

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PT TASPEN) adalah BUMN Indonesia yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan mengelola dana pensiun bagi pejabat negara dan ASN. Kantor pusat PT TASPEN berada di Jakarta pusat dan memiliki 57 kantor cabang di seluruh Indonesia yaitu, 15 KC wilayah Sumatra, 20 KC wilayah Jawa, 5 KC wilayah Kalimantan, 8 KC wilayah Sulawesi, 2 KC wilayah Papua, 2 KC wilayah NTT, 1 KC wilayah NTB, 1 KC wilayah Bali, 2 KC wilayah Maluku, 1 KC Madura (TASPEN, 2025).

PT TASPEN mencapai skor *Employee engagement Index* (EEI) 87,48% pada tahun 2025, menempatkannya dalam kategori "Sangat Baik". Berbagai program yang berfokus pada kesejahteraan karyawan (*Employee Well-being/EWP*) mendukung pencapaian ini. Program-program ini termasuk PT TASPEN *Employee Achievement Scholarship* Program (TEACH), yang memberikan beasiswa kepada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan, *Corporate Leadership Training* (CLT) yang mendidik pemimpin masa depan, terutama generasi milenial, dan *Respectful Workplace Policy* (RWP) yang menjamin tempat kerja yang aman, tanpa diskriminasi, kekerasan, perundungan, dan pelecehan (TASPEN, 2025).

Employee engagement merupakan konsep-konsep seperti kepuasan kerja, komitmen, dan perilaku organisasi karyawan yang telah berkembang menjadi *employee engagement* (Harmen & Sunjaya, 2022). *Employee engagement* tidak bisa dipisahkan dari kinerja perusahaan karena karyawan merupakan pihak yang menggerakkan organisasi. *Employee engagement* menggambarkan kondisi ketika

karyawan merasa antusias, terlibat secara penuh dan bersedia mencurahkan waktu serta usaha mereka. Dalam keadaan tersebut karyawan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan organisasi (Febriansyah & Ginting, 2020).

Menurut Kahn (1990) *employee engagement* adalah karyawan mengikutsertakan dirinya secara penuh ke dalam organisasinya, dengan menggunakan dan menampilkan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional saat menjalankan tugas. Ketidakterlibatan karyawan terjadi ketika karyawan bekerja tanpa melibatkan dirinya secara penuh. Karyawan hanya menjalankan tugas secara formal, kurang bersemangat, tidak fokus, dan tidak menunjukkan keterikatan emosional terhadap pekerjaannya.

Employee engagement berarti mereka memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan, memahami pentingnya tugas mereka, merasa beban kerja mereka dapat dikelola, dan melihat potensi cerah di masa depan. Dengan adanya *employee engagement*, perusahaan tidak perlu memaksa karyawan bekerja, karena mereka akan secara sukarela menunjukkan kemampuan terbaik dan menyelesaikan tugas secara optimal (Putra & Raharso, 2019).

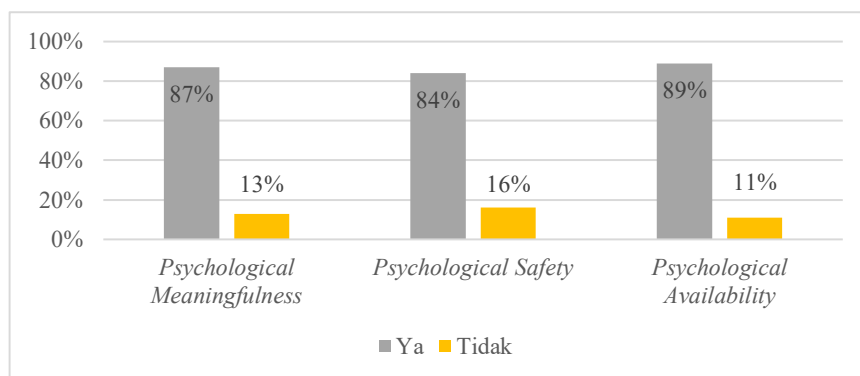
Begitu juga dengan Luthans dan Paterson (2002) Konsep *employee engagement* (*employee engagement*) mencakup aspek emosional, pikiran, dan fisik. Keterlibatan ini muncul saat karyawan memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya dan memiliki ikatan emosional dengan rekan kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Pratomo (2022) di PT. TASPEN KC Jambi menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh *employee engagement*. Maka karyawan yang memiliki tingkat tinggi keterikatan

karyawan terhadap perusahaan akan lebih fokus dalam bekerja, sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil temuan yang dilaksanakan oleh Hali (2019) mengatakan *employee engagement* di PT Indo Putra Harapan Sukses Makmur masih tergolong sedang. Kondisi ini disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang mendukung, seperti konflik antar karyawan dan lambatnya kesempatan promosi karir, yang pada akhirnya mengurangi antusiasme karyawan dalam bekerja.

