

Pengaruh Work Life Balance dan Career Development terhadap Employee Engagement pada Pegawai Ditjen Perhubungan Udara Wilayah Sumatera

Firman¹, Dewi Susita², Hania Aminah³

¹²³Universitas Negeri Jakarta

Firman.zaini90@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effects of Work Life Balance and Career Development on Employee Engagement among employees of the Directorate General of Civil Aviation in the Sumatra region. The study was motivated by the characteristics of aviation work units, which involve operational demands, dynamic work schedules, and the need for employee competency and career development. This research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires from 190 civil servants working within the Directorate General of Civil Aviation in the Sumatra region. Respondents were selected using purposive sampling, while data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results show that Work Life Balance has a positive and significant effect on Employee Engagement, with a path coefficient of 0.548 and a t-statistic of 7.482. Career Development also has a positive and significant effect on Employee Engagement, with a path coefficient of 0.289 and a t-statistic of 3.876. The R-Square value of 0.547 indicates that Work Life Balance and Career Development jointly explain 54.7% of the variance in Employee Engagement, while the remaining variance is explained by other factors outside the research model. These findings indicate that work-life balance and opportunities for career development are associated with employee engagement toward work and the organization. The findings may provide input for public-sector human resource management, particularly in creating working conditions that support employees' work-life balance and providing more structured career development opportunities.

Keywords: Work Life Balance; Career Development; Employee Engagement; Civil Servants; SEM-PLS

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Work Life Balance dan Career Development terhadap Employee Engagement pada pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara wilayah Sumatera. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh karakteristik pekerjaan pada unit kerja penerbangan yang memiliki tuntutan operasional, jadwal kerja yang dinamis, serta kebutuhan pengembangan kompetensi dan karier pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 190 pegawai negeri sipil pada unit kerja Direktorat Jenderal Perhubungan Udara wilayah Sumatera. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling, sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement dengan koefisien jalur sebesar 0,548 dan nilai t-statistik 7,482. Career Development juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement dengan koefisien jalur sebesar 0,289 dan nilai t-statistik 3,876. Nilai R-Square sebesar 0,547 menunjukkan bahwa Work Life Balance dan Career Development secara bersama-sama mampu menjelaskan 54,7% variasi Employee Engagement, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kesempatan pengembangan karier merupakan aspek yang berkaitan dengan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Hasil ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelolaan sumber daya manusia aparatur, khususnya dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan pegawai serta menyediakan kesempatan pengembangan karier yang lebih terarah.

Kata Kunci: Work Life Balance; Career Development; Employee Engagement; Pegawai Negeri Sipil; SEM-PLS

PENDAHULUAN

Kementerian Perhubungan Republik Indonesia merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan transportasi nasional. Dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana dan sistem kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Pegawai sebagai penggerak utama organisasi perlu memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasinya agar mampu menjalankan tugas secara optimal, khususnya pada instansi yang memiliki tuntutan pelayanan dan tanggung jawab operasional yang tinggi.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah employee engagement. Employee engagement menggambarkan kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja akan menunjukkan energi, antusiasme, dedikasi, serta konsentrasi dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam organisasi publik, employee engagement menjadi semakin penting karena keterikatan pegawai tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas individu, tetapi juga dengan kesediaan pegawai memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian mengenai employee engagement pada sektor publik juga menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berkaitan dengan berbagai kondisi organisasi dan pekerjaan yang dapat membentuk pengalaman kerja pegawai.

Konteks tersebut relevan dengan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (Ditjen Hubud) yang memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan keselamatan, keamanan, dan keteraturan penerbangan. Pelaksanaan tugas tersebut didukung oleh berbagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tersebar di wilayah Indonesia, termasuk wilayah Sumatera. Karakteristik pekerjaan pada unit pelayanan bandar udara memiliki tuntutan operasional yang relatif kompleks, antara lain jadwal kerja bergilir, tuntutan pelayanan yang berkelanjutan, serta tanggung jawab terhadap aspek keselamatan dan keamanan penerbangan. Kondisi tersebut menjadikan pengelolaan keseimbangan kehidupan kerja dan kesempatan pengembangan karier sebagai aspek yang relevan dalam mempertahankan keterikatan pegawai.

