

## 1. Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang

Kehadiran BPJS Ketenagakerjaan menjadi bentuk nyata komitmen negara dalam memberikan perlindungan menyeluruh bagi seluruh pekerja di Indonesia, apa pun jenis pekerjaan, sektor usaha, maupun lokasi mereka. Melalui program-program seperti Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, Jaminan Hari Tua, hingga Jaminan Pensiun, BPJS Ketenagakerjaan memastikan bahwa setiap pekerja mendapatkan rasa aman dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari (Sandriani & Harahap, 2023). Di seluruh pelosok negeri, BPJS Ketenagakerjaan hadir sebagai mitra strategis bagi pekerja dan pemberi kerja melalui layanan yang terus ditingkatkan, baik dari segi kualitas, aksesibilitas, maupun kemudahan teknologi (Silaen et al., 2022).

Pada akhirnya, seluruh upaya perlindungan ini akan mencapai hasil maksimal ketika ditopang oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal (Tarigan et al., 2021). Dalam melaksanakan misi untuk memberikan perlindungan jaminan sosial, karyawan BPJS Ketenagakerjaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada peserta dan pemangku kepentingan. Untuk mencapai visi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang unggul di BPJS Ketenagakerjaan. Hal tersebut dikarenakan sumber daya merupakan salah satu hal terpenting pada sebuah perusahaan. (Ali & Anwar, 2021).

Kinerja pegawai dapat dijelaskan secara kuat melalui kerangka *Social Exchange Theory*, yang menekankan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran timbal balik (Jun & Eckardt, 2023). Melalui perspektif ini, kinerja bukan hanya hasil dari kemampuan teknis pegawai, tetapi juga merupakan respons terhadap perlakuan yang mereka terima (Ahmad et al., 2023). Semakin besar nilai pertukaran yang dirasakan baik berupa kesempatan berkembang, apresiasi, perlindungan, maupun hubungan interpersonal yang baik semakin kuat dorongan pegawai untuk menginvestasikan energi, waktu, dan dedikasi mereka dalam pekerjaan (Alnagbi et al., 2025).

*Work engagement* memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Alnagbi et al., 2025). Pegawai yang *engaged* akan menampilkan pelayanan yang lebih cepat, lebih humanis, dan lebih akurat, sehingga berdampak langsung pada kepercayaan peserta dan reputasi lembaga (Bonaiuto et al., 2022). Pegawai bukan hanya menyelesaikan tugas administratif, tetapi juga memahami bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak sosial besar bagi masyarakat. Ketika pegawai benar-benar terlibat secara emosional dan kognitif, mereka cenderung bekerja dengan penuh semangat, menunjukkan dedikasi tinggi, dan bersedia memberikan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi (Alnagbi et al., 2025; Pandey et al., 2024; Huang et al., 2022).

*Work-life balance* merupakan elemen penting dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal (Alnagbi et al., 2025; Eshun & Segbenya, 2024; Alghamsah et al., 2025). Ketika pegawai mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga, mereka berada dalam kondisi mental dan emosional yang lebih stabil. Kondisi ini memungkinkan pegawai bekerja dengan lebih fokus, lebih tenang, serta lebih mampu memberikan pelayanan berkualitas kepada peserta (Ambalika et al., 2024). Di sisi lain, tingkat *work-life balance* yang baik tidak muncul begitu saja, faktor yang secara signifikan mendorong terciptanya keseimbangan tersebut adalah *work engagement* (Alnagbi et al., 2025). *Engagement* yang kuat memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan efisien, sehingga waktu dan energi tidak terkuras melebihi kapasitas. Dengan demikian, pekerjaan tidak lagi menjadi sumber konflik yang mengganggu kehidupan pribadi, melainkan bagian yang dapat dijalani secara lebih terarah dan bermakna (Alnagbi et al., 2025). Ketika pegawai

merasa dihargai, terhubung dengan tujuan organisasi, dan mampu menyalurkan energi kerja secara positif, *work-life balance* pun dapat terjaga dengan lebih baik (Eng et al., 2024).

Pegawai yang *engaged* mencari cara untuk menjaga ritme kerja agar tetap sehat, dan organisasi yang memberikan ruang bagi keseimbangan tersebut menciptakan hubungan pertukaran yang bersifat resiprokal (Pandey et al., 2024). Ketika pegawai merasakan bahwa keterlibatan mereka dibalas dengan fleksibilitas, dukungan, atau pengaturan kerja yang memungkinkan mereka tetap menjalankan peran personal, maka rasa keadilan dan penghargaan dalam hubungan pertukaran sosial semakin kuat (Eng et al., 2024). Kondisi inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja pegawai (Alnagbi et al., 2025; Pandey et al., 2024).

