

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

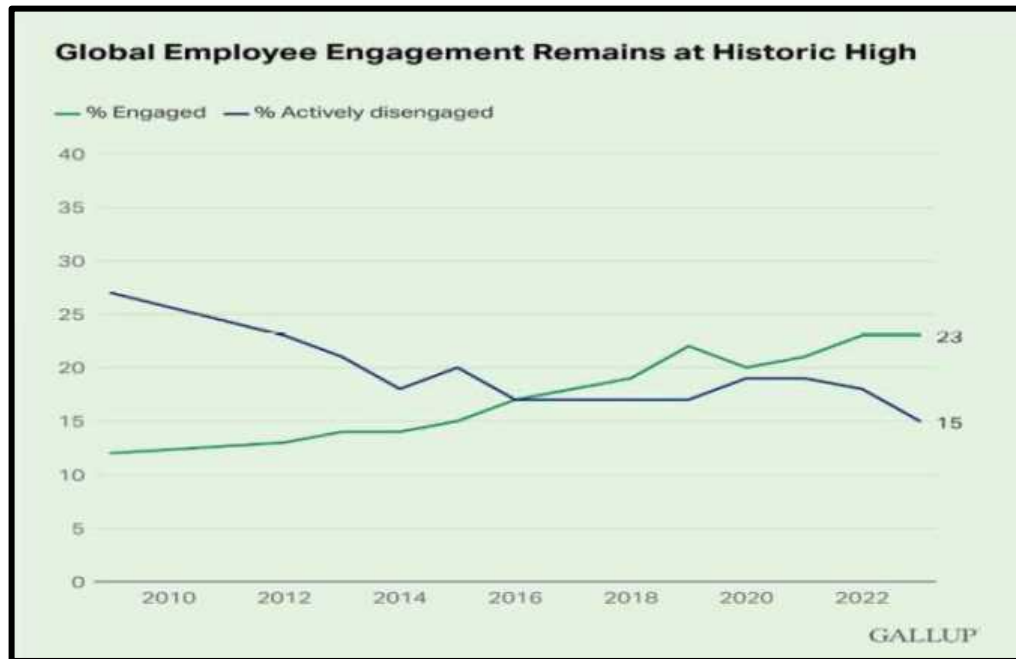
Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang berkembang pesat, organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) secara optimal. Perkembangan dunia kerja saat ini ditandai oleh dinamika organisasi yang semakin kompleks, terutama dalam sektor pelayanan publik. Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan fundamental dan menjadi faktor strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi, bukan hanya sebagai pelaksana tugas, melainkan juga sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan institusional. Karyawan yang produktif, efektif, dan efisien merupakan aset utama dalam memastikan layanan publik yang optimal bagi masyarakat. Dalam lanskap kerja global saat ini, keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) menjadi faktor krusial yang memengaruhi produktivitas dan keberhasilan organisasi. Karyawan yang engaged merupakan aset penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Namun, data terkini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan secara global masih rendah.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh (Gallup, 2023) menunjukkan bahwa hanya 24% karyawan di Indonesia yang merasa terikat (*engaged*) dengan pekerjaan mereka, sementara 68% lainnya dinyatakan tidak terlibat (*not engaged*), dan 8% lainnya termasuk dalam kategori *actively disengaged*, yang artinya mereka



aktif memisahkan diri dari pekerjaan dan merasa tidak terhubung dengan mereka. Karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi akan Mampu men dan dedikasi lebih dalam pekerjaan mereka, sementara karyawan

yang tidak terikat cenderung merasa kurang bersemangat dan mengalami penurunan motivasi (Putri Meidyntania & Frianto, 2024).



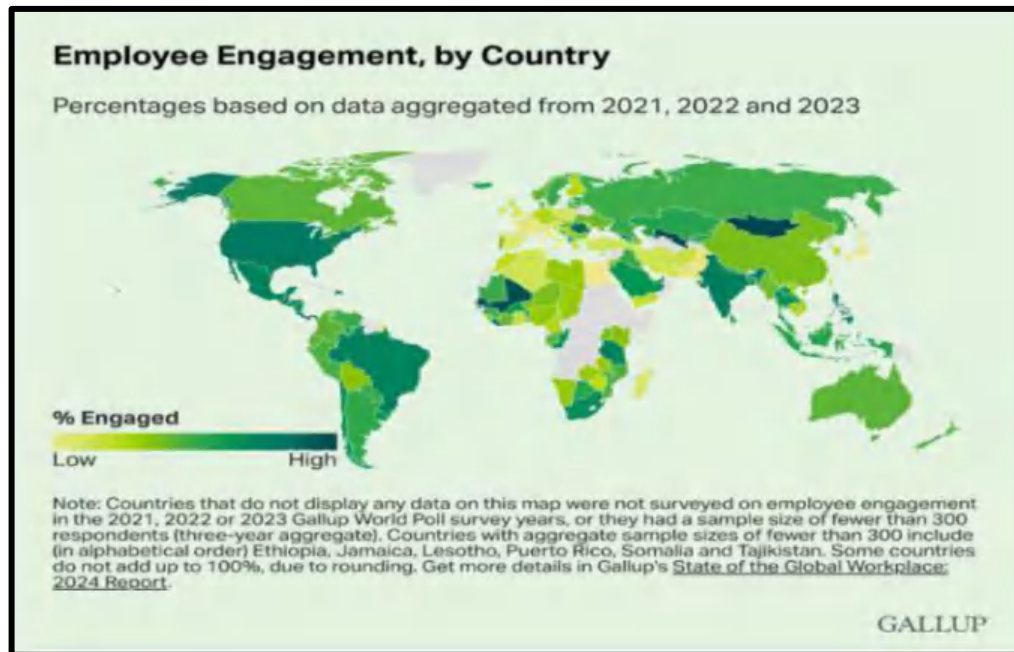
Gambar 1. 1
Skor *Employee Engagement* Secara Global
 Sumber: (Laporan Gallup 2023)

Hasil diatas menunjukkan skor *Employee Engagement* secara global. Pada tahun 2022 skor engaged yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan dengan organisasi adalah sebesar 23%, dan 15% dari karyawan secara global termasuk dalam kategori *actively disengaged*. Hal ini merupakan salah satu ancaman bagi organisasi karena karyawan dengan kategori *actively disengaged* akan memiliki kecenderungan untuk secara aktif menunjukkan perilaku untuk tidak terlibat bahkan merusak tempat kerja, masyarakat, dan produktivitas organisasinya secara umum. Hal ini tentunya berdampak negatif bagi lingkungan kerjanya (Zhafira et al., 2025). Fakta ini menjadi alarm bagi organisasi



harus lebih serius memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan tingkat keterlibatan karyawan.

Dapat pula kita lihat pada gambar berikut hasil *Employee Engagement* berdasarkan negara yang dilaporkan oleh Gallup pada Tahun 2023 sebagai berikut:



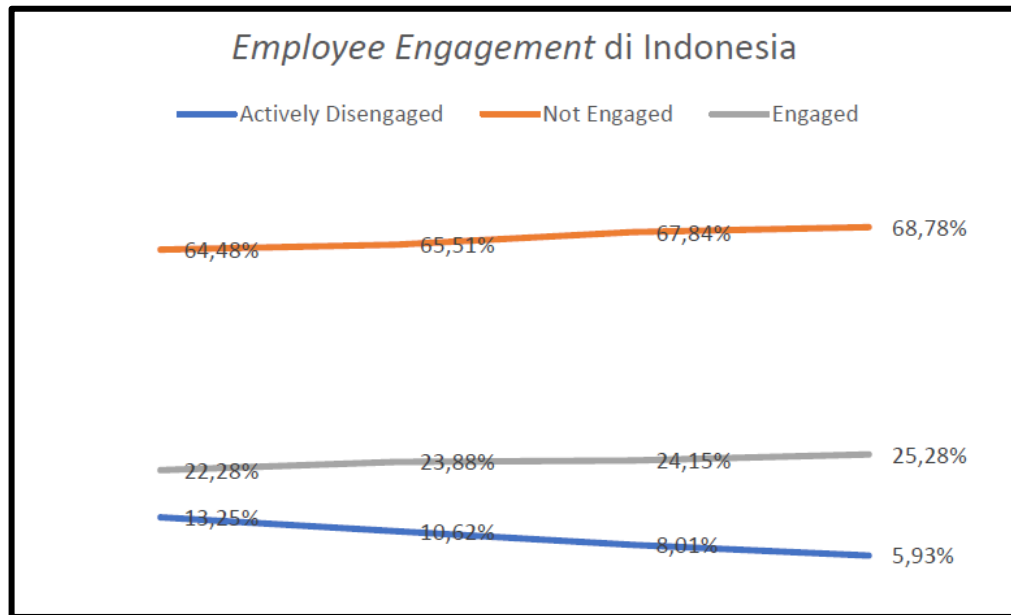
Gambar 1. 2
Skor *Employee Engagement* Berdasarkan Negara
Sumber: (Laporan Gallup 2023)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa skor *Employee Engagement* disetiap negara cukup bervariasi dari yang sangat rendah hingga tinggi. Data tersebut menunjukkan skor dari tahun 2021 hingga 2023, dan jika kita melihat secara umum Negara Indonesia memiliki warna hijau muda yang artinya memiliki skor *engagement* yang *relative* baik. Namun, jika kita melihat skornya lebih detail berdasarkan data (Gallup, 2023) yang ditunjukkan oleh gambar 1.3 berikut.

Terlihat bahwa skor kategori *Not Engaged* di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Angkanya naik dari 64,48%, menjadi 65,51%

dan berikutnya, dan mencapai 68,78% pada Tahun 2023. Secara rata-rata, dalam empat tahun terakhir, skor *Not Engaged* meningkat sebesar 14,30% sementara kenaikan pada kategori *Engaged* hanya sebesar 3%.





Gambar 1. 3
Hasil Survey *Engagement* di Indonesia

Sumber: (Laporan Gallup 2023)

Ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang tidak merasa terikat dengan pekerjaannya bertambah lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang merasa terlibat. Kondisi ini tidak bisa dianggap sepele atau dibiarkan dengan harapan akan membaik dengan sendirinya. Hal ini karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta faktor lain seperti komitmen dan niat untuk bertahan atau keluar dari pekerjaan, sangat dipengaruhi oleh perilaku *Employee Engagement*. Jika *Employee Engagement* tidak dikelola dengan baik, maka dampaknya bisa merugikan organisasi, termasuk menurunnya produktivitas (Zhafira et al., 2025).

