

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa dekade terakhir, dunia kerja mengalami perubahan yang sangat cepat, didorong oleh kemajuan teknologi, globalisasi, serta meningkatnya ekspektasi terhadap efisiensi dan inovasi. Seluruh pelaku usaha dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, regulasi, serta ekspektasi para pemangku kepentingan. Sejalan dengan itu, kebutuhan akan energi listrik dan diikuti oleh rasio elektrifikasi yang terus-menerus mengalami peningkatan secara signifikan dari tahun ke tahun.

Tabel 1.1 Konsumsi Listrik dan Rasio Elektrifikasi Indonesia

Tahun	kWh / Kapita	Rasio Elektrifikasi
2024	1.441	99,83%
2023	1.285	99,79%
2022	1.173	99,63%
2021	1.044	99,45%
2020	993	99,20%

Sumber: Kementerian ESDM (2025)

Peningkatan kebutuhan akan energi listrik tersebut didorong oleh pertumbuhan populasi, ekspansi kawasan industri, modernisasi infrastruktur, serta perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin bergantung pada perangkat yang berbasis listrik. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Basconcillo dan Rimkute (2023) yang menunjukkan bahwa dua faktor paling konsisten mendorong konsumsi listrik agregat sektor rumah tangga adalah ukuran populasi dan rasio elektrifikasi. Secara sederhana, ketika jumlah penduduk naik 1%, pemakaian listrik rumah tangga naik sekitar 0,4%. Sementara itu, ketika rasio elektrifikasi meningkat 1 poin persentase misalnya dari 95% menjadi 96% maka

pemakaian listrik agregat naik sekitar 0,9%. Artinya, bertambahnya jumlah penduduk dan semakin banyak rumah yang tersambung ke listrik akan langsung “mengangkat” kebutuhan listrik di suatu daerah.

Listrik kini tidak hanya berperan sebagai pendukung aktivitas, tetapi telah menjadi kebutuhan mendasar dalam kehidupan sehari-hari, baik untuk keperluan rumah tangga, layanan publik, sistem transportasi, hingga infrastruktur digital. Menyadari pentingnya hal tersebut, Pemerintah melalui beberapa kebijakan strategis berupaya memastikan pasokan listrik nasional tercukupi dan berkelanjutan seperti peningkatan kapasitas Pembangkit listrik, serta perluasan jaringan transmisi (*Transmission Line*) dan pembangunan Gardu Induk di berbagai wilayah.

Tabel 1.2 Kebijakan Strategis Pemerintah terkait Ketenagalistrikan

No.	Kebijakan Strategis	Uraian
1	Program 35.000 MW	Penambahan kapasitas Pembangkit dan percepatan pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan.
2	Rencana Umum Ketenagalistrikan Nasional (RUKN) 2019–2038	Berisikan proyeksi pemenuhan kebutuhan listrik nasional hingga dekade berikutnya, termasuk perencanaan jaringan transmisi dan gardu induk.
3	Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2025–2034	Menargetkan penambahan $\pm 69,5$ GW kapasitas pembangkit, dimana 76 % berasal dari energi baru terbarukan (EBT) dan sistem penyimpanan energi seperti baterai dan <i>pumped storage</i> .

Sumber: Hasil Olahan Penulis dari Berbagai Sumber (2025)

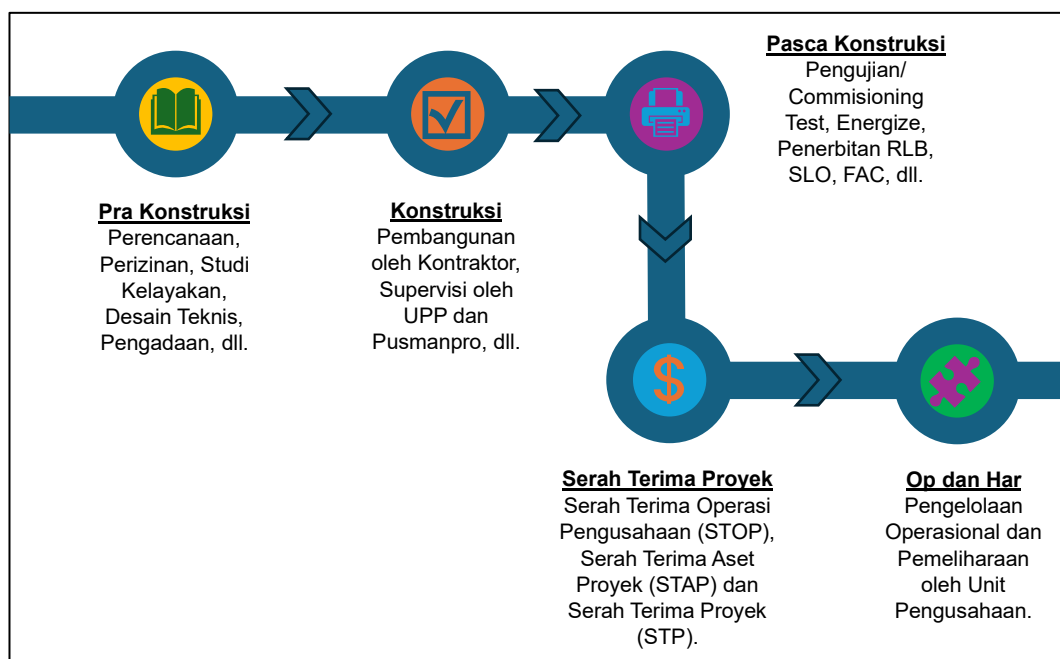
Sejalan dengan beberapa kebijakan tersebut, salah satu arah kebijakan penting yang tengah digalakkan oleh Pemerintah Pusat melalui Kementerian ESDM adalah target bauran energi dan emisi rendah menjadi *net zero emission* dimana seluruh pembangkit listrik ditargetkan berasal dari sumber energi baru terbarukan (EBT) sebagai bagian dari komitmen transisi energi dan pengurangan

emisi karbon, selaras dengan agenda pembangunan berkelanjutan nasional dan global. Hal ini bahkan tertuang pada RUPTL 2025-2034 dan Peraturan Pemerintah No.10/2025 yang mengatur penurunan emisi gas rumah kaca dari sektor kelistrikan lewat penggunaan EBT. Langkah ini tidak hanya bertujuan untuk menjamin ketersediaan energi, tetapi juga untuk memperkuat keandalan sistem kelistrikan nasional, khususnya di daerah yang sebelumnya belum terlayani secara optimal.