Tabel 1. Pencapaian *Key Performance Indicator* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Klaten, Boyolali dan Surakarta Tahun 2020 – 2024

| Tahun | Target KPI | Pencapaian |          |           |
|-------|------------|------------|----------|-----------|
|       |            | Klaten     | Boyolali | Surakarta |
| 2020  | 100 %      | 90,11%     | 92,33%   | 89,99%    |
| 2021  |            | 88,50%     | 95,87%   | 88,75%    |
| 2022  |            | 92,33%     | 94,11%   | 91,20%    |
| 2023  |            | 90,00%     | 89,16%   | 83,20%    |
| 2024  |            | 85,17%     | 87,88%   | 84,50%    |

Sumber: Laporan Kinerja BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan data pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Klaten, Boyolali, dan Surakarta pada periode 2020–2024, terlihat bahwa kinerja pegawai belum mencapai tingkat yang optimal dan konsisten sesuai dengan target yang ditetapkan. Meskipun target KPI ditetapkan sebesar 100 persen, realisasi pencapaian di ketiga cabang menunjukkan fluktuasi dan cenderung berada di bawah target pada hampir seluruh periode pengamatan. Pada tahun 2020, pencapaian KPI di Cabang Klaten sebesar 90,11 persen, Boyolali 92,33 persen, dan Surakarta 89,99 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa sejak awal periode, ketiga cabang belum mampu memenuhi target kinerja secara penuh. Pada tahun 2021, terjadi penurunan kinerja di Cabang Klaten dan Surakarta yang masing-masing hanya mencapai 88,50 persen dan 88,75 persen, meskipun Cabang Boyolali menunjukkan peningkatan signifikan hingga 95,87 persen.

Pada tahun 2022, pencapaian KPI relatif membaik di ketiga cabang, dengan Klaten mencapai 92,33 persen, Boyolali 94,11 persen, dan Surakarta 91,20 persen. Namun demikian, capaian tersebut masih berada di bawah target 100 persen, sehingga peningkatan kinerja yang terjadi belum sepenuhnya mencerminkan kondisi kinerja yang optimal. Selanjutnya, pada tahun 2023, kembali terjadi penurunan kinerja yang cukup signifikan, terutama di Cabang Surakarta yang hanya mencapai 83,20 persen, disusul Klaten sebesar 90,00 persen dan Boyolali 89,16 persen. Pada tahun 2024, meskipun terdapat sedikit perbaikan dibandingkan tahun sebelumnya, pencapaian KPI di ketiga cabang masih belum mampu mencapai target yang ditetapkan. Cabang Klaten hanya mencapai 85,17 persen, Boyolali 87,88 persen, dan Surakarta 84,50 persen. Rendahnya capaian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja yang dilakukan belum sepenuhnya efektif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, data pencapaian KPI selama periode 2020–2024 menunjukkan bahwa kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Klaten, Boyolali, dan Surakarta belum optimal, ditandai oleh capaian yang konsisten berada di bawah target serta fluktuasi kinerja antar tahun dan antar cabang. Hal ini dapat dikaitkan dengan keluhan-keluhan yang disampaikan pegawai terkait dengan *work-life balance* yang dirasakan.

Tabel 2. Keluhan Pegawai terhadap *Work-Life Balance*

| No | Jenis Keluhan          | Persentase Pegawai yang Mengeluhkan |
|----|------------------------|-------------------------------------|
| 1  | Beban kerja berlebihan | 27%                                 |

|   |                                        |     |
|---|----------------------------------------|-----|
| 2 | Sering lembur                          | 32% |
| 3 | Gangguan pekerjaan di luar jam kerja   | 15% |
| 4 | Tekanan mental akibat pelayanan publik | 20% |
| 5 | Pekerjaan yang multitugas              | 41% |