Permasalahan tersebut terlihat dari hasil pra-riset yang dilakukan terhadap 40 pegawai Ditjen Hubud wilayah Sumatera. Hasil pra-riset menunjukkan bahwa tingkat employee engagement berada pada kategori rendah hingga sedang dengan nilai rata-rata 46%. Selain itu, 41% responden menyatakan mengalami kelelahan emosional akibat beban kerja dan jadwal dinas yang tidak menentu, sedangkan 38% responden mengalami kesulitan dalam meluangkan waktu untuk keluarga, terutama pegawai yang bekerja dengan sistem shift. Dari aspek pengembangan karier, 57% responden menyatakan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjutan masih terbatas dan 43% responden menilai bahwa promosi jabatan belum sepenuhnya transparan dan merata antar-UPT. Pada pra-riset mengenai faktor yang dirasakan berkaitan dengan employee engagement, work life balance memperoleh persentase sebesar 44%, sedangkan career

development sebesar 39%, lebih tinggi dibandingkan kompensasi sebesar 10% dan budaya organisasi sebesar 7%. Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa work life balance dan career development merupakan dua aspek yang relevan untuk dikaji dalam kaitannya dengan employee engagement pada lingkungan kerja tersebut.

Work life balance merupakan kondisi ketika individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Konsep ini mencakup hubungan timbal balik antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi maupun sebaliknya, serta sejauh mana pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memberikan pengaruh positif satu sama lain. Dalam lingkungan kerja dengan tuntutan operasional dan sistem kerja bergilir, kemampuan mempertahankan keseimbangan tersebut menjadi penting karena ketidakseimbangan dapat memengaruhi kondisi psikologis dan pengalaman kerja pegawai.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara work life balance dan employee engagement. (Trisyanti et al., 2020) menemukan hubungan positif antara keseimbangan kehidupan dan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan PT Pelindo III. (Kholifah & Fadli, 2022) juga menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Temuan serupa diperoleh (Wibowo & Munir, 2023), yang menunjukkan pengaruh work life balance terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja, serta (Wijayanto et al., 2022) yang menemukan pengaruh positif work life balance terhadap employee engagement. Pada konteks sektor publik, (Chaniago & Rahmawati, 2024) juga menemukan adanya pengaruh work life balance terhadap employee engagement pada pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Namun demikian, hasil penelitian belum sepenuhnya menunjukkan pola yang seragam (Sutanto et al., 2024), misalnya, menemukan bahwa work life balance tidak cukup kuat meningkatkan employee engagement secara langsung, meskipun kondisi tersebut dapat berkontribusi terhadap engagement ketika didukung oleh kepuasan kerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan work life balance dan employee engagement masih relevan untuk diuji pada karakteristik organisasi dan pekerjaan yang berbeda.

Selain work life balance, career development merupakan aspek yang dapat berkaitan dengan keterikatan pegawai. Pengembangan karier mencakup proses yang memungkinkan pegawai meningkatkan kompetensi, pengalaman, dan kapasitas profesionalnya melalui perencanaan karier, pelatihan, pendidikan, serta kesempatan pengembangan yang disediakan organisasi. Bagi ASN, pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan peluang memperoleh jabatan yang lebih tinggi, tetapi juga kesempatan memperoleh pengalaman, meningkatkan kompetensi, dan memiliki arah karier yang jelas. Ketika pegawai memperoleh kesempatan untuk berkembang dan melihat adanya prospek karier dalam organisasi, kondisi tersebut dapat membentuk persepsi positif terhadap organisasi dan pekerjaannya.