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) atau yang lebih dikenal dengan PLN, merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberikan mandat secara khusus oleh Pemerintah Republik Indonesia untuk menyelenggarakan pelayanan ketenagalistrikan secara menyeluruh kepada masyarakat. Tugas ini dikenal sebagai *Public Service Obligation* (PSO), yakni kewajiban pelayanan publik dalam penyediaan listrik yang andal, terjangkau, dan merata di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Di samping menjalankan fungsi pelayanan sosial, PLN juga tetap berorientasi pada keberlanjutan bisnis melalui kegiatan usaha yang menghasilkan keuntungan. Sebagai satu-satunya BUMN yang mengemban tanggung jawab penuh di sektor ketenagalistrikan nasional, PLN memiliki cakupan peran yang sangat luas, mulai dari proses bisnis pembangkitan, transmisi, distribusi, hingga layanan pelanggan. Sehingga untuk memastikan efektivitas dalam pelaksanaan tugas tersebut, dibentuklah sejumlah unit operasional dan anak perusahaan yang berfungsi mendukung proses pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan dari hulu hingga ke hilir. Struktur organisasi ini mendukung PLN menjalankan mandatnya secara lebih adaptif dan profesional di tengah meningkatnya tantangan kebutuhan energi nasional.

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi atau UIP Sulawesi merupakan salah satu unit strategis PLN yang memiliki mandat khusus untuk melaksanakan pembangunan instalasi ketenagalistrikan di wilayah Sulawesi. Tanggung jawab utama unit ini mencakup perencanaan dan pelaksanaan proyek pembangunan pembangkit, jaringan transmisi serta gardu induk, yang menjadi bagian penting dalam upaya memperkuat infrastruktur kelistrikan nasional di Kawasan Timur Indonesia. Secara khusus, pengembangan jaringan transmisi dan gardu induk di wilayah Sulawesi diarahkan untuk mengintegrasikan sistem-sistem kelistrikan yang sebelumnya bersifat terpisah (*isolated*), sehingga membentuk sebuah *backbone* transmisi yang mampu menyalurkan energi listrik dalam volume besar dari sumber pembangkitan ke pusat-pusat beban yang tersebar dan berjauhan secara geografis. Selain untuk efisiensi distribusi energi, pembangunan ini juga bertujuan untuk menghubungkan antarsistem agar terbentuk sistem kelistrikan regional yang lebih terintegrasi, andal dan stabil.

Gambar 1.1 Alur Proses Bisnis PLN UIP Sulawesi



Sumber: Hasil Olahan Penulis (2025)

Dalam konteks PLN UIP Sulawesi, tingginya target pembangunan proyek, jadwal yang ketat, serta intensitas lembur dan penugasan ke lokasi proyek yang terletak di daerah-daerah terpencil menjadi tantangan yang tersendiri dalam penataan beban kerja pegawai. Berdasarkan temuan dari laporan internal bagian SDM, terdapat tren peningkatan jam kerja lembur pegawai, yang dapat menjadi indikasi bahwa distribusi beban kerja belum optimal. Kondisi ini apabila tidak dikelola secara sistematis berpotensi memicu penurunan kesehatan kerja, tingkat stres yang tinggi, hingga *burnout* yang dapat berdampak pada penurunan kualitas pekerjaan.

Oleh karena itu, salah satu aspek fundamental dalam pengelolaan SDM adalah bagaimana perusahaan mengelola beban kerja pegawai. Menurut Tarwaka (2019) dalam Karmana et al. (2024), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Robbins dan Judge (2024) menekankan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres kerja (*job stress*) dan *work-life conflict* yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap motivasi dan performa pegawai. Sementara itu, beban kerja yang seimbang dapat memacu semangat dan meningkatkan produktivitas. Konsep "*Job Demand*" yang termasuk dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Model* pertama kali dikembangkan oleh Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, dan Wilmar B. Schaufeli pada tahun 2001. Model ini diperkenalkan dalam artikel berjudul "*The Job Demands-Resources Model of Burnout*" yang diterbitkan dalam *Journal of Applied Psychology*. Dalam pengembangannya, Bakker dan Demerouti kemudian memperluas dan menyempurnakan model ini, termasuk pada publikasi tahun 2007 yang sering dijadikan referensi dalam konteks keseimbangan kerja, keterlibatan,

dan kinerja pegawai. Konsep tersebut menjelaskan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menjadi faktor risiko utama yang mengganggu keseimbangan dan kinerja individu di lingkungan kerja. Model ini menekankan bahwa tuntutan pekerjaan seperti tekanan waktu, beban tugas yang berat, dan kompleksitas pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan emosional dan penurunan keterlibatan pegawai apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, seperti dukungan sosial, otonomi, atau peluang pengembangan. Dalam konteks ini, beban kerja berlebih berpotensi menghambat produktivitas serta menurunkan kualitas hubungan antara individu dan pekerjaannya. Di lingkup PLN UIP Sulawesi sendiri, fenomena beban kerja yang tinggi dapat diamati dari penugasan *multitasking*, *deadline* ketat pembangunan proyek yang harus dikejar sesuai target dalam RUPTL, serta adanya keterbatasan SDM yang terlihat dari gap antara realisasi dan FTK (Formasi Tenaga Kerja) yang ada saat ini. Hal ini dapat memicu *overload* kerja yang berujung pada turunnya kualitas hasil pekerjaan.

Tabel 1.3 Jumlah SDM di UIP Sulawesi (Termasuk Unit Pelaksana)

No.	Tahun	FTK (Orang)	Realisasi (Orang)	Rasio (%)
1	2021	237	251	105.91
2	2022	260	240	91.15
3	2023	258	243	94.19
4	2024	246	235	95.53
5	2025	246	237	96.34

Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3 tersebut, terlihat bahwa terdapat dinamika dalam jumlah pegawai (FTK) dan realisasi pegawai aktif yang melaksanakan pekerjaan. Pada tahun 2021, realisasi pegawai (251) melebihi FTK (237) dengan rasio mencapai 105,91%, menunjukkan bahwa pada periode tersebut terjadi penyerapan tenaga kerja melebihi formasi. Namun, mulai tahun 2022 hingga 2025,