Data keluhan tersebut menggambarkan bahwa pegawai BPJS Ketenagakerjaan menghadapi tantangan signifikan dalam menjaga *work-life balance*. Persentase tertinggi muncul pada keluhan terkait pekerjaan multitugas (41%) dan sering lembur (32%), yang menunjukkan bahwa beban pekerjaan tidak hanya berat, tetapi juga menuntut pegawai untuk menangani berbagai fungsi sekaligus. Keluhan tertinggi terkait pekerjaan multitugas menunjukkan bahwa banyak pegawai harus menjalankan beberapa peran sekaligus, seperti pelayanan *front office*, administrasi, pelaporan, hingga koordinasi internal. Kondisi multitasking ini menuntut konsentrasi dan adaptasi tinggi, namun sering kali tidak diimbangi dengan pembagian tugas yang proporsional. Frekuensi lembur yang tinggi menjadi keluhan dominan karena jam kerja reguler sering tidak cukup untuk menyelesaikan seluruh tugas pelayanan. Lembur biasanya terjadi akibat akumulasi pekerjaan harian, tuntutan penyelesaian klaim tepat waktu, serta keterbatasan sumber daya manusia. Situasi ini berdampak pada berkurangnya waktu istirahat dan interaksi keluarga, yang pada akhirnya mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Keluhan beban kerja berlebihan muncul akibat tingginya tuntutan pelayanan kepesertaan, administrasi klaim, serta target kinerja yang harus dicapai dalam waktu terbatas. Pegawai BPJS Ketenagakerjaan sering kali harus menangani volume pekerjaan yang besar, terutama pada periode tertentu seperti peningkatan klaim atau program kebijakan baru. Kondisi ini menyebabkan pegawai merasa kelelahan secara fisik dan psikologis, sehingga waktu dan energi untuk kehidupan pribadi menjadi berkurang.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara *work engagement*, *work-life balance*, dan *kinerja pegawai*, namun masih terdapat sejumlah celah penelitian (*research gap*) yang relevan untuk dikaji lebih lanjut. Sebagian besar penelitian sebelumnya menempatkan *work engagement* dan *work-life balance* sebagai variabel independen langsung terhadap kinerja atau kesejahteraan pegawai. Studi Huang et al. (2022) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*, sementara Borgia et al. (2022), Eshun & Segbenya (2024), serta Ahiabu et al. (2024) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara eksplisit menguji peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work engagement* dan kinerja pegawai. Sebagian besar studi terdahulu belum mengintegrasikan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai landasan teoritis utama dalam menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel. Dari perspektif SET, tingkat *work engagement* pegawai dapat dipahami sebagai bentuk respons timbal balik atas dukungan organisasi, yang selanjutnya mendorong terciptanya *work-life balance* dan berujung pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini mengacu pada kajian yang dilakukan oleh Alnagbi et al. (2025) yang menganalisis bagaimana *work-life balance* mampu memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *work performance* pegawai di Uni Emirat Arab (UAE) serta penelitian Pandey et al. (2024) yang dilakukan pada pekerja sektor farnasi di Nepal.

Perbedaan utama terletak pada konteks organisasi, pendekatan teoritis, serta fokus analisis yang lebih mendalam terhadap hubungan timbal balik antara pegawai dan institusi. Penelitian ini dilakukan pada lingkungan kerja sektor publik Indonesia yang memiliki karakteristik unik yaitu tuntutan layanan sosial, tekanan administratif, multitugas, serta kebutuhan interaksi intens dengan peserta. Kondisi tersebut menjadikan *work-life balance* bukan hanya persoalan manajemen waktu, tetapi berkaitan erat dengan kesehatan emosional dan kualitas layanan. Penekanan pada konteks BPJS Ketenagakerjaan memberikan dimensi

baru yang tidak dijumpai dalam penelitian Alnagbi et al. (2025) terutama mengenai bagaimana *engagement* pegawai dibentuk oleh nilai-nilai pelayanan publik dan bagaimana keseimbangan hidup berperan dalam menjaga kinerja untuk memenuhi mandat perlindungan pekerja Indonesia.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Klaten, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai ?
2. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *work-life balance* ?
3. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai ?
4. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai dimediasi *work-life balance* ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai
2. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *work-life balance*
3. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai
4. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai dimediasi *work-life balance*

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat pemahaman mengenai keterkaitan antara *work engagement*, *work-life balance*, dan kinerja pegawai melalui perspektif *Social Exchange Theory*. Dengan menggunakan teori pertukaran sosial sebagai landasan, penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan pegawai bukan hanya kondisi psikologis yang berdiri sendiri, tetapi merupakan hasil dari hubungan timbal balik antara organisasi dan individu. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur tentang peran mediasi *work-life balance*, terutama pada sektor publik di Indonesia, yang masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian ini memberikan model empiris yang dapat dijadikan rujukan untuk penelitian sejenis di masa depan, baik dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan maupun instansi layanan publik lainnya.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi BPJS Ketenagakerjaan Cabang Klaten, Boyolali dan Surakarta dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Temuan penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk merancang strategi peningkatan *engagement* pegawai, misalnya melalui penguatan komunikasi internal, pemberian apresiasi, peningkatan dukungan psikologis, serta penyediaan fasilitas pekerjaan yang memadai. Selain itu, hasil penelitian menegaskan pentingnya menjaga *work-life balance* sebagai aspek yang memediasi peningkatan kinerja. Dengan demikian, organisasi dapat mengembangkan kebijakan yang lebih adaptif, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional, sistem kerja yang lebih fleksibel, serta mekanisme manajemen stres bagi pegawai. Secara keseluruhan, manfaat praktis ini diharapkan mampu membantu BPJS Ketenagakerjaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berorientasi pada pelayanan prima kepada peserta.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Telaah Pustaka**

#### **2.1.1. *Social Exchange Theory* (SET)**

*Social Exchange Theory* merupakan sebuah pendekatan dalam ilmu sosial yang menjelaskan bahwa hubungan manusia pada dasarnya dibangun melalui proses pertukaran baik pertukaran emosional, material, maupun simbolik yang dinilai oleh setiap individu berdasarkan keuntungan dan kerugiannya (Victoria et al., 2024). Teori ini memandang interaksi sosial seperti sebuah transaksi, bukan dalam arti ekonomi semata, tetapi dalam arti bahwa manusia cenderung mempertahankan hubungan yang memberikan manfaat lebih besar daripada biaya yang harus mereka keluarkan (Ahmad et al., 2023).

