
Meningkatkan *Work Engagement* Tanpa Mengorbankan *Psychological Well-being*: Peran *AI-Based EVA* dalam *Employee Assistance Program*

Nuzulul Hidayah

Universitas Muhammadiyah Purwokerto
(nuzululhidayah07@gmail.com)

Abstract

Work engagement plays a crucial role in enhancing employee performance and organizational sustainability. While it offers benefits such as increased motivation, productivity, and loyalty, excessive engagement can lead to negative outcomes, including stress, burnout, anxiety, and impaired psychological well-being. To maximize its positive impact while minimizing potential risks, organizations need psychological support mechanisms integrated with technology. The Employee Assistance Program (EAP) is designed to help employees cope with psychological challenges that affect their work performance. With technological advancement, EAPs have evolved through the integration of artificial intelligence-based Employee Virtual Assistants (EVA), enabling real-time, personalized, and accessible psychological support. This approach offers a promising solution for balancing work engagement and psychological well-being in the workplace. This study employs a narrative review approach, developed as an extension of a previous systematic literature review (SLR) that explored the positive and negative impacts of work engagement. The review focuses on strategies to optimize engagement without compromising psychological well-being, emphasizing the roles of EAP and AI-based EVA. Relevant literature was sourced from Scopus, Google Scholar, ResearchGate, ScienceDirect, Springer, and SINTA, using inclusion criteria of English or Indonesian articles published in the last ten years (2014–2024). Findings indicate that integrating AI-based EVA within EAPs enables early detection of psychological distress, data-driven interventions, and improved access to mental health support, helping maintain sustainable and healthy work engagement.

Keyword : *Work Engagement, Psychological Well-Being, Employee Assistance Program, Artificial Intelligence, Employee Virtual Assistant, Narrative Review*

Abstrak

Work engagement berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi. Meskipun memberikan manfaat seperti peningkatan motivasi, produktivitas, dan loyalitas, *work engagement* yang berlebihan dapat menimbulkan dampak negatif seperti stres, burnout, kecemasan, dan gangguan *psychological well-being*. Untuk mengoptimalkan dampak positif dan meminimalkan risiko negatif tersebut, organisasi perlu menerapkan pendekatan dukungan psikologis yang terintegrasi dengan teknologi. *Employee Assistance Program (EAP)* merupakan salah satu mekanisme yang dirancang untuk membantu karyawan mengatasi tantangan psikologis yang dapat memengaruhi performa kerja. Seiring perkembangan teknologi, EAP kini semakin diperkuat melalui integrasi *artificial intelligence-based Employee Virtual Assistant (EVA)*, yang memungkinkan layanan psikologis diberikan secara responsif, personal, dan dapat diakses kapan saja. Pendekatan ini menjadi solusi potensial dalam menjaga keseimbangan antara *work engagement* dan *psychological well-being* di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan *narrative review* sebagai pengembangan dari *systematic literature review (SLR)* sebelumnya yang membahas dampak positif dan negatif dari *work engagement*. Kajian ini menyoroti strategi optimalisasi *work engagement* tanpa mengorbankan *psychological well-being*, dengan fokus pada peran EAP

dan integrasi EVA. Literatur diperoleh dari Scopus, Google Scholar, ResearchGate, ScienceDirect, Springer, dan SINTA, dengan kriteria inklusi artikel berbahasa Inggris/Indonesia yang terbit dalam 10 tahun terakhir (2014–2024).

Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi AI-based EVA dalam EAP dapat mendeteksi tekanan psikologis secara dini, memberikan intervensi berbasis data, memperluas akses terhadap layanan kesehatan mental, serta menjaga *work engagement* tetap sehat dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Work Engagement, Psychological Well-Being, Employee Assistance Program, Artificial Intelligence, Employee Virtual Assistant, Narrative Review*

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset utama dalam sebuah organisasi, karena produktivitas dan keberlanjutan perusahaan sangat bergantung pada sejauh mana mereka terlibat secara aktif dalam pekerjaan (Saks, 2006). *Work engagement*, yang didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption dalam pekerjaan, telah terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja individu maupun organisasi (Bakker & Albrecht, 2018). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung lebih inovatif, berkomitmen terhadap tujuan organisasi, serta menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang tinggi (Chaerunissa & Pancasasti, 2021). Oleh karena itu, banyak organisasi menjadikan peningkatan *work engagement* sebagai strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Namun demikian, meskipun *work engagement* memiliki berbagai manfaat positif, penelitian terkini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang berlebihan dapat menimbulkan konsekuensi negatif bagi karyawan. *Over-engagement*, yaitu kondisi ketika individu terlalu terikat pada pekerjaannya tanpa keseimbangan yang memadai antara kehidupan pribadi dan profesional, berpotensi menimbulkan kelelahan emosional dan *burnout* (Norva'izah et al., 2024). *Burnout* sendiri merupakan fenomena psikologis yang

ditandai dengan kelelahan fisik dan emosional, munculnya sikap sinis terhadap pekerjaan, serta menurunnya efikasi diri, yang pada akhirnya dapat menghambat produktivitas dan menurunkan kesejahteraan karyawan (Schaufeli et al., 2020). Dengan demikian, *work engagement* dapat menjadi pedang bermata dua: di satu sisi mendorong kinerja optimal, namun di sisi lain dapat menimbulkan tekanan psikologis jika tidak dikelola secara proporsional.