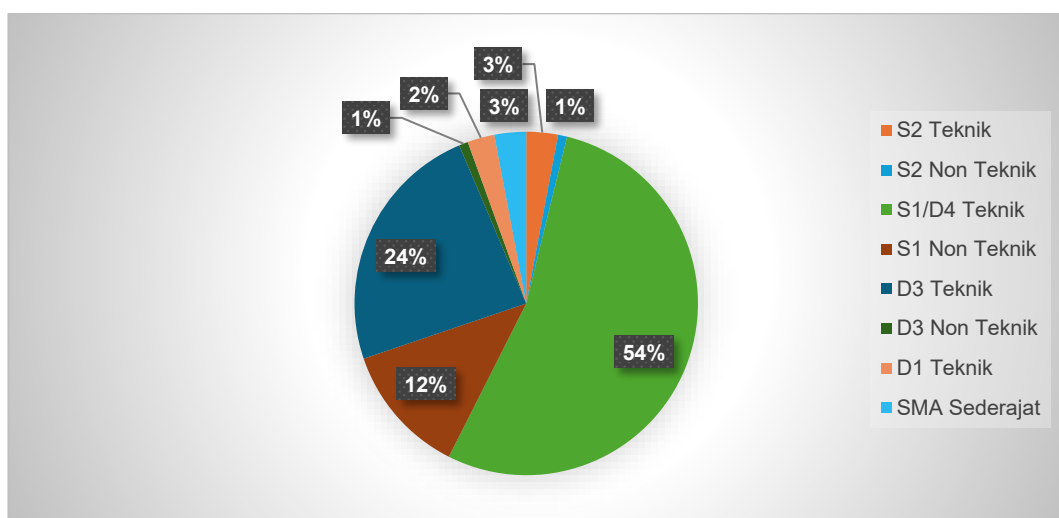
rasio realisasi terhadap FTK menurun ke kisaran 91-96%. Pada tahun 2022, misalnya, rasio hanya 91,15%, artinya tenaga kerja aktif berada di bawah formasi yang telah ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan adanya tekanan pada beban kerja pegawai, karena dengan jumlah realisasi yang lebih sedikit dibanding FTK, tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan tetap menuntut standar output tertentu. Hal ini dapat memperbesar beban kerja individu, terutama dalam konteks target proyek infrastruktur ketenagalistrikan yang terus berjalan.

PLN UIP Sulawesi sebagai unit yang bertanggung jawab atas pembangunan proyek ketenagalistrikan seringkali juga harus menempatkan pegawainya pada lokasi proyek dalam jangka waktu yang panjang. Mobilitas tinggi dan keterpencilan lokasi proyek sering kali mengurangi frekuensi interaksi pegawai dengan keluarga. Penugasan luar kota yang intensif juga mengaburkan batas waktu kerja dengan waktu personal, apalagi di era teknologi digital saat ini di mana komunikasi kerja terus berjalan melalui berbagai platform daring. Kondisi ini dapat mengganggu kualitas *work-life balance* pegawai, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat kebahagiaan dan produktivitas mereka.

Selain persoalan beban kerja, isu *work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal menjadi semakin relevan di era modern ini. *Work-life balance* terjadi ketika kerjaan dan kesibukan pribadi seseorang terpenuhi pada tingkat yang memadai (Lockwood, 2018 dalam Teddy et al. 2024). *Work-life balance* adalah seberapa jauh seseorang merasa puas dalam melakukan perannya ditempat kerja dan kehidupan diluar tempat kerja secara merata (Bradley dan McDonalds, 2020 dalam Teddy et al. 2024). Teori peran menjelaskan bahwa setiap individu memiliki berbagai peran yang dijalankan secara bersamaan dalam kehidupannya, seperti peran sebagai karyawan,

anggota keluarga, maupun bagian dari lingkungan sosial. Ketika salah satu peran misalnya peran profesional menuntut alokasi waktu, energi, dan perhatian yang berlebihan, maka hal tersebut dapat menimbulkan ketegangan atau konflik dengan peran lainnya. Ketidakseimbangan ini berpotensi menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas hubungan personal maupun kinerja di tempat kerja. Robbins dan Judge (2024) juga menjelaskan bahwa *Work-family conflict* terjadi ketika tuntutan pekerjaan mengganggu tanggung jawab keluarga, atau sebaliknya. Karyawan yang mengalami tingkat *work-family conflict* yang tinggi lebih rentan mengalami stres, ketidakpuasan kerja, dan penurunan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Susanto et al. (2022), *Work-life balance* berpengaruh positif pada *job performance*, dengan *job satisfaction* sebagai mediator. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang menyebabkan konflik kerja-rumah (*work-family conflict*) yang berdampak pada *burnout/stress* dan penurunan berbagai *work outcomes* (Amstad et al. 2011). Hal ini juga dapat tercermin pada sebaran pendidikan pegawai yang ada di UIP Sulawesi dimana mayoritas berasal dari S1/D4 Teknik.

Gambar 1.2 Sebaran Pendidikan Pegawai UIP Sulawesi



Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi (2025)

Seperti terlihat pada Gambar 1.2, mayoritas pegawai (54%) berlatar belakang pendidikan S1/D4 Teknik, disusul 24% S1 Non Teknik, dan sisanya tersebar pada jenjang pendidikan D3, D1, S2, dan SMA sederajat. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur kompetensi pegawai UIP Sulawesi didominasi oleh tenaga teknis yang secara langsung terlibat dalam perencanaan, pembangunan, serta pengawasan proyek kelistrikan. Profesi teknis ini umumnya memiliki risiko beban kerja yang tinggi, waktu kerja yang tidak terbatas pada jam kerja kantor konvensional, serta tuntutan mobilitas ke lokasi proyek, yang secara implisit berpotensi memengaruhi *work-life balance*.

Selain itu, hasil observasi dan diskusi dengan bagian SDM PLN UIP Sulawesi menunjukkan adanya indikasi ketidakseimbangan dalam manajemen beban kerja serta *work-life balance* pegawai. Data laporan kepegawaian beberapa bulan terakhir memperlihatkan rata-rata lembur tahunan pegawai melebihi standar normal (8 jam / hari).

Tabel 1.4 Sebaran Jam Kerja Pegawai Tahun 2025 UIP Sulawesi

Bulan	Rata-rata / hari (jam)	> 8 jam (%)	= 8 jam (%)	< 8 jam (%)
Januari	10,07	98,63	1,30	0,07
Februari	10,13	97,35	2,26	0,39
Maret*	9,08	82,71	0,85	16,44
April	9,94	99,15	0,78	0,07
Mei	10,19	98,66	1,34	0,00

*) Selama bulan Ramadhan, jam kerja pegawai menjadi 7 jam / hari (08.00 – 15.00)

Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi (2025)

Data pada Tabel 1.4 menunjukkan adanya pola kerja yang melebihi standar jam kerja normal pegawai di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. Pada bulan Januari 2025, rata-rata jam kerja harian pegawai mencapai 10,07 jam, dengan 98,63% pegawai tercatat bekerja lebih dari 8 jam/hari. Kondisi tersebut berlanjut pada

