

PERAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DALAM HUBUNGAN ANTARA *WORK-LIFE* *BALANCE* DAN KEPUASAN KERJA

Salsabilla Ameidiza Hanum, Andhi Wijayanto

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

salsameidiza@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.339>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Kepuasan bekerja menjadi fondasi penting dalam mewujudkan tenaga kerja yang unggul dan berdaya saing. Salah satu aspek utamanya adalah tercapainya rasa puas dalam bekerja, yang sering dikaitkan dengan kemampuan individu menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi (*work life balance*). Namun, keseimbangan tersebut tidak selalu cukup untuk menciptakan pengalaman kerja yang positif jika tidak disertai oleh lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis. Dalam konteks ini, persepsi terhadap dukungan yang diberikan organisasi (*perceived organizational support*) memegang peran penting. *Perceived organizational support* bukan sekadar pelengkap, melainkan kunci yang mengubah kebijakan struktural menjadi pengalaman kerja yang bermakna. Dukungan tersebut menjembatani harapan karyawan dengan realitas organisasi, serta membentuk hubungan emosional yang memperkuat kepuasan terhadap pekerjaan. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang tidak hanya mengatur beban kerja, tetapi juga memelihara keterikatan dan loyalitas karyawan.

Kata Kunci: kebijakan structural, kehidupan pribadi, loyalitas karyawan, profesional, tenaga.

PENDAHULUAN

Menuju 100 tahun kemerdekaan Indonesia, telah disusun visi Indonesia 2045. Visi tersebut bertujuan untuk meneguhkan dan mempercepat pencapaian tujuan kehidupan berbangsa dan bernegara, di tengah perubahan besar yang mendatang. Dalam ringkasannya, Visi Indonesia 2045 memiliki empat pilar, yaitu pembangunan manusia dan penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), pembangunan ekonomi berkelanjutan, pemerataan pembangunan, serta pemantapan ketahanan nasional dan tata kelola pemerintahan. Dalam catatan Impian Indonesia 2015-2085, tiga dari tujuh impian berfokus pada sumber daya manusia (SDM). Hal ini menunjukkan seberapa besar pentingnya SDM bagi pengembangan Indonesia.

Kondisi ini menjadi semakin relevan ketika Indonesia saat ini sedang mengalami bonus demografi, situasi di mana penduduk usia produktif (15-64 tahun) mencapai titik tertinggi dibandingkan dengan kelompok usia lainnya. Kelompok usia produktif mengalami peningkatan sebesar 69,28% persen pada tahun 2020. Hal ini berpotensi mendorong pertumbuhan ekonomi yang mana akan memicu pembangunan manusia. Namun, bonus demografi tidak secara otomatis dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Seakan pisau bermata dua, bonus demografi dapat memberi keuntungan, namun akan menjadi beban demografi apabila tidak diiringi dengan pendidikan, pelatihan tenaga kerja, kesehatan, serta pembangunan infrastruktur. Bonus demografi merupakan momentum emas untuk suatu negara, hanya jika memiliki SDM yang mumpuni. Di sinilah letak urgensi pembangunan SDM secara holistik, tidak hanya terhenti pada aspek peningkatan keterampilan teknis dan pengetahuan, namun juga mencakup aspek psikososial yang menjamin keberlanjutan dan produktivitas mereka di lingkungan kerja.

Menciptakan "SDM Unggul" berarti memastikan bahwa angkatan kerja tidak hanya kompeten, tetapi juga sehat secara mental, termotivasi, dan sejahtera. Kondisi kerja yang sehat

dan suportif menjadi prasyarat mutlak agar SDM unggul ini mampu bekerja secara optimal, terus berkembang, dan memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian Visi Indonesia 2045. Salah satu indikator terpenting dari kualitas SDM dan kesehatan lingkungan kerja adalah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja menjadi cerminan dari sejauh mana organisasi berhasil memenuhi ekspektasi dan kebutuhan karyawannya, yang pada gilirannya akan menentukan tingkat keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas mereka.

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk yang paling banyak diteliti dalam psikologi organisasi dan manajemen SDM, karena perannya yang sentral dalam menentukan berbagai hasil organisasi yang krusial. Secara konseptual, kepuasan kerja didefinisikan sebagai perpaduan dari faktor-faktor psikologis, fisik, dan situasional yang membuat seseorang dengan jujur menyatakan bahwa mereka puas dengan pekerjaannya. Definisi lain yang lebih spesifik menggambarkan sebagai sejauh mana seseorang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka. Ini adalah keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian individu terhadap pengalaman kerjanya. Pentingnya kepuasan kerja tidak dapat diremehkan, karena ia berfungsi sebagai barometer kesehatan organisasi. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali berkorelasi dengan tingkat absensi yang tinggi, niat untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*), dan kinerja yang lebih rendah, yang pada akhirnya dapat merusak efisiensi dan efektivitas organisasi.

Ada teori yang membedakan antara dua set faktor yang memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan: faktor higienis (*hygiene factors*) dan faktor motivator (*motivation factors*). Faktor higienis adalah faktor-faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan konteks pekerjaan, seperti gaji, tunjangan, kebijakan perusahaan, kondisi lingkungan kerja fisik (misalnya, kebersihan dan kondisi peralatan), serta kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Kehadiran faktor-faktor ini tidak serta-merta menciptakan kepuasan, tetapi ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan yang

signifikan. Artinya, gaji yang layak atau lingkungan kerja yang bersih adalah ekspektasi dasar yang jika tidak terpenuhi akan membuat karyawan merasa tidak puas.

Di sisi lain, faktor motivator adalah faktor-faktor intrinsik yang berkaitan langsung dengan isi pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini mencakup perasaan pencapaian, pengakuan atas kinerja, sifat pekerjaan yang menantang dan bermakna, kesempatan untuk berkembang, dan tanggung jawab. Kepuasan kerja sejati hanya dapat dicapai melalui pemenuhan faktor-faktor motivator ini. Karyawan merasa benar-benar puas ketika mereka merasa pekerjaan mereka memberikan kontribusi yang berarti, memungkinkan mereka untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan mereka, serta memberikan mereka rasa pencapaian. Kerangka kerja ini mengimplikasikan bahwa strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja harus melampaui sekadar perbaikan gaji atau kondisi kerja; organisasi juga harus fokus pada perancangan pekerjaan (*job design*) yang memperkaya dan memberikan makna bagi karyawan.

Dalam beberapa dekade terakhir, pemahaman tentang determinan kepuasan kerja telah berkembang lebih jauh. Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh aspek psikologis dan keseimbangan kehidupan karyawan. Faktor-faktor seperti dukungan dari atasan, hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan otonomi dalam bekerja secara konsisten ditemukan sebagai prediktor kuat dari kepuasan kerja. Namun, salah satu faktor yang semakin diakui memiliki peran sentral, terutama di era kerja yang "selalu terhubung" saat ini, adalah keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance*.