Dalam konteks yang lebih luas, isu kesehatan mental di tempat kerja menjadi perhatian global yang semakin mendesak. Data dari World Health Organization (WHO, 2024) menunjukkan bahwa lebih dari 15% pekerja di seluruh dunia mengalami gangguan mental seperti stres dan kecemasan akibat tekanan kerja yang berlebihan. Gangguan tersebut tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berimplikasi pada meningkatnya absensi, menurunnya produktivitas, dan menurunnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, menjaga kesehatan mental karyawan merupakan komponen penting dalam memastikan keberlanjutan organisasi. Organisasi perlu tidak hanya berfokus pada peningkatan *engagement*, tetapi juga memastikan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) karyawan tetap terpelihara sebagai prioritas strategis.

Psychological well-being merupakan aspek fundamental yang menentukan sejauh mana individu dapat berfungsi secara optimal di tempat kerja. Konsep ini mencerminkan keadaan emosional dan

mental yang sehat, yang memungkinkan seseorang beradaptasi terhadap tekanan kerja dan mempertahankan keseimbangan hidup (Ryan & Deci, 2017). Ketika kesejahteraan psikologis terganggu akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan, individu berisiko mengalami stres kronis, kelelahan emosional, dan penurunan performa kerja (Sonnentag, 2012). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan *work engagement*, tetapi juga memastikan bahwa tingkat keterlibatan kerja tidak mengorbankan kesehatan mental karyawan. Keseimbangan antara keterlibatan kerja dan kesejahteraan psikologis merupakan indikator penting dari keberlanjutan sumber daya manusia di era modern.

Sebagai respons terhadap meningkatnya kebutuhan akan dukungan psikologis di lingkungan kerja, banyak organisasi mulai menerapkan *Employee Assistance Program* (EAP) sebagai salah satu pendekatan strategis. EAP merupakan program yang dirancang untuk membantu karyawan mengatasi berbagai permasalahan pribadi maupun profesional yang berpotensi memengaruhi kinerja dan kesejahteraan mereka (Attridge, 2022). Layanan yang biasanya disediakan meliputi konseling psikologis, pelatihan manajemen stres, serta pendampingan dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Sejumlah studi menunjukkan bahwa EAP yang diimplementasikan secara efektif dapat menurunkan tingkat stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat kesejahteraan psikologis karyawan (De Angelis et al., 2020). Dengan demikian, EAP menjadi salah satu instrumen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Namun, pendekatan tradisional dalam pelaksanaan EAP memiliki sejumlah keterbatasan. Salah satunya adalah akses yang terbatas, waktu tunggu yang panjang, serta ketergantungan tinggi pada intervensi manusia. Perkembangan teknologi digital memberikan peluang untuk

mentransformasi EAP menjadi lebih adaptif dan responsif. Salah satu inovasi yang muncul adalah *Employee Virtual Assistant* (EVA) berbasis *Artificial Intelligence* (AI). EVA merupakan asisten virtual yang menggunakan algoritma AI untuk memberikan dukungan personal berbasis data kepada karyawan, seperti mendeteksi tingkat stres kerja, memberikan rekomendasi *coping strategy*, dan menawarkan layanan psikologis secara *real-time* (Dabbous et al., 2022; Lee et al., 2021). Pendekatan ini memungkinkan organisasi menyediakan layanan dukungan psikologis yang lebih cepat, fleksibel, dan terpersonalisasi dibandingkan dengan model EAP konvensional.

Integrasi antara EAP dan *AI-based Employee Virtual Assistant* (EVA) merupakan langkah inovatif dalam mendukung kesejahteraan karyawan di era digital. Melalui kapabilitas analitik berbasis pembelajaran mesin dan pemrosesan bahasa alami, EVA dapat membantu mengidentifikasi indikator awal kelelahan psikologis atau gejala distress, lalu memberikan rekomendasi preventif atau rujukan ke layanan lanjutan sebelum masalah berkembang menjadi lebih serius. Bukti empiris mendukung potensi tersebut, baik pada model AI untuk deteksi tanda-tanda psikiatrik maupun pada chatbot/virtual assistant yang dirancang untuk intervensi awal dan dukungan berkelanjutan (Lee et al., 2021; Wilton et al., 2024). Selain itu, AI-based EVA memungkinkan perluasan akses bagi karyawan untuk memperoleh bantuan kapan pun dan di mana pun, tanpa batasan waktu atau Lokasi (Zhao et al., 2022). Dengan demikian, integrasi ini berpotensi menciptakan sistem dukungan psikologis yang lebih berkelanjutan, efisien, dan proaktif dibandingkan dengan pendekatan tradisional.