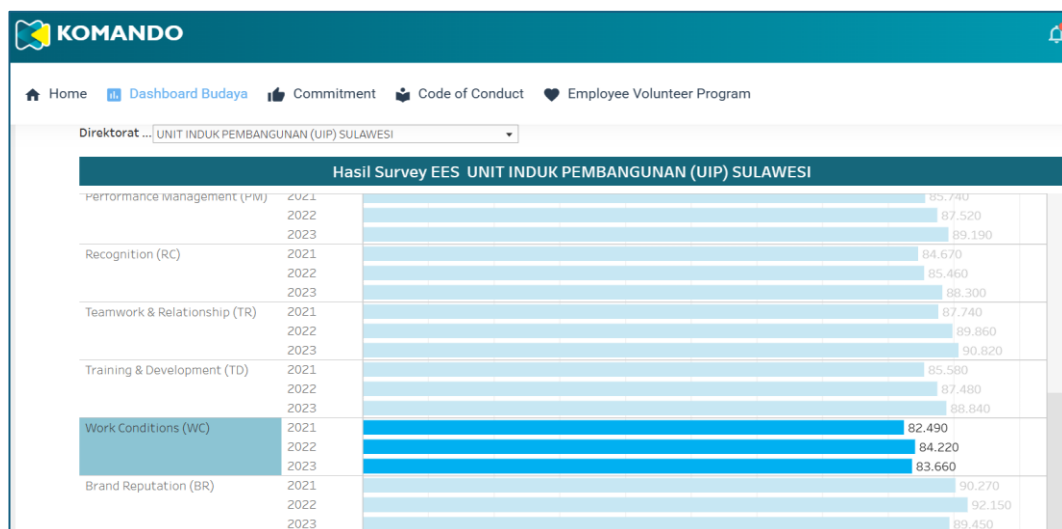
bulan Februari 2025, dengan rata-rata jam kerja meningkat menjadi 10,13 jam, dan 97,35% pegawai tetap berada dalam kategori jam kerja lebih dari 8 jam/hari. Fenomena ini mengindikasikan bahwa sejak awal tahun, intensitas kerja pegawai sudah berada di atas standar waktu kerja normal (8 jam/hari), yang berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang tinggi secara berkelanjutan. Hal menarik terjadi pada bulan Maret 2025, di mana rata-rata jam kerja harian menurun menjadi 9,08 jam, dengan 82,71% pegawai masih tercatat bekerja lebih dari 8 jam/hari, meskipun secara regulasi (bulan Ramadhan) jam kerja dikurangi menjadi 7 jam per hari (08.00–15.00). Fakta ini menunjukkan bahwa kebijakan pengurangan jam kerja tidak sepenuhnya efektif mengurangi beban kerja aktual yang dihadapi pegawai. Kondisi menjadi semakin mencolok pada bulan April dan Mei 2025, di mana rata-rata jam kerja kembali meningkat menjadi 9,94 jam dan 10,19 jam, dengan proporsi pegawai yang bekerja lebih dari 8 jam mencapai 99,15% dan 98,66% secara berturut-turut. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai secara konsisten mengalami kelebihan jam kerja dalam kurun waktu lima bulan pertama di tahun 2025.

Situasi ini mengindikasikan tingginya beban kerja pegawai, yang dapat berdampak pada meningkatnya risiko kelelahan, stres kerja, dan terganggunya *work-life balance*. Lebih lanjut, hanya terdapat persentase sangat kecil pegawai yang bekerja tepat 8 jam atau kurang dari 8 jam, yang menegaskan dominasi lembur sebagai bagian dari keseharian operasional. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi memengaruhi *employee engagement*, karena pegawai merasa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personalnya terganggu, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas kinerja.

Namun demikian, beban kerja yang berat maupun *work-life balance* yang terganggu tidak selalu secara otomatis menurunkan kinerja pegawai. Terdapat faktor psikologis yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut, yaitu *employee engagement*. Schaufeli dan Salanova (2022) menggambarkan *employee engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor* (semangat tinggi), *dedication* (komitmen yang kuat), dan *absorption* (keterlibatan penuh dalam pekerjaan). Pegawai yang *engaged* akan merasa pekerjaannya bermakna, memiliki energi dalam menyelesaikan tugas, serta mampu menghadapi tekanan pekerjaan dengan lebih baik.

Hasil survei internal yang rutin dilaksanakan setiap tahun juga menunjukkan skor yang cukup rendah dan relatif fluktuatif dalam tiga tahun terakhir khususnya untuk dimensi *work conditions*. *Work conditions* sendiri berisikan pertanyaan-pertanyaan mengenai kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Ini menandakan perlunya evaluasi lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kondisi tersebut.

Gambar 1.3 Hasil EES (*Employee Engagement Survey*) UIP Sulawesi



Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi (2025)

Data hasil *Employee Engagement Survey* (EES) pada PT PLN (Persero) UIP Sulawesi menunjukkan bahwa skor untuk dimensi *Work Conditions* (WC) dalam tiga tahun terakhir relatif rendah dan fluktuatif, yaitu 82,49% pada 2021, naik menjadi 84,22% pada 2022, namun kembali turun menjadi 83,66% pada 2023. Nilai ini terlihat lebih rendah bila dibandingkan dengan dimensi lain seperti *Brand Reputation* atau *Teamwork* dan *Relationship* yang konsisten berada di atas 88-90%. Rendahnya skor pada indikator *Work Conditions*, yang memotret aspek kesejahteraan psikologis, kenyamanan lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja pegawai, mengindikasikan adanya tantangan serius terkait kondisi kerja di UIP Sulawesi. Hal ini dapat berhubungan erat dengan tingginya beban kerja, tekanan target proyek kelistrikan yang ketat, serta tingginya mobilitas kerja yang memengaruhi *work-life balance* pegawai.

Kondisi tersebut penting dicermati karena lingkungan kerja yang kurang kondusif dan keseimbangan hidup yang terganggu berpotensi menurunkan tingkat *employee engagement*, yaitu semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam bekerja. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berdampak pada menurunnya kualitas kinerja individu maupun organisasi. Oleh sebab itu penting untuk mengkaji sejauh mana beban kerja dan *work-life balance* memengaruhi kinerja pegawai, serta bagaimana *employee engagement* berperan memediasi hubungan tersebut. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar dalam menyusun strategi manajemen SDM yang tidak hanya menargetkan output kinerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai agar tetap *engaged* di tengah tantangan kerja yang tinggi.

Demerouti et al. (2001) dalam *The Job Demands-Resources Model of Burnout* menjelaskan bahwa pada kondisi di mana tuntutan pekerjaan (*job*

demands) tinggi, keberadaan sumber daya pekerjaan (*job resources*) seperti dukungan manajerial, kesempatan pengembangan, serta rasa keterlibatan (*engagement*) dapat membantu memitigasi dampak negatif dari tuntutan kerja tersebut terhadap kinerja. Dengan demikian, *employee engagement* berperan penting sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh beban kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks PLN UIP Sulawesi, upaya perusahaan dalam mendorong keterlibatan pegawai dilakukan melalui berbagai program pengembangan kompetensi, *health and wellness campaign*, hingga program internalisasi *core values* BUMN: AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif). Namun, efektivitas program-program tersebut dalam menjaga *engagement* pegawai di tengah tingginya beban kerja dan tantangan *work-life balance* perlu dianalisis lebih lanjut secara empiris.