*Social Exchange Theory* dalam konteks kinerja pegawai menggambarkan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun melalui proses timbal balik yang saling menguntungkan (Xuecheng et al., 2022). Pegawai tidak hanya bekerja karena kewajiban formal atau kontraktual, tetapi karena mereka menilai bahwa apa yang diberikan organisasi baik berupa dukungan, perhatian, penghargaan, kejelasan peran, maupun rasa aman sebanding dengan apa yang mereka berikan dalam bentuk usaha, komitmen, dan kinerja (Chen & Sriphon, 2022). Ketika organisasi menunjukkan bahwa mereka peduli dan memberikan nilai yang berarti bagi kesejahteraan pegawai, maka pegawai akan merespons dengan meningkatkan kualitas kerja (Jun & Eckardt, 2023).

Di sinilah pentingnya *work-life balance* sebagai bagian dari pertukaran tersebut. Ketika organisasi memahami bahwa pegawai membutuhkan ruang untuk kehidupan pribadi, keluarga, dan waktu pemulihan diri, organisasi sebenarnya sedang memberikan imbalan yang sangat bernilai dalam hubungan sosial ini (Alnagbi et al., 2025). *Work-life balance* yang baik dianggap sebagai bentuk dukungan konkret dari organisasi, yang kemudian memunculkan rasa syukur, kepercayaan, dan keterikatan emosional dari pegawai. Sebagai imbalannya, pegawai memberikan kinerja yang lebih optimal (Buonomo et al., 2024).

#### **2.1.2. *Work Engagement***

*Work engagement* adalah kondisi psikologis ketika seorang pegawai merasa sepenuhnya terhubung, bersemangat, dan tenggelam secara mendalam dalam pekerjaannya (Alnagbi et al., 2025). Pegawai yang memiliki *work engagement* biasanya menunjukkan vitalitas, mereka bekerja dengan antusias, memiliki kekuatan mental untuk menghadapi tantangan, serta mampu bangkit kembali ketika menghadapi tekanan (Giauque et al., 2022). Karyawan tidak mudah merasa jenuh karena pekerjaan memberi ruang bagi kreativitas, kontrol diri, dan aktualisasi kemampuan (Hakanen et al., 2024).

Selain energi, *work engagement* juga tercermin dalam dedikasi yang tinggi. Karyawan merasa bangga pada pekerjaannya, memiliki rasa tujuan yang kuat, dan menunjukkan komitmen emosional terhadap organisasi (Bonaiuto et al., 2022). Dedikasi ini membuat mereka melihat pekerjaan bukan sebagai beban, tetapi sebagai bagian dari identitas diri (Noorzad, 2023). Tidak hanya itu, *work engagement* terlihat melalui tingkat konsentrasi yang tinggi atau absorpsi, di mana pegawai dapat bekerja dengan fokus mendalam sampai terkadang lupa waktu karena begitu menikmati prosesnya. Keadaan ini menciptakan aliran kerja yang produktif, sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih baik, lebih rapi, dan lebih konsisten (Mori et al., 2024).

#### **2.1.3. *Work-Life Balance***

*Work-life balance* adalah kondisi ketika seseorang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi tanpa harus mengorbankan salah satunya secara berlebihan (Alnagbi et al., 2025). Dalam keadaan ini, pekerjaan tetap dapat dijalankan dengan baik, sementara waktu untuk keluarga, diri sendiri, istirahat, dan aktivitas yang memberikan kebahagiaan tetap terpenuhi (Wismawan & Luturlean, 2022).

Keseimbangan ini bukan berarti kedua sisi harus mendapatkan porsi waktu yang sama, tetapi bahwa seseorang merasa hidupnya berjalan selaras, pekerjaan memberi ruang untuk berkembang, dan kehidupan pribadi memberi kesempatan untuk memulihkan energi dan menjaga kesehatan mental (Gunawan et al., 2024).

Pada saat *work-life balance* tercapai, individu biasanya merasakan ketenangan emosional, lebih mudah fokus dalam bekerja, dan memiliki motivasi yang lebih stabil (Rosanda et al., 2023). Mereka tidak terbebani oleh rasa bersalah karena terlalu larut dalam pekerjaan atau terlalu abai terhadap tanggung jawab profesional (Ambalika et al., 2024). Sebaliknya, mereka mampu mengatur ritme hidup dengan bijak, mengetahui kapan harus mendorong diri untuk produktif dan kapan harus berhenti untuk beristirahat (Sataruno et al., 2023). Individu yang memiliki keseimbangan ini bekerja lebih efektif karena datang ke tempat kerja dengan pikiran yang lebih jernih dan tubuh yang lebih segar (Ko et al., 2021).