Meskipun demikian, efektivitas penerapan teknologi AI dalam konteks kesejahteraan karyawan masih menjadi perdebatan akademik. Beberapa penelitian menggarisbawahi bahwa meskipun AI

dapat memberikan dukungan berbasis data yang cepat dan akurat, interaksi manusia tetap memegang peran esensial dalam menjaga dimensi emosional dan empatik dari kesejahteraan psikologis (Bankins & Formosa, 2023; Lee et al., 2021). Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana kombinasi optimal antara teknologi dan pendekatan humanistik dapat diwujudkan dalam sistem dukungan karyawan. Dengan demikian, penting untuk mengeksplorasi integrasi antara teknologi dan interaksi manusia agar EAP berbasis AI dapat berfungsi secara efektif tanpa mengabaikan aspek etika, empati, dan privasi data karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menjawab kesenjangan yang masih ada dalam literatur mengenai keterkaitan antara *work engagement*, *psychological well-being*, dan peran teknologi dalam mendukung keduanya. Penelitian sebelumnya banyak berfokus pada pengaruh EAP tradisional terhadap kesejahteraan kerja atau penggunaan AI dalam peningkatan efisiensi organisasi, namun belum banyak yang secara eksplisit mengkaji integrasi AI-based EVA dalam EAP sebagai strategi untuk menyeimbangkan keterlibatan kerja dan kesejahteraan psikologis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dampak *work engagement* yang tinggi terhadap *psychological well-being* karyawan;
2. Mengevaluasi peran integrasi *AI-based Employee Virtual Assistant (EVA)* dalam *Employee Assistance Program (EAP)* sebagai solusi untuk menjaga keseimbangan antara *work engagement* dan *psychological well-being*; dan
3. Mengidentifikasi tantangan serta peluang penerapan EAP berbasis AI dalam mendukung kesejahteraan karyawan.

Dengan menggunakan pendekatan *narrative review*, penelitian ini mensintesis berbagai teori dan temuan empiris untuk memahami bagaimana integrasi teknologi

dapat memperkuat strategi manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif sekaligus sehat secara psikologis.

METODE

Desain

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Narrative Review*, yaitu metode kajian literatur yang bertujuan untuk mengintegrasikan teori, hasil penelitian, dan pandangan ilmiah yang telah dipublikasikan sebelumnya mengenai *work engagement*, *psychological well-being*, serta peran *AI-based Employee Virtual Assistant (EVA)* dalam *Employee Assistance Program (EAP)*.

Pendekatan *narrative review* dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap konsep-konsep utama tanpa melakukan pengumpulan data primer. Fokus metode ini adalah pada analisis kritis dan sintesis konseptual dari berbagai sumber yang relevan (Baumeister & Leary, 1997).

Kajian ini dikembangkan berdasarkan hasil *Systematic Literature Review (SLR)* terdahulu yang telah dilakukan oleh penulis. Hasil SLR tersebut digunakan sebagai dasar konseptual dalam membangun kerangka analisis naratif yang lebih komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini bukan replikasi SLR, tetapi merupakan pengembangan naratif yang menekankan pada elaborasi teori dan integrasi hasil penelitian terkini terkait hubungan antara *work engagement* dan *psychological well-being* dalam konteks penerapan teknologi AI pada program EAP.

Sumber Literatur

Literatur diperoleh dari berbagai basis data ilmiah yang kredibel, seperti Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, Google Scholar, ResearchGate, dan SINTA. Pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci: "*work engagement*," "*psychological well-being*," "*employee assistance program*," "*artificial*

intelligence,” dan *“employee virtual assistant.”*

Proses seleksi literatur mengacu pada prinsip metodologis dari *Systematic Literature Review (SLR)* dengan menggunakan kerangka PICOS (Population, Intervention, Comparators, Outcome, and Study Design) untuk memastikan kesesuaian dan kualitas sumber. Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan untuk memfokuskan analisis hanya pada artikel yang relevan dengan variabel penelitian.