Dari sudut pandang kinerja, target penyelesaian proyek kelistrikan di wilayah Sulawesi menjadi tantangan tersendiri. Wibowo (2017) dalam Teddy et al. (2024) menyatakan kinerja adalah kualitas kerja (*output*) yang dilakukan seseorang ataupun kelompok dalam melaksanakan tugas dengan kemampuan atau kapasitas yang merupakan hasil bawaan dari pembelajaran dan keinginan untuk meningkatkan kinerja seseorang. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal seperti motivasi, kompetensi, keterlibatan; maupun eksternal seperti lingkungan kerja, beban kerja, dan *work-life balance*. Kinerja pegawai dalam mendukung kelancaran pembangunan proyek, baik dari segi waktu penyelesaian, kualitas, maupun biaya, sangat bergantung pada kondisi fisik dan psikologis pegawai itu sendiri. Beban kerja yang berlebih dan *work-life balance* yang terganggu tanpa diimbangi *engagement* yang kuat berpotensi menurunkan

produktivitas dan meningkatkan risiko kesalahan kerja yang dapat memengaruhi reputasi perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa tantangan beban kerja yang tinggi dan *work-life balance* yang rentan dalam lingkungan kerja PT PLN (Persero) UIP Sulawesi menjadi isu penting yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai dan *employee engagement* muncul sebagai faktor psikologis yang dapat memediasi pengaruh tersebut. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Beban Kerja dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka pokok permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* PT PLN (Persero) UIP Sulawesi?
4. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* PT PLN (Persero) UIP Sulawesi?

5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi?
6. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi?
7. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.
3. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *employee engagement* PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.
4. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.
5. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.
6. Untuk mengetahui peran *employee engagement* dalam memediasi hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.
7. Untuk mengetahui peran *employee engagement* dalam memediasi hubungan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Bagi Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan perilaku organisasi. Secara akademik, penelitian ini memperkaya kajian teoritis mengenai hubungan antara beban kerja, *work-life balance*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai, terutama dengan pendekatan model mediasi. Temuan dari penelitian ini juga dapat menjadi referensi atau literatur tambahan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji tema serupa dalam konteks industri ketenagalistrikan atau sektor konstruksi proyek strategis lainnya.

1.4.2 Manfaat Bagi Institusi

Bagi PT PLN (Persero) UIP Sulawesi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan strategis dalam merumuskan kebijakan manajemen SDM yang lebih efektif. Temuan mengenai pengaruh beban kerja dan *work-life balance* terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai dapat digunakan untuk menyusun program pengelolaan beban kerja, optimalisasi penugasan, serta penguatan *work-life balance*. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai sekaligus menjaga keterlibatan (*engagement*) mereka dalam mendukung pencapaian target proyek pembangunan kelistrikan di wilayah Sulawesi.

1.4.3 Manfaat Bagi Penulis

Bagi penulis sendiri, penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan pengetahuan teoritis yang telah diperoleh selama masa studi ke dalam penelitian

empiris yang relevan dengan praktik organisasi. Penelitian ini juga memberikan pengalaman dalam mengelola data primer maupun sekunder, melakukan analisis statistika multivariat (termasuk uji mediasi), serta menginterpretasikan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini menjadi landasan penting dalam pengembangan kompetensi akademik dan profesional penulis di bidang manajemen SDM dan organisasi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi (UIP Sulawesi), yang terdiri dari berbagai jenjang pendidikan dan jabatan, baik tenaga teknis maupun non teknis. Penelitian akan difokuskan pada pegawai tetap yang aktif bekerja selama periode penelitian berlangsung.

1.5.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini meliputi variabel-variabel yang dianalisis dalam model penelitian, yaitu:

1. Beban kerja (*workload*) yang dialami pegawai PLN UIP Sulawesi (variabel independen 1).
2. *Work-life balance*, yang merepresentasikan keseimbangan pegawai antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal (variabel independen 2).
3. Kinerja pegawai, yang dilihat dari perspektif pencapaian target pekerjaan sesuai indikator perusahaan (variabel dependen).
4. *Employee engagement*, yang mencerminkan tingkat keterlibatan pegawai secara psikologis dalam pekerjaan dan organisasi (variabel intervening).

1.5.3 Batasan Penelitian

Agar penelitian lebih terfokus dan dapat dikendalikan, penelitian ini memiliki batasan-batasan berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai di lingkungan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi, sehingga hasilnya tidak serta merta dapat digeneralisasikan ke unit PLN lain.
2. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner yang mengandalkan persepsi subjektif pegawai, sehingga hasilnya dapat dipengaruhi oleh bias persepsi responden.
3. Penelitian ini mengamati hubungan pada satu titik waktu (*cross sectional*), sehingga tidak menelaah pengaruh hubungan dalam jangka panjang (*longitudinal*).

1.5.4 Kerangka Waktu

Penelitian ini direncanakan dilaksanakan selama ± 3 bulan, dengan rincian kegiatan utama sebagai berikut:

1. Persiapan instrumen dan perizinan: 1 minggu
2. Pengumpulan data (penyebaran dan pengisian kuesioner): 3 minggu
3. Pengolahan dan analisis data: 1 bulan
4. Penyusunan laporan hasil penelitian: 1 bulan

1.5.5 Pendekatan Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*, karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui analisis statistik. Data primer akan diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada pegawai PLN UIP Sulawesi, kemudian dianalisis dengan uji

statistik multivariat (PLS-SEM) untuk menguji model hubungan antar variabel, termasuk uji mediasi *employee engagement*.

1.6 Sistematika Penelitian

Untuk kejelasan arah pembahasan dalam penelitian ini maka disusun sistematika sebagai berikut:

1.6.1 Bab I Pendahuluan

Bab ini memuat latar belakang penelitian yang menjelaskan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian bagi keilmuan, institusi, dan peneliti, ruang lingkup penelitian yang meliputi subjek, objek, aspek yang dikaji, batasan penelitian, kerangka waktu, serta pendekatan metodologi yang digunakan. Bab ini menjadi dasar mengapa penelitian perlu dilakukan.