Work-life balance secara umum dipahami sebagai kemampuan individu untuk secara efektif mengelola tindakan menyeimbangkan yang konstan antara kewajiban dan tanggung jawab profesional yang intens dengan tuntutan dari kehidupan pribadi di luar pekerjaan. Ini adalah persepsi individu bahwa aktivitas kerja dan non-kerja mereka kompatibel dan saling mendukung pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup mereka saat ini. Di era digital, di mana teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan pekerjaan dapat dilakukan kapan saja dan di mana saja, batas antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin

kabur. Fleksibilitas ini, di satu sisi, dapat menawarkan otonomi yang lebih besar, namun di sisi lain, dapat menciptakan tekanan untuk selalu tersedia dan terhubung, yang membuat pencapaian *work-life balance* menjadi semakin menantang.

Konsekuensi dari *work-life balance* yang buruk sangat merugikan, baik bagi individu maupun organisasi. Secara individu, *work-life balance* yang buruk secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan tingkat stres, kelelahan emosional (*burnout*), depresi, dan penurunan kesehatan fisik dan mental secara. Dari perspektif organisasi, karyawan yang mengalami ketidakseimbangan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih rendah, komitmen organisasi yang menurun, dan yang paling signifikan, niat untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*) yang lebih tinggi. Tingkat *turnover* yang tinggi ini secara langsung merugikan organisasi melalui biaya rekrutmen dan pelatihan yang besar, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman institusional yang berharga.

Ketika karyawan merasa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang dapat memenuhi tanggung jawab di luar pekerjaan tanpa merasa bersalah atau tertekan oleh tuntutan pekerjaan cenderung lebih bahagia, lebih loyal, dan lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. *Work-life balance* memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kepuasan hidup secara keseluruhan. Hubungan yang kuat ini menunjukkan bahwa *work-life balance* bukan lagi sekadar "fasilitas tambahan", melainkan merupakan anteseden fundamental dari kepuasan kerja. Organisasi yang gagal memfasilitasi *work-life balance* bagi karyawannya akan kesulitan untuk menciptakan angkatan kerja yang puas dan berkomitmen. Efektivitas kebijakan tersebut sering kali bergantung pada faktor kontekstual lain dalam organisasi, salah satunya adalah persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi mereka.

Perceived organizational support adalah sebuah konstruk psikologis krusial yang merujuk pada keyakinan global karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Konsep ini berakar kuat pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), yang menyatakan bahwa hubungan kerja antara karyawan dan organisasi didasarkan pada norma timbal balik. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan yang tulus, mereka merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan sikap dan perilaku positif yang menguntungkan organisasi. Dengan kata lain, *perceived organizational support* menciptakan sebuah "kontrak sosial" di mana karyawan menukar komitmen, loyalitas, dan upaya ekstra mereka dengan rasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi.

Dampak positif dari *perceived organizational support* terhadap berbagai hasil organisasi telah terdokumentasi dengan baik. Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi secara konsisten ditemukan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen afektif terhadap organisasi, keterlibatan kerja, dan kinerja tugas (*task performance*). Di sisi lain, *perceived organizational support* berkorelasi negatif dengan stres kerja dan niat untuk keluar dari organisasi.

Lebih lanjut, *perceived organizational support* juga memiliki hubungan yang erat dengan *work-life balance*. Organisasi yang suportif cenderung menyediakan sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih efektif. Dukungan ini dapat berwujud kebijakan kerja yang fleksibel, dukungan nyata dari atasan dalam menangani masalah pribadi, atau sekadar budaya organisasi yang memahami dan menghargai kebutuhan karyawan di luar pekerjaan. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung lebih mampu mengelola *work-life balance* mereka karena mereka merasa memiliki "izin" dan sumber daya untuk melakukannya. Sebaliknya, organisasi yang tidak suportif dapat membuat karyawan merasa bahwa memanfaatkan kebijakan *work-life balance* akan berdampak negatif pada karier mereka, sehingga mereka enggan melakukannya. Dengan demikian, *perceived organizational support* dapat dilihat sebagai fasilitator penting yang memungkinkan karyawan untuk mencapai *work-life balance* yang lebih baik. Namun, hubungan antara ketiga variabel ini bisa jadi lebih kompleks dari sekadar hubungan sebab-akibat langsung.

Ada secara ekstensif membangun hubungan dua arah antara *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan kepuasan kerja. Telah terbukti bahwa *work-life balance* adalah prediktor penting dari kepuasan kerja. Demikian pula, *perceived organizational support* secara terbukti meningkatkan *kepuasan kerjadan work-life balance*. Dalam peran *work-life balance* di hubungan antara *perceived organizational support* dan kepuasan kerja menunjukkan adanya dukungan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan yang lebih baik.

Meski hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja telah menjadi topik yang luas, penjelasan mendalam mengenai mekanisme psikologis dalam hubungan tersebut terutama peran *perceived organizational support* sebagai mediator masih relatif terbatas. Fleksibilitas kerja yang diterapkan oleh perusahaan tidak serta-merta meningkatkan kepuasan kerja saat karyawan tidak merasakan kepedulian dari perusahaan itu sendiri.

Logika di balik model mediasi ini adalah bahwa kebijakan *work-life balance* adalah sebuah sumber daya objektif yang disediakan oleh organisasi. Namun, sumber daya ini hanya akan memiliki dampak psikologis yang positif jika ia diterjemahkan menjadi persepsi subjektif tentang dukungan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menawarkan opsi kerja dari rumah. Namun, jika manajer secara tidak langsung menunjukkan ketidaksenangan atau jika budaya kerja menghargai karyawan yang selalu hadir di kantor, maka kebijakan tersebut tidak akan menciptakan *perceived organizational support*. Akibatnya, meskipun karyawan mungkin memiliki *work-life balance* yang lebih baik secara teknis, hal itu tidak akan meningkatkan kepuasan kerja mereka karena tidak ada rasa dihargai atau didukung. Sebaliknya, ketika kebijakan *work-life balance* diimplementasikan dalam budaya yang suportif dan dipersepsikan sebagai bentuk kepedulian tulus dari organisasi, maka kebijakan tersebut akan meningkatkan *perceived organizational support*, yang pada gilirannya akan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Sejalan dengan, persepsi terhadap fleksibilitas seringkali lebih penting daripada sekadar ketersediaan formal dari pengaturan kerja fleksibel itu sendiri.