Hasil penelitian terdahulu mengenai career development dan employee engagement juga menunjukkan temuan yang beragam. (Primadini & Karneli, 2023) menemukan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. (Syafrin et al., 2023) juga menunjukkan adanya pengaruh positif pengembangan karier terhadap keterikatan pegawai dalam model yang melibatkan kompensasi dan kepuasan kerja. (Anggraeni et al., 2025) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi, pengembangan karier, dan praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, sedangkan (Kadek et al., 2025) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap employee engagement. Di sisi lain, (Pangaila et al., 2024) menemukan bahwa career development berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap employee engagement. Temuan berbeda juga ditunjukkan oleh (Willy Singal, 2023) yang menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh career development terhadap employee engagement masih perlu dikaji pada konteks organisasi yang memiliki karakteristik pekerjaan dan sistem pengembangan karier yang berbeda.

Dengan demikian, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan work life balance dan career development dengan employee engagement belum sepenuhnya konsisten. Sebagian penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan, sementara penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan atau memerlukan variabel pendukung tertentu. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada organisasi dan karakteristik pekerjaan yang berbeda, seperti perusahaan swasta, lembaga pendidikan, dan organisasi publik lainnya. Penelitian (Sholikhah et al., 2024) telah mengkaji work life balance dan pengembangan karier dalam kaitannya dengan keterikatan kerja, tetapi penelitian pada pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, khususnya UPT di wilayah Sumatera dengan karakteristik pekerjaan operasional penerbangan, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan pegawai Ditjen Hubud wilayah Sumatera sebagai konteks empiris untuk menguji kembali hubungan kedua variabel tersebut terhadap employee engagement.

Berdasarkan kondisi empiris dan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **"Pengaruh work life balance dan career development terhadap employee engagement pada pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Kementerian Perhubungan wilayah Sumatera"**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai faktor yang berkaitan dengan keterikatan pegawai pada lingkungan organisasi publik dengan karakteristik pekerjaan operasional dan pelayanan penerbangan.

KAJIAN LITERATUR

Employee engagement dalam penelitian ini dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang tercermin melalui vigor, dedication, dan absorption. Perspektif tersebut menempatkan keterikatan kerja bukan sekadar sebagai perilaku pegawai dalam menyelesaikan tugas, tetapi sebagai kondisi

yang menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan individu terhadap pekerjaannya. (Schaufeli, 2021) menempatkan ketiga dimensi tersebut sebagai komponen utama employee engagement, sedangkan (Saks & Gruman, 2021) memandang engagement sebagai keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks organisasi publik, perspektif ini menjadi relevan karena keterikatan pegawai dapat terbentuk dari pengalaman pegawai dalam menjalankan pekerjaan sekaligus dari kondisi organisasi yang mendukung keberlangsungan dan perkembangan dirinya.

Salah satu kondisi pekerjaan yang diperdebatkan dalam kaitannya dengan employee engagement adalah work life balance. Perspektif work life balance tidak hanya melihat kemampuan individu membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga memperhatikan interaksi antara kedua domain tersebut. Fisher dalam (Sopian & Hanami, 2024) menjelaskan bahwa work life balance berkaitan dengan penggunaan waktu, energi, pencapaian tujuan, serta ketegangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, work life balance dalam penelitian ini tidak diposisikan semata-mata sebagai kemampuan pegawai menghindari konflik pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi sebagai kondisi yang memungkinkan kedua domain tersebut dikelola secara proporsional dan memberikan sumber daya positif bagi individu.