1.6.2 Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi kajian literatur yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti, meliputi teori beban kerja, *work-life balance*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Selain itu, juga memuat penelitian terdahulu yang mendukung, serta dasar-dasar konseptual yang menjadi pijakan penelitian. Pada akhir bab disusun kerangka pemikiran yang merumuskan hubungan antar variabel berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya.

1.6.3 Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini menyajikan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam bentuk bagan model penelitian. Berdasarkan kerangka tersebut, diajukan hipotesis-hipotesis yang akan diuji secara empiris dalam penelitian ini.

1.6.4 Bab IV Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, teknik pengujian validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data yang digunakan.

1.6.5 Bab V Hasil Penelitian

Bab ini menyajikan hasil analisis data yang telah dikumpulkan. Termasuk dalam bab ini adalah deskripsi karakteristik responden, hasil uji instrumen, serta hasil pengujian hipotesis yang diperoleh melalui analisis statistik.

1.6.6 Bab VI Pembahasan

Bab ini memuat interpretasi hasil penelitian, membandingkan temuan penelitian dengan teori dan penelitian terdahulu, serta menjawab rumusan masalah dan hipotesis. Dibahas pula implikasi manajerial atas temuan penelitian bagi pengelolaan SDM di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.

1.6.7 Bab VII Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab tujuan penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya maupun rekomendasi praktis bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu faktor kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya adalah kualitas SDM yang baik (Rani et al. 2017 dalam Pahira dan Rinaldy, 2023). Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling penting bagi organisasi karena SDM merupakan penggerak utama aktivitas organisasi, baik sebagai operator, pemelihara, produsen, hingga desainer dari setiap sistem dalam organisasi (Aula et al. 2022 dalam Pahira dan Rinaldy, 2023).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Abdullah, 2017 dalam Pahira dan Rinaldy, 2023). Manajemen sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan resiliensi organisasi baik pada level individu, tim atau grup, bahkan organisasi itu sendiri.

Dalam konteks modern, MSDM tidak lagi hanya dipandang sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai elemen strategis yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pahira dan Rinaldy (2023) manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi yakni berfokus pada pengelolaan individu dalam organisasi dengan tujuan menciptakan budaya kerja yang sehat, meningkatkan motivasi karyawan, dan meningkatkan produktivitas secara

keseluruhan. Dengan memperhatikan aspek seperti kepemimpinan transformasional, pengembangan karyawan, pengelolaan keragaman, dan manajemen kinerja berbasis hasil, MSDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan memastikan bahwa organisasi memiliki tim kerja yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Dengan memanfaatkan praktik MSDM yang tepat, organisasi dapat menghadapi tantangan bisnis dengan lebih baik, meningkatkan daya saing, dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

2.1.1.2 Peran Strategis MSDM dalam Organisasi (Nurdin et al. 2024):

1. Pengembangan strategi organisasi.
MSDM ikut merumuskan dan mengeksekusi strategi (talenta, kepemimpinan, perencanaan tenaga kerja) serta membangun budaya yang mendukung inovasi dan perubahan, posisi MSDM sebagai *strategic partner* organisasi.
2. Pengelolaan talenta.
Mencakup identifikasi bakat, pelatihan/pengembangan, penempatan yang tepat, dan strategi retensi agar karyawan kunci bertahan yang semuanya untuk menjaga keberlanjutan dan kinerja organisasi.
3. Peningkatan kinerja dan produktivitas.
Desain sistem manajemen kinerja, pelatihan, insentif adil, serta lingkungan kolaboratif agar tujuan individu selaras dengan tujuan perusahaan.
4. Budaya organisasi dan keterlibatan karyawan.
Membangun budaya yang sehat untuk mendorong *engagement* yang berimplikasi pada produktivitas, kepuasan, loyalitas, dan niat bertahan.

5. Manajemen perubahan.

Menggerakkan adaptasi karyawan lewat komunikasi yang efektif, transparansi, pelibatan, dan pelatihan keterampilan baru agar resistensi turun dan dukungan naik.

6. Kepatuhan dan manajemen risiko.

Memastikan kepatuhan regulasi/etika, mengidentifikasi dan memitigasi risiko, serta memperbarui kebijakan dan edukasi karyawan sebagai fondasi stabilitas dan reputasi organisasi.

7. Inovasi dan adaptasi teknologi.

Menciptakan budaya inovasi, menyiapkan keterampilan digital melalui pelatihan, dan mentransfer pengetahuan agar organisasi responsif terhadap pasar serta siap menghadapi transformasi digital.

Tujuan utama MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang tepat dengan keterampilan yang sesuai untuk mencapai tujuan strategisnya. Selain itu, MSDM juga berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi agar karyawan dapat bekerja secara efektif. MSDM yang efektif dapat mempengaruhi keseluruhan kinerja organisasi dan kepuasan karyawan (Nurdin et al. 2024).

Dalam konteks organisasi BUMN seperti PT PLN (Persero), MSDM menjadi pilar penting yang memastikan kesesuaian antara jumlah dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang seiring dengan proyek-proyek strategis pemerintah, seperti pembangunan infrastruktur kelistrikan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Transformasi PLN melalui internalisasi budaya AKHLAK, digitalisasi proses kerja, serta penerapan prinsip *agile organization* semakin menuntut MSDM berperan sebagai *strategic partner*, bukan hanya sebagai administrasi kepegawaian. Oleh sebab itu, isu-isu terkait beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), *engagement pegawai*, serta pencapaian kinerja menjadi krusial dalam praktik MSDM PLN di masa kini.

2.1.2 Teori Beban Kerja

2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja (*workload*) adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu dengan standar kualitas tertentu. Menurut Koesomowidjojo (2017) dalam Putri dan Primadineska (2023) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang dilakukan seseorang pegawai atau suatu unit organisasi yang bekerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2004) mendefinisikan beban kerja sebagai sejumlah target pekerjaan yang harus dicapai dalam satuan tertentu. Menurut Permendagri (Peraturan Menteri Dalam Negeri) Nomor 12 tahun 2008 mendefinisikan beban kerja sebagai besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Beban kerja bersifat subjektif maupun objektif, tergantung pada persepsi individu terhadap tugasnya serta pengukuran riil berdasarkan standar kerja.

Munandar (2014) dalam Tinambunan et al. (2022) mengklasifikasikan 5 (lima) indikator utama beban kerja, yaitu:

1. Beban kerja fisik yaitu beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem faal tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh seseorang yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan.
2. Beban Kerja fisik fisiologis adalah kerja yang memerlukan energi fisik otot manusia sebagai sumber tenaganya dan konsumsi energi merupakan faktor utama yang dijadikan tolok ukur penentu berat atau ringannya suatu pekerjaan.
3. Biomekanika merupakan kekuatan fisik manusia yang mencakup kekuatan atau daya fisik manusia ketika bekerja dan mempelajari bagaimana cara kerja serta peralatan harus dirancang agar sesuai dengan kemampuan fisik manusia ketika melakukan aktivitas kerja tersebut.
4. Beban Mental merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya.
5. Beban Waktu merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Dalam lingkungan kerja teknis seperti PLN UIP Sulawesi, kelima indikator beban kerja tersebut sangat relevan mengingat banyaknya pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik yang bertanggung jawab langsung atas pengawasan, inspeksi, dan penyelesaian proyek kelistrikan di lapangan.

