

2. LANDASAN TEORI

2.1 *Employee Well-being*

Emerson (1985) menyatakan bahwa *employee well-being* merupakan tingkat kepuasan atas tujuan, keinginan, dan kebutuhan seorang karyawan melalui implementasi keterampilan dan cara karyawan tersebut dalam menjalani kehidupannya (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, pp. 125-126). *Employee well-being* biasanya merujuk pada kebahagiaan, kepuasan, dan situasi kondisi kehidupan seorang karyawan. Sedangkan, menurut Zheng et al. (2015a), *employee well-being* mencakup tiga aspek dasar, yakni kehidupan pribadi, pekerjaan, dan kebutuhan psikologis atas aspek kehidupan pribadi maupun pekerjaan. *Employee well-being* tidak hanya mencakup sikap dan persepsi seorang karyawan terkait kepuasan kerja dan hidup, tetapi juga pengalaman psikologis dan tingkat kepuasan orang tersebut terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 126). Dapat disimpulkan bahwa *employee well-being* merupakan tingkat kepuasan seorang karyawan atas tujuan, keinginan, dan kebutuhannya yang mencakup aspek kehidupan pribadi, pekerjaan dan psikologisnya.

Dimensi dari *employee well-being* adalah *life well-being*, *workplace well-being* dan *psychological well-being*. Menurut Diener (2000), *life well-being* mengacu pada bagaimana seseorang mengevaluasi hidup mereka, yaitu cara orang tersebut menilai tingkat kepuasannya terhadap kehidupan secara menyeluruh. Orang-orang yang bahagia cenderung menghasilkan hal-hal yang positif dan menghasilkan *output* yang lebih baik di tempat kerja dibandingkan mereka yang tidak bahagia (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 126). Hal ini berarti bahwa perasaan seseorang berkaitan erat dengan performanya sebagai seorang karyawan. Menurut Baptiste (2008); Carmichael et al. (2016); Pawar (2016), *workplace well-being* dapat dinilai melalui performa, kesehatan, dan perlakuan karyawan dalam suatu perusahaan (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 126). Wilson et al. (2004) berpendapat bahwa suatu organisasi dapat memiliki *workplace well-being* dengan menempatkan secara tepat pekerjaan yang telah dirancang dengan baik dan memiliki arti bagi karyawannya, mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang suportif, serta menyediakan peluang untuk karyawannya mengembangkan karir dan bertumbuh (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 126). Menurut Bennett et al. (2017), *workplace well-being* tidak hanya terkait produktivitas, kepuasan kerja, dan fungsi kerja, tetapi juga lingkungan kerja yang menguntungkan dari perusahaan tempat seseorang bekerja (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 126). Manajemen suatu

perusahaan merupakan faktor utama yang mempengaruhi pencapaian *workplace well-being*. Manajemen perusahaan yang terstruktur tidak hanya berfokus pada tujuan profitabilitas saja, melainkan juga *well-being* karyawannya. Wright et al. (2007) menyatakan bahwa *psychological well-being* merupakan keadaan afektif dari fungsi psikologis seseorang yang tercermin melalui tingkat efektivitas orang tersebut dalam menjalani kehidupannya (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 126). Menurut Keyes et al. (2002); Ryff (1989); Ryff (1995), *well-being* merupakan bentuk realisasi diri seseorang dengan menggunakan potensi dirinya dalam menentukan tujuan yang bermakna dengan mempertimbangkan banyak aspek dalam kehidupan orang tersebut sebagai pengalaman yang berfokus pada perkembangan (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 126). Ryff dan Keyes (1995) berpendapat bahwa *psychological well-being* merupakan salah satu sarana untuk mengekspresikan diri (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127), sehingga tidak hanya kehidupan sosial dan pekerjaan, keadaan psikologis seseorang juga penting peranannya untuk memiliki *employee well-being*.