Peneliti melakukan survei awal pada tanggal 4 Februari 2026 dengan menggunakan *google form* kepada 67 karyawan PT TASPEN tentang *employee engagement* yang menggunakan pernyataan yang mendasari 3 dimensi dari Kahn (1990): *psychological meaningfulness*, *psychological safety*, dan *psychological availability*. Berikut merupakan diagram hasil survei awal:

Gambar 1.1 Survei Awal *Employee engagement*



Hasil survei awal menunjukkan bahwa pada dimensi *psychological meaningfulness*, karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki nilai dan penting bagi perusahaan. Mereka menyadari bahwa setiap tugas berkontribusi pada operasional, kualitas layanan, dan pencapaian tujuan perusahaan, serta hasil

kerjanya memiliki dampak nyata. Dukungan dan apresiasi dari lingkungan kerja juga membuat mereka merasa dihargai dan lebih terlibat.

Pada *psychological safety*, karyawan merasa tidak takut saat berbicara, menyampaikan pendapat, dan bertanya. Ini terjadi karena lingkungan kerja yang mendukung, rekan kerja saling menghargai, dan atasan terbuka serta mau membantu. Pada *psychological availability*, karyawan merasa siap (fisik, pikiran, dan emosi) sehingga mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Karena adanya semangat kerja, rasa tanggung jawab dan motivasi untuk memberikan hasil yang optimal.

Adapun hal ini terdapat temuan penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian (Fikri dkk., 2024) mengatakan bahwa lingkungan kerja dan stres kerja, baik secara bersamaan maupun secara parsial, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Ramadhan dkk. (2026) mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Stres kerja adalah kondisi emosional yang tidak menyenangkan, seperti cemas, tegang, atau gugup, yang dialami pekerja. Hal ini muncul ketika ada ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan atau lingkungan kerja dengan kemampuan atau kepribadian individu, sehingga pekerja merasa tidak mampu mengatasi berbagai tekanan dalam pekerjaannya (Sartika, 2023). Lobo dkk. (2025) mengatakan lingkungan kerja di PT TASPEN menuntut karyawan untuk menjalankan beberapa tugas sekaligus (*multitasking*) dengan fleksibilitas waktu yang terbatas. *Multitasking* merupakan tindakan yang menyelesaikan beberapa

tugas secara bersamaan dengan tujuan mempercepat penyelesaian. Namun dapat menimbulkan dampak negatif, seperti memicu stres, mengurangi fokus, dan menurunkan daya ingat (Nursinthia dkk, 2025).

Dalam penelitian Ningsih dkk. (2025) beban kerja berpengaruh besar terjadinya stres kerja yang tinggi. Artinya, lebih banyak beban kerja yang harus ditanggung oleh karyawan, lebih banyak stres yang mereka alami. Stres kerja pada karyawan PT. TASPEN KC Jambi memperlihatkan bahwa tekanan yang timbul akibat tingginya tuntutan pekerjaan, waktu kerja yang ketat, serta tanggung jawab yang berat dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan stres psikologis karyawan.