Tabel 1. PICOS (*Population, Intervention, Comparators, Outcome, Study Design, Setting*) - *Inclusion Criteria*

Kriteria	Deskripsi
Population	Karyawan di berbagai sektor yang menjadi subjek penelitian tentang work engagement dan kesejahteraan kerja
Intervention	Program atau kebijakan organisasi yang berkaitan dengan kesejahteraan kerja, termasuk Employee Assistance Program (EAP) dan penggunaan teknologi berbasis AI
Comparators	Studi pembandingan yang tidak menggunakan intervensi atau pendekatan teknologi
Outcome Variables	Dampak positif dan negatif work engagement terhadap psychological well-being, serta efektivitas EAP dan AI-based EVA
Study Design and Setting	Artikel empiris atau tinjauan literatur yang diterbitkan di jurnal peer-reviewed

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan sintesis naratif (*narrative synthesis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Setiap artikel yang

memenuhi kriteria inklusi dianalisis berdasarkan tujuan penelitian, metode, dan hasil temuan utama. Selanjutnya, peneliti melakukan pengelompokan temuan ke dalam beberapa tema besar, yaitu: (1) hubungan antara *work engagement* dan *psychological well-being*, (2) peran *Employee Assistance Program (EAP)* dalam mendukung kesejahteraan kerja, dan (3) kontribusi *AI-based Employee Virtual Assistant (EVA)* dalam memperkuat efektivitas EAP.

Proses sintesis dilakukan secara deskriptif dan konseptual dengan membandingkan hasil penelitian antarartikel untuk menemukan kesamaan pola, perbedaan, serta arah perkembangan teori. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tanpa melakukan analisis kuantitatif.

HASIL DAN DISKUSI

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *work engagement*, *psychological well-being*, serta peran *employee assistance program (EAP)* yang didukung oleh *AI-based employee virtual assistant (EVA)*. Bagian ini memaparkan temuan utama dari literatur yang dikaji, yang mencakup dampak *work engagement* terhadap *psychological well-being*, peran *employee assistance program (EAP)* dalam mendukung karyawan, dan bagaimana integrasi *employee virtual assistant (EVA)* dapat meningkatkan efektivitas *employee assistance program (EAP)*.

Work engagement telah lama dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan keberlanjutan organisasi. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi umumnya lebih puas dengan pekerjaannya, memiliki motivasi intrinsik yang kuat, dan menunjukkan produktivitas yang optimal (Bakker, 2017). Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa *work engagement*

yang tinggi juga dapat berdampak negatif jika tidak dikelola dengan baik.

Karyawan yang terlalu terlibat dalam pekerjaannya berisiko mengalami peningkatan stres, kecemasan, dan *burnout* (Shimazu et al., 2018; Yao et al., 2022). *Burnout akibat over-engagement* ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, serta penurunan pencapaian diri. Selain itu, dampak negatif lainnya yang diidentifikasi dari *work engagement* yang berlebihan meliputi :

Tabel 2. Dampak Positif dan Dampak Negatif *Work Engagement*

<i>Work Engagement</i>	
Dampak Positif	Dampak Negatif
Increase job satisfaction (Caesens et al., 2014; J. (Jay) Lee & Ok, 2015; Mache et al., 2016; Yan et al., 2019)	Increase psychological distress (Shimazu et al., 2018)
Reduce stress (Caesens et al., 2014)	Work-Home Conflict and work life imbalance (Bjork-Fant et al., 2023; Shimazu et al., 2018)
Improve performance (Kim & Hyun, 2017; Qodariah, 2019; Rayton & Yalabik, 2014; Sekhar et al., 2017)	Burnout (Bereznowski et al., 2023)
Reduce turn over (Kim & Hyun, 2017)	Anxiety (Y. Wang et al., 2023; Yao et al., 2022)
Increase organizational commitment (Albdour & Altarawneh, 2014)	Performance Decreased (Yao et al., 2022)
Work-family enrichment (Qing & Zhou, 2017)	Emotional exhaustion (Bereznowski et al., 2023)

Increase initiative taking (Rayton & Yalabik, 2014)	Increasing cynicism towards work (Bereznowski et al., 2023)
Improving employee service behavior (Aziz & Raharso, 2019)	Increased feelings of inadequacy or lack of productivity (Bereznowski et al., 2023)
	Work Life Imbalance (Bjork-Fant et al., 2023; K. O. Lee & Lee, 2023)
	Mental and physical fatigue (Hajj et al., 2023; Milner et al., 2019)
	Depression (Y. Wang et al., 2023)
	Psychosocial stress (Milner et al., 2019)

Employee assistance program (EAP) telah lama digunakan sebagai pendekatan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui layanan konseling, pelatihan, dan dukungan psikologis. Program ini dirancang untuk membantu karyawan dalam mengatasi masalah pribadi maupun profesional yang dapat mempengaruhi kesehatan mental dan produktivitas mereka. Studi menunjukkan bahwa implementasi EAP yang efektif dapat mengurangi tingkat stres kerja serta meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan (Attridge, 2012).