Dengan demikian, bab ini mengisi kesenjangan penting dengan menyusun kerangka konseptual, di mana *perceived organizational support* bertindak sebagai mediasi dalam jalur pengaruh dari *work-life balance* ke kepuasan kerja. Memahami peran mediasi ini sangat penting bagi praktik manajemen SDM. Membangun budaya dan praktik manajerial untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut dipersepsikan sebagai dukungan yang tulus. Dengan begitu, investasi dalam program *work-life balance* dapat memberikan hasil yang maksimal dalam bentuk angkatan kerja yang lebih puas, berkomitmen, dan produktif, yang pada akhirnya akan mendukung tujuan strategis organisasi dan, dalam skala yang lebih luas, berkontribusi pada penciptaan SDM unggul sebagaimana dicita-citakan dalam Visi Indonesia 2045.

A. PENDEKATAN TEORETIS DALAM PSIKOLOGI ORGANISASI

Untuk memahami dinamika hubungan antara *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan kepuasan kerja, dilakukan pendekatan teoritis pada beberapa kerangka teori fundamental dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Teori-teori ini memberikan lensa untuk menginterpretasikan bagaimana persepsi, sikap, dan perilaku karyawan terbentuk dalam konteks lingkungan kerja.

1. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory - SET*)

Teori ini adalah salah satu kerangka kerja teoritis yang paling dominan dalam menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi. Pertama kali dikembangkan oleh sosiolog George Homans, teori ini pada intinya berpendapat bahwa interaksi sosial manusia adalah sebuah proses pertukaran di mana individu secara sadar atau tidak sadar melakukan analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) dalam hubungan mereka. Dalam konteks organisasi, SET diaplikasikan untuk memahami hubungan kerja sebagai sebuah pertukaran timbal balik. Karyawan memberikan kontribusi mereka (misalnya, usaha, waktu, loyalitas, dan keterampilan) kepada organisasi dan sebagai

imbalannya, mereka mengharapkan manfaat tertentu (misalnya, gaji, keamanan kerja, pengakuan, dan dukungan).

Norma timbal balik (*norm of reciprocity*) adalah pilar utama dari SET. Norma ini menyatakan bahwa individu merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan baik yang mereka terima dari orang lain. Ketika sebuah organisasi memperlakukan karyawannya dengan baik, karyawan akan merasa "berutang" dan termotivasi untuk membalasnya dengan sikap dan perilaku positif yang menguntungkan organisasi. Sikap positif ini dapat berupa peningkatan komitmen organisasi, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan keterlibatan yang lebih mendalam dalam pekerjaan. Perilaku positif dapat mencakup kinerja yang lebih baik, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

Penerapan *work-life balance* oleh organisasi mencerminkan bentuk "pemberian" dalam interaksi sosial, yang akan direspons positif oleh karyawan jika disertai dengan persepsi bahwa organisasi benar-benar peduli—itulah peran kunci dari *perceived organizational support*. Menurut SET, ketika *perceived organizational support* dirasakan kuat, *work-life balance* cenderung meningkatkan kepuasan kerja secara tidak langsung. Hubungan timbal balik yang adil ini menjadi dasar terbentuknya relasi kerja yang sehat. Dengan demikian, SET memberikan kerangka teoretis untuk memahami bahwa *work-life balance* dapat mendorong kepuasan kerja secara tidak langsung melalui *perceived organizational support* sebagai mediator. Pertukaran sosial yang adil dan positif mendorong terbentuknya relasi kerja yang sehat, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan secara menyeluruh.

Dalam naskah ini, SET menjadi landasan utama untuk memahami peran *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* adalah manifestasi dari pertukaran sosial di tempat kerja. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi peduli pada kesejahteraan mereka dan menghargai pekerjaan mereka,

mereka akan menganggap ini sebagai "manfaat" atau perlakuan positif dari organisasi. Sebagai balasannya, mereka akan mengembangkan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka, termasuk tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, *perceived organizational support* bukan hanya sekadar perasaan dihargai, tetapi merupakan mekanisme psikologis yang memicu kewajiban timbal balik, yang kemudian diterjemahkan menjadi hasil-hasil positif di tingkat individu dan organisasi. Hubungan ini membentuk semacam kontrak sosial tak tertulis antara karyawan dan pemberi kerja, di mana dukungan yang dirasakan menjadi perekat yang memperkuat ikatan tersebut.

2. Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands-Resources - JD-R*)

Teori ini dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti dan telah menjadi salah satu model yang paling banyak digunakan untuk memahami kesejahteraan dan motivasi karyawan. Model JD-R mengasumsikan bahwa setiap lingkungan pekerjaan memiliki karakteristik yang dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori besar: tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*).

- a. *Job Demands*: Ini adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan usaha fisik dan/atau psikologis yang berkelanjutan, dan oleh karena itu terkait dengan biaya fisiologis dan/atau psikologis tertentu. Contoh tuntutan pekerjaan yang relevan dengan naskah ini termasuk beban kerja kuantitatif, tekanan waktu, dan ekspektasi untuk selalu tersedia karyawan.
- b. *Job Resources*: Ini adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang fungsional dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis/psikologis yang terkait, dan merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi. Contoh sumber daya pekerjaan termasuk dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, otonomi, umpan balik

kinerja, peluang pengembangan, dan yang paling relevan untuk tulisan ini, *perceived organizational support* dan kebijakan *work-life balance* karyawan.

Model JD-R mengusulkan dua proses psikologis utama yang terjadi secara independen namun dapat berinteraksi:

- a. Proses Penurunan Kesehatan (*Health-Impairment Process*): Proses ini menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kronis dapat menguras energi karyawan dan menyebabkan kelelahan (*burnout*) dan masalah kesehatan lainnya. Ketika tuntutan melebihi kapasitas karyawan untuk mengatasinya, stres dan ketegangan akan muncul, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kesejahteraan dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, beban kerja yang berlebihan dapat secara langsung menyebabkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang merupakan inti dari *work-life balance* yang buruk, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja.
- b. Proses Motivasional (*Motivational Process*): Proses ini menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan memiliki potensi motivasi yang dapat mengarah pada keterlibatan kerja (*work engagement*), komitmen organisasi, dan kinerja yang lebih tinggi. Sumber daya seperti dukungan, otonomi, dan pengakuan memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan (misalnya, kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan), yang memicu motivasi intrinsik dan menghasilkan sikap kerja yang positif, termasuk kepuasan kerja.

Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (JD-R) menjelaskan bahwa keseimbangan kerja dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi dan ketersediaan sumber daya pendukung. Dalam konteks ini, *perceived organizational support* berperan sebagai sumber daya psikologis yang membantu karyawan mengelola tekanan kerja. Ketika *perceived organizational support* tersedia dalam jumlah memadai, dampak negatif dari tuntutan kerja terhadap *work-life balance* dapat

ditekan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Model ini memperkuat pemahaman bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam menjaga keseimbangan dan kepuasan kerja, serta melengkapi sudut pandang SET.