Sebagai Badan hukum publik, BPJS Kesehatan memegang peran vital sebagai organisasi besar dengan tanggung jawab luas pada sektor pelayanan publik. BPJS Kesehatan merupakan institusi yang bertanggung jawab



menggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) bagi seluruh Indonesia. Seiring meningkatnya jumlah peserta JKN, tantangan dalam manajemen SDM pun semakin kompleks. Berdasarkan data per 1 April 2025,

jumlah peserta JKN telah mencapai 279.981.920 jiwa, atau sekitar 98,19% dari total penduduk Indonesia Semester II tahun 2024 yang berjumlah 284.973.643 jiwa (<https://www.bpjs-kesehatan.go.id/#/>). Jumlah peserta terdaftar ini mencakup hampir seluruh populasi Indonesia. Besarnya cakupan ini menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki tingkat keterlibatan (*Employee Engagement*) yang tinggi.

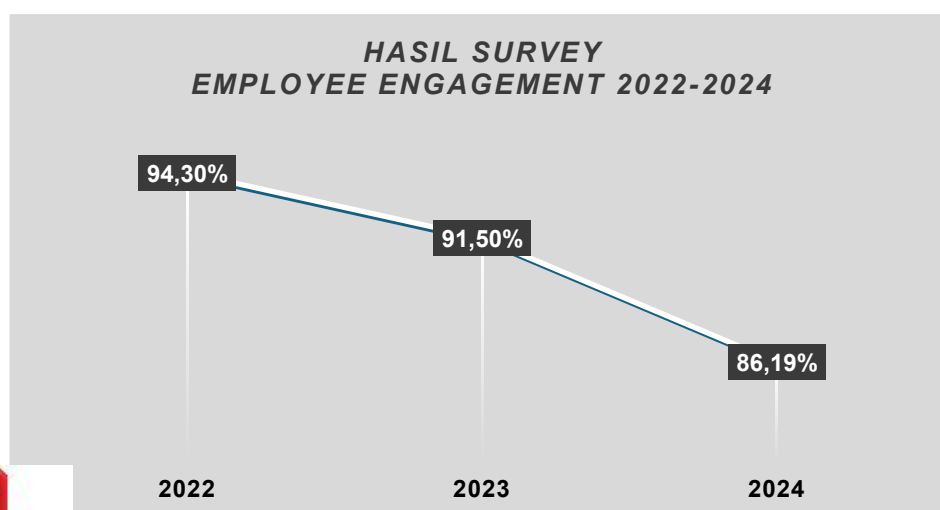
Menurut Fairnandha yang dikutip dalam (Putri Meidytania & Frianto, 2024) Keterikatan (*engagement*) karyawan merupakan alat yang penting dan kuat untuk mengukur kekuatan sebuah organisasi atau perusahaan. *Engagement* karyawan adalah tentang bagaimana karyawan mampu berusaha untuk meningkatkan kemajuan, efisiensi, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, Kurniawan dalam (Putri Meidytania & Frianto, 2024) menyampaikan bahwa karyawan yang tidak engaged dengan pekerjaannya akan membuat mereka kurang antusias dalam mengerjakan pekerjaannya yang dapat berdampak buruk bagi keberlanjutan Perusahaan. Ketika karyawan merasa *engaged* dengan pekerjaannya, mereka akan memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap masa depan mereka secara keseluruhan, bukan hanya tentang pekerjaan namun juga kehidupan (Gallup, 2023).

Menurut riset (Gallup, 2023), terdapat tiga tipe karyawan berdasarkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan, yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. Karyawan yang termasuk dalam kategori *engaged* adalah mereka yang sangat tertarik dan antusias terhadap pekerjaan serta lingkungan kerja mereka. Mereka menunjukkan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi, inovasi, dan berkontribusi positif untuk mendorong kemajuan perusahaan. Selain itu, karyawan yang *not engaged* merupakan individu yang secara



psikologis tidak terikat dengan pekerjaannya. Mereka hadir secara fisik, tetapi tidak sepenuhnya menginvestasikan energi dan gairah mereka ke dalam pekerjaan, seringkali karena ada kebutuhan atau harapan yang belum terpenuhi di tempat kerja. Adapun karyawan yang tergolong *actively disengaged* tidak hanya tidak menyukai pekerjaan mereka, tetapi juga merasa kebutuhan dasar mereka tidak terpenuhi. Kondisi ini dapat mendorong mereka untuk mengekspresikan ketidakpuasan secara aktif, bahkan berpotensi memengaruhi karyawan lain yang awalnya *engaged* secara negatif (Zhafira et al., 2025).

Engagement memungkinkan karyawan untuk bekerja sambil mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional. Karyawan yang berada dalam kondisi engaged akan menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya, serta bekerja dengan penuh energi dan antusiasme (Zhafira et al., 2025). Meski demikian, engagement merupakan kondisi yang bersifat dinamis dan dapat mengalami fluktuasi. Oleh karena itu, menjaga tingkat engagement karyawan tidak bisa dilakukan hanya sekali waktu, melainkan harus menjadi bagian dari upaya organisasi yang berkelanjutan (Zhafira et al., 2025).



**Gambar 1. 4 Hasil Survey EEI
BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX 2022-2024**
(Sumber: Laporan EOS Tahun 2022-2024 BPJS Kesehatan)



Fenomena rendahnya engagement juga terlihat secara nyata dalam lingkungan kerja BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah IX selama periode tiga tahun terakhir. Hasil Survey *Employee Engagement Index* (EEI) menunjukkan adanya tren penurunan yang cukup signifikan. Pada tahun 2022, indeks keterlibatan karyawan tercatat sebesar **94,30%** (BPJS Kesehatan, 2022), kemudian mengalami penurunan menjadi **91,50%** pada tahun 2023 (BPJS Kesehatan, 2023), dan kembali menurun hingga mencapai **86,19%** pada tahun 2024 (BPJS Kesehatan, 2024). Secara akumulatif, penurunan tersebut mencapai **8,11%** dalam kurun waktu tiga tahun.

Penurunan ini menjadi sinyal penting adanya faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi semangat kerja, kepuasan, dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Indikator ini juga mencerminkan berkurangnya keterikatan secara emosional, kognitif, dan perilaku antara karyawan dan organisasi. Apabila kondisi tersebut tidak segera ditindaklanjuti, maka dapat berdampak pada menurunnya produktivitas dan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi mendalam terhadap berbagai aspek yang memengaruhi *Employee Engagement*, khususnya faktor-faktor seperti penempatan kerja dan tingkat stres yang dialami karyawan.

Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) telah terbukti sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif, bahkan di sektor publik. Menurut (Schaufeli & Bakker, 2010) *Employee Engagement* adalah kondisi dimana pikiran individu dipenuhi

1 positif dan rasa ingin untuk memenuhi kriteria pekerjaannya, yang dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption*



(penyerapan terhadap pekerjaan). Karyawan yang *engaged* akan menunjukkan antusiasme tinggi, loyalitas, serta proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Employee Engagement merupakan kondisi multidimensional yang mencakup aspek emosi, kognisi, dan fisik, di mana seorang karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya dan bersedia memberikan performa terbaiknya. Namun, engagement bukanlah kondisi yang statis. Ia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, salah satunya adalah penempatan kerja dan stres kerja.

Salah satu faktor penyebab turunnya engagement adalah penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi dan minat individu. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mathis dan Jackson dalam (Furi Nopianti & Sukajie, 2022) mengutarakan penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Penempatan sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan jabatan atau tugas dalam suatu organisasi merupakan salah satu yang harus diperhatikan oleh pimpinan. Penempatan tenaga kerja itu sendiri merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia, melalui itu perusahaan akan memiliki tenaga kerja sesuai dengan mutu yang tepat pada posisi yang tepat sehingga diharapkan dapat tercapai efisiensi dan efektivitas serta produktivitas dalam bekerja.

Penempatan karyawan dalam posisi jabatan yang tepat akan membantu perusahaan untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dan mencapai tujuan yang diharapkan. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Hasibuan yang



dikutip oleh (Haerofiatna et al., 2021) bahwa “penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan. Hal ini senada dengan prinsip “*the right man on the right place*” yang menekankan pentingnya kecocokan individu dengan tugas yang diemban.

Penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi atau minat karyawan berpotensi menurunkan keterlibatan mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, penempatan yang tepat dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan kerja, dan loyalitas. Dalam praktiknya, BPJS Kesehatan menghadapi tantangan penempatan karyawan di wilayah-wilayah dengan karakteristik kerja yang berbeda, yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan masalah ketidakcocokan kerja.

Dalam organisasi publik, beban kerja yang tinggi, target kinerja, serta tuntutan administratif dan teknis dapat menjadi pemicu stres dan *disengagement*. Faktor lain yang memiliki hubungan erat dengan keterlibatan karyawan adalah stres kerja. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres pada pekerjaan (*Job stress*) adalah pengalaman stress yang berhubungan dengan pekerjaan (Yuli Asih et al., 2018). Stres yang berkelanjutan tanpa dukungan yang memadai dapat berdampak negatif terhadap kesehatan mental, menurunkan produktivitas, dan mengakibatkan *disengagement*. Pendapat ini didukung oleh Luthans yang disampaikan oleh (Yuli Asih et al., 2018) yang mendefinisikan mengenai stres kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi manusia dengan pekerjaannya serta dikarakteristikan oleh

sebagai perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari normal mereka. Bisa dikatakan bahwa stress kerja adalah umpan balik



atas diri karyawan secara fisiologis maupun psikologis terhadap keinginan atau permintaan organisasi. Stres kerja merupakan faktor-faktor yang dapat memberi tekanan terhadap produktivitas dan lingkungan kerja serta dapat mengganggu individu (Yuli Asih et al., 2018)

Stres kerja yang terlalu besar dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, dan bagi seseorang karyawan dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Mengutip pendapat Kreitner dan Kinicki dalam (Nasiroh et al., 2024) menyebutkan bahwa stres merupakan sebuah respon adaptif dihubungkan oleh karakteristik atau proses psikologis individu. Menurut Gibson Ivancevich dalam (Nasiroh et al., 2024) stres sebagai suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perdebatan individual atau proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan, situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang. Berdasar beberapa pendapat para ahli di atas, stres kerja di tempat penelitian merupakan kondisi ketegangan yang menyebabkan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik, dan psikis pada karyawan yang bersumber dari individu maupun organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, dan perilaku karyawan (Nasiroh et al., 2024).