#### 2.1.4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan gambaran menyeluruh tentang bagaimana seorang individu menjalankan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam organisasi secara efektif dan berkualitas (Almulaiki, 2023). Kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa cepat atau seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana pegawai menunjukkan kemampuan, ketelitian, kedisiplinan, kreativitas, serta komitmen terhadap standar kerja yang telah ditetapkan (Abdullahi et al., 2021). Seorang pegawai dengan kinerja tinggi biasanya mampu memahami tugasnya secara mendalam, bekerja dengan penuh tanggung jawab, dan memberikan kontribusi yang konsisten bagi pencapaian tujuan organisasi (Alnagbi et al., 2025).

Pegawai yang merasa didukung, dihargai, dan memiliki hubungan kerja yang sehat akan terdorong untuk memberikan usaha terbaiknya. Mereka cenderung bekerja dengan lebih antusias, mampu menyelesaikan masalah secara mandiri, dan menunjukkan sikap proaktif dalam menjalankan pekerjaannya (Li et al., 2022). Sebaliknya, ketika lingkungan kerja tidak kondusif, beban kerja tidak jelas, atau dukungan pimpinan terbatas, kualitas kinerja bisa menurun karena pegawai tidak memiliki energi psikologis yang cukup untuk menunjukkan performa terbaiknya (Alwi & Hermiati, 2024). Kinerja yang baik bukan sekadar angka dalam evaluasi, melainkan potret bagaimana seorang pegawai tumbuh, berkembang, dan mengambil bagian dalam keberhasilan kolektif di tempat ia bekerja (Alnagbi et al., 2025).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti, Tahun         | Variabel                                                                                                                                                  | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                               |
|----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Alnagbi et al. (2025).  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work engagement</i></li> <li>• <i>Work-life balance</i></li> <li>• <i>Work performance</i></li> </ul>         | <i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i> dan <i>work performance</i> . Kemudian, <i>work-life balance</i> mampu memediasi pengaruh <i>work engagement</i> terhadap <i>work performance</i> |
| 2  | Eng et al. (2024)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work engagement</i></li> <li>• <i>Work-life balance</i></li> <li>• <i>health</i></li> </ul>                   | <i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i> dan <i>health</i>                                                                                                                                 |
| 3  | Indria et al. (2024)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>work engagement</i></li> <li>• <i>well-being</i></li> <li>• <i>work-life balance</i></li> </ul>               | <i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i>                                                                                                                                                   |
| 4  | Huang et al. (2022)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>work engagement</i></li> <li>• <i>job performance</i></li> </ul>                                              | <i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>                                                                                                                                                     |
| 5  | Alghamsah et al. (2025) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>work-life balance</i></li> <li>• <i>employee engagement</i></li> <li>• <i>employee performance</i></li> </ul> | <i>Work-life balance</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>                                                                                                               |

| No | Peneliti, Tahun         | Variabel                                                                                                                                             | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Borgia et al. (2022)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>work-life balance</i></li> <li>• <i>job performance</i></li> </ul>                                       | <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>                                                                                                                                                         |
| 7  | Curcuruto et al. (2023) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>work engagement</i></li> <li>• <i>work-life balance</i></li> </ul>                                       | <i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i>                                                                                                                                                         |
| 8  | Eshun & Segbenya (2024) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>work-life balance</i></li> <li>• <i>employee performance</i></li> </ul>                                  | <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>                                                                                                                                                         |
| 9  | Ahiabu et al. (2024)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>work-life balance</i></li> <li>• <i>job performance</i></li> </ul>                                       | <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>                                                                                                                                                         |
| 10 | Pandey et al. (2024)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>employee engagement</i></li> <li>• <i>work-life balance</i></li> <li>• <i>job performance</i></li> </ul> | <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i> dan <i>job performance</i> . Kemudian, <i>work-life balance</i> mampu memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>job performance</i> |

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1. *Work Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

*Work engagement* mampu meningkatkan kinerja pegawai karena keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan membuat individu memberikan energi, perhatian, dan komitmen yang lebih besar terhadap tugas yang mereka jalankan (Huang et al., 2022). Dalam keadaan ini, karyawan tidak sekadar bekerja demi memenuhi kewajiban formal, tetapi merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya. Mereka menunjukkan antusiasme, ketekunan, serta fokus yang tinggi sehingga kualitas dan kuantitas pekerjaan meningkat secara signifikan (Alghamsah et al., 2025). Keterlibatan ini juga mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif, menyelesaikan masalah dengan lebih kreatif, dan memberikan usaha ekstra melebihi tuntutan yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan mereka (Pandey et al., 2024). Jika dilihat melalui perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan antara *engagement* dan kinerja semakin jelas. Rasa *work engagement* yang kuat lahir dari persepsi bahwa organisasi memberikan nilai positif bagi diri mereka, sehingga pegawai merasa terdorong untuk mengembalikan manfaat tersebut dalam bentuk performa yang optimal (Alnagbi et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Alnagbi et al., 2025; Pandey et al., 2024; Huang et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Work engagement* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### 2.3.2. *Work Engagement* terhadap *Work-Life Balance*