Perdebatan empiris mengenai hubungan work life balance dan employee engagement menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya konsisten. (Trisyanti et al., 2020), (Kholifah & Fadli, 2022), (Wibowo & Munir, 2023), serta (Wijayanto et al., 2022) menunjukkan kecenderungan bahwa work life balance berhubungan atau berpengaruh positif terhadap employee engagement. Temuan (Chaniago & Rahmawati, 2024) memperluas bukti tersebut pada konteks pegawai Kementerian Keuangan sebagai organisasi publik. Namun, (Sutanto et al., 2024) menunjukkan bahwa work life balance tidak selalu memberikan pengaruh langsung yang kuat terhadap employee engagement dan dapat berkaitan melalui kondisi psikologis atau sikap kerja lainnya. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan work life balance dan employee engagement tidak dapat dilepaskan dari karakteristik pekerjaan dan konteks organisasi. Penelitian ini mengambil posisi bahwa work life balance tetap relevan sebagai faktor yang berpotensi membentuk employee engagement, tetapi pengujiannya perlu ditempatkan pada konteks pekerjaan operasional penerbangan yang memiliki tuntutan waktu dan tanggung jawab khusus.

Selain work life balance, career development dapat dipahami sebagai bagian dari pengalaman kerja yang membentuk persepsi pegawai mengenai keberlanjutan kariernya dalam organisasi. Pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup proses perencanaan karier, peningkatan kompetensi, pendidikan, pelatihan, serta dukungan organisasi terhadap perkembangan profesional pegawai. Dalam konteks ASN, pengembangan karier memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena berkaitan dengan sistem jabatan, kebutuhan kompetensi, pembinaan karier, dan kesempatan pengembangan yang tersedia dalam organisasi. Oleh sebab itu, career development dalam penelitian ini dipandang sebagai proses yang

memungkinkan pegawai melihat adanya kesempatan untuk berkembang secara profesional sekaligus memperoleh dukungan organisasi dalam mencapai arah kariernya.

Hubungan career development dengan employee engagement juga memperlihatkan perdebatan empiris. (Primadini & Karneli, 2023; Syafrin et al., 2023), (Anggraeni et al., 2025) dan (Kadek et al., 2025) menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki hubungan atau pengaruh positif terhadap employee engagement. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kesempatan untuk berkembang dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Akan tetapi, (Pangaila et al., 2024) serta (Willy Singal, 2023) menunjukkan hasil yang tidak signifikan, bahkan terdapat temuan dengan arah hubungan yang berbeda. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan program pengembangan karier secara formal belum tentu secara otomatis menghasilkan employee engagement yang lebih tinggi. Persepsi pegawai terhadap akses, pemerataan, relevansi, dan peluang nyata untuk berkembang menjadi aspek yang perlu diperhatikan dalam memahami hubungan kedua konstruk tersebut.

Berdasarkan perkembangan penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa kajian mengenai work life balance dan career development terhadap employee engagement telah dilakukan pada berbagai konteks organisasi, tetapi menghasilkan temuan yang belum sepenuhnya seragam. Penelitian (Sholikhah et al., 2024) secara khusus telah mempertemukan work life balance dan pengembangan karier dalam kaitannya dengan keterikatan kerja. Namun, konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan tetap menjadi ruang penting untuk pengujian lebih lanjut. Penelitian pada pegawai Ditjen Hubud wilayah Sumatera menawarkan konteks yang berbeda karena pegawai pada UPT perhubungan udara menjalankan pekerjaan yang berkaitan dengan pelayanan operasional penerbangan, keselamatan, keamanan, serta pada unit tertentu menerapkan pola kerja bergilir. Kondisi tersebut memungkinkan work life balance dan career development dipersepsikan secara berbeda dibandingkan pegawai pada organisasi dengan pola kerja reguler.