Dalam konteks ini, model JD-R sangat berguna untuk memposisikan *work-life balanced* dan *perceived organizational support*. Kebijakan yang mendukung *work-life balance* (misalnya, jam kerja fleksibel) dapat dianggap sebagai sumber daya pekerjaan yang membantu karyawan mengurangi tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan non-kerja. *Perceived organizational support* juga merupakan sumber daya pekerjaan yang krusial yang dapat membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan. Model JD-R juga memprediksi adanya interaksi antara tuntutan dan sumber daya, yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan dapat menyangga atau mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan yang tinggi terhadap stres dan *burnout*. Misalnya, *perceived organizational support* yang tinggi dapat membantu karyawan mengatasi beban kerja yang berat tanpa mengalami penurunan kepuasan kerja yang drastis. Dengan demikian, model JD-R menyediakan kerangka kerja yang kuat untuk memahami bagaimana *work-life balance* (sebagai sumber daya dan hasil) dan *perceived organizational support* (sebagai sumber daya) secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan.

B. ASPEK KONSEPTUAL DALAM PENGALAMAN KARYAWAN

Untuk memahami dinamika kesejahteraan di tempat kerja, penting untuk menelaah tiga aspek utama yang saling berkaitan: *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *perceived organizational support*. Ketiganya membentuk fondasi dari pengalaman kerja yang positif, dan berperan besar dalam menentukan sejauh mana individu merasa dihargai, termotivasi, dan terlibat secara emosional dalam lingkungan kerjanya.

1. Work-Life Balance

Work-life balance telah menjadi salah satu topik paling signifikan dalam manajemen sumber daya manusia selama dua dekade terakhir. Pergeseran demografi tenaga kerja, peningkatan partisipasi perempuan, dan kemajuan teknologi

yang mengaburkan batas antara pekerjaan dan rumah telah membuat *work-life balance* menjadi perhatian utama bagi karyawan dan organisasi. Secara konseptual, *work-life balance* merujuk pada persepsi individu tentang keberhasilan mereka dalam menyeimbangkan berbagai peran dalam hidup mereka, terutama antara peran pekerjaan dan peran di luar pekerjaan (misalnya, keluarga, rekreasi, dan komunitas). Ini bukan tentang pembagian waktu 50/50 yang kaku, melainkan tentang fleksibilitas untuk mengelola berbagai tanggung jawab tanpa merasakan konflik atau stres yang berlebihan.

Work-life balance sering kali dipahami melalui dua lensa: konflik (*conflict*) dan pengayaan (*enrichment*). Konflik kerja-kehidupan (*work-life conflict*) terjadi ketika tuntutan dari satu domain (misalnya, pekerjaan) mengganggu kemampuan untuk memenuhi tuntutan di domain lain (misalnya, keluarga). Sebaliknya, pengayaan kerja-kehidupan (*work-life enrichment*) terjadi ketika pengalaman atau sumber daya yang diperoleh di satu domain meningkatkan kualitas hidup di domain lain. Oleh karena itu, *work-life balance* yang baik ditandai dengan tingkat konflik yang rendah dan tingkat pengayaan yang tinggi.

a. Faktor-Faktor Mempengaruhi

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi *work-life balance* karyawan, yang dapat dikelompokkan ke dalam kategori tuntutan, sumber daya, dan faktor individu.

1. Tuntutan Pekerjaan: Faktor-faktor yang paling sering dikaitkan dengan *work-life balance* yang buruk adalah tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Beban kerja kuantitatif yang tinggi, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, adalah prediktor utama konflik kerja-kehidupan. Ketika karyawan dibebani dengan terlalu banyak tugas, mereka sering kali terpaksa bekerja lembur atau membawa pekerjaan ke rumah, yang secara langsung menggerus waktu dan energi yang tersedia untuk kehidupan pribadi. Tekanan waktu dan ekspektasi untuk selalu tersedia (*culture of availability*), yang diperburuk oleh teknologi, juga merupakan sumber stres signifikan yang mengganggu *work-life balance*.
2. Sumber Daya Pekerjaan: Di sisi lain, sumber daya

pekerjaan memainkan peran penting dalam memfasilitasi *work-life balance*. Sumber daya yang paling menonjol adalah fleksibilitas kerja, yang mencakup fleksibilitas waktu, fleksibilitas tempat (misalnya, kerja jarak jauh atau *telecommuting*), dan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas. Fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol yang lebih besar atas jadwal dan cara mereka bekerja, sehingga memudahkan mereka untuk mengintegrasikan tanggung jawab pekerjaan dan pribadi. Selain fleksibilitas, dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja juga merupakan sumber daya yang krusial. Atasan yang suportif dapat membantu karyawan mengelola beban kerja, memberikan pemahaman saat ada kebutuhan mendesak di luar pekerjaan, dan menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis untuk mendiskusikan tantangan *work-life balance*. *Perceived organizational support* juga terbukti menjadi prediktor kuat. Karyawan yang merasa organisasi mereka peduli pada kesejahteraan mereka cenderung lebih mampu mencapai *work-life balance* yang lebih baik, karena mereka merasa didukung untuk memanfaatkan kebijakan yang ada.

3. Faktor Individu: Karakteristik dan perilaku individu juga memengaruhi *work-life balance*. Misalnya, individu dengan tingkat *Core Self-Evaluations* (CSE) yang tinggi—yaitu mereka yang memiliki rasa percaya diri, harga diri, dan lokus kontrol internal yang kuat—cenderung lebih baik dalam mengelola tuntutan dan sumber daya, sehingga lebih mampu mencapai *work-life balance*. Sebaliknya, perilaku seperti keterikatan berlebihan pada pekerjaan (*over-commitment*) ditemukan memiliki hubungan negatif yang kuat dengan *work-life balance*. Individu yang terlalu berkomitmen sering kali kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan, bahkan di luar jam kerja, yang mengarah pada *work-life balance* yang buruk. Kemampuan manajemen batasan (*boundary management*), yaitu kemampuan individu untuk menciptakan dan mempertahankan batasan fisik,

kognitif, dan perilaku antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, juga merupakan faktor penentu yang penting. Karyawan yang mahir dalam manajemen Batasan cenderung mengalami *work-life balance* yang lebih baik.

b. Dampak

Dampak dari *work-life balance* meluas ke berbagai aspek kehidupan karyawan dan kinerja organisasi:

1. Untuk Individu: *Work-life balance* yang baik secara konsisten dikaitkan dengan hasil positif seperti kepuasan kerja yang lebih tinggi, kepuasan hidup (*life satisfaction*) yang lebih besar, dan kesehatan mental dan fisik yang lebih baik. Karyawan dengan *work-life balance* yang baik melaporkan tingkat stres, kecemasan, dan depresi yang lebih rendah. Sebaliknya, *work-life balance* yang buruk adalah prediktor kuat dari *burnout*, kelelahan kronis, dan berbagai masalah kesehatan lainnya.
2. Untuk Organisasi: Manfaat *work-life balance* bagi organisasi juga signifikan. Karyawan dengan *work-life balance* yang baik menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, moral yang lebih baik, dan yang terpenting, niat untuk meninggalkan organisasi yang lebih rendah. Dengan mengurangi turnover, organisasi dapat menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan yang substansial. Selain itu, *work-life balance* yang baik juga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, karena karyawan yang lebih bahagia dan tidak stres cenderung lebih fokus dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

c. Indikator

Ada tiga komponen indikator *work-life balanced*:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*): Bagaimana individu membagi waktunya antara tuntutan pekerjaan dan berbagai aktivitas di luar pekerjaan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung dapat mengatur waktu secara proporsional antara tanggung jawab kerja dan

kewajiban pribadi.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*): Cerminan sejauh mana seorang baik secara emosional maupun psikologis terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Pengaturan waktu saja tidak cukup, diperlukan partisipasi aktif yang seimbang dalam setiap aktivitas, baik dunia kerja maupun di luar pekerjaan, guna mencapai harmoni kehidupan.
3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*): Berkaitan dengan tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap aktivitas yang dilakukan di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Kepuasan ini bersifat internal yang mana dirasakan individu saat pekerjaannya memberikan manfaat positif serta sejalan dengan pemenuhan kebutuhan pribadi.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap afektif atau emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Ini adalah salah satu variabel hasil (*outcome variable*) yang paling penting dalam perilaku organisasi karena dampaknya yang luas terhadap produktivitas dan stabilitas tenaga kerja.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai evaluasi global atau perasaan positif yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya atau aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya. Secara umum, kepuasan kerja dibedakan menjadi dua jenis: kepuasan kerja global (*global job satisfaction*) dan kepuasan kerja faset (*facet job satisfaction*). Kepuasan global merujuk pada perasaan puas secara keseluruhan terhadap pekerjaan, sementara kepuasan faset merujuk pada perasaan puas terhadap aspek-aspek spesifik dari pekerjaan, seperti gaji, atasan, rekan kerja, peluang promosi, dan sifat pekerjaan itu sendiri.

Model teoretis yang sering digunakan untuk memahami dimensi kepuasan kerja adalah teori dua faktor yang membedakan antara faktor higiene dan motivator. Faktor higiene (ekstrinsik) seperti gaji yang adil, kondisi kerja yang aman, dan kebijakan perusahaan yang wajar dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak serta-merta menciptakan kepuasan.

Kepuasan sejati, berasal dari faktor motivator (intrinsik) seperti pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, dan pekerjaan yang bermakna. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi, organisasi tidak hanya harus memastikan kondisi kerja dasar terpenuhi, tetapi juga harus merancang pekerjaan yang memperkaya dan memotivasi karyawan secara intrinsik.

a. Faktor-Faktor Mempengaruhi

Ada berbagai faktor telah diidentifikasi sebagai prediktor kepuasan kerja:

1. *Work-life balance*: Seperti yang dibahas sebelumnya, terdapat hubungan positif yang kuat dan konsisten antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, mereka mengalami lebih sedikit stres dan konflik, yang secara langsung berkontribusi pada perasaan yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka.
2. *Perceived organizational support*: Dukungan yang dirasakan dari organisasi adalah salah satu prediktor kepuasan kerja yang paling kuat. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi mereka, kebutuhan mereka akan harga diri dan afiliasi terpenuhi, yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. *Perceived organizational support* menciptakan rasa aman dan kepercayaan, yang memungkinkan karyawan untuk lebih menikmati pekerjaan mereka.
3. Karakteristik Pekerjaan: Sifat pekerjaan itu sendiri sangat memengaruhi kepuasan. Pekerjaan yang memberikan otonomi, variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik cenderung lebih memuaskan. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka bermakna dan menantang akan lebih puas daripada mereka yang melakukan pekerjaan yang monoton dan rutin.
4. Kepemimpinan dan Dukungan Atasan: Gaya kepemimpinan dan kualitas hubungan dengan atasan langsung memiliki dampak yang signifikan terhadap

kepuasan kerja. Atasan yang suportif, adil, dan memberdayakan cenderung memiliki bawahan yang lebih puas. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan memotivasi karyawan, secara khusus telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, pengawasan yang kasar atau tidak adil adalah sumber utama ketidakpuasan.

5. Hubungan dengan Rekan Kerja: Dukungan sosial dari rekan kerja dan lingkungan kerja yang kohesif juga merupakan faktor penting. Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat membuat lingkungan kerja lebih menyenangkan dan memberikan dukungan emosional saat menghadapi tantangan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.
6. Gaji dan Peluang Promosi: Meskipun diklasifikasikan sebagai faktor higiene, gaji dan peluang promosi tetap menjadi faktor penting, terutama jika dirasakan tidak adil. Persepsi tentang keadilan upah (*pay fairness*) dan adanya peluang yang jelas untuk kemajuan karier dapat secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja.

b. Dampak

Kepuasan kerja memiliki berbagai dampak penting bagi individu dan organisasi.

1. Kinerja: Meskipun hubungannya kompleks, secara umum terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan memberikan layanan pelanggan yang lebih baik.
2. Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior - OCB*): Karyawan yang puas lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB, yaitu perilaku sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka, seperti membantu rekan kerja atau mempromosikan organisasi secara positif.
3. Turnover: *Kepuasan kerja* adalah salah satu prediktor terkuat dari niat untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang tidak puas lebih mungkin untuk mencari pekerjaan lain, yang mengarah pada tingkat turnover yang lebih tinggi.

4. Kesejahteraan Karyawan: Kepuasan kerja terkait erat dengan kesejahteraan psikologis secara umum. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung melaporkan kepuasan hidup yang lebih tinggi dan kesehatan mental yang lebih baik.

c. Indikator

Ada sembilan indikator yang paling umum dan bermakna secara konseptual, yaitu:

1. Gaji (*Pay*): Kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.
2. Promosi (*Promotion*): Peluang yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk menempati posisi jabatan yang lebih tinggi sebagai bentuk pengembangan karir.
3. Supervisi (*Supervision*): Pengawasan langsung terhadap kemampuan dan kinerja karyawan, sekaligus pemberian arahan teknis terkait tugas serta tanggung jawab yang mereka dapat.
4. Tunjangan (*Benefit*): Keuntungan tambahan yang diberikan perusahaan di luar gaji pokok, umumnya berbentuk insentif atau fasilitas lain yang mendukung kesejahteraan karyawan.
5. Penghargaan (*Contingent Rewards*): Bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dedikasi dan hasil kerjanya, baik secara materi maupun non-materi. Penghargaan ini mencerminkan pengakuan dan perhatian perusahaan terhadap prestasi karyawan.
6. Prosedur Kerja (*Operating Procedures*): Mencakup sistem, aturan, dan kebijakan perusahaan yang patut diikuti oleh setiap karyawan dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari.
7. Rekan Kerja (*Co-workers*): Individu atau kelompok yang bekerja bersama dalam suatu perusahaan. Hubungan antar rekan kerja yang didasarkan pada kerja sama, keterampilan, dan semangat kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

8. Sifat Pekerjaan (*Nature of Work*): Mengacu pada kesetaraan antara pekerjaan dengan nilai atau kenyamanan pribadi seseorang. Idealnya, pekerjaan dapat dijalani dengan rasa suka dan tidak bertentangan dengan hati nurani.
9. Komunikasi (*Communication*): Bagaimana alur informasi berlangsung dalam perusahaan. Komunikasi yang efektif membantu karyawan lebih memahami tugas, tanggung jawab, dan proses kerja secara keseluruhan.