Selain itu, (Long & Cooke, 2023) menyatakan bahwa EAP dapat meningkatkan *work engagement* tanpa mengorbankan *psychological well-being*. Dengan menyediakan layanan seperti konseling psikologis, pelatihan manajemen stres, serta bimbingan keseimbangan kerja-kehidupan, EAP memungkinkan karyawan tetap *engaged* tanpa mengalami *burnout*. Studi lain juga menemukan bahwa EAP

membantu karyawan mengelola stres kerja, memperbaiki kesehatan mental, dan meningkatkan *work engagement* (Attridge, 2021).

Namun, meskipun memiliki manfaat yang besar, pemanfaatan EAP masih terbatas. Hal ini disebabkan oleh stigma terhadap bantuan psikologis serta kurangnya kesadaran karyawan terhadap layanan yang tersedia (Long & Cooke, 2023). Untuk mengatasi hambatan ini, organisasi perlu meningkatkan edukasi karyawan tentang manfaat EAP serta memastikan akses yang lebih mudah, misalnya melalui platform digital atau integrasi dengan teknologi berbasis AI. Seiring dengan perkembangan teknologi, AI mulai diintegrasikan ke dalam *employee assistance program* (EAP) untuk meningkatkan efektivitas dan aksesibilitasnya. Salah satu inovasi yang semakin populer adalah *AI-based Employee Virtual Assistant* (EVA), yang dirancang untuk memberikan dukungan psikologis secara *real-time*, mengidentifikasi pola stres kerja, serta merekomendasikan strategi coping yang sesuai bagi karyawan (Dabbous et al., 2022).

Studi oleh A. Wang et al. (2022) menunjukkan bahwa *AI-based Employee Virtual Assistant* (EVA) dapat membantu mendeteksi *burnout* lebih awal melalui analisis data perilaku kerja karyawan. AI mampu memberikan intervensi yang lebih cepat dan tepat, memungkinkan karyawan untuk mendapatkan bantuan kapan saja tanpa harus menunggu sesi konseling langsung (E. E. Lee et al., 2021). Dengan fitur-fitur seperti chatbot interaktif, rekomendasi kesehatan mental berbasis data, dan analisis kelelahan kerja, EVA dapat meningkatkan efektivitas EAP dalam menjaga kesejahteraan karyawan.

Namun, meskipun menawarkan berbagai manfaat, integrasi AI dalam EAP juga menghadapi beberapa tantangan. Masalah privasi data serta keterbatasan AI dalam memahami aspek emosional manusia menjadi perhatian utama (Bankins & Formosa, 2023). Studi tersebut

menekankan bahwa meskipun AI dapat memberikan rekomendasi berbasis data, interaksi manusia tetap menjadi elemen penting dalam mendukung kesejahteraan psikologis karyawan, terutama dalam konteks yang memerlukan pemahaman emosional yang lebih mendalam. Dengan pendekatan yang tepat, integrasi AI-based EVA dalam EAP dapat menjadi solusi inovatif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, asalkan tetap memperhatikan aspek etika, regulasi privasi, dan keseimbangan antara teknologi serta interaksi manusia.

Tabel 3. Dampak Positif dan Dampak Negatif Work Engagement, *Employee Assistance Program* (EAP), *AI-based Employee Virtual Assistant* (EVA)

Aspek	Dampak Positif	Dampak Negatif
<i>Work Engagement</i>	Peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan (Shimazu et al., 2018; Y. Wang et al., 2023)	<i>Psychological distress, burnout, work-life imbalance, anxiety, dan penurunan performa jika tidak dikelola dengan baik</i> (Shimazu et al., 2018).
<i>Employee Assistance Program (EAP)</i>	Mengurangi stres kerja, meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja (Attridge, 2021)	Rendahnya tingkat pemanfaatan EAP akibat stigma atau kurangnya kesadaran (Long & Cooke, 2023)
<i>AI-based Employee Virtual Assistant (EVA)</i>	Meningkatkan aksesibilitas layanan kesehatan mental, mendeteksi	Masalah privasi data, keterbatasan AI dalam memahami aspek

burnout lebih emosional awal, manusia memberikan (Bankins & intervensi Formosa, berbasis data 2023) (Wang et al., 2022)

Diskusi

Hasil kajian ini menegaskan bahwa *work engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Namun, literatur juga menunjukkan adanya paradoks: keterlibatan kerja yang tinggi dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis jika tidak dikelola secara seimbang (Norva'izah et al., 2024; Shimazu et al., 2018). Hal ini memperlihatkan bahwa *work engagement* bukan sekadar fenomena positif, melainkan juga berpotensi menjadi sumber stres dan kelelahan kerja (*burnout*) ketika karyawan terlalu tenggelam dalam pekerjaannya tanpa batas yang jelas. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk tidak hanya mendorong keterlibatan tinggi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan psikologis.