Atas dasar perdebatan tersebut, penelitian ini mengambil posisi bahwa employee engagement pada organisasi publik tidak hanya dapat dipahami dari karakteristik individu pegawai, tetapi juga dari kondisi pekerjaan dan peluang pengembangan yang dirasakan pegawai. Work life balance diposisikan sebagai kondisi yang berkaitan dengan kemampuan pegawai mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal, sedangkan career development diposisikan sebagai bentuk kesempatan dan dukungan organisasi terhadap keberlanjutan perkembangan profesional pegawai. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian kedua faktor tersebut secara empiris pada pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara wilayah Sumatera, suatu konteks organisasi publik dengan karakteristik pekerjaan operasional penerbangan yang memiliki tuntutan waktu dan tanggung jawab khusus. Dengan posisi tersebut, penelitian ini tidak hanya menguji kembali hubungan yang telah ditemukan dalam penelitian terdahulu, tetapi juga memberikan bukti empiris mengenai relevansi work life balance dan career development dalam membentuk employee engagement pada konteks birokrasi pelayanan transportasi udara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* dan *Career Development* terhadap *Employee Engagement* pada pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Wilayah Sumatera. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai sebagai responden dengan menggunakan skala Likert empat tingkat, yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Penggunaan skala empat tingkat dimaksudkan untuk menghindari pilihan jawaban netral sehingga responden memberikan kecenderungan sikap yang lebih jelas terhadap setiap pernyataan.

Populasi penelitian terdiri atas pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Wilayah Sumatera. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik yang telah ditetapkan berdasarkan karakteristik populasi dan kebutuhan analisis. Data yang terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Analisis SEM-PLS digunakan untuk menguji hubungan antara variabel *Work Life Balance* sebagai variabel independen pertama dan *Career Development* sebagai variabel independen kedua terhadap *Employee Engagement* sebagai variabel dependen.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Menurut (Hair et al., 2021) PLS-SEM sesuai digunakan dalam penelitian yang berorientasi pada prediksi dan pengembangan model hubungan antar konstruk. Selanjutnya, analisis dilakukan melalui evaluasi outer model dan inner model.

Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen melalui nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), serta *composite reliability*. Selanjutnya, pengujian *inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel dan menguji hipotesis penelitian. Signifikansi pengaruh antarvariabel ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* pada SEM-PLS.

Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh *Work Life Balance* dan *Career Development* terhadap *Employee Engagement* pada pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Wilayah Sumatera.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh *Work Life Balance* dan *Career Development* terhadap *Employee Engagement* pada pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Wilayah Sumatera. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Sebanyak 190 responden digunakan dalam analisis.

Pengujian dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) untuk memastikan kualitas instrumen serta menguji hubungan antarvariabel penelitian.

Hasil Analisis SEM-PLS

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria yang digunakan dalam evaluasi model pengukuran, sehingga konstruk *Work Life Balance*, *Career Development*, dan *Employee Engagement* dapat digunakan dalam pengujian model struktural.

Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel *Employee Engagement* serta menguji pengaruh masing-masing variabel independen. Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk *Employee Engagement* sebesar 0,547. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Work Life Balance* dan *Career Development* secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 54,7% variasi *Employee Engagement*, sedangkan sisanya sebesar 45,3% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Tabel 1. Hasil Pengujian Model Struktural

Variabel Endogen	R^2	Keterangan
Employee Engagement	0,547	Model mampu menjelaskan 54,7% variasi Employee Engagement

Sumber : diolah peneliti (2026)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Hasil pengujian hubungan antarvariabel ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	Work Life Balance → Employee Engagement	0,548	7,482	0,000	Diterima
H2	Career Development → Employee Engagement	0,289	3,876	0,000	Diterima

Sumber : diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2, *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Nilai *original sample* sebesar 0,548 menunjukkan arah hubungan yang positif, sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 7,482 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, pertanyaan penelitian pertama mengenai pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement* dapat dijawab bahwa semakin baik

Work Life Balance pegawai, semakin tinggi *Employee Engagement* yang ditunjukkan dalam pekerjaan.