*Work engagement* tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan *work-life balance* yang lebih sehat (Alnagbi et al., 2025). Keterlibatan yang positif membuat pekerjaan tidak menjadi beban yang menguras energi secara berlebihan, melainkan aktivitas yang memberi makna dan dorongan psikologis (Eng et al., 2024). Dengan kondisi mental yang lebih stabil dan perasaan puas terhadap pekerjaan, pegawai memiliki kapasitas lebih besar untuk menikmati kehidupan di luar pekerjaan, sehingga keseimbangan antara tugas profesional dan kebutuhan personal dapat terwujud secara lebih alami (Curcuruto et al., 2023). Jika dikaitkan dengan *Social Exchange Theory*, hubungan antara *engagement* dan keseimbangan hidup menjadi semakin jelas. *Engagement* inilah yang kemudian membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi. Dengan kata lain, *work-life balance* dapat dilihat sebagai hasil balik dari interaksi positif antara pegawai dan organisasi (Alnagbi et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work engagement* berpengaruh positif terhadap *work-life balance* (Alnagbi et al., 2025; Indria et al., 2024; Eng et al., 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Work engagement* memberikan pengaruh positif terhadap *work-life balance*

### 2.3.3. *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai

*Work-life balance* pada dasarnya menciptakan kondisi di mana pegawai merasa kehidupan pribadi dan pekerjaannya berada dalam irama yang selaras (Borgia et al., 2022). Ketika organisasi mampu menyediakan kondisi kerja yang memungkinkan pegawai menjalankan peran profesional tanpa harus mengorbankan peran keluarga atau kehidupan personal, muncul perasaan dihargai dan diperlakukan secara adil (Eshun & Segbenya, 2024). Menurut *Social Exchange Theory*, kondisi ini dipahami sebagai bentuk pemberian dari organisasi sebuah dukungan yang menandai bahwa perusahaan peduli dan memperhatikan kesejahteraan pegawainya (Alnagbi et al., 2025). Dukungan tersebut menciptakan kewajiban moral maupun psikologis bagi pegawai untuk membalas kebaikan tersebut melalui kontribusi positif, salah satunya dengan meningkatkan kualitas kinerja (Ahiabu et al., 2024). Dengan demikian, *work-life balance* bukan hanya isu kesejahteraan pegawai, tetapi merupakan mekanisme pertukaran sosial yang berujung pada meningkatnya kinerja pegawai secara nyata (Alghamsah et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Alnagbi et al., 2025; Eshun & Segbenya, 2024; Alghamsah et al., 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

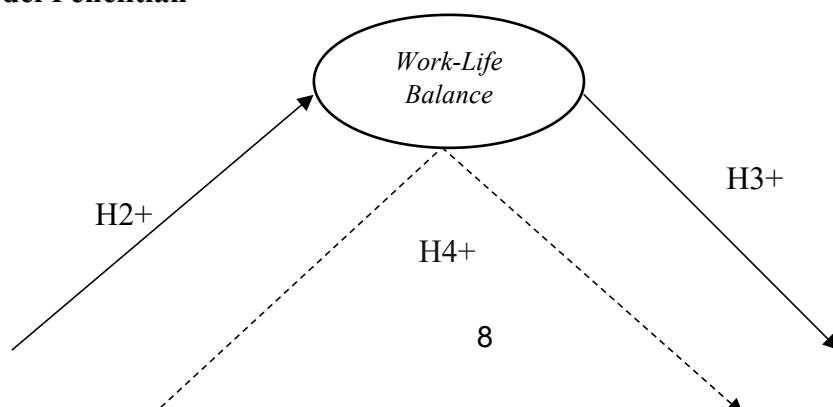
H3: *Work-life balance* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### 2.3.4. *Work Engagement* terhadap Kinerja Pegawai dimediasi *Work-Life Balance*

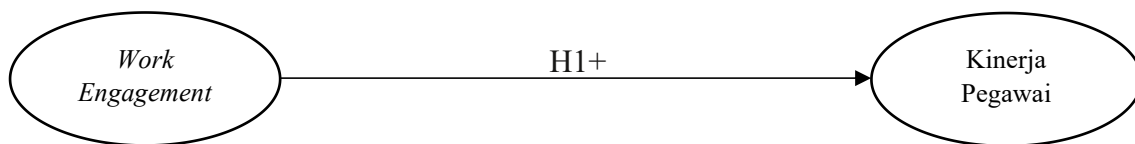
Pegawai yang memiliki *engagement* yang baik, mereka hadir dalam pekerjaan dengan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh. Keterikatan ini membuat mereka merasa bahwa pekerjaan bukan sekadar kewajiban, tetapi sesuatu yang bernilai dan layak diperjuangkan (Huang et al., 2022). Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk investasi psikologis yang diberikan pegawai kepada organisasi. Namun, keterikatan ini hanya dapat terjaga secara optimal ketika pegawai merasakan keseimbangan yang memadai antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Alnagbi et al., 2025). Di sinilah *work-life balance* berperan sebagai mekanisme mediasi. Pegawai yang *engaged* mencari cara untuk menjaga ritme kerja agar tetap sehat, dan organisasi yang memberikan ruang bagi keseimbangan tersebut menciptakan hubungan pertukaran yang bersifat resiprokal (Pandey et al., 2024). Ketika pegawai merasakan bahwa keterlibatan mereka dibalas dengan fleksibilitas, dukungan, atau pengaturan kerja yang memungkinkan mereka tetap menjalankan peran personal, maka rasa keadilan dan penghargaan dalam hubungan pertukaran sosial semakin kuat (Eng et al., 2024). Kondisi inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Pegawai yang *engaged* dan memiliki *work-life balance* yang baik cenderung bekerja dengan fokus yang lebih tinggi, kreativitas yang lebih stabil, serta stamina psikologis yang terjaga (Pandey et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimediasi *work-life balance* (Alnagbi et al., 2025; Pandey et al., 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Work engagement* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimediasi *work-life balance*