Secara konseptual, temuan ini konsisten dengan model *work-life balance* model dan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dikemukakan Bakker & Demerouti (2016), yang menjelaskan bahwa *work engagement* yang optimal terjadi ketika tuntutan kerja sebanding dengan sumber daya yang dimiliki karyawan. Ketika tuntutan pekerjaan meningkat tanpa adanya dukungan organisasi yang memadai, energi psikologis karyawan menurun dan berpotensi menimbulkan kelelahan emosional (Decuyper & Schaufeli, 2020). Sebaliknya, organisasi yang memberikan dukungan sosial, otonomi kerja, dan penghargaan yang memadai dapat memperkuat keterlibatan kerja yang sehat (*sustainable engagement*). Dengan demikian, kesejahteraan psikologis menjadi penentu

utama keberlanjutan keterlibatan kerja yang produktif.

Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang sejalan, tetapi tidak sepenuhnya konsisten. Misalnya, studi (Yao et al., 2022) menemukan bahwa *work engagement* yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik, sedangkan penelitian Shimazu et al., (2018) menunjukkan bahwa keterlibatan yang berlebihan justru meningkatkan risiko stres kronis. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui konteks budaya dan jenis pekerjaan. Pada budaya kerja kolektivistik seperti di Asia, tekanan sosial dan norma kerja keras dapat memperkuat keterlibatan berlebihan yang berujung pada *overcommitment*. Sementara itu, di konteks organisasi yang berorientasi kesejahteraan, *engagement* sering kali diimbangi dengan dukungan psikologis yang lebih kuat. Perbandingan ini memperlihatkan perlunya pendekatan yang kontekstual dalam memahami keterlibatan kerja, terutama dalam masyarakat yang menghadapi tekanan performa tinggi.

Dalam konteks kesejahteraan psikologis, kajian ini menegaskan bahwa *psychological well-being* bukan hanya kondisi bebas stres, tetapi merupakan kemampuan individu untuk berfungsi optimal secara emosional, sosial, dan profesional (Ryan & Deci, 2017). Karyawan dengan kesejahteraan psikologis yang baik menunjukkan resiliensi lebih tinggi dan kapasitas kognitif yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Sonnentag, 2012). Namun, kesejahteraan ini dapat terganggu ketika organisasi hanya berfokus pada peningkatan performa tanpa memperhatikan kapasitas *psychological recovery*. Oleh karena itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia perlu mengintegrasikan dimensi kesejahteraan psikologis dalam kebijakan organisasi, termasuk melalui dukungan sistemik seperti *Employee Assistance Program (EAP)*.

Employee Assistance Program (EAP) berperan penting sebagai mekanisme

preventif dan kuratif dalam menjaga kesejahteraan kerja. Program ini telah terbukti efektif dalam menurunkan stres, konflik interpersonal, dan gangguan emosional di tempat kerja (Attridge, 2022). Namun, sebagian besar EAP konvensional masih bersifat reaktif artinya, bantuan diberikan setelah masalah muncul. Tantangan yang dihadapi organisasi saat ini adalah bagaimana mengubah EAP menjadi sistem yang lebih proaktif dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan (De Angelis et al., 2020) yang menekankan perlunya pendekatan berbasis data untuk mendeteksi tanda-tanda awal stres dan burnout sebelum berkembang menjadi masalah serius.

Perkembangan teknologi berbasis *Artificial Intelligence (AI)* menawarkan peluang besar untuk mengatasi keterbatasan EAP tradisional. *AI-based Employee Virtual Assistant (EVA)* memungkinkan personalisasi dukungan psikologis secara real-time dan berbasis data perilaku karyawan (Lee et al., 2021). Integrasi antara EAP dan AI-based EVA menciptakan sistem hibrida yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Berbeda dari EAP tradisional yang mengandalkan interaksi manusia, EVA dapat memantau pola kerja, mendeteksi tanda kelelahan digital, dan memberikan rekomendasi otomatis seperti waktu istirahat atau latihan mindfulness (Zhao et al., 2022). Dengan demikian, peran teknologi bukan menggantikan aspek humanistik, tetapi memperkuatnya dengan memberikan dukungan awal berbasis prediksi.

Namun demikian, penerapan AI dalam program kesejahteraan kerja juga menghadapi tantangan etis dan psikologis. Beberapa studi menunjukkan bahwa penggunaan sistem AI dalam pemantauan karyawan dapat menimbulkan kekhawatiran terkait privasi dan kepercayaan organisasi (Lee et al., 2021). Oleh karena itu, integrasi antara EVA dan EAP perlu mempertimbangkan prinsip *human-centered design*, yaitu memastikan

bahwa teknologi tetap berfungsi sebagai alat bantu yang memperkuat hubungan empatik antara organisasi dan karyawan, bukan menggantikannya. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya keseimbangan antara efisiensi teknologi dan sensitivitas emosional manusia.