Temuan tersebut dapat dipahami dalam karakteristik pekerjaan pada Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Wilayah Sumatera. Pegawai pada unit kerja di lingkungan penerbangan menghadapi tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan pelayanan operasional, keselamatan dan keamanan penerbangan, serta kebutuhan pelaksanaan tugas yang dapat berlangsung di luar pola kerja reguler. Kondisi tersebut menjadikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal sebagai aspek yang relevan bagi pengalaman kerja pegawai. Ketika pegawai dapat mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan personal, kondisi tersebut dapat mendukung energi, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Nilai *original sample* sebesar 0,289 menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel. Nilai *t-statistic* sebesar 3,876 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, pertanyaan penelitian kedua mengenai pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Engagement* dapat dijawab bahwa semakin baik kesempatan dan proses pengembangan karier yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula *Employee Engagement* mereka.

Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki keterkaitan dengan bagaimana pegawai memandang hubungan mereka dengan pekerjaan dan organisasi. Kesempatan untuk memperoleh pengembangan kompetensi, pengalaman, pelatihan, serta kejelasan arah perkembangan karier dapat memberikan perspektif bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki ruang untuk mendukung perkembangan profesional pegawai. Kondisi tersebut dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan keterlibatan dan dedikasi yang lebih besar dalam menjalankan tugas.

Dalam konteks organisasi sektor publik, *Career Development* memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi yang sepenuhnya berorientasi bisnis karena perkembangan karier pegawai berkaitan dengan sistem kepegawaian, kebutuhan organisasi, kompetensi, serta kesempatan pengembangan yang tersedia. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menunjukkan pentingnya pengelolaan pengembangan karier yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan memahami arah perkembangan kariernya. Pengembangan tersebut tidak semata-mata dipahami sebagai peningkatan jabatan, tetapi juga sebagai proses peningkatan kapasitas dan pengalaman profesional.

Jika kedua hasil tersebut dibandingkan berdasarkan besarnya koefisien hubungan, *Work Life Balance* memiliki koefisien sebesar 0,548, sedangkan *Career Development* sebesar 0,289. Angka tersebut menunjukkan bahwa dalam model penelitian ini hubungan *Work Life Balance* dengan *Employee Engagement* memiliki koefisien yang lebih besar daripada hubungan *Career*

Development dengan *Employee Engagement*. Perbedaan tersebut memberikan gambaran empiris bahwa kedua variabel memiliki kontribusi dalam menjelaskan *Employee Engagement*, meskipun besarnya koefisien hubungan dalam model berbeda.

Secara keseluruhan, nilai R^2 sebesar 0,547 memperlihatkan bahwa kedua variabel independen dalam penelitian ini memberikan penjelasan yang cukup terhadap variasi *Employee Engagement*. Namun, masih terdapat 45,3% variasi *Employee Engagement* yang berada di luar model penelitian. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterikatan pegawai merupakan fenomena yang bersifat multidimensional dan dapat berkaitan dengan faktor lain di luar *Work Life Balance* dan *Career Development*. Dengan demikian, hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk menyatakan bahwa kedua variabel tersebut merupakan satu-satunya faktor yang menentukan *Employee Engagement*.

Temuan penelitian memberikan implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Wilayah Sumatera. Upaya meningkatkan *Employee Engagement* dapat dilakukan dengan memperhatikan kondisi yang memungkinkan pegawai menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal, sekaligus menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi dan karier yang jelas. Dalam lingkungan kerja yang memiliki tuntutan operasional dan tanggung jawab tinggi, kedua aspek tersebut dapat menjadi bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* dan *Career Development* merupakan dua aspek yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Wilayah Sumatera. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterikatan pegawai terhadap pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan bagaimana pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi yang memungkinkan pegawai mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal serta memperoleh kesempatan untuk berkembang dalam kariernya.