Hal ini membuka kemungkinan bahwa penempatan yang kurang optimal dapat menjadi salah satu pemicu stres kerja di kalangan pegawai. Menurut laporan International Labour Organization (ILO, 2021), lebih dari 50% tenaga kerja di sektor kesehatan mengalami stres tinggi akibat beban kerja yang berat, jam kerja yang panjang, dan tuntutan pelayanan yang kompleks. Organisasi Kesehatan

(WHO) mendefinisikan stres kerja sebagai respon seseorang ketika an pada tuntutan dan tekanan kerja yang tidak sesuai dengan bakat,



keterampilan, dan kemampuannya (Gede & Huluka, 2024). Konflik ini dapat memperparah dampak stres kerja, sehingga memengaruhi tingkat keterlibatan secara signifikan. Ketidakmampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan akan menimbulkan permasalahan yang berdampak pada tekanan sehingga tidak jarang berujung pada stres.

Untuk meredam dampak negatif stres dan mendukung keterlibatan kerja, konsep *Work-Life Balance* (WLB) menjadi sangat relevan. WLB yang baik memungkinkan karyawan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat mengurangi stres, meningkatkan kepuasan kerja, serta menjaga kesehatan mental. Menurut (Gallup, 2023), karyawan yang merasa memiliki *Work-Life Balance* yang sehat cenderung memiliki harapan hidup yang lebih baik dan lebih loyal terhadap organisasinya. Dalam konteks tersebut, *Work-Life Balance* (WLB) menjadi aspek penting yang dapat menjadi variabel mediasi. WLB merujuk pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Menurut (Powell et al., 2019), WLB yang baik akan meningkatkan kesejahteraan psikologis dan menurunkan tingkat stres, sehingga berkontribusi positif terhadap keterlibatan karyawan

Hal ini juga dijelaskan juga oleh Mondy dan Martocchio dalam (Urba & Soetjningsih, 2022) bahwa program *Work-Life Balance* yang efektif berfokus pada penyelesaian segala masalah pribadi dapat mengurangi beban pekerjaan karyawan. Sama halnya dengan pengertian menurut Kluczyk dalam (Urba & Soetjningsih, 2022) yang menjelaskan banyak pekerja merasa di bawah tekanan ketika dituntut untuk bekerja dalam waktu yang lebih lama sekaligus memenuhi kebutuhan keluarga sehari-hari, yang dapat menyebabkan rendahnya *Work-Life Balance*. Oleh karena itu, selain faktor-faktor tersebut, karakteristik individu seperti



Work-Life Balance juga memiliki potensi untuk memediasi hubungan antara stres kerja dan keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*). Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat menjadi mekanisme penting dalam mengurangi dampak negatif stres kerja terhadap tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh penempatan kerja dan stres kerja terhadap keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) di lingkungan BPJS Kesehatan, dengan mempertimbangkan *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi. Keseimbangan kehidupan kerja “mengekspresikan tujuan perempuan dan laki-laki yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan bidang lain dalam kehidupan mereka. Kebutuhan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan telah dimasukkan sebagai dimensi penting dalam teori kualitas kehidupan kerja, mengingat kontribusinya terhadap kesehatan, kesejahteraan, dan kualitas hidup individu (Ciccarelli et al., 2025).

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta menawarkan rekomendasi praktis bagi BPJS Kesehatan dalam merancang strategi penempatan karyawan dan pengelolaan stres kerja yang mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja, guna meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan wawasan baru yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan

g lebih kondusif bagi peningkatan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, terhadap keterlibatan karyawan, penempatan kerja yang tepat, dan



pengelolaan stres melalui pendekatan keseimbangan kehidupan kerja harus dipandang bukan sebagai inisiatif tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari strategi penguatan organisasi BPJS Kesehatan secara berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk mengangkat topik ini dalam penelitian dengan judul: **“Pengaruh Penempatan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap *Employee Engagement* dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi pada BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, dan Maluku).”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sebelumnya telah disampaikan, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yaitu:

1. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) pada Karyawan BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku)?
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku)?
3. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap *Work-Life Balance* pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku)?
4. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *Work-Life Balance* pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku)?



5. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku)?
6. Apakah *Work-Life Balance* memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap *Employee Engagement* karyawan BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku)?
7. Apakah *Work-Life Balance* memediasi pengaruh stres kerja terhadap *Employee Engagement* karyawan BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku).
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku).
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap *Work-Life Balance* pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku).
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *Work-Life*
ance pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX (Sulawesi
atan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku).



5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Maluku).
6. Untuk menguji dan menganalisis serta mengetahui peran mediasi *Work-Life Balance* dalam hubungan antara penempatan kerja dan *Employee Engagement*.
7. Untuk menguji dan menganalisis serta mengetahui peran mediasi *Work-Life Balance* dalam hubungan antara stres kerja dan *Employee Engagement*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya terkait penempatan kerja, stres kerja, dan *Employee Engagement*.
2. Menambah pemahaman tentang peran mediasi *Work-Life Balance* dalam hubungan penempatan dan stres kerja terhadap keterlibatan karyawan.
3. Menjadi referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya di bidang perilaku organisasi dengan landasan teori yang lebih kuat.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Penelitian ini sebagai dasar untuk memberikan masukan bagi BPJS Kesehatan dan organisasi lain dalam merancang kebijakan penempatan kerja yang tepat guna meningkatkan *Employee Engagement*.



Penelitian ini sebagai dasar untuk menjadi dasar pengembangan strategi pengelolaan stres kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat.

3. Penelitian ini memberikan pemahaman pentingnya *Work-Life Balance* sebagai mediator, mendorong kebijakan kerja fleksibel dan kesejahteraan karyawan.
4. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam strategi pengembangan SDM jangka panjang, termasuk SOP penempatan, desain beban kerja, dan evaluasi program keseimbangan kerja-hidup.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pegawai aktif BPJS Kesehatan di bawah koordinasi Kedeputan Wilayah IX, yang mencakup wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, dan Maluku. Pemilihan objek ini didasarkan pada data internal BPJS Kesehatan yang menunjukkan tren penurunan skor *Employee Engagement Index* selama tiga tahun terakhir (2022–2024), sehingga penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan pegawai di wilayah tersebut.

Adapun subjek penelitian difokuskan pada pegawai tetap yang telah bekerja minimal satu tahun, guna memastikan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai aspek penempatan kerja, stres kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian ini menggunakan data primer melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert, serta data sekunder dari laporan internal terkait survei keterlibatan karyawan dan dokumen kebijakan manajemen SDM.

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kausal komparatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang bertujuan menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel serta



mengidentifikasi peran mediasi dari *Work-Life Balance* dalam model konseptual yang dibangun.

1.6 Sistematika Penelitian

Penulisan dalam penelitian ini disusun secara sistematis ke dalam lima bab utama, dengan uraian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta ruang lingkup penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan landasan teori yang menjadi dasar dalam proses penelitian. Peneliti melakukan telaah terhadap berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian guna merumuskan hipotesis. Hasil telaah tersebut kemudian digunakan untuk menyusun kerangka pemikiran yang menggambarkan alur logis dari penelitian yang akan dilakukan.

BAB III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

Bab ini berisikan uraian tentang kerangka konseptual yaitu hubungan antara konsep yang ingin diteliti dan perancangan Uji Hipotesis.

BAB IV Metodologi Penelitian

Bab ini menyajikan uraian mengenai rancangan penelitian, lokasi dan waktu pelaksanaan penelitian, populasi dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, instrumen penelitian, serta teknik-teknik yang digunakan untuk

ulkan dan menganalisis data.



BAB V: Hasil Penelitian

Hasil penelitian menguraikan deskripsi data penelitian serta menyajikan hasil pengolahan data.

BAB VI: Pembahasan

Dalam bab ini disajikan hasil uji hipotesis, disertai interpretasi hubungan antar variabel serta keterkaitannya dengan teori dan temuan sebelumnya.

BAB VII: Penutup

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan, impikasi hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Grand Theory*

Untuk mendasari penelitian ini, digunakan teori utama (*grand theory*) yang relevan dan komprehensif, yaitu Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) Model.

2.1.1.1 Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) Model

Penelitian ini menggunakan Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) sebagai landasan dalam menjelaskan bagaimana penempatan kerja dan stres kerja, sebagai bagian dari karakteristik lingkungan organisasi, dapat memengaruhi *Employee Engagement*, dengan *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi yang berperan dalam menjaga kesejahteraan karyawan dan mendukung kinerja optimal. Model JD-R dikembangkan oleh (Demerouti et al., 2001) dan menyatakan bahwa keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). *Job demands* mencakup aspek-aspek yang menimbulkan beban kerja atau stres kerja, seperti tekanan waktu dan beban mental, sementara *job resources* mencakup segala bentuk dukungan organisasi seperti pelatihan, otonomi kerja, serta keseimbangan kerja-kehidupan (*Work-Life Balance*) (Bakker & Demerouti, 2017). Tuntutan kerja berhubungan negatif dengan



laya, yaitu dengan sumber daya yang tinggi dapat mengurangi tuntutan kerja yang tinggi mampu meningkatkan stres, sebaliknya sumber g tinggi mampu menurunkan stres. Stres yang tinggi dapat menurunkan

produktivitas karyawan, sebaliknya stres yang rendah dapat meningkatkan produktivitas karyawan. (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan teori *Job Demands-Resources* dapat digunakan secara luas terkait pekerjaan, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan tuntutan kerja dan sumber daya terkait pekerjaan tersebut.

Dalam kerangka penelitian ini, stres kerja diposisikan sebagai *job demands*, sementara penempatan kerja yang tepat dan *Work-Life Balance* merupakan *job resources* yang berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. JD-R Model juga menjelaskan bagaimana *Work-Life Balance* dapat berfungsi sebagai mediator dalam mengurangi dampak negatif *job demands* terhadap *Employee Engagement*, dengan meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu komponen yang sangat vital dalam organisasi, karena berperan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai agar dapat berkontribusi secara produktif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut (Zulfa A.P, 2024) juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi, dengan memastikan bahwa setiap individu ditempatkan, dikembangkan, dan dimotivasi secara optimal

dengan potensi dan peranannya dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian integral dari strategi organisasi yang



bertujuan memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Zulfa A.P, 2024)

Selanjutnya menurut (Rorimpandey et al., 2022) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan Bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Adapun menurut (Lelo, 2024) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dimana sebuah organisasi menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengawasan yang berperan penting secara efektif dan efisien Dalam mencapainya tujuan individu maupun organisasi. Oleh karena itu, apabila sumber daya manusia dalam organisasi mampu dikelola dengan baik maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda usahanya secara optimal (Purwanto et al., 2024).