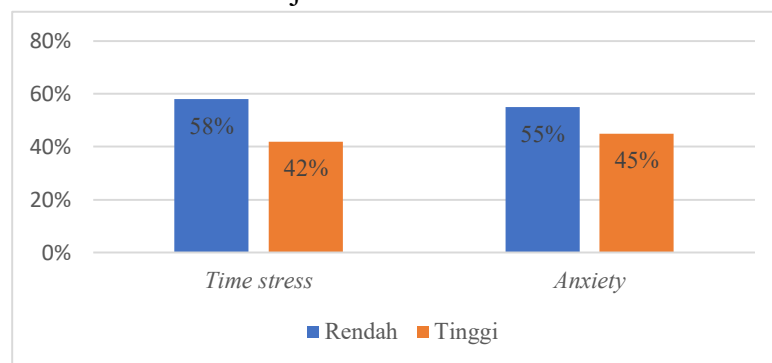
Dalam penelitian Harahap dkk. (2024) stres kerja yang dialami karyawan adalah *distres*, yaitu stres yang memberikan dampak negatif. Pada bagian *Customer service*, tekanan muncul dari peserta pensiunan maupun dari atasan, serta kurangnya kerja sama dengan rekan kerja. Stres kerja tersebut menimbulkan pengaruh yang kurang baik bagi *Customer service* PT TASPEN (Persero) kantor cabang utama Medan. Karyawan menjadi merasa takut dan cemas karena khawatir tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta mengalami kelelahan akibat sering lembur. Menurut Parker dan DeCotiis. (1983) stres kerja adalah kondisi ketika karyawan mengalami perasaan tidak nyaman dan tidak diinginkan akibat tuntutan, hambatan atau peluang kerja yang membuat mereka harus bekerja di luar kemampuannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Praduswara dkk. (2017) di PT BPR Restu Artha Makmur mengatakan stres kerja berdampak negatif pada *employee engagement*. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor seperti emosi

yang tidak stabil, kecenderungan untuk menyendiri, kesulitan tidur, serta perasaan tidak rileks dan tegang selama bekerja.

Adapun terkait survei awal stres kerja yang menggunakan pernyataan yang mendasari 2 dimensi, yaitu stres waktu dan kecemasan (Parker & DeCotiis, 1983).

Berikut merupakan diagram hasil survei awal:

Gambar 1.2 Survei Awal Stres Kerja



Berdasarkan hasil survei awal, pada dimensi stres waktu karyawan mengalami tekanan karena *deadline* pekerjaan yang bersamaan, tugas yang menumpuk, serta kekhawatiran pekerjaan tidak selesai sehingga sulit mengambil jeda waktu. Karyawan merasa takut dinilai kurang disiplin dan mengecewakan atasan ketika beristirahat di jam kerja. Namun, sebagian karyawan mampu mengelola waktu dengan baik karena pekerjaan umumnya terjadwal, instruksi jelas, dan target dapat disesuaikan. Karyawan merasa bahwa mengambil waktu jeda sangat penting untuk menjaga fokus, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas, sehingga pekerjaan tetap dapat dengan tenggat waktu yang ditentukan.

Pada dimensi kecemasan, karyawan merasa cemas karena beban kerja yang meningkat, kekhawatiran terhadap penilaian atasan, munculnya tugas mendadak di

luar tanggung jawab, serta keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, ketidakjelasan instruksi kerja dan tuntutan pekerjaan yang memerlukan ketelitian tinggi serta harus menangani beberapa tugas dalam waktu bersamaan juga dapat memicu rasa gugup. Namun, sebagian karyawan tidak merasa cemas karena merasa nyaman dan aman dalam bekerja karena adanya dukungan lingkungan kerja yang positif, kerja sama tim yang baik dan dapat mengatasi tekanan kerja, menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

PT TASPEN mencatat EEI sebesar 87,48% pada tahun 2025, hasil survei awal menunjukkan karyawan masih mengalami stres waktu dan kecemasan dalam bekerja. Hasil penelitian (Ramadhan dkk., 2026) mengatakan stres kerja menguras energi fisik dan mental karyawan, menurunkan fokus, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan absensi, dan risiko *turn over*, maka karyawan merasa tertekan, kewalahan, dan tidak mampu berkontribusi optimal. Stres yang dibiarkan dapat meningkatkan keinginan untuk keluar (*turnover intention*), yang sangat bertentangan dengan tujuan *employee engagement* untuk mempertahankan karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan apakah stres kerja yang cukup tinggi tersebut berpengaruh terhadap *employee engagement* di PT TASPEN wilayah Sumatra. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa kesenjangan. Pertama, penelitian tentang stres kerja dan *employee engagement* di PT TASPEN masih terbatas pada satu kantor cabang, belum ada yang mencakup seluruh kantor cabang wilayah Sumatra. Kedua, teori Kahn (1990) untuk keterlibatan karyawan belum pernah diterapkan dalam konteks PT TASPEN. Ketiga, penelitian terdahulu

didominasi pendekatan korelasional, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kausal untuk mengetahui arah pengaruh variabel bebas ke terikat. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "pengaruh stres kerja terhadap *employee engagement* di PT TASPEN" berdasarkan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya.