Berdasarkan hasil sintesis literatur, penelitian ini menawarkan *kontribusi konseptual baru* berupa model integratif antara *EAP tradisional* dan *AI-based EVA*. Model ini menjelaskan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan dapat dijaga secara berkelanjutan melalui kombinasi pendekatan *human-based* (konseling, pelatihan, dukungan sosial) dan *technology-based* (analisis data, deteksi stres otomatis, rekomendasi adaptif). Dalam model ini, EVA berperan sebagai sistem pendeteksi dan pencegahan awal, sedangkan EAP berfungsi sebagai intervensi mendalam ketika diperlukan. Integrasi keduanya membentuk siklus dukungan berkelanjutan (*continuous employee support system*) yang mampu menjaga keseimbangan antara *work engagement* dan *psychological well-being* di era digital.

Secara teoritis, model ini memperluas pemahaman tentang bagaimana teknologi dapat berperan dalam manajemen sumber daya manusia tanpa mengorbankan aspek psikologis karyawan. Secara praktis, temuan ini memberikan arah baru bagi organisasi untuk mengembangkan kebijakan kesejahteraan berbasis AI yang etis, personal, dan berorientasi manusia. Di masa depan, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji efektivitas model integratif ini secara empiris, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia yang mulai mengadopsi sistem digital dalam pengelolaan karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyoroti hubungan kompleks antara *work engagement* dan *psychological well-being*. Meskipun *work*

engagement memiliki manfaat bagi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan, keterlibatan kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, *burnout*, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, pengelolaan *work engagement* yang efektif menjadi krusial dalam menjaga *work engagement* karyawan.

Employee assistance program (EAP) terbukti memiliki peran penting dalam membantu karyawan mengatasi tantangan psikologis yang muncul akibat tuntutan pekerjaan. Namun, tantangan seperti keterbatasan aksesibilitas dan stigma terhadap layanan psikologis masih menjadi kendala dalam implementasi *employee assistance program* (EAP).

Integrasi *AI-based employee virtual assistant* (EVA) dalam *employee assistance program* (EAP) menawarkan solusi inovatif untuk meningkatkan efektivitas program ini. Teknologi AI memungkinkan deteksi dini stres dan *burnout*, memberikan rekomendasi berbasis data, serta meningkatkan aksesibilitas layanan kesejahteraan mental. Namun, penerapannya masih menghadapi tantangan terkait privasi data dan kebutuhan akan keseimbangan antara interaksi manusia dan AI.

Saran

Organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen *work engagement* yang mempertimbangkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap *psychological well-being*. Selain itu, implementasi *employee assistance program* (EAP) harus diperluas dengan edukasi kepada karyawan mengenai manfaatnya serta peningkatan aksesibilitas layanan untuk mengatasi stigma yang masih ada. Integrasi *AI-based employee virtual assistant* (EVA) dalam *employee assistance program* (EAP) juga harus dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keamanan data, transparansi algoritma, dan keseimbangan antara interaksi manusia dengan teknologi agar dapat memastikan

dukungan psikologis yang efektif. Terakhir, studi lanjutan diperlukan untuk mengevaluasi efektivitas jangka panjang *AI-based employee virtual assistant* (EVA) dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta mengurangi dampak negatif dari *work engagement* yang tinggi.

Daftar Pustaka

- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence From Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Attridge, M. (2012). Employee Assistance Programs: Evidence and Current Trends. In *Handbook of Occupational Health and Wellness* (pp. 441–467). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6_21
- Aziz, F. A., & Raharso, S. (2019). Pengaruh Work Engagement Terhadap Employee Service Innovative Behavior: Kajian Empiris Di Minimarket. *Polban Irows*, 777–778. www.databoks.katadata.co.id
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. *Science Direct*, 46, 67–75.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement : Current Trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). *Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward*. 22(September 2018), 273–285.
- Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The Ethical Implications of Artificial Intelligence (AI) For Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 185(4), 725–740. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews.