Menurut (Attaria Putri, 2024) Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerja serta karyawannya. Peraturan

en SDM yang dibuat secara professional harus dimulai sejak awal yang perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan



karyawan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan dan pengembangan kariernya. Proses pengembangan organisasi diawali dengan kegiatan membuat struktur organisasi, diikuti dengan kegiatan melakukan analisis jabatan dengan membuat perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan dilanjutkan dengan proses perhitungan analisis beban kerja. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengawasan yang berperan penting secara efektif dan efisien Dalam mencapainya tujuan individu maupun organisasi. Oleh karena itu, apabila sumber daya manusia dalam organisasi mampu dikelola dengan baik maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda usahanya secara optimal (Purwanto et al., 2024).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengawasan terhadap unsur manusia dalam organisasi guna meningkatkan kinerja individu dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. MSDM berperan penting dalam mengelola tenaga kerja mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karier, demi menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan yang dikutip dalam (Arisani Asri, 2022) mengidentifikasi sebelas fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang



p:

ncanaan yaitu menyusun kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan
n sesuai program kepegawaian dan tujuan organisasi

2. Pengorganisasian yaitu membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam struktur organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan.
3. Pengarahan yaitu mengarahkan pegawai agar bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.
4. Pengendalian yaitu mengawasi kinerja pegawai agar sesuai rencana dan melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan.
5. Pengadaan yaitu Menarik, menyeleksi, dan menempatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pengembangan yaitu meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan.
7. Kompensasi yaitu memberikan balas jasa yang adil dan layak kepada pegawai atas kontribusi mereka.
8. Pengintegrasian yaitu Menyatukan kepentingan organisasi dan pegawai untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis..
9. Pemeliharaan yaitu menjaga kesejahteraan dan loyalitas pegawai agar tetap produktif hingga akhir masa kerja.
10. Kedisiplinan yaitu mendorong kepatuhan terhadap peraturan demi tercapainya tujuan organisasi.
11. Pemberhentian yaitu mengakhiri hubungan kerja karena pensiun, kontrak berakhir, atau alasan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki sebelas fungsi utama yang saling terkait dan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi ini mencakup perencanaan hingga entian, yang secara menyeluruh mendukung pengelolaan tenaga kerja



secara sistematis, adil, dan berkelanjutan untuk mendorong efektivitas dan keberhasilan organisasi..

2.1.2.3 Tujuan Utama Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk memaksimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan semacam pembagian peran dan tanggung jawab ketika melaksanakan aktivitas operasional. (Dessler, 2020) menjelaskan ada beberapa tujuan dari MSDM, yaitu:

1. Untuk melakukan analisis pekerjaan.
2. Untuk merencanakan kebutuhan karyawan dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Orientasi dan pelatihan karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan).
6. Memberikan insentif dan benefit.
7. Menilai kinerja karyawan.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, dan pendisiplinan).
9. Melatih dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah mengoptimalkan potensi dan kontribusi karyawan melalui fungsi-fungsi yang sistematis, mulai dari perencanaan hingga pengembangan dan evaluasi kinerja. MSDM juga memastikan kompensasi yang adil, komunikasi yang

dan hubungan kerja yang positif, guna menciptakan lingkungan kerja yang berkomitmen, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.



2.1.3 Penempatan Kerja

2.1.3.1 Pengertian/Definisi Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan pemenuhan Sumber Daya Manusia disuatu bidang atau tempat sesuai keahlian, kompetensi berdasarkan kebutuhan organisasi. Pengertian penempatan kerja atau placement adalah suatu kebijakan perusahaan atau organisasi untuk menempatkan karyawan atau pegawai pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan serta pengetahuan pegawai/karyawan dan kebutuhan jabatan dalam perusahaan agar tercipta kepuasan kerja dan prestasi kerja yang optimal (Aulia Rahman, 2024). Penempatan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan, sementara ketidaksesuaian berpotensi menurunkan tingkat keterlibatan. Penempatan kerja merujuk pada proses penugasan karyawan ke posisi atau peran yang sesuai dengan keterampilan, kemampuan, dan preferensi mereka. Penempatan kerja adalah penugasan tugas/jabatan berdasarkan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu berdasarkan kebijakan yang diambil oleh pemimpin instansi (Sari et al., 2024).

Teori Penempatan Kerja menyatakan bahwa kecocokan antara karyawan dan pekerjaan yang dilakukan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan tingkat keterlibatan karyawan secara keseluruhan. Jika penempatan karyawan tidak sesuai dengan kompetensi atau preferensi mereka, hal ini dapat menimbulkan stres dan menurunkan motivasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap keterlibatan karyawan dalam organisasi. Penempatan kerja adalah suatu proses



atkan karyawan dalam pekerjaan atau jabatan yang sesuai dengan
an, keahlian, dan pengalaman mereka agar dapat bekerja secara efektif

dan efisien. Penempatan yang baik akan mendorong kepuasan kerja dan memperkuat keterlibatan karyawan (Hasibuan, 2019)

Menurut (Kristof-brown et al., 2005) pada *Person-Job Fit Theory* menjelaskan bahwa individu yang merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan keterampilan atau minatnya cenderung mengalami ketidakpuasan, yang dapat mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan, seperti berkurangnya antusiasme atau komitmen terhadap organisasi. Penempatan kerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menempatkan seorang karyawan pada posisi atau jabatan tertentu sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, minat, dan pengalaman kerja yang dimilikinya. Penempatan kerja berhubungan dengan penyelarasan seseorang dengan jabatan yang akan duduki berdasarkan kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut (Aulia Rahman, 2024).

Penempatan kerja adalah salah satu tahap krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menempatkan karyawan pada posisi yang selaras dengan kompetensi dan karakteristik pribadinya. Penempatan juga mencakup proses pengalokasian individu pada posisi tertentu yang disesuaikan dengan pengetahuan, keterampilan, kepribadian, minat, dan budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat (Hasibuan, 2019) yang menekankan prinsip "*the right man on the right place*", yaitu menempatkan individu yang tepat pada posisi yang tepat. Penempatan pegawai dapat menentukan kinerja individu maupun organisasi apabila penempatan pegawai tersebut sesuai dengan keahlian maupun pengalaman kerja.



engan demikian, penulis menyimpulkan bahwa kesesuaian penempatan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Apabila

aspek ini diabaikan, maka dapat berdampak negatif terhadap keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*), yang pada akhirnya merugikan perusahaan dalam upaya pencapaian tujuannya, karena rendahnya kemampuan dan kemauan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara optimal.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Menurut (Ardana et al., 2012), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi proses penempatan karyawan dalam suatu organisasi, di antaranya sebagai berikut:

1. Latar belakang Pendidikan

Semakin tinggi pendidikan, semakin besar peluang penempatan pada posisi yang sesuai.

2. Pengalaman kerja

Pengalaman relevan menunjukkan keterampilan dan meningkatkan peluang penempatan yang tepat.

3. Faktor umur

Usia perlu dipertimbangkan untuk menyesuaikan beban kerja dan risiko tanggung jawab

4. Kesehatan fisik dan mental

Karyawan dengan fisik dan mental sehat cocok untuk pekerjaan berat atau yang menuntut integritas tinggi.

5. Faktor jenis kelamin

Jenis kelamin perlu dipertimbangkan dalam penempatan kerja. Pekerjaan fisik lebih sesuai untuk pria, sementara tugas yang menekankan komunikasi dan itian, seperti kasir atau resepsionis, lebih cocok untuk wanita.



6. Status perkawinan

Mengetahui status perkawinan tenaga kerja penting sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam penempatan, serta untuk kepentingan administratif dan keseimbangan beban kerja sesuai kondisi pribadi karyawan.

7. Minat dan hobi

Dalam penempatan tenaga kerja, minat dan hobi perlu dipertimbangkan karena seseorang cenderung lebih rajin, tekun, disiplin, dan produktif jika bekerja sesuai dengan apa yang diminati dan disukai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Penempatan karyawan yang tepat harus mempertimbangkan faktor pendidikan, pengalaman, usia, kesehatan, jenis kelamin, status perkawinan, serta minat dan hobi. Kesesuaian ini akan mendorong produktivitas, efektivitas kerja, dan meningkatkan keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja

Menurut Suwatno dalam (Rahman H, 2021) Indikator penempatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif.

2. Pengetahuan kerja



Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada saat pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

3. Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain lain.
- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk:

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan

5. Status Perkawinan

Status perkawinan perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan, terutama bagi karyawan wanita yang telah menikah dan memiliki anak, agar ditempatkan dekat dengan tempat tinggal keluarganya.

Adapun yang disampaikan oleh Sculler dalam (Rahman H, 2021) mengemukakan bahwa indikator penempatan adalah:

1. Latar Belakang Pendidikan Pegawai
2. Keterampilan Kerja Pegawai
3. Kondisi Kesehatan Pegawai



Pegawai

Penulis menyimpulkan bahwa penempatan kerja efektif harus didasarkan pada kesiapan dan kecocokan pegawai, meliputi pendidikan, keterampilan, pengalaman, kesehatan, dan usia serta status perkawinan agar pegawai dapat bekerja optimal dan mendukung tujuan organisasi.

2.1.3.4 Jenis Penempatan Kerja

Ada tiga jenis penempatan kerja yang penting menurut Rivai yang dikutip oleh (Rahmi & Susanto Naue, 2022) yaitu sebagai berikut:

1. Promosi

Perpindahan karyawan ke posisi dengan gaji, tanggung jawab, atau pangkat lebih tinggi sebagai penghargaan atas prestasi.

2. Transfer/Alih Tugas

Perpindahan karyawan ke posisi lain dengan tanggung jawab dan gaji setara untuk mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja, terutama saat terjadi kekosongan atau kesulitan rekrutmen.