3. *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support adalah variabel kunci dalam memahami hubungan karyawan-organisasi dan berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang penting bagi karyawan. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, *perceived organizational support* adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ini adalah persepsi yang bersifat global dan subjektif. Artinya, dua karyawan dalam organisasi yang sama dengan kebijakan yang sama persis dapat memiliki tingkat *perceived organizational support* yang berbeda, tergantung pada pengalaman dan interpretasi pribadi mereka. *Perceived organizational support* mencakup keyakinan bahwa organisasi akan memberikan bantuan ketika dibutuhkan, akan memperlakukan mereka dengan adil, dan akan mengakui upaya mereka.

a. Faktor-Faktor Mempengaruhi

Persepsi dukungan tidak muncul begitu saja, ia dibentuk oleh berbagai tindakan dan sinyal dari organisasi. Beberapa anteseden utama *perceived organizational support* meliputi:

1. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*): Karyawan lebih mungkin merasa didukung ketika mereka percaya bahwa prosedur dan proses pengambilan keputusan di organisasi (misalnya, untuk promosi, alokasi sumber daya, atau evaluasi kinerja) adil, konsisten, dan transparan.
2. Dukungan Supervisor: Atasan langsung sering kali dilihat oleh karyawan sebagai representasi dari organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, supervisor

yang suportif, peduli, dan adil adalah salah satu sumber *perceived organizational support* yang paling kuat. Ketika atasan memberikan dukungan, karyawan cenderung menggeneralisasikannya sebagai dukungan dari organisasi secara keseluruhan.

3. Kondisi Kerja dan Imbalan: Kebijakan dan praktik SDM yang menguntungkan karyawan, seperti gaji dan tunjangan yang kompetitif, keamanan kerja, otonomi, dan peluang pelatihan dan pengembangan, ditafsirkan oleh karyawan sebagai bukti bahwa organisasi berinvestasi pada mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan *perceived organizational support*. Kebijakan yang mendukung *work-life balance* secara khusus dapat menjadi sinyal kuat dari dukungan organisasi.

b. Konsekuensi

Sebagai sumber daya yang berharga, *perceived organizational support* menghasilkan serangkaian hasil positif yang luas:

1. Peningkatan Komitmen Organisasi: Ini adalah salah satu konsekuensi *perceived organizational support* yang paling kuat. Berdasarkan norma timbal balik, karyawan yang merasa didukung akan merasa terikat secara emosional dan memiliki kewajiban untuk tetap loyal kepada organisasi.
2. Peningkatan kepuasan kerja dan Keterlibatan: *Perceived organizational support* secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa didukung lebih menikmati pekerjaan mereka dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas mereka.
3. Peningkatan Kinerja dan OCB: Karyawan dengan *perceived organizational support* tinggi cenderung menunjukkan kinerja dalam peran (*in-role performance*) yang lebih baik dan lebih sering terlibat dalam OCB.
4. Penurunan Stres dan *Turnover*: *Perceived organizational support* berfungsi sebagai penyangga

(buffer) terhadap stresor kerja. Karyawan yang merasa didukung lebih mampu mengatasi tuntutan pekerjaan dan cenderung tidak mengalami *burnout*. Akibatnya, mereka memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

c. Indikator

Berdasarkan *Organizational Support Theory*, telah dikembangkan tiga indikator *perceived organizational support* sebagai berikut:

1. Keadilan (*Fairness*): Persepsi karyawan mengenai sejauh mana keputusan perusahaan meliputi kebijakan, promosi, dan distribusi sumber daya dilakukan secara adil dan tidak bias. Perlakuan yang adil atau sesuai porsinya meningkatkan keyakinan karyawan bahwa perusahaan memperlakukan mereka secara setara dan menghormati nilai etis dalam praktik manajerial.
2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*): Bentuk representasi langsung dari perhatian perusahaan terhadap karyawan. Ketika atasan menunjukkan empati, penghargaan, dan dukungan terhadap kebutuhan serta permasalahan karyawan, hal ini memperkuat persepsi bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.
3. Penghargaan dan Kondisi Kerja (*Organizational Rewards and Job Conditions*): Mencakup persepsi karyawan terhadap kelayakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan, baik materi maupun non-materi, serta kualitas kondisi kerja yang disediakan perusahaan. Fasilitas yang memadai, kesempatan pengembangan karir, serta stabilitas pekerjaan menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi karyawan bahwa perusahaan menghargai dan mendukung keberadaan serta kontribusi karyawan.

C. HUBUNGAN TIGA ASPEK UTAMA PENGALAMAN KERJA

Hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja adalah salah satu yang paling mapan dalam perilaku organisasi. Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui

beberapa mekanisme. Pertama, dari perspektif pengurangan konflik, *work-life balance* yang baik mengurangi konflik antar peran, yaitu situasi di mana tuntutan dari domain kerja dan non-kerja tidak selaras. Pengurangan konflik ini secara langsung mengurangi sumber stres dan ketegangan psikologis, yang memungkinkan karyawan untuk mengalami emosi yang lebih positif terkait pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Kedua, dari perspektif pengayaan, *work-life balance* yang baik memungkinkan adanya *work-life enrichment*, di mana pengalaman positif di satu domain (misalnya, kebahagiaan dalam keluarga) dapat menular dan meningkatkan suasana hati serta kepuasan di domain lain (misalnya, pekerjaan).

Work-life balance berhubungan positif dengan kepuasan kerja di kalangan pekerja jarak jauh. Di antara eksekutif sektor swasta, persepsi *work-life balance* yang lebih tinggi secara signifikan memprediksi kepuasan kerja yang lebih besar, bahkan setelah mengendalikan faktor demografis. Selain meningkatkan kepuasan kerja, *work-life balance* juga membentuk *perceived organizational support*. Hubungan antara *work-life balance* dan *perceived organizational support* mungkin tidak se-langsung hubungan lainnya, namun secara konseptual sangat logis. Karyawan sering kali melihat kebijakan dan praktik organisasi sebagai sinyal niat organisasi terhadap mereka. Ketika sebuah organisasi secara proaktif mengimplementasikan dan mendukung kebijakan yang memfasilitasi *work-life balance*—seperti jam kerja yang fleksibel, opsi kerja jarak jauh, cuti yang memadai, atau program dukungan keluarga—karyawan cenderung menafsirkan tindakan ini sebagai bukti nyata bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka secara holistik, tidak hanya sebagai "pekerja" tetapi juga sebagai "individu" dengan kehidupan di luar pekerjaan.

