manta, O. (2021). Green work-life balance and greenwashing the construct of work-life balance: Myth and reality. *Energies*, 14(15).
<https://doi.org/10.3390/en14154445>
- Ikeda, M., Hatano, K., Tanaka, S., & Nakahara, J. (2023). Validation of the Japanese version of the revised compound psychological capital scale (CPC-12R). *Frontiers in Psychology*, 1–9.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1053601>
- Inegbedion, H. E. (2024). Work-life balance and employee commitment: Mediating effect of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 1–12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349555>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work-life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3).
<https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
<https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kowalski, K. B., Aruldoss, A., Gurumurthy, B., & Parayitam, S. (2022). Work-from-home productivity and job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Sustainability*, 14(18).
<https://doi.org/10.3390/su141811179>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Onyishi, I. E., Nohe, C., Ugwu, F. O., Amazue, L. O., & Hertel, G. (2024). When high work engagement is negative for family tasks: Mechanisms and boundary conditions. *Frontiers in Psychology*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1403701>
- Parray, Z. A., Shah, T. A., & Islam, S. U. (2023). Psychological capital and employee job attitudes: The critical significance of work-life balance. *Evidence-Based HRM*, 11(3), 483–500.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2022-0160>
- Qadri, N. (2024). Exploring the impact of work-life balance on job satisfaction for Saudi private sector C-level employees. *International Journal of Business Analytics*, 11(1), 1–19.
<https://doi.org/10.4018/IJBAN.351217>
- Renk, S., & Sutter, C. (2026). Always available? A systematic review on extended work-related availability, health outcomes and work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 16, 1726421.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1726421>
- Samroodh, M., Anwar, I., Ahmad, A., Akhtar, S., Bino, E., & Ali, M. A. (2022). The indirect effect of job resources on employees' intention to stay: A serial mediation model with psychological capital and work-life balance as mediators. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15010551>
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A job demand-resource model of satisfaction with work-family balance among academic faculty. *SAGE Open*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2020). Development of employee engagement measure: Experiences from best companies to work for in India. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 319–343. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2019-0071>
- Solanki, S., & Mandaviya, M. (2021). Does gender matter? Job stress and work-life balance. *Journal of International Women's Studies*, 22(7), 121–135.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., & Emely, B. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Wang, X., Li, C., Chen, Y., Zheng, C., Zhang, F., Huang, Y., & Birch, S. (2022). Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.992258>
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18–40. <https://doi.org/10.1177/0734371X03259860>
- Zaitouni, M., Hewapathirana, G., Mostafa, M., Al Hajj, R., & ElMelegy, A. R. (2024). Work-life balance: A landscape mapping of two decades of scholarly research. *Heliyon*, 10(14), e34084. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34084>
- Zhang, J., Rehman, S., Addas, A., & Ahmad, J. (2024). Influence of work-life balance on mental health among nurses: The mediating role of psychological capital and job satisfaction. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 4249–4262. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S497305>