3. Demosi

Penurunan jabatan dengan tanggung jawab, gaji, atau posisi lebih rendah akibat kegagalan tugas, performa buruk, restrukturisasi, atau permintaan pegawai.

Penulis menyimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan strategi penting untuk menyesuaikan kemampuan individu dengan kebutuhan organisasi, sekaligus mengelola potensi, menjaga stabilitas, dan meningkatkan efisiensi melalui promosi, transfer, dan demosi.



2.1.4 Stress Kerja

2.1.4.1 Pengertian/Definisi Stress Kerja

Stress kerja merupakan suatu indikasi gangguan yang terjadi pada diri, disertai dengan tanda-tanda perubahan psikologis dan dapat mempengaruhi kehidupan. Stres kerja adalah fenomena psikologis yang terkait dengan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kesehatan serta kinerja seseorang. Menurut (Robbins & Judge, 2022) stres merupakan psikologis proses yang terjadi sebagai respon terhadap tekanan lingkungan. Penting bagi individu dan organisasi untuk mengelola stres kerja dengan cara yang sehat agar dapat mencapai keseimbangan kerja-hidup yang optimal (Rini P & Sri Y, 2024). Stres kerja adalah kondisi ketegangan yang terjadi ketika karyawan merasa tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan mereka. Stress kerja adalah suatu reaksi yang muncul dalam interaksi antara manusia dengan pekerjaan berupa fisik dan psikologis yang dipersepsikan sebagai hal yang mengancam (Robbins & Judge, 2017). Stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres bukanlah sesuatu yang aneh atau yang tidak berkaitan dengan keadaan normal yang terjadi pada orang yang normal atau tidak semua stres bersifat negative (Sunnyoto, 2008). Stres kerja bisa diartikan sebagai tekanan yang dirasakan karyawan karena mereka tidak dapat memenuhi tugas pekerjaannya (Budiman P et al., 2024).

Setiap karyawan pasti pernah mengalami stres kerja. Stress kerja dapat memberikan efek positif namun jika berlebihan akan berdampak negatif terutama

kerja karyawan. Oleh karena itu, stres kerja harus dicegah dan ditangani.

ja sebagai suatu kondisi yang timbul dari interaksi manusia dengan



pekerjaannya dan dicirikan oleh manusia sebagai perubahan yang dipaksakan oleh manusia menyimpang dari fungsi normalnya. Bisa dikatakan stress kerja merupakan umpan balik fisiologis pada diri karyawan dan psikologis terhadap keinginan atau permintaan organisasi (Budiman P et al., 2024).

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa stress kerja adalah Stres kerja terjadi saat tuntutan melebihi kemampuan karyawan dan dapat menurunkan motivasi, komitmen, serta keterlibatan. Pengelolaan stres yang tepat penting untuk menjaga kinerja dan keseimbangan kerja-hidup.

2.1.4.2 Tingkatan Pada Stress Kerja

Tingkat stres yang dialami seseorang dapat berbeda-beda tergantung pada faktor penyebab yang memicu stres tersebut. Beragam situasi atau kondisi dapat menjadi pemicu stres, sehingga intensitas stres yang dirasakan setiap individu tidak selalu serupa.

Menurut Jenita DT Donsu yang dikutip dalam (Suara & Yudiawati, 2022) menyampaikan bahwa secara umum stres dibagi menjadi dua yaitu:

a. Stres akut

Stres yang dikenal juga dengan flight or flight response. Stres akut adalah respon tubuh terhadap ancaman tertentu, tantangan atau ketakutan. Respons stres akut yang segera dan intensif di beberapa keadaan dapat menimbulkan gemeteran.

b. Stres kronis

Stres kronis adalah stres yang lebih sulit dipisahkan atau diatasi, dan efeknya panjang dan lebih.

menurut Priyoto dalam (Suara & Yudiawati, 2022) menurut gejalanya stres menjadi tiga yaitu:



a. Stres Ringan

Stres ringan adalah stres sehari-hari yang bersifat sementara, ditandai semangat meningkat, energi melonjak, namun bisa disertai kelelahan dan gangguan ringan. Meski demikian, stres ini bisa berdampak positif dengan mendorong pemikiran kritis dan ketangguhan.

b. Stres Sedang

Stres sedang berlangsung lebih lama dari stres ringan dan disebabkan oleh masalah yang belum terselesaikan. Gejalanya meliputi sakit perut, ketegangan otot, gelisah, gangguan tidur, dan sensasi tubuh ringan.

c. Stres Berat

Stres berat berlangsung lama dan disebabkan oleh masalah serius seperti konflik, penyakit, atau krisis hidup. Gejalanya mencakup gangguan aktivitas, hubungan sosial, tidur, konsentrasi, serta munculnya kelelahan, sikap negatif, dan rasa takut berlebihan.

Dengan demikian, Penulis menyimpulkan bahwa stres kerja bervariasi berdasarkan sumber, durasi, dan respons individu, serta terbagi dalam tingkat ringan, sedang, dan berat. Semakin tinggi tingkat stres, semakin besar dampaknya pada fisik, psikologis, dan sosial, sehingga penting mengenali gejalanya sejak dini untuk penanganan yang tepat.

2.1.4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Stres dapat timbul akibat berbagai faktor yang memengaruhinya, baik yang berasal dari dalam diri individu (internal) seperti tekanan batin, kecemasan, atau personal, maupun dari luar individu (eksternal) seperti lingkungan kerja, sosial, atau tuntutan hidup yang tinggi. Menurut Robbins dalam (Fitriana, 2022) faktor-faktor stres kerja dibagi ke dalam 3 kategori yakni:



1. Faktor lingkungan

Ketidakpastian lingkungan dapat memengaruhi desain struktur organisasi. Selain itu, ketidakpastian tersebut juga berdampak pada munculnya stres di kalangan karyawan dalam organisasi.

2. Faktor organisasional

Faktor ini merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres, seperti tekanan untuk menghindari kesalahan, penyelesaian tugas dalam waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, tuntutan atasan yang tinggi disertai kurangnya perhatian, serta rekan kerja yang kurang menyenangkan.

3. Faktor individual

Faktor individual ini mencakup kehidupan pribadi seorang karyawan, terutama terkait dengan masalah keluarga, kondisi ekonomi pribadi, serta karakteristik kepribadian individu tersebut.

Selain itu, menurut M. Surya (2013), terdapat lima sumber utama yang dapat memicu stres, yaitu:

1. Frustrasi atau kekecewaan, yang muncul ketika individu gagal mencapai tujuannya. Penundaan, keterbatasan sumber daya atau kemampuan, kehilangan sesuatu, dan kegagalan adalah faktor-faktor yang sering menimbulkan frustrasi dan berujung pada stres.
2. Konflik, yang dapat berasal dari pertentangan internal dalam diri seseorang maupun dari luar dirinya, seperti perbedaan kepentingan atau konflik dengan orang lain.



akan, yaitu tekanan dalam situasi tertentu, seperti persaingan dengan orang lain, keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang baru

dimulai, banyaknya tugas yang harus diselesaikan, hingga tantangan dalam hubungan interpersonal.

4. Perubahan, baik yang terjadi secara internal maupun eksternal, seperti pindah rumah, perubahan jabatan, pensiun, perubahan dalam keluarga, perkembangan usaha, perubahan fisik atau usia.
5. Kekeliruan dalam berpikir, yakni pola pikir yang keliru tentang diri sendiri atau orang lain, seperti merasa diri paling sial, terlalu membanggakan diri, atau merasa dibenci oleh orang lain.

Di sisi lain, kondisi yang memicu timbulnya stres dikenal sebagai *stressor*. Menurut Handoko yang dikutip oleh (Amir, 2021), terdapat dua kategori utama penyebab stres, yaitu *on-the-job* dan *off-the-job*. Faktor *on-the-job* mencakup beban kerja berlebihan, tekanan waktu, pengawasan yang buruk, suasana kerja yang tidak aman secara politis, kurangnya umpan balik atas kinerja, wewenang yang tidak seimbang dengan tanggung jawab, konflik peran, frustrasi, konflik antar individu maupun kelompok, ketidaksesuaian nilai antara organisasi dan individu, serta berbagai bentuk perubahan organisasi. Sementara itu, stres *off-the-job* berasal dari luar lingkungan kerja, seperti masalah keuangan, persoalan anak, gangguan kesehatan, masalah rumah tangga (misalnya perceraian), perubahan tempat tinggal, hingga peristiwa pribadi yang signifikan seperti kematian anggota keluarga atau kerabat dekat.

Penulis menyimpulkan bahwa stres kerja dipengaruhi faktor internal dan eksternal, seperti tekanan emosional, beban kerja, dan dinamika hidup. Penanganannya perlu menyeluruh melalui lingkungan kerja yang sehat, dukungan

si, dan keseimbangan hidup individu.



2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Stres kerja dapat dinilai melalui berbagai dimensi, namun dalam penelitian ini pengukuran stres kerja akan didasarkan pada tiga dimensi yang dikemukakan oleh Michael dalam (Fit Surya, 2022) yaitu:

1. Beban Kerja

Ketidakseimbangan antara tugas, waktu, dan sumber daya dapat menghambat penyelesaian pekerjaan dengan baik, sehingga menimbulkan stres pada karyawan.

2. Konflik Peran

Konflik peran terjadi ketika karyawan dan atasan memiliki persepsi berbeda tentang tugas atau tanggung jawab, sehingga karyawan menghadapi tuntutan yang bertentangan sekaligus, yang sulit dipenuhi secara bersamaan.

3. Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran terjadi ketika tugas karyawan tidak jelas, biasanya akibat job description yang kurang jelas dari atasan, sehingga karyawan bingung tentang peran dan tujuan yang harus dicapai.

Adapun menurut (Robbins & Judge, 2022), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat stres, yang ditunjukkan melalui berbagai gejala sebagai berikut:

1. Gejala fisik, berhubungan dengan kondisi kesehatan dan medis, seperti perubahan metabolisme, peningkatan tekanan darah, peningkatan detak jantung dan laju pernapasan, timbulnya sakit kepala, serta risiko serangan jantung.



Sebagai psikologis, terlihat dari munculnya perasaan tidak puas, gelisah, pesimistis, mudah marah, bosan, kesulitan berkonsentrasi,

menurunnya daya ingat, serta rendahnya kemampuan komunikasi, kerja sama, kepercayaan diri, dan kepercayaan terhadap orang lain.