Interpretasi ini adalah inti dari pembentukan *perceived organizational support*. Kebijakan *work-life balance* yang efektif berfungsi sebagai "hadiah" atau "investasi" yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial, karyawan akan melihat ini sebagai tindakan suportif dan akan mengembangkan persepsi bahwa organisasi mereka adalah organisasi yang baik dan peduli.

Karyawan yang menerima dukungan organisasi (termasuk kebijakan *work-life balance*) cenderung lebih mampu mengelola *work-life balance* mereka, yang menyiratkan adanya siklus positif di mana kebijakan *work-life balance* dan *perceived organizational support* saling memperkuat. Ketika organisasi menyediakan sumber daya untuk *work-life balance*, itu akan meningkatkan persepsi dukungan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kondisi yang memungkinkan *work-life balance* lebih baik akan meningkatkan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi.

Perceived organizational support yang meningkat berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja. Hubungan antara *perceived organizational support* dan kepuasan kerja didukung kuat oleh SET. Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan diperhatikan oleh organisasi mereka (*perceived organizational support* tinggi), beberapa kebutuhan psikologis dasar mereka terpenuhi. Ini termasuk kebutuhan akan harga diri (merasa kompeten dan dihargai), kebutuhan akan afiliasi (merasa menjadi bagian dari kelompok yang peduli), dan kebutuhan akan keamanan (merasa aman dan percaya pada niat baik organisasi). Pemenuhan kebutuhan ini secara langsung mengarah pada keadaan emosional yang lebih positif dan evaluasi yang lebih baik terhadap pekerjaan, yang merupakan definisi dari kepuasan kerja.

Perceived organizational support adalah prediktor signifikan dari kepuasan kerja di antara para profesional kesehatan. *Perceived organizational support* sebagai faktor kunci yang terkait dengan komitmen organisasi, yang sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Sehingga secara konsisten menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa organisasi berada "di pihak mereka", mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Dengan begitu, *perceived organizational support* berpotensi memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Setelah menetapkan hubungan langsung antara ketiga aspek, argumen utamanya adalah bahwa *perceived organizational support* memainkan peran mediasi yang krusial. Artinya, pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja tidak terjadi secara langsung, melainkan dijelaskan atau diperantarai oleh *perceived organizational support*. Kerangka

kerja ini mengusulkan sebuah jalur kausal: *work-life balance* yang baik akan meningkatkan *perceived organizational support*, dan peningkatan *perceived organizational support* inilah yang kemudian akan mengarah pada peningkatan

Logika di balik model mediasi ini dapat diuraikan sebagai berikut: *work-life balance*, terutama yang difasilitasi oleh kebijakan organisasi (misalnya, fleksibilitas), adalah sebuah sumber daya kerja yang bersifat struktural atau objektif. Namun, agar sumber daya ini memiliki dampak yang berarti pada sikap afektif seperti kepuasan kerja, ia harus terlebih dahulu diproses secara kognitif dan emosional oleh karyawan. Karyawan tidak hanya bereaksi terhadap adanya kebijakan, tetapi terhadap makna yang mereka lekatkan pada kebijakan tersebut. Jika kebijakan *work-life balance* diartikan sebagai tanda kepedulian dan penghargaan dari organisasi, maka *perceived organizational support* akan meningkat. Peningkatan *perceived organizational support* ini kemudian memicu mekanisme timbal balik dari Teori Pertukaran Sosial, di mana karyawan "membalas" dukungan yang dirasakan dengan sikap yang lebih positif, yaitu *kepuasan kerja* yang lebih tinggi.

Dengan kata lain, *perceived organizational support* adalah "jembatan psikologis" yang menghubungkan penyediaan sumber daya *work-life balance* dengan hasil afektif berupa kepuasan kerja. Tanpa jembatan ini, efek dari *work-life balance* bisa jadi lemah atau bahkan tidak ada. Sebuah organisasi dapat memiliki serangkaian kebijakan *work-life balance* yang canggih di atas kertas, tetapi jika implementasinya buruk, atau jika manajer tidak mendukung penggunaannya, karyawan tidak akan merasa didukung. Dalam skenario seperti itu, *perceived organizational support* akan rendah, dan meskipun karyawan mungkin dapat mengatur jadwal mereka (*work-life balance*), hal itu tidak akan berkontribusi pada kepuasan kerja mereka karena tidak ada perasaan dihargai. Sebaliknya, bahkan kebijakan *work-life balance* yang sederhana pun, jika dikomunikasikan dan diimplementasikan dengan cara yang menunjukkan kepedulian tulus, dapat secara signifikan meningkatkan *perceived organizational support* dan, akibatnya, kepuasan kerja

Work-life balance sebagai mediator antara *perceived organizational support* dan kepuasan kerja. *Work-life balance*

adalah kondisi yang diciptakan oleh organisasi yang kemudian membentuk persepsi dukungan. "keseimbangan kerja-kesehatan" (sebuah konsep yang mirip dengan *perceived organizational support* dalam hal mencakup iklim dan dukungan) memediasi hubungan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa persepsi terhadap lingkungan yang suportif adalah mediator kunci untuk hasil afektif.

D. IDENTIFIKASI KESENJANGAN TIGA ASPEK PENGALAMAN KERJA

Work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan memiliki kontrol atas waktu kerja dan dapat menyeimbangkan tanggung jawab personal, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun demikian, dalam beberapa konteks industri, dampak *work-life balance* terhadap kepuasan kerja tidak selalu kuat atau signifikan. Hal ini menekankan bahwa terdapat kesenjangan dalam hubungan *work-life balance* dan kepuasan kerja akan lebih efektif bila dikombinasikan dengan *perceived organizational support*.

Dengan kata lain, kebijakan *work-life balance* saja belum tentu cukup untuk menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Diperlukan suatu bentuk persepsi dukungan dari organisasi agar kebijakan tersebut benar-benar terasa bermanfaat dan meningkatkan keterikatan karyawan. *Perceived organizational support* memiliki potensi sebagai mediator penting dalam hubungan ini,

E. ANALISIS PERAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DALAM SITUASI KERJA FLEKSIBEL

Dalam konteks pasca pandemi COVID-19, banyak pekerja jarak jauh menghadapi tantangan serius dalam menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun sistem kerja dari rumah awalnya dianggap sebagai solusi fleksibel, kenyataannya justru menghadirkan tekanan baru berupa peningkatan beban kerja dan keterasingan sosial yang berdampak pada terganggunya *work-life balance*.