- In *Review of General Psychology* (Vol. 1, Issue 3).
- Bereznowski, P., Atroszko, P. A., & Konarski, R. (2023). Work Addiction, Work Engagement, Job Burnout, and Perceived Stress: A Network Analysis. *Frontiers in Psychology*, 14(March), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1130069>
- Bjork-Fant, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2023). Work-Life Balance and Work Engagement Across The European Workforce : a Comparative Analysis of Welfare States. *European Journal of Public Health*, 33(3), 430–434.
<https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luybaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being The role of work-related social support. *Managerial Auditing Journal*, 28(2), 2–3.
- Chaerunissa, E., & Pancasasti, R. (2021). Pengaruh Employee Engagement Dan Commitment Organization Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 5(2).
<https://doi.org/10.48181/jrbmt.v5i2.13080>
- Dabbous, A., Barakat, K. A., & Sayegh, M. (2022). Enabling Organizational Use of Artificial Intelligence: An Employee Perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 16(2), 245–266.
- Hajj, R. Al, Vongas, J. G., Jamal, M., & ElMelegy, A. R. (2023). The Essential Impact of Stress Appraisals on Work Engagement. *PLoS ONE*, 18(10 October), 1–22.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291676>
- Kim, W., & Hyun, Y. S. (2017). The Impact of Personal Resources on Turnover Intention: The Mediating Effects of Work Engagement. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 705–721.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2017-0048>
- Lee, E. E., Torous, J., De Choudhury, M., Depp, C. A., Graham, S. A., Kim, H. C., Paulus, M. P., Krystal, J. H., & Jeste, D. V. (2021). Artificial Intelligence for Mental Health Care: Clinical Applications, Barriers, Facilitators, and Artificial Wisdom. In *Biological Psychiatry: Cognitive Neuroscience and Neuroimaging* (Vol. 6, Issue 9, pp. 856–864). Elsevier Inc.
<https://doi.org/10.1016/j.bpsc.2021.02.001>
- Lee, J. (Jay), & Ok, C. M. (2015). Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(2), 133–166.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2014.994154>
- Lee, K. O., & Lee, K. S. (2023). Effects of Emotional Labor, Anger, and Work Engagement on Work-Life Balance of Mental Health Specialists Working in Mental Health Welfare Centers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3).
<https://doi.org/10.3390/ijerph20032353>
- Long, T., & Cooke, F. L. (2023). Advancing The Field of Employee Assistance Programs Research and Practice: A Systematic Review of Quantitative Studies and Future Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 33(2).
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100941>
- Mache, S., Bernburg, M., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2016). Work Family Conflict in its Relations to Perceived Working Situation and Work Engagement. *Work*, 53(4), 859–869.
<https://doi.org/10.3233/WOR-162257>

- Milner, A., King, T. L., & Kavanagh, A. (2019). The Mental Health Impacts of Health and Human Service Work: Longitudinal Evidence About Differential Exposure and Susceptibility Using 16 Waves of Cohort Data. *Preventive Medicine Reports*, 14(February), 100826. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2019.100826>
- Norva'izah, A., Fadilah, A. F., & Hanafiah, L. F. (2024). *Burnout and Work-Engagement in Organizations within the Framework of Job Demands-Resources Models: A Narrative Literature Review*.
- Qing, G., & Zhou, E. (2017). Bidirectional Work–Family Enrichment Mediates The Relationship Between Family-Supportive Supervisor Behaviors and Work Engagement. *Social Behavior and Personality*, 45(2), 299–308. <https://doi.org/10.2224/sbp.6023>
- Qodariah. (2019). Analisis Deskripsi Pengaruh Work Engagement Terhadap. *Journal of Management & Business*, 1 No 2(work engagement, employee performance), 1–12.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work Engagement, Psychological Contract Breach And Job Satisfaction. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 25, Issue 17, pp. 2382–2400). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Ryan, R. M. ., & Deci, E. L. . (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) —Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2017). Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 72–87. <https://doi.org/10.1177/1523422317743250>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). Is Too Much Work Engagement Detrimental? Linear or Curvilinear Effects on Mental Health and Job Performance. *PLoS ONE*, 13(12), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208684>
- Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>
- Wang, A., Xiu, X., Liu, S., Qian, Q., & Wu, S. (2022). Characteristics of Artificial Intelligence Clinical Trials in the Field of Healthcare: A Cross-Sectional Study on ClinicalTrials.gov. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph192013691>
- Wang, Y., Tang, L., & Li, L. (2023). Work Engagement and Associated Factors Among Healthcare Professionals in The Post-Pandemic Era: a Cross-Sectional Study. *Frontiers in Public*

- Health*, 11(July), 1–9.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1173117>
- WHO. (2024, September 2). *Mental health at work*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>.
- Yan, X., Su, J., Wen, Z., & Luo, Z. (2019). The Role of Work Engagement on the Relationship Between Personality and Job Satisfaction in Chinese Nurses. *Current Psychology*, 38(3), 873–878. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9667-8>
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Frontiers in Psychology*, 13(February), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>
- Zhao, H., Su, Q., Lou, M., Hang, C., & Zhang, L. (2022). Does authoritarianism Necessarily Stifle Creativity? The Role Of Discipline-Focused Authoritarian Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1037102>