3. Gejala perilaku, ditunjukkan melalui perubahan produktivitas, tingkat kehadiran, keluar-masuknya karyawan, perubahan pola makan, meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, kebiasaan berbicara cepat, kegelisahan, serta gangguan tidur.

Penulis menyimpulkan bahwa, indikator penyebab stres kerja dapat berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi (lingkungan keluarga). Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengenali dan mengelola faktor-faktor ini agar karyawan dapat bekerja secara optimal dalam suasana kerja yang sehat dan produktif.

2.1.5 Employee Engagement

2.1.5.1 Pengertian/Definisi *Employee Engagement*

Konsep *Employee Engagement* mulai dikenal luas pada era 2000-an. Istilah ini merujuk pada kondisi kognitif, perilaku, dan fisik karyawan yang diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Shaik et al., 2021). *Employee engagement* merupakan perasaan emosional karyawan terhadap tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil. Karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas dan fokus terhadap hasil (Rumissing et al., 2024). Keterlibatan kerja adalah seorang individu yang partisipasinya dapat dikategorikan sebagai partisipasi yang aktif dan menaruh harga dirinya saat bekerja sehingga akan motivasi karyawan tersebut dalam bekerja (Rini P & Sri Y, 2024).



Engagement adalah sebuah pendekatan dan simpati karyawan di era yang dapat menciptakan kondisi yang tepat bagi seluruh anggota

organisasi serta dapat menciptakan kepuasan kerja antara individu dalam organisasi tersebut (Rumissing et al., 2024)

Lain halnya yang disampaikan oleh (Cintani & Noviansyah, 2020) *Employee Engagement* merupakan bentuk kesediaan untuk melakukan pembelaan atas nama perusahaan, mencakup tentang kerelaan mempromosikan perusahaannya, membeli dan berinvestasi di perusahaannya sehingga melakukan pekerjaan dengan kinerja yang baik. Menurut (Syihabudhin & Pristiawana, 2020), *Employee Engagement* merupakan sebuah bentuk komitmen karyawan secara emosional dan intelektual dengan perusahaan mereka. Artinya, *engagement* membentuk tali keterikatan antara karyawan dan perusahaannya agar karyawan dapat terus terikat dengan pekerjaan maupun Perusahaan (Putri Meidytania & Frianto, 2024). Dalam organisasi, *engagement* memainkan peran penting sebagaimana dikemukakan oleh Gruman dan Saks (2014) bahwa *engagement* menjadi penggerak utama sikap, perilaku, dan kinerja individu, yang sangat dibutuhkan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan.

Berdasarkan hasil survei (Gallup, 2023a), *Employee Engagement* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan (*engaged*) tinggi terbukti menghasilkan output yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak *engaged*. Temuan ini diperoleh dari studi lintas industri yang mencakup berbagai ukuran perusahaan, kewarganegaraan, serta kondisi keuangan yang beragam. Artinya, keterlibatan karyawan bukan hanya faktor psikologis internal, tetapi juga menjadi indikator penting dalam

an produktivitas dan efektivitas kerja secara menyeluruh di berbagai organisasi.



Adanya *engagement* pada karyawan dapat meningkatkan efektivitas mereka dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya membantu perusahaan meraih keberhasilan (Widarmanti et al., 2022). Sebaliknya, perusahaan dengan tingkat *engagement* yang rendah akan menghadapi tantangan besar. Karyawan akan cenderung lebih menikmati pekerjaan mereka sampai mereka merasa bahwa waktu berlalu begitu cepat. Karyawan yang memiliki konsentrasi yang tinggi lebih antusias dalam melakukan pekerjaan (Judeh, 2021).

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah bentuk keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi beserta nilai-nilainya. Keterlibatan ini mendorong rasa tanggung jawab dalam mendukung pencapaian tujuan bisnis serta memotivasi sesama rekan kerja untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.5.2 Tingkatan *Employee Engagement*

Adapun Menurut (Gallup, 2023), terdapat tiga jenis tingkatan pada karyawan, yaitu:

1. Karyawan *Engaged*

Karyawan engaged adalah mereka yang bekerja dengan passion dan keterikatan kuat pada perusahaan, ditandai oleh antusiasme, loyalitas, motivasi, produktivitas tinggi, serta komitmen yang mendukung kemajuan organisasi.

2. Karyawan *Not Engaged* (Tidak Terlibat)

Karyawan Not Engaged adalah mereka yang hanya menjalankan tugas rutin a inisiatif atau inovasi, bekerja tanpa energi dan passion. Mereka erung pasif, menunggu perintah, merasa kontribusinya diabaikan, dan ganggap pekerjaan hanya sebagai formalitas demi gaji.



3. *Actively Disengaged* (tidak terlibat secara aktif)

Karyawan *Actively Disengaged* adalah mereka yang sangat tidak puas dan membenci pekerjaannya, aktif menjauh dan bersikap negatif terhadap perusahaan. Mereka kurang antusias, tidak berkontribusi, bahkan bisa menciptakan suasana kerja yang buruk dan menolak kebijakan organisasi.

Penulis menyimpulkan bahwa pegelompokkan karyawan menjadi tiga tipe: *engaged*, yaitu karyawan yang bekerja dengan semangat, loyal, dan berkontribusi positif; *not engaged*, yaitu karyawan yang hanya menjalankan tugas tanpa antusiasme; dan *actively disengaged*, yaitu karyawan yang tidak puas, bersikap negatif, serta dapat merusak suasana kerja.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, di antaranya adalah budaya organisasi, kepemimpinan, kualitas komunikasi dalam organisasi, tingkat kepercayaan, gaya manajemen, lingkungan kerja, serta reputasi organisasi. Sementara itu, (Bakker & Demerouti, 2017) mengidentifikasi tiga faktor utama yang mempengaruhi *Employee Engagement*, yaitu:

1. Sumber Daya Kerja (Job Resources)

Faktor ini meliputi aspek fisik, sosial, dan organisasi pekerjaan yang membantu mengurangi tekanan kerja, mencapai tujuan, serta mendorong pertumbuhan dan pengembangan pribadi.

2. Salience of Job Resource

Faktor ini mengacu pada pentingnya nilai atau fungsi dari sumber daya

kerja yang dimiliki oleh setiap individu.

Sumber Daya Pribadi (Personal Resources)



4. Faktor ini mencerminkan karakteristik individu seperti sifat kepribadian dan usia. Karyawan yang memiliki *Employee Engagement* tinggi umumnya menunjukkan ciri kepribadian yang khas, seperti tingkat ekstroversi dan harga diri yang tinggi serta tingkat neurotisme yang rendah.

Adapun Menurut (Marciano, 2010) ada 7 faktor yang mendorong terjadinya *Employee Engagement*, yaitu:

1. Recognition

Recognition (pengakuan), karyawan merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara regular mengakui anggota tim berhak mendapatkannya

2. Empowerment

Empowerment (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

3. Supportive Feedback

Supportive feedback (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan feedback yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum

4. Partnering

Karyawan dianggap mitra bisnis yang aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan, mendapatkan informasi keuangan dan kebebasan dalam mengambil keputusan, dengan atasan yang mendukung pengembangan dan

imbuhan mereka.

ectations



Expetations (harapan), dimana para atasan menjamin sasaran, tujuan dan prioritas bisnis secara jelas ditetapkan dan dikomunikasikan, karyawan mengetahui standar kinerja mereka yang dievaluasi dengan bertanggung jawab.

6. Considerations

Atasan, manajer, dan tim saling menunjukkan kepedulian dan perhatian, dengan atasan yang aktif memahami pendapat serta mendukung karyawan saat menghadapi masalah.

7. Trust

Atasan menunjukkan keyakinan pada kemampuan karyawan, sementara karyawan percaya atasan akan bekerja dengan tepat, didukung oleh pemenuhan janji dan komitmen dari atasan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Engagement* berasal dari dua sisi, yaitu faktor internal (dari dalam diri karyawan) dan faktor eksternal (pengaruh dari organisasi).

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Menurut (Marciano, 2010) menjelaskan ada lima dimensi mengenai *Employee Engagement* antara lain:

1. Dimensi Organisasi

Karyawan merasa bangga terhadap perusahaannya dan saling menghargai, karena visi, misi, nilai, tujuan, kebijakan, dan tindakan organisasi mencerminkan kepedulian terhadap karyawan.



Dimensi Kepemimpinan

Karyawan merasa bahwa atasan siap membela tim di hadapan pimpinan tertinggi dan mampu menjadi advokat bagi bawahannya demi kebaikan bersama.

3. Dimensi Anggota Kelompok

Yaitu karyawan dapat menghargai rekan kerja, mereka juga dapat meningkatkan usahanya.

4. Dimensi Pekerjaan

Karyawan merasakan pekerjaannya menantang, bermakna, dan berdampak, sehingga mendorong mereka menggunakan keterampilan secara maksimal dan merasa selaras dengan tujuan perusahaan.

5. Dimensi Individual

Yaitu karyawan merasa dihargai, dihormati dan dianggap penting. Karyawan ingin bekerja pada organisasi yang jujur, diperlakukan secara adil dan hormat serta penuh pertimbangan.

Sedangkan, indikator yang digunakan dalam mengukur *Employee Engagement* menggunakan 12 indikator yang dikembangkan oleh (Gallup, 2024) yaitu:

1. Sesuatu yang diharapkan dari pekerjaan yang dilakukan
2. Memiliki kebutuhan yang menunjang dalam mengerjakan pekerjaan dengan baik.
3. Memiliki kesempatan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab.
4. Menerima penghargaan atau pujian karena telah mengerjakan pekerjaan dengan baik.



nya kepedulian dari orang-orang di dalam lingkungan kerja.

apat orang dalam lingkungan kerja yang mendorong perkembangan diri.

7. Menghargai pendapat didalam lingkungan kerja.
8. Merasa misi dan tujuan perusahaan adalah penting.
9. Komitmen setiap orang untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.
10. Memiliki teman baik di lingkungan kerja.
11. Seseorang peduli tentang perkembangan individu.
12. Memiliki kesempatan belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja.

Selian indikator di atas, menurut (Schaufeli & Bakker, 2010) menjelaskan *Employee Engagement* memiliki tiga indikator, yaitu:

1. *Vigor*

Vigor dicirikan oleh energi tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan kuat untuk berupaya, serta keteguhan menghadapi kesulitan. Perilaku yang tampak meliputi upaya mencari alternatif solusi, menjaga kualitas kerja, dan merasa tertantang saat menerima banyak tugas dari pimpinan.