Temuan mengenai *Work Life Balance* menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal menjadi aspek yang relevan dalam mendukung keterikatan pegawai. Karakteristik pekerjaan di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang memiliki tuntutan operasional, tanggung jawab terhadap keselamatan dan keamanan penerbangan, serta kebutuhan pelayanan yang dapat menyesuaikan kondisi operasional menjadikan pengelolaan keseimbangan tersebut penting. Sementara itu, pengaruh *Career Development* menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan kompetensi, pengalaman, dan arah perkembangan karier dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target pekerjaan, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan

pengalaman kerja pegawai. Organisasi dapat memperkuat dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja melalui pengelolaan beban dan pola kerja yang mempertimbangkan kebutuhan operasional, sekaligus meningkatkan kesempatan pengembangan kompetensi dan karier secara terencana, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun pegawai. Pendekatan tersebut diharapkan dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung keterlibatan dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena *Employee Engagement* masih dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam model penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang relevan dengan karakteristik organisasi sektor publik dan lingkungan kerja penerbangan, serta memperluas cakupan objek penelitian pada unit kerja atau wilayah yang berbeda. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan longitudinal atau metode kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perubahan *Employee Engagement* dan pengalaman pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan serta proses pengembangan karier.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, R. D., Sukadana, I. W., & Widnyana, I. W. (2025). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pengembangan Karir Dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Keterikatan Karyawan Di Pt Matahari Korin Denpasar. *Emas*, 6(3), 657–670. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i3.11401>
- Chaniago, P. A., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Employee Engagement Pada Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan Ri. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 17(3), 961–975. <https://doi.org/10.35508/jom.v17i3.17192>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kadek, N., Dwi Ocktaviani, V., Putra, S., & Ocktaviani, V. D. (2025). The Effect of Career Development on Organizational Citizenship Behavior Mediated By Employee Engagement. *Business EPaper: International Journal of Entrepreneurship and Management*, Vol.2 No.3. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v2i3.452>
- Kholifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Sibatik Journal (Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan)*, 1(10), 2301–2318.
- Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., Palandeng, I. D., Kerja, P. H., Karir, P., Keadilan, D. A. N., Manajemen, J., Ekonomi, F., Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., & Palandeng, I. D. (2024). Pengaruh Hubungan Kerja, Pengembangan Karir dan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah Viii Manado the Influence of Work Relationships , Career Development , and Organizational Justice on Employee Engage. *Jurnal EMBA Vol.12 No.01 Januari 2024, Hal. 828-838* Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, 12(01), 828–838.
- Primadini, F. A., & Karneli, O. (2023). Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap

- employee engagement pada pt pln up3 pekanbaru. *Jambura*, 6(2), 727–733. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). *Advanced introduction to employee engagement*. Edward Elgar Publishing Limited. <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/advanced-introduction-to-employee-engagement-9781800372245.html>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Sholikhah, Firdausi Rachma Dania, R., Suryatni, M., & Ashila Tahany, N. (2024). The Effect of Work Life Balance and Career Development on Employee Engagement-Mediated Organizational Commitment at Japanise DKI Restaurant. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 15(2), 91–106.
- Sopian, M., & Hanami, Y. (2024). Pursuing Work-Life Balance through Life Crafting: A Qualitative Study on Muslim Women with Triple Burden. *Tazkiya Journal of Psychology*, 12(2), 142–157. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v12i2.35682>
- Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). *Work-Life Balance , Employee Engagement , Job Satisfaction , and Indonesian Employees ' Performance*. 25(3), 832–851.
- Syafrin, I., Fasridon, & Angraini, Y. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Kompensasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMAN 8 Merangin. *Gemilang: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 268–280.
- Trisyanti, H., Istiqomah, E., & Rachmah, D. N. (2020). Hubungan Antara Keseimbangan Kehidupan Dan Kerja Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt Pelindo Iii (Persero) Cabang Banjarmasin. *Jurnal Kognisia*, 1(2), 102. <https://doi.org/10.20527/kognisia.2018.10.015>
- Wibowo, M. A., & Munir, A. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMK Swasta Kota Salatiga. *Excellent*, 10(1), 67–86. <https://doi.org/10.36587/exc.v10i1.1490>
- Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement dan Dampaknya Terhadap Turn Over Intention dengan Job Characteristics Sebagai Pedomorasi. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, Vol. 10 No.
- Willy Singal, W. (2023). Pengaruh Diklat, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 272–279. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51502>