2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal maupun eksternal. Menurut Robbins dan Judge (2024), beberapa determinan utama beban kerja antara lain:

1. Jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan.
2. Tingkat kesulitan dan risiko pekerjaan, terutama dalam proyek konstruksi kelistrikan.
3. Ketersediaan sarana dan dukungan teknologi, yang memengaruhi efisiensi.
4. Keterampilan individu dan pengalaman kerja, yang memengaruhi persepsi subjektif beban kerja.

Dalam praktiknya, ketika jumlah pegawai tidak sebanding dengan beban pekerjaan yang tersedia, maka risiko *overload* (kelebihan beban kerja) menjadi tinggi. Berdasarkan data internal PLN UIP Sulawesi, rasio realisasi pegawai yang beberapa tahun terakhir di bawah formasi dapat menjadi indikasi awal meningkatnya beban kerja individu.

2.1.2.3 Hubungan Beban Kerja dengan *Employee Engagement* dan Kinerja

Menurut Demerouti et al. (2001) dalam *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, beban kerja yang tinggi (*job demands*) tanpa diimbangi dengan sumber daya pendukung (*job resources*) dapat menurunkan *engagement* dan pada akhirnya mengurangi kinerja. Namun, menurut Robbins dan Judge (2024) banyak profesional yang memandang tekanan beban kerja yang berat dan tenggat waktu sebagai tantangan positif yang meningkatkan kualitas pekerjaan dan

kepuasan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka. Bentuk stres ini disebut eustress (dari akar kata Yunani *eu*, yang berarti "baik"), atau penilaian yang sehat, positif, dan konstruktif terhadap pemicu stres. Dalam konteks PLN UIP Sulawesi, distribusi beban kerja yang adil menjadi penting untuk menjaga keterlibatan pegawai agar target proyek dapat tercapai tanpa mengorbankan kesehatan kerja atau menurunkan kualitas output.

2.1.3 Teori *Work-Life Balance*

2.1.3.1 Pengertian *Work-Life Balance*

Work-Life Balance adalah suatu keadaan dimana seseorang mengalami keterikatan dan kepuasan yang seimbang dalam perannya sebagai pekerja dan didalam keluarganya (Greenhaus, 2003 dalam Saifullah, 2020). Komponen dari *work-life balance* diantaranya :

1. Keseimbangan waktu, merefleksikan jumlah yang sama atau adil dari waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan peran keluarga.
2. Keseimbangan keterlibatan, tingkat keterlibatan psikologis yang sama dalam pekerjaan dan peran keluarga.
3. Keseimbangan kepuasan, tingkat kepuasan yang sama dalam peran pekerjaan dan keluarga.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tercapainya *work-life balance* diantaranya faktor individu, faktor organisasi, faktor lingkungan sosial, dan faktor-faktor lainnya (Poulose dan Sudarsan, 2014 dalam Saifullah, 2020). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* disebabkan oleh berbagai hal

diantaranya kepribadian, *psychological wellbeing*, kecerdasan emosional, jabatan, teknologi, dukungan sosial, dan keluarga.

2.1.3.2 Manfaat *Work-Life Balance*

Menurut Lazar et al. (2010) dalam Pangemanan et al. (2017), manfaat diadakannya program *work-life balance* bagi perusahaan, antara lain:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan;
2. Meningkatkan produktivitas;
3. Adanya komitmen dan loyalitas karyawan;
4. Meningkatnya retensi pelanggan; dan
5. Berkurangnya *turn-over* karyawan.

Sedangkan bagi karyawan, manfaat program *work-life balance* antara lain:

1. Meningkatnya kepuasan kerja;
2. Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*);
3. Meningkatkan kontrol terhadap *work-life environment*;
4. Berkurangnya tingkat stres kerja; dan
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.1.3.3 Dimensi Pembentuk *Work-Life Balance*

Menurut Fisher et al. (2009) mengatakan *work-life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

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

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

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

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam PLN UIP Sulawesi, tuntutan mobilitas ke lokasi proyek dan jadwal pengerjaan proyek yang ketat seringkali menimbulkan tekanan pada *work-life balance* pegawai. Hal ini jika tidak ditangani dapat menimbulkan *work-family conflict* yang berdampak pada penurunan keterlibatan kerja dan kepuasan hidup.

2.1.3.4 Hubungan *Work-Life Balance* dengan *Employee Engagement* dan Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Haar, (2014) menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat *work-life balance* yang baik memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi. *Engagement* tersebut selanjutnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan komitmen organisasi. Hal ini menjadi relevan dalam konteks PLN UIP Sulawesi yang menargetkan keberhasilan proyek infrastruktur strategis, karena keseimbangan kehidupan kerja pegawai akan memengaruhi motivasi mereka dalam mencapai target kerja.

2.1.4 Teori Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Robbins dan Judge, (2024), kinerja adalah hasil evaluasi terhadap perilaku individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sementara itu, Menurut Afandi (2019) dalam Karmana et al. (2024) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Sedangkan menurut Adamy (2016) dalam Putri dan Primadineska (2023) menyebut bahwa kinerja adalah proses mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban organisasi pada periode tertentu. Kinerja yang baik tentu dapat dicapai jika pegawai memiliki motivasi kerja yang baik, lingkungan kerja yang mendukung, keseimbangan hidup pegawai

tercapai. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja berkaitan erat dengan kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja.

Dalam organisasi seperti PLN UIP Sulawesi yang bergerak dalam pembangunan infrastruktur strategis, kinerja pegawai sangat krusial untuk memastikan proyek dapat selesai tepat waktu, sesuai anggaran, dan memenuhi standar mutu yang ditetapkan.

2.1.4.2 Dimensi Kinerja

Beberapa dimensi utama yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai antara lain:

1. Kuantitas kerja: jumlah hasil kerja yang diselesaikan dalam periode tertentu.
2. Kualitas kerja: tingkat ketelitian, ketepatan, dan standar hasil kerja.
3. Ketepatan waktu: sejauh mana pekerjaan diselesaikan sesuai jadwal.
4. Kemampuan kerja sama: kontribusi dalam tim dan kolaborasi antar-unit.
5. Inisiatif dan tanggung jawab: kemampuan untuk mengambil peran aktif tanpa selalu diarahkan.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2024), kinerja pegawai bukan hanya hasil dari kemampuan individu semata, tetapi merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, persepsi peran, lingkungan kerja, serta tingkat stres/beban kerja.