2. *Dedication*

Dedication mengacu pada keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan, disertai rasa penting, antusias, dan tertantang. Perilaku yang tampak antara lain: ikut aktif dalam memajukan perusahaan, menaati aturan, serta menyelesaikan tugas meskipun sulit.

3. *Absorption*

Absorption dicirikan dengan fokus penuh dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan, sehingga waktu terasa cepat berlalu dan sulit melepaskan diri. Karyawan merasa senang dan antusias saat bekerja, serta tetap fokus njang waktu kerja.



2.1.5.5 Aspek-Aspek *Employee Engagement*

Menurut (Macey et al., 2011) memperdalam pemahaman mengenai *Employee Engagement* melalui pendekatan konseptual yang memecah keterlibatan ke dalam tiga dimensi, yaitu keterlibatan sifat (*trait engagement*), keterlibatan keadaan (*state engagement*), dan keterlibatan perilaku (*behavioral engagement*). Menurut mereka, desain pekerjaan yang baik akan memengaruhi keterlibatan sifat, kehadiran pemimpin transformasional memengaruhi keterlibatan keadaan, serta kepercayaan terhadap pemimpin turut berdampak terhadap keterlibatan perilaku. Studi mereka membantu menyusun ulang pemahaman tentang *Employee Engagement* yang sebelumnya tersebar dan tidak terfokus. Berikut penjelasan menurut (Macey et al., 2011) tentang 3 aspek *Employee Engagement*, yaitu:

1. *Trait engagement*

Adalah sifat bawaan individu yang mencerminkan pandangan positif terhadap pekerjaan dan kehidupan. Individu dengan trait ini biasanya proaktif, emosional positif, berhati-hati, serta memiliki motivasi dan komitmen kerja yang tinggi.

2. *State engagement*

Adalah kondisi psikologis karyawan yang mencakup energi, keterlibatan emosional, rasa diberdayakan, dan komitmen terhadap organisasi, yang bersifat situasional dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja serta dukungan organisasi.



3. *Behavioral engagement*

Adalah bentuk nyata keterlibatan karyawan melalui perilaku seperti inisiatif, sukarela, melampaui tugas, dan adaptif terhadap perubahan, yang berkontribusi aktif pada kemajuan organisasi.

Penulis menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan terdiri dari tiga aspek utama yaitu kepribadian yang menunjukkan sikap positif, kondisi psikologis yang dipengaruhi situasi kerja, dan perilaku nyata yang mendukung tujuan organisasi. Ketiganya bekerja bersama membentuk keterlibatan karyawan secara keseluruhan.

2.1.6 *Work-Life Balance*

2.1.6.1 *Pengertian/Definisi Work-Life Balance*

Konsep keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*Work-Life Balance/WLB*) telah menjadi pembahasan yang semakin populer belakangan ini. Sejumlah studi telah dilakukan untuk mendalami esensi sesungguhnya dari WLB, termasuk dampak yang ditimbulkannya serta variabel-variabel yang berpengaruh terhadapnya. Secara umum, *Work-Life Balance* berkaitan erat dengan prinsip keseimbangan, yaitu upaya untuk menjaga dan memelihara keharmonisan berbagai dimensi dalam kehidupan seseorang.

Work-Life Balance erat kaitannya dengan pekerjaan dan keluarga, dan juga mempengaruhi bidang kehidupan lainnya (Aulia R.BR Sembiring, 2024).

Menurut Greenhaus et al. (2003), *Work-Life Balance* tercermin dari sejauh mana seseorang merasa puas dan terlibat secara seimbang dalam perannya di tempat kerja maupun di rumah. Mereka menyimpulkan bahwa konflik antara peran tersebut dapat diminimalkan apabila keseimbangan tercapai.



Keseimbangan positif ditandai oleh adanya keselarasan dalam alokasi waktu, tingkat keterlibatan, komitmen, serta perhatian yang tinggi, sementara keseimbangan negatif menunjukkan kurangnya waktu, perhatian, keterlibatan, atau komitmen dalam menjalankan peran-peran tersebut.

Menurut Sirgy dan Lee dalam (Ciccarelli et al., 2025) melaporkan bahwa konseptualisasi keseimbangan kerja-kehidupan dalam literatur saat ini berkembang di sepanjang dua jalur:

1. Keterlibatan penuh perhatian dalam berbagai peran dan kepuasan yang seimbang antara bidang kehidupan kerja dan non-kerja; dan
2. Meminimalkan konflik dan manajemen yang efektif dari bidang-bidang ini.

Para ahli mengajukan definisi mereka, yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berhubungan dengan “tingkat keterlibatan yang tinggi dalam kehidupan kerja dan kehidupan di luar kerja dengan konflik minimal antara peran sosial dalam kehidupan kerja dan kehidupan di luar kerja (Ciccarelli et al., 2025)

Lebih lanjut, (McDonald & Bradley, 2017) mendefinisikan *Work-Life Balance* sebagai sejauh mana seseorang merasa puas dan terlibat secara seimbang dalam peran-perannya, baik dalam pekerjaan maupun dalam aspek kehidupan lainnya di luar pekerjaan. Sementara itu, menurut (Delecta, 2011), WLB adalah kemampuan seseorang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus memenuhi komitmen keluarga serta tanggung jawab di luar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat para peneliti di atas, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* merupakan suatu kondisi di mana individu mampu bangkan keterlibatan, komitmen, dan kepuasan dalam peran pekerjaan idupan pribadi secara harmonis. Keseimbangan ini dicapai dengan



meminimalkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan non-pekerjaan, serta memastikan keterlibatan aktif di kedua bidang secara proporsional.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut (Poulose & Sudarsan, 2014) menyebutkan beberapa factor-faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance*, sebagai berikut:

1. Faktor Individu (*Individual Factors*)

a. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian adalah cara individu bereaksi dan berinteraksi, meliputi ekstrasversi, keramahan, kesadaran, neurotisme, dan keterbukaan pengalaman..

b. *Psychological well-being* (Kesejahteraan Psikologis)

Psychological well-being adalah kondisi positif seperti penerimaan diri dan optimisme yang meningkatkan *Work-Life Balance* pekerja.

c. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Didefinisikan sebagai kemampuan mengenali, mengungkapkan, mengatur, dan memanfaatkan emosi atau perasaan.

2. Faktor Organisasi (*Organizational Factors*)

a. Pengaturan Kerja (*Work Arrangement*)

Pengaturan kerja fleksibel memudahkan pegawai menyeimbangkan kerja dan aktivitas luar, sekaligus membantu organisasi dalam rekrutmen, retensi, dan motivasi.

b. Kebijakan dan Program *Work-Life Balance*

Ketersediaan kebijakan seperti cuti orang tua, jam kerja fleksibel, dan program kesehatan mental merupakan bentuk dukungan perusahaan terhadap WLB karyawan.



c. Dukungan Organisasi (*Work Support*)

Dukungan organisasi terbagi dua: formal, seperti kebijakan kerja dan fleksibilitas jadwal; serta informal, seperti otonomi kerja, dukungan atasan, dan perhatian pada karir pegawai.

d. Stres Kerja (*Job Stress*)

Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.

e. Teknologi (*Technology*)

Teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu.

f. Faktor Peran (*Role-Related Factors*)

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya work-life conflict. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi semakin sulit pula tercapainya *Work-Life Balance*.

3. Faktor Sosial (*Societal Factors*)

a. Tanggung Jawab terhadap Anak (*Child Responsibility*)

Berhubungan dengan jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidakseimbangan peran pekerjaan dan keluarga.

b. Dukungan Keluarga (*Family Support*)

Dukungan pasangan, orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

4. Faktor Demografis Lainnya



or tambahan yang memengaruhi *Work-Life Balance* meliputi usia, jenis kelamin, status pernikahan, status orang tua, masa kerja, jabatan, jenis

pekerjaan, penghasilan, dan tipe struktur keluarga, yang memengaruhi cara individu menanggapi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.1.6.3 Komponen *Work-Life Balance*

Menurut (Fisher et al., 2009) *Work-Life Balance* terdiri dari empat komponen, yaitu:

1. Waktu (*Time*)

Waktu mencakup jumlah dan kualitas waktu yang dihabiskan antara pekerjaan dan kegiatan non-kerja, seperti pribadi, keluarga, dan sosial, sebagai dasar harmoni kerja dan kehidupan pribadi.

2. Perilaku (*Behavior*)

Mengacu pada tindakan dan keyakinan individu dalam mencapai tujuan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif.

3. Ketegangan (*Strain*)

Komponen ini mencerminkan beban emosional akibat ketidakseimbangan, seperti kecemasan, tekanan psikologis, dan gangguan pada fokus serta aktivitas penting dalam kehidupan pribadi.

4. Energi (*Energy*)

Energi adalah sumber terbatas yang dibutuhkan untuk aktivitas di kedua peran; jika terkuras berlebihan di satu sisi, stres dan kelelahan meningkat, menurunkan *Work-Life Balance*.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *komponen Work-Life Balance* mencakup aspek waktu, keterlibatan psikologis, kepuasan emosional, serta daya internal seperti energi dan ketegangan. Komponen-komponen ini berkaitan dalam menentukan sejauh mana individu mampu bangkan tanggung jawab profesional dan kehidupannya.



2.1.6.4 Dimensi dan Indikator *Work-Life Balance*

Menurut (Greenhaus et al., 2003) mengemukakan bahwa *Work-Life Balance* terdiri atas tiga dimensi atau aspek-aspek, yaitu:

1. Keseimbangan Waktu (Time Balance)

Keseimbangan Waktu adalah pembagian waktu yang adil antara pekerjaan dan kehidupan keluarga.

2. Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance)

Mengacu pada keterlibatan psikologis yang seimbang antara pekerjaan dan keluarga, baik secara mental maupun emosional.

3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance)

Keseimbangan Kepuasan adalah tingkat kepuasan yang seimbang antara peran kerja dan kehidupan keluarga, menekankan aspek emosional dan persepsi kualitas hidup secara keseluruhan.