1.2 Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini didasarkan pada perbandingan dengan penelitian terdahulu seperti penelitian (Tiurmaida & Izzati, 2022) dengan judul penelitian “Hubungan antara *Job Characteristics* dengan *Employee Engagement* pada Karyawan PT X” kepada 80 karyawan manajemen. Metode penelitian kuantitatif korelasional. Instrumen penelitian yang digunakan skala *employee engagement* yang dibuat oleh peneliti berdasarkan teori Schaufeli, dkk (2002) dan skala *Job Characteristics* yang disusun oleh peneliti berdasarkan teori Hackman & Oldham, (1980). Melalui penelitian diperoleh hasil yaitu adanya hubungan positif yang signifikan, di mana peningkatan *job characteristics* akan diikuti oleh peningkatan *employee engagement*. Perbedaan penelitian Tiurmaida & Izzati (2022) yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif korelasional, variabel terikat *employee engagement* dan variabel bebas *job characteristics* dengan menggunakan sampel 80 karyawan bagian manajemen, teori yang digunakan Schaufeli dkk. (2002) sedangkan dalam penelitian ini menerapkan metode penelitian kuantitatif kausal dengan variabel terikat *employee engagement* teori Kahn (1990) dan variabel bebas stres kerja teori Parker & DeCotiis (1983), serta jumlah populasi seluruh karyawan PT TASPEN KC wilayah Sumatra.

Pada penelitian Indraswara, dkk (2024) yang berjudul “*The Effect of Employee Engagement and Work-life Balance to Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation variable in Lavalette Hospital Malang*” Penelitian ini menggunakan pendekatan kausalitas kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 167 responden, terdiri dari pekerja tetap dan tidak tetap di Rumah Sakit Lavalette Malang. Metode pengambilan *simple random sampling* yang digunakan. Alat ukur penelitian yang digunakan adalah skala *employee engagement* yang dibuat oleh peneliti menggunakan teori Schaufeli dkk. (2002), skala keseimbangan kerja yang dibuat oleh peneliti menggunakan teori McDonald dan Breadly (2005), skala prestasi karyawan yang dibuat oleh peneliti menggunakan teori Mangkunegara (2017), dan skala kepuasan kerja yang dibuat oleh peneliti menggunakan teori Luthans (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian pula work-life balance yang juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, *employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja sendiri diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *employee engagement* juga secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Indraswara dkk. (2024) yaitu menggunakan variabel bebas *employee engagement* teori Schaufeli, dkk (2002) dan *Work-life balance* teori McDonalds dan Breadly (2005) sedangkan variabel terikat *Employee Performance* teori Mangkunegara (2017) dan *Job Satisfaction* teori Luthans (2006) dengan menggunakan sampel 167 responden yang terdiri dari terdiri dari pekerja tetap dan tidak tetap di Lavalette rumah sakit lavalette Malang.

Sedangkan pada penelitian ini menggunakan 1 variabel bebas yaitu stres kerja teori Parker dan DeCotiis (1983) dan 1 variabel terikat yaitu *employee engagement* teori Kahn (1990) dengan menggunakan populasi seluruh karyawan PT TASPEN KC wilayah Sumatra.

Pada penelitian Eseadi dkk. (2022) yang berjudul “*Influence of Occupational Stres on Work Engagement among Nigeria Library Personnel*” penelitian ini menerapkan metode kuantitatif survei deskriptif. Dalam penelitian ini, sampelnya berjumlah 76 karyawan perpustakaan yang dipilih secara purposive. Metode penelitian yang digunakan termasuk Skala Stres Kerja (JJS) yang dibuat oleh Lambert, Hogan, Camp, dan Ventura (2006) dan Skala Penglibatan Kerja Utrecht-9 (UWES-9) yang dibuat oleh Schaufeli dan Salanova (2006). Melalui penelitian diperoleh hasil yaitu terdapat pengaruh stres kerja terhadap keterlibatan kerja pustakawan terbukti signifikan secara statistik dengan dengan tingkat stres kerja yang tinggi menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang secara signifikan rendah. Sebaliknya, mereka memiliki tingkat stres kerja yang rendah menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang secara signifikan tinggi. Perbedaan penelitian Eseadi, dkk (2022) yaitu menerapkan metode penelitian kuantitatif survei deskriptif. Variabel bebas *occupational stres* teori Lambert, Hogan, Camp dan Ventura (2006) dan variabel terikat *work engagement* teori Schaufeli dan Salanova (2006) dengan menggunakan sampel 76 petugas perpustakaan Nigeria. Sementara itu, Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan pendekatan kausal. Variabel bebas stres kerja teori Parker dan DeCotiis (1983) dan variabel terikat

employee engagement teori Kahn (1990) dengan menggunakan populasi seluruh karyawan PT TASPEN KC wilayah Sumatra.