1. Kemampuan (*Ability*)

Kinerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara kemampuan individu (baik kemampuan intelektual maupun fisik) dengan tuntutan pekerjaan. Pegawai dengan kemampuan yang tepat akan lebih mudah mencapai target kinerja yang diharapkan.

2. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi termasuk dorongan intrinsik dan ekstrinsik, berperan penting dalam menentukan seberapa besar usaha yang dicurahkan pegawai dalam pekerjaannya. Teori motivasi (misalnya teori harapan dan teori kebutuhan) diuraikan sebagai determinan penting dari hasil kinerja.

3. Persepsi Peran (*Role Perception*)

Seberapa baik pegawai memahami peran dan tanggung jawabnya juga menjadi faktor penentu kinerja. Ketidakjelasan peran dapat menyebabkan kebingungan, stres, dan menurunkan hasil kerja.

4. Lingkungan Kerja dan Dukungan Organisasi

Lingkungan kerja, budaya organisasi, dan dukungan dari atasan maupun rekan kerja dapat memperkuat atau melemahkan kinerja pegawai. Lingkungan yang kondusif akan meningkatkan komitmen dan keterlibatan pegawai.

5. Beban Kerja dan Stres

Beban kerja yang terlalu berat atau tidak seimbang bisa memberikan dampak negatif terhadap motivasi dan performa pegawai. Namun, jika tantangan kerja sesuai kapasitas, beban kerja justru dapat menjadi pendorong dari peningkatan kinerja (*challenge stressors*).

2.1.4.4 Hubungan Beban Kerja (*Workload*), *Work-Life Balance*, *Employee Engagement*, dan Kinerja

Model Job Demands-Resources (JD-R) dari (Demerouti et al. 2001) menjadi kerangka konseptual yang banyak digunakan dalam menjelaskan hubungan keempat variabel ini. Dalam model tersebut:

1. Beban kerja yang tinggi (*job demands*) dapat menjadi sumber stres yang menurunkan *engagement* dan kinerja jika tidak diimbangi *resources*.
2. *Work-life balance* (*personal resource*) membantu menjaga keseimbangan psikologis pegawai sehingga *engagement* tetap terjaga.
3. *Employee engagement* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh beban kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini mencoba menguji secara empiris model tersebut dalam konteks PLN UIP Sulawesi yang memiliki karakteristik pekerjaan teknis dengan target pembangunan infrastruktur yang ketat.

2.1.5 Teori *Employee Engagement*

2.1.5.1 Pengertian *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Salanova (2022), *employee engagement* adalah suatu kondisi positif, memuaskan, dan berorientasi kerja yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan konsentrasi penuh (*absorption*) dalam bekerja. Pegawai yang *engaged* umumnya bekerja dengan penuh antusiasme, merasa tertantang, dan memiliki ketekunan dalam menyelesaikan tugasnya.

Kahn, (1990), sebagai pelopor konsep ini, mendefinisikan *engagement* sebagai "*harnessing of organisation members' selves to their work roles*" dimana setiap individu secara fisik, kognitif, dan emosional menyertakan diri sepenuhnya dalam tugas kerja mereka. Menurut Kahn juga, terdapat 3 kondisi psikologis *engagement*:

1. *Meaningfulness*: pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna dan berharga.
2. *Safety*: pegawai merasa aman secara psikologis untuk mengekspresikan diri tanpa takut akan konsekuensi negatif.
3. *Availability*: pegawai memiliki energi dan sumber daya pribadi yang cukup untuk terlibat dalam pekerjaannya.

Dari penjelasan Kahn selaku *the founding father* dari *employee engagement* tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai yang *engaged* akan hadir secara penuh, menunjukkan antusiasme, energi, dan keterikatan emosional pada pekerjaan.

2.1.5.2 Dimensi *Employee Engagement*

Mengacu pada model *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Salanova (2022), *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi utama:

1. *Vigor*: Semangat dan energi tinggi dalam bekerja, serta keinginan untuk terus berusaha meskipun menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*: Keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, termasuk perasaan bangga, antusias, dan merasa memiliki makna dalam pekerjaan.
3. *Absorption*: Tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh, di mana individu merasa tenggelam dalam pekerjaannya sehingga waktu terasa berjalan cepat.

Karyawan yang *engaged* bukan hanya hadir secara fisik tetapi juga secara emosional dan kognitif terhubung dengan pekerjaannya.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Saks, (2006), *employee engagement* dipengaruhi oleh:

1. Beban kerja yang seimbang, sehingga pegawai tidak mudah kelelahan.
2. *Work-life balance* yang baik, agar pegawai dapat membawa energi positif ke tempat kerja.
3. Kepemimpinan yang suportif dan komunikasi yang terbuka.
4. Peluang pengembangan diri, termasuk pelatihan dan promosi.
5. Lingkungan kerja yang kondusif, yang memupuk rasa kebersamaan dan keadilan.

2.1.5.4 Hubungan *Employee Engagement* dengan Kinerja

Penelitian Rich dan Lepine (2010) membuktikan bahwa *engagement* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tugas (*task performance*) maupun perilaku ekstra-rol (*organizational citizenship behavior*). *Employee engagement* menjadi variabel psikologis kunci yang menjembatani pengaruh stresor pekerjaan seperti beban kerja dan *work-life balance* terhadap output

kinerja. Pegawai yang *engaged* menunjukkan ketekunan, fokus, dan ketelitian lebih tinggi, sehingga kualitas dan kuantitas penyelesaian tugas meningkat. Dengan kata lain, engagement memperkuat kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan peran kerja inti. *Engagement* juga meningkatkan perilaku ekstra-rol, yaitu tindakan sukarela di luar deskripsi kerja formal yang memberi manfaat bagi organisasi, misalnya membantu rekan kerja, berinisiatif mencari solusi, dan menjaga lingkungan kerja tetap kondusif. Hal ini terjadi karena pegawai yang *engaged* merasa pekerjaannya bermakna dan identitas dirinya menyatu dengan organisasi, sehingga muncul dorongan untuk memberikan kontribusi lebih.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris bertujuan untuk menguraikan temuan-temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus variabel dalam penelitian ini, yaitu beban kerja, *work-life balance*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Melalui kajian terhadap studi-studi sebelumnya, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pola hubungan antarvariabel, sekaligus menjadi landasan dalam penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian, sebagaimana disajikan pada Lampiran 1 Penelitian Terdahulu.