Menurut (Fisher et al., 2009) mengemukakan bahwa *Work-Life Balance* tidak hanya dipahami sebagai kondisi tanpa gangguan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga mencakup dimensi positif yang menunjukkan saling penguatan antara keduanya. (Fisher et al., 2009) mengemukakan Terdapat empat dimensi utama dalam konsep *Work-Life Balance*, yaitu:

1. *Work Interference With-Personal Life* (WIPL)

WIPL menunjukkan sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, seperti keterbatasan waktu, kelelahan, dan tekanan psikologis, yang menurunkan *Work-Life Balance*. Contohnya, beban kerja tinggi menyulitkan waktu bersama keluarga.



2. *Personal Life Interference With-Work* (PLIW)

PLIW menunjukkan seberapa besar kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan, misalnya masalah keluarga atau kesehatan yang menurunkan kinerja dan fokus kerja

3. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW)

PLEW adalah pengaruh positif kehidupan pribadi yang meningkatkan semangat, suasana hati, dan produktivitas kerja, seperti dukungan pasangan atau kepuasan sebagai orang tua.

4. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL)

WEPL adalah pengaruh positif pekerjaan yang meningkatkan kualitas kehidupan pribadi, misalnya keterampilan kerja yang membantu hubungan personal dan kehidupan sosial.

Dari keempat dimensi tersebut, (Fisher et al., 2009) menekankan bahwa *Work-Life Balance* tidak hanya berkaitan dengan konflik, tetapi juga mencakup potensi penguatan antara peran kerja dan peran kehidupan pribadi. Oleh karena itu, pemahaman yang menyeluruh terhadap dimensi ini penting dalam upaya membangun lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa indikator *Work-Life Balance* berarti keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk pengaruh saling mengganggu dan memperkuat keduanya.

2.1.6.5 Manfaat Penerapan *Work-Life Balance* di Tempat Kerja

Penerapan program *Work-Life Balance* (WLB) di lingkungan kerja tidak hanya memberikan dampak positif bagi individu karyawan, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Program ini memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan melalui pengaturan waktu dan prioritas kerja, yang pada akhirnya berdampak pada performa dan kepuasan



kerja. Menurut (Poulose & Sudarsan, 2014) tercapainya *Work-Life Balance* menghasilkan beberapa keluaran yang terbagi menjadi dua kategori yaitu: keluaran yang berkaitan dengan pekerjaan atau karir dan keluaran yang tidak terkait dengan karir. Fungsi *Work-Life Balance* pada bidang pekerjaan atau karir adalah:

1. Kepuasan Kerja Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *Work-Life Balance* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki *Work-Life Balance* tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.
2. Komitmen terhadap Organisasi *Work-Life Balance* juga berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi *Work-Life Balance* seseorang karyawan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.
3. Minimnya Turnover *Work-Life Balance* telah dibuktikan berhubungan signifikan dengan turnover. Hubungan yang dimiliki antara *Work-Life Balance* dan turnover adalah hubungan negatif. Semakin tinggi *Work-Life Balance* yang dimiliki seseorang karyawan maka semakin rendah Tingkat turnover karyawan.
4. Minimnya Ketidakhadiran dalam Pekerjaan Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berhubungan signifikan dengan ketidakhadiran atau absen karyawan. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif, sehingga semakin tinggi *Work-Life Balance* seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut.
5. Performa Kerja *Work-Life Balance* memiliki hubungan yang signifikan dengan performa kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki *Work-Life Balance* tinggi memiliki performa kinerja yang baik.



Dari teori kehidupan keseimbangan kerja atau *Work-Life Balance* maka yang menjadi indikatornya adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pencapaian *Work-Life Balance* berperan penting dalam meningkatkan kualitas hubungan karyawan dengan pekerjaannya. Karyawan yang mampu menyeimbangkan peran antara kehidupan pribadi dan profesional cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, kehadiran kerja yang stabil, dan performa yang lebih baik. Dengan demikian, keseimbangan ini tidak hanya mendukung kesejahteraan individu tetapi juga menjadi aset strategis bagi keberhasilan organisasi.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa temuan dari studi empiris yang relevan dengan penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan mempertajam perumusan kerangka konseptual. Sejumlah penelitian yang berkaitan dengan topik ini, khususnya mengenai penempatan kerja, stress kerja, *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* dapat ditemukan dalam tabel berikut. Penelitian-penelitian tersebut memberikan landasan empiris yang mendukung dan memperkaya pembahasan dalam studi ini. Berikut penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai tinjauan empiris pada tabel 2.1 berikut:



Tabel 2. 1 Tinjauan Empiris Penelitian Terdahulu

NO.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	(Islamiyah, 2021)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan kepuasan kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> (studi kasus: PT. Petrokimia Gresik)	Untuk mengukur pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan kepuasan kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Penyebaran kuesioner secara online dengan perolehan 125 responden dengan menggunakan proportionate stratified random sampling dan teknik analisis deskriptif dan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	Secara parsial <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> , secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> , dan secara simultan <i>Work-Life Balance</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 66% terhadap <i>Employee Engagement</i>	Persamaan: Sama-sama menggunakan <i>Employee Engagement</i> sebagai variable (Y) dan menggunakan Variabel <i>Work-Life Balance</i> Perbedaannya: Kepuasan Kerja sebagai salah satu Variabel (X) dan penelitian dilakukan di PT. Petrokimia Gresik
2	(Arisani A, 2022)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Semen Bosowa Maros)	Untuk mengetahui hubungan antara <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening pada Perusahaan PT. Semen Bosowa Maros	Metode yang digunakan quota sampling yang dilakukan terhadap 93 karyawan untuk menguji hipotesis menggunakan pendekatan (PLS -SEM)	Hasil menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	Persamaannya: Penelitian ini sama dalam penggunaan variabel <i>Employee Engagement</i> , <i>Work-Life Balance</i> Perbedaannya: - Penelitian ini dilakukan pada PT. Semen Bosowa Maros. - <i>Employee Engagement</i> sebagai variable (Y) dan



						<i>Work-Life Balance</i> sebagai variable (X)
3	(Christianto P, 2022)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Quality of Work Life Dan komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Perawat Dari Rs Grestelina Makassar Tahun 2022	Untuk menganalisis pengaruh quality of work life, <i>Employee Engagement</i> dan komitmen organisasi terhadap turnover intention perawat di RS Grestelina Makassar	Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif menggunakan studi observasional dengan desain cross sectional study. Sampel pada penelitian ini menggunakan total sampling sebesar 188 perawat di Rumah Sakit Grestelina Makassar.	Penelitian menunjukkan bahwa 50,5% perawat di RS Grestelina memiliki turnover intention. Dimensi yang paling berpengaruh adalah dedication dari <i>Employee Engagement</i> (sig. 0,045), work life dari quality of work life (sig. 0,001), dan affective commitment dari komitmen organisasi (sig. 0,017). Secara keseluruhan, quality of work life menjadi variabel paling dominan dengan pengaruh sebesar 49,8% (sig. 0,001), diikuti oleh komitmen organisasi 32,8% (sig. 0,001), dan <i>Employee Engagement</i> 12,6% (sig. 0,019).	Persamaannya: Penelitian ini sama dalam penggunaan variabel Employee, Engagement Perbedaannya: - Penelitian ini dilakukan pada perawat RS Grestelina Makassar - <i>Employee Engagement</i> sebagai variable (X)
4	(Mustikasari & Frianto, 2024)	Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui <i>Work-Life Balance</i> sebagai variabel intervening	Untuk menguji dan menganalisis dampak stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui keseimbangan kerja-kehidupan di Lembaga	Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.0.1. Populasi disurvei sebanyak 80	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja memiliki pengaruh positif yang besar terhadap keseimbangan kerja-kehidupan,	Persamaannya: Penelitian ini sama dalam penggunaan Stress Kerja sebagai variable (X) dan <i>Work-Life Balance</i> sebagai Varabel (Y) Perbedaannya:



			Pelayanan Kesehatan	responden dari Lembaga Kesehatan	keseimbangan kerja-kehidupan memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kinerja karyawan, dan keseimbangan kerja-kehidupan berhasil memediasi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan	Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Pelayanan Kesehatan dan salah satu Variabel Xnya adalah Kinerja karyawan
5	(Fauzi et al., 2023)	Pengaruh penempatan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. SKS Bima	Untuk mengetahui Penempatan Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada CV. SKS Bima, Stres Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada CV. SKS Bima, Penempatan kerja dan stres kerja berpengaruh simultan	Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert. Populasi sekaligus sampel berjumlah 80 karyawan CV. SKS Bima, dengan metode sampling jenuh. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, kuesioner, dan studi pustaka. Analisis data dilakukan melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, koefisien korelasi dan determinasi, serta uji t dan uji f.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penempatan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada CV. SKS Bima, Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. SKS Bima, Penempatan kerja dan stres kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. SKS Bima	Persamaannya: Penelitian ini sama dalam penggunaan variable (X) Penempatan Kerja dan Stress Kerja Perbedaannya: - Penelitian ini dilakukan pada CV. SKS Bima - <i>Kinerja Karyawan adalah Variabel (Y)</i>



			terhadap Kinerja karyawan pada CV.SKS Bima			
6	(Abram et al., 2022)	Pengaruh Penempatan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Unit Siau	Untuk mengetahui pengaruh penempatan dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada bank rakyat Indonesia unit siau	Penelitian ini melibatkan 33 responden sebagai sampel. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kajian pustaka dan survei lapangan dengan penyebaran kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan software SmartPLS.	Penempatan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja.	Persamaannya: Penelitian ini sama dalam penggunaan variable (X) Penempatan Kerja Perbedaannya: - Penelitian ini dilakukan pada Bank Rakyat Indonesia Unit Siau - <i>Employee Engagement</i> sebagai variable (X) dan Kinerja sebagai Variabel (Y)
7	(Wibowo & Munir, 2023)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMK Swasta Kota Salatiga	Meneliti peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> pada guru SMK di Kota Salatiga.	Lokasi: SMK PGRI 2, SMK Muhammadiyah, dan SMK Saraswati di Kota Salatiga Jumlah Responden: 120 Responden Teknik Analisis: Analisis jalur (path analysis)	Hasil menunjukkan bahwa pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui kepuasan kerja sebagai mediasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Artinya, kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> .	Persamaannya: Penelitian ini sama dalam penggunaan variable (X) <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> sebagai variable (Y) Perbedaannya: - Penelitian ini dilakukan pada Bank Rakyat Indonesia Unit Siau - <i>Kepuasan Kerja</i> sebagai Variabel Intervening (Z)