Perceived organizational support menjadi salah satu

faktor kunci dalam meredam tekanan tersebut. Karyawan yang merasa bahwa organisasinya menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, cenderung mampu menjaga *work-life balance* yang lebih baik dan merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketika dukungan dari organisasi tidak terasa, beban mental meningkat dan kepuasan kerja menurun.

Dengan menggunakan kerangka Job Demands-Resources (JD-R), bab ini menempatkan *perceived organizational support* sebagai salah satu sumber daya penting yang mampu menekan dampak negatif dari tuntutan pekerjaan. Artinya, meskipun karyawan menghadapi tekanan kerja yang tinggi, dukungan organisasi dapat menjadi penyeimbang yang menjaga stabilitas psikologis mereka.

Lebih lanjut, *work-life balance* bukan hanya dipengaruhi oleh *perceived organizational support*, tetapi juga bertindak sebagai mediator yang menjembatani pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, dukungan yang dirasakan tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga membantu menciptakan keseimbangan hidup yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan tersebut.

Implikasi penting ini adalah bahwa kebijakan kerja fleksibel seperti telecommuting tidak serta-merta menjamin kesejahteraan karyawan. Kuncinya terletak pada bagaimana organisasi menciptakan pengalaman kerja yang mendukung secara emosional dan psikologis. Tanpa persepsi dukungan yang kuat, efektivitas kebijakan fleksibilitas dapat berkurang.

F. PERBANDINGAN PERAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DALAM DINAMIKA WORK-LIFE BALANCE DAN JOB SATISFACTION

Dalam praktiknya, peran *perceived organizational support* dalam menjembatani hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja dapat berbeda-beda tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik lingkungan kerja. Pada satu sisi, dalam lingkungan kerja yang ditandai oleh beban operasional tinggi, keterbatasan tenaga kerja, serta ritme kerja yang tidak teratur, peningkatan produktivitas

dapat beriringan dengan tekanan kerja yang signifikan. Kondisi ini berpotensi melemahkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan menurunkan kepuasan kerja. Upaya organisasi untuk menanggapi tantangan tersebut melalui kebijakan responsif menjadi sangat penting, tetapi efektivitasnya bergantung pada sejauh mana karyawan benar-benar merasakan adanya dukungan yang tulus dari organisasi. Hal ini sejalan dengan *social exchange theory* yang menekankan pentingnya persepsi keadilan dan hubungan timbal balik dalam membentuk respons positif karyawan terhadap kebijakan organisasi.

Di sisi lain, dalam konteks kerja fleksibel seperti sistem kerja jarak jauh, terdapat tantangan yang berbeda namun tak kalah kompleks. Fleksibilitas waktu tidak selalu diikuti dengan peningkatan kesejahteraan, karena dapat memunculkan konflik peran, keterasingan sosial, dan ketidakjelasan batas waktu kerja. Dalam situasi ini, *perceived organizational support* berperan sebagai sumber daya psikologis yang penting dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R)*. Dukungan organisasi yang kuat dapat meredam dampak negatif dari tekanan kerja terhadap keseimbangan hidup dan kepuasan kerja. Bahkan, dalam beberapa kasus, *work-life balance* juga dapat bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja.

Kedua konteks ini sama-sama menegaskan bahwa dukungan organisasi yang hanya bersifat simbolik tidaklah cukup. Yang menjadi penentu adalah sejauh mana dukungan tersebut dirasakan secara psikologis oleh karyawan. Ketika organisasi memberikan ruang dialog, fleksibilitas, dan penghargaan yang nyata maka *work-life*.

PENUTUP

Bab ini menekankan bahwa meskipun *work-life balance* umumnya berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, hubungan tersebut tidak selalu konsisten dalam konteks industri yang dinamis dan penuh tekanan, sehingga diperlukan variabel mediasi seperti *perceived organizational support* untuk menjembatani kesenjangan tersebut. *Perceived organizational support* mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, serta

memainkan peran penting dalam mengubah kebijakan *work-life balance* yang bersifat objektif menjadi pengalaman kerja yang bermakna secara subjektif. Berdasarkan *Social Exchange Theory* dan model *Job Demands–Resources*, interaksi antara *work-life balance* dan *perceived organizational support* menciptakan kondisi psikologis yang mendukung, sehingga memperkuat pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan mendukung pengembangan SDM unggul demi tercapainya Visi Indonesia 2045.

DAFTAR PUSTAKA

- Aloulou, W. J., Amari, A., Ramadani, V., & Alboqami, A. A. N. (2023). Saudi teleworkers and determinant factors of their work-life balance and satisfaction: Testing a sequential mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122312.
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 287–307.
- Bjårntoft, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Larsson, J., & Jahncke, H. (2020). Occupational and individual determinants of work-life balance among office workers with flexible work arrangements. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1418.
- Duong, C. H., & Ho, Y. H. (2024). Perceived organizational support and its impact on employee’s intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam. *Data in Brief*, 54, 110428.
- Endeka, R. F., Rumawas, W., & Tumbel, T. (2020). Worklife balance dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu. *Productivity: Journal of Management Studies*, 1(5), 436–440.
- Figueredo, J. M., García-Ael, C., Gragnano, A., & Topa, G. (2021). The mediating role of work-health balance in the relationship between perceived work ability and affective job satisfaction. *Psihologijske Teme*, 30(3), 505–523.

- Lejeune, J., Chevalier, S., Fouquereau, E., Chenevert, D., Coillot, H., Binet, A., et al. (2020). Relationships between managerial and organizational practices, psychological health at work, and quality of care in pediatric oncology. *JCO Oncology Practice*, 16(2), e122–e131.
- Limanta, A. L., Prihanto, Y. J. N., & Situmorang, R. (2023). Analysis of the influence of work-life balance, work stress, and job satisfaction when working from home on the implementation of permanent telework culture in legal business. *Journal of Business and Management Review*, 4(1), 001–016.
- Qadri, N. (2024). Exploring the impact of work-life balance on job satisfaction for Saudi private sector C-level employees. *International Journal of Business Analytics*, 11(1), 1–19.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2021). Happiness at work and organizational citizenship behavior: Is organizational learning capability a missing link? *International Journal of Manpower*, 42(2), 345–363.
- Wong, Y. T., Wong, C. S., & Ngo, H. Y. (2022). The effects of perceived organizational support and affective commitment on employees' job performance and turnover intention. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 88–104.
- Karatepe, O. M. (2019). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3995–4013.
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Rehman, Z. U. (2018). The mediating role of job crafting between perceived organizational support and innovative work behavior. *International Journal of Manpower*, 39(2), 274–288.
- Lambert, S. J., & Marler, J. H. (2020). Work schedule flexibility and employee outcomes: A review of the literature and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 899–914.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public*

- Interest*, 16(2), 40–68.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction, and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management*, 61(3), 14–29.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352–369.
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2023). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: perspectives from Indian nursing professionals. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1316–1342.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Kepuasan kerja Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.