Pada penelitian Sari dkk. (2025) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan usia terhadap *Psychological Well-being* pada anggota Polisi” penelitian ini menerapkan metode pendekatan kuantitatif. Responden penelitian ini adalah 90 anggota polisi dari tiga bidang kerja Polda Lampung yaitu, Ditbinmas, Ditintelkam, dan Biro SDM. Peneliti menggunakan skala PWB, yang didasarkan aspek-aspek PWB menurut teori Ryff (1989) dan skala stres kerja yang dibuat oleh Davin (2019) dan Robbins (2002). Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara stres kerja dan usia terhadap PWB. Perbedaan penelitian Sari dkk. (2025) yaitu menggunakan variabel terikat *psychological well-being* teori Ryff (1989) dan variabel bebas stres kerja teori Robbins (2002) dengan menggunakan sampel sebanyak 90 anggota polisi dari tiga bidang kerja, yaitu Ditbinmas, Ditintelkam, dan Biro SDM. Sedangkan pada penelitian ini menerapkan variabel bebas stres kerja teori Parker dan DeCotiis (1983) dan variabel terikat *employee engagement* teori Kahn (1990) dengan menggunakan populasi seluruh karyawan PT TASPEN KC wilayah Sumatra.

Kemudian pada penelitian Kurnia dan Mardawan (2023) yang berjudul “Hubungan antara *Employee Engagement* dan *Cyberloafing* karyawan generasi Y dan Z” menggunakan metode kuantitatif non-eksperimental dan menggunakan desain survei cross-sectional. Sebanyak 233 orang diminta untuk berpartisipasi. *Employee Engagement Scale (EES)*, yang didasarkan pada teori Shuck dkk. (2016), diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh Astari dkk. (2022), adalah

instrumen dan skala cyberloafing yang dibuat oleh peneliti berdasarkan teori Blau dkk. (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan generasi Y dan Z di Kota Bandung memiliki hubungan negatif antara *employee engagement* dan perilaku cyberloafing. Perbedaan penelitian Kurnia dan Mardawati (2023) yaitu terletak pada variabel terikat penelitian yaitu *cyberloafing* teori Blau dkk. (2006) dan variabel bebas *employee engagement* teori Shuck (2016). Sedangkan penelitian ini menggunakan variabel bebas stres kerja teori Parker dan DeCotiis (1990) dan variabel terikat *employee engagement* teori Kahn (1990) serta menggunakan populasi seluruh karyawan PT TASPEN KC wilayah Sumatra.

1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap tingkat *employee engagement* di PT TASPEN?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh stres kerja terhadap tingkat *employee engagement* di PT TASPEN.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam penulisan karya ilmiah terkait stres kerja dan *employee engagement*. Selain itu, studi ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah yang berarti dalam memperluas informasi dan pengetahuan pada

bidang psikologi industri dan organisasi (PIO), psikologi klinis, psikologi kesehatan, serta psikologi sosial.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Bagi karyawan melalui penelitian ini dapat memberikan pemahaman mendalam tentang pengaruh stres kerja dan *employee engagement* (*employee engagement*). Hasilnya bisa menjadi dasar bagi karyawan untuk lebih proaktif dalam meningkatkan keterlibatan mereka, seperti berpartisipasi aktif dalam kegiatan tim atau mencari peluang pengembangan diri. Selain itu, mereka bisa lebih efektif dalam mengelola stres yang timbul dari tuntutan pekerjaan.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini juga penting bagi perusahaan, karena dapat mengidentifikasi yang memerlukan perbaikan untuk meningkatkan *employee engagement*. Data yang diperoleh bisa membantu manajemen merumuskan strategi dan program yang lebih efektif, seperti program kesejahteraan karyawan atau sistem pengakuan prestasi. Peningkatan keterlibatan ini diharapkan akan menurunkan stres kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.