## 2.4 Model Penelitian







Gambar 1. Model Penelitian

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan deskriptif kuantitatif yang dipadukan dengan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan menginterpretasikan suatu fenomena atau kondisi tertentu melalui data berupa angka yang dapat diolah secara statistik, sehingga memungkinkan peneliti memahami pola kejadian secara objektif dan terukur (Sugiyono, 2022). Dalam konteks ini, data numerik menjadi dasar untuk menampilkan karakteristik responden, kondisi variabel, serta kecenderungan fenomena yang diteliti.

Di sisi lain, metode verifikatif diterapkan untuk menguji kebenaran hubungan antarkonsep yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Metode ini bertujuan menilai sejauh mana satu variabel berpengaruh terhadap variabel lainnya, serta mengidentifikasi adanya hubungan sebab-akibat yang relevan dengan permasalahan penelitian. Melalui verifikasi ini, peneliti dapat memastikan apakah dugaan teoretis yang diajukan memiliki dukungan empiris atau tidak, sebagaimana ditegaskan oleh Arikunto (2020) bahwa penelitian verifikatif memberikan dasar ilmiah untuk memastikan keakuratan suatu proposisi atau model hubungan melalui pengujian data statistik

#### 3.2 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan definitif BPJS Ketenagakerjaan Cabang Klaten, Boyolali dan Surakarta sebanyak 103 pegawai.

#### 3.3 Sampel dan Teknik *Sampling*

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau sensus, yaitu metode yang menetapkan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian tanpa pengecualian (Sugiyono, 2022). Pendekatan ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil dan homogen, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh hasil yang lebih akurat dan representatif terhadap kondisi pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Klaten, Boyolali dan Surakarta. Dari total populasi sebanyak 103 pegawai, jumlah sampel yang dianalisis adalah 100 responden, karena penelitian ini tidak melibatkan pimpinan cabang agar fokus tetap pada pegawai pelaksana yang secara langsung terlibat dalam aktivitas operasional dan pelayanan

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk *Google Form*, yang berisi daftar pertanyaan sesuai dengan indikator variabel yang diteliti dan disusun menggunakan skala pengukuran yang relevan. Kuesioner digital tersebut kemudian dibagikan kepada seluruh responden melalui tautan yang dikirimkan secara daring, sehingga memudahkan mereka untuk mengisi kapan pun tanpa dibatasi lokasi. Setelah seluruh data terkumpul, peneliti melanjutkan tahap analisis dengan mengolah data menggunakan *software* SmartPLS, yang memungkinkan dilakukannya pengujian statistik, analisis model pengukuran dan struktural, serta verifikasi hipotesis penelitian secara komprehensif. Dengan demikian, keseluruhan proses penelitian dilaksanakan secara sistematis mulai dari penentuan sampel, pengumpulan data, hingga analisis untuk menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan

### 3.4 Variabel Penelitian

Tabel 4. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

| No | Variabel                 | Definisi                                                                                                                                                                                      | Indikator                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <i>Work engagement</i>   | Kondisi psikologis ketika seorang pegawai merasa sepenuhnya terhubung, bersemangat, dan tenggelam secara mendalam dalam pekerjaannya (Alnagbi et al., 2025)                                   | 1. Energi kerja<br>2. Antusiasme kerja<br>3. Intensitas kebahagiaan<br>4. Inspirasi kerja<br>5. Motivasi pagi hari<br>6. Hanyut dalam pekerjaan<br>7. Semangat kerja<br>8. Bangga terhadap pekerjaan<br>9. Keterserapan waktu<br>Sumber: (Alnagbi et al., 2025) |
| 2  | <i>Work-life balance</i> | Kondisi ketika seseorang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi tanpa harus mengorbankan salah satunya secara berlebihan (Alnagbi et al., 2025) | 1. Gangguan kerja-keluarga<br>2. Aktivitas yang terlewat<br>3. Waktu kerja<br>4. Gangguan kehidupan pribadi<br>5. Tuntutan keluarga<br>6. Gangguan pribadi<br>Sumber: (Alnagbi et al., 2025)                                                                    |
| 3  | Kinerja pegawai          | Gambaran menyeluruh tentang bagaimana seorang individu menjalankan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam organisasi secara efektif dan berkualitas (Almulaiki, 2023)                      | 1. Kepatuhan tenggat waktu<br>2. Pencapaian tujuan<br>3. Inisiatif pemecahan masalah<br>4. Dukungan rekan kerja<br>5. Kontribusi positif<br>6. Perilaku negatif<br>7. Kesalahan kinerja<br>Sumber: (Alnagbi et al., 2025)                                       |

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui software SmartPLS versi 4. PLS merupakan salah satu pendekatan dalam Structural Equation Modeling (SEM) yang memiliki fleksibilitas tinggi dalam menghubungkan teori dengan data dan mampu menganalisis hubungan antar variabel laten, sehingga banyak digunakan dalam penelitian ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020).

#### 3.5.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Analisis *outer model* adalah tahap dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk menilai hubungan antara variabel laten dan indikator-indikator yang membentuknya (Ghozali & Latan, 2020). *Convergent validity* digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya, yang dilihat melalui nilai loading factor pada variabel endogen maupun eksogen, dengan rekomendasi nilai lebih dari 0,7 untuk model yang telah banyak diuji sebelumnya (Ghozali & Latan, 2020).

Selanjutnya, *discriminant validity* dinilai melalui cross loading factor untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga menunjukkan adanya perbedaan yang jelas antar konstruk dalam model penelitian (Ghozali & Latan, 2020). *Average Variance Extracted* (AVE) juga digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dengan melihat seberapa besar interkorelasi internal antar indikator dalam suatu konstruk, dan nilai AVE yang baik minimal berada pada angka 0,5 (Ghozali & Latan, 2020).

Selain itu, *composite reliability* digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas indikator-indikator dalam suatu konstruk, nilai minimal yang layak adalah 0,7, sedangkan nilai di atas 0,8 menunjukkan bahwa data memiliki reliabilitas yang tinggi. (Ghozali & Latan,

2020). Terakhir, *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam konstruk, dengan nilai minimum yang diterima adalah 0,7, yang menandakan bahwa indikator-indikator tersebut mampu mengukur konstruk secara konsisten (Ghozali & Latan, 2020).

### 3.5.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam analisis SmartPLS memiliki peran penting dalam menggambarkan dan menguji hubungan antar variabel laten yang saling memengaruhi satu sama lain. Pada tahap ini, peneliti berfokus untuk mengevaluasi bagaimana konstruk-konstruk dalam model saling berinteraksi dan apakah hubungan tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan (Ghozali & Latan, 2020).

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dianalisis untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen dalam model (Ghozali & Latan, 2020). Tidak hanya itu, model ini juga menguji *predictive relevance* ( $Q^2$ ) untuk memastikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel endogen (Ghozali & Latan, 2020).

Evaluasi model struktural dilakukan melalui berbagai ukuran, salah satunya adalah analisis *model fit* dengan melihat nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI), yang digunakan untuk menilai sejauh mana model yang dibangun sesuai dengan data empiris (Ghozali & Latan, 2020). Selain itu, model struktural juga menampilkan nilai koefisien  $\beta$  untuk menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten, sementara uji *t* digunakan untuk menentukan signifikansi atau kemaknaan hubungan tersebut (Ghozali & Latan, 2020). Dengan demikian, analisis model struktural memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kelayakan model, kekuatan hubungan antar variabel, serta daya prediksi model secara keseluruhan (Ghozali & Latan, 2020).

### 3.5.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis full model SEM melalui SmartPLS, yang tidak hanya mengonfirmasi teori tetapi juga melihat ada tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Penilaian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai *path coefficient* pada inner model, di mana hipotesis dinyatakan diterima jika nilai *T-statistic* melebihi 1,96 atau nilai *p-values* berada di bawah 0,05 (Ghozali & Latan, 2020).

### 3.5.4. Pengujian Efek Mediasi (*Variance Accounted For*)

Efek mediasi menggambarkan hubungan antara variabel independen dan dependen yang terjadi melalui variabel mediator. Setelah jalur hubungan dinyatakan signifikan melalui *path coefficients* dan *specific indirect effects*, besarnya pengaruh mediasi dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF) sesuai rumus yang dijelaskan oleh Ghozali & Latan (2020):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dasar-dasar penentuan peran variabel mediasi berdasarkan nilai VAF adalah bahwa nilai VAF di atas 0,80 menunjukkan adanya *full mediation*, nilai VAF antara 0,20 hingga 0,80 menandakan terjadinya mediasi parsial, sedangkan nilai VAF di bawah 0,20 mengindikasikan bahwa tidak terdapat efek mediasi dalam hubungan antar variabel.