Sementara itu, menurut Tuzovic dan Kabadayi (2020), *employee well-being* memiliki dimensi sebagai berikut:

a. *Physical well-being* (Kesejahteraan fisik)

Menurut Strout dan Howard (2012), *physical well-being* merupakan kemampuan seseorang untuk meningkatkan fungsi tubuhnya (Tuzovic dan Kabadayi, 2020, p. 148). *Physical well-being* mencakup kekuatan fisik, kesehatan jasmani, aktivitas fisik, berat badan, dan kualitas tidur. Menurut Centers for Disease Control and Prevention (2020), komponen ini merupakan komponen utama dan paling berpengaruh terhadap keseluruhan *well-being* seseorang (Tuzovic dan Kabadayi, 2020, p. 148).

b. *Mental well-being* (Kesejahteraan mental)

World Health Organization (2004) menyatakan bahwa *mental well-being* merupakan keadaan positif atas kesehatan psikologis dan emosional seseorang dimana orang tersebut menyadari kemampuan diri mereka, dapat menghadapi stres terjadi yang dalam kehidupan, dapat bekerja secara produktif, dan mampu memberikan kontribusi terhadap komunitas mereka (Tuzovic dan Kabadayi, 2020, p. 148).

c. *Social well-being* (Kesejahteraan sosial)

Menurut Strout and Howard (2012), *social well-being* merupakan kemampuan seseorang untuk berkomunikasi, menciptakan hubungan yang bermakna dengan

sesama manusia, serta mempertahankan jaringan pendukung (Tuzovic dan Kabadayi, 2020, p. 148).

d. *Financial well-being* (Kesejahteraan finansial)

Brüggen et al. (2017) berpendapat bahwa *financial well-being* merupakan kemampuan seseorang untuk mempertahankan standar kehidupannya saat ini dan yang didambakannya (di masa yang akan datang) serta kemampuan seseorang dalam mencapai kebebasan finansial (Tuzovic dan Kabadayi, 2020, p. 148). *Financial well-being* juga mencakup rasa aman seseorang akan keadaan finansialnya saat ini dan di masa mendatang.

Berdasarkan literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang mempengaruhi seorang karyawan dalam mencapai *employee well-being* adalah:

a. *Physical well-being*

- Memiliki kekuatan fisik yang memadai untuk bekerja
- Memiliki kesehatan jasmani
- Memiliki berat badan yang ideal
- Memiliki kualitas tidur yang baik

b. *Mental well-being*

- Memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik
- Memiliki kemampuan untuk menghadapi stres dengan baik
- Memiliki kemampuan untuk bekerja secara produktif
- Memberi kontribusi terhadap perusahaan

c. *Social well-being*

- Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik
- Memiliki hubungan yang bermakna dengan orang lain
- Memiliki kemampuan untuk mempertahankan hubungan dengan orang lain

d. *Financial well-being*

- Memiliki kemampuan untuk memenuhi standar kehidupannya secara finansial
- Memiliki perasaan nyaman terhadap keadaan finansialnya saat ini

2.2 **Work-life Balance**

Fapohunda (2014) dan Working Families (2017) menyatakan bahwa tidak sedikit perusahaan yang sudah mulai menerapkan *work-life balance* bagi karyawan mereka, hal ini

dikarenakan tantangan kesehatan dan produktivitas karyawan yang terus meningkat akibat konflik antara pekerjaan dengan peran mereka dalam keluarga (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127). Menurut Haar et al. (2019), *work-life balance* menunjukkan bagaimana seseorang menjalani pekerjaannya dengan profesional dengan tidak mengesampingkan kewajiban personal yang selaras dengan gaya hidup, nilai, dan tujuan orang tersebut (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127). Sedangkan, menurut Meenakshi et al. (2013), *work-life balance* adalah bagaimana seseorang dapat mempertahankan pekerjaan yang mendukung yang disertai dengan lingkungan kerja yang sehat, sehingga memungkinkan orang tersebut untuk memiliki keseimbangan antara aspek pekerjaan dan perannya dalam keluarga (Mokodompit, 2019, p. 6). Menurut Barber et al. (2019); Bouzari dan Karatepe (2020); Kelliher et al. (2019), akhir-akhir ini tidak sedikit masyarakat yang mulai berusaha untuk mencapai keseimbangan antara aspek pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127).

Pihak-pihak yang berpengaruh terhadap *work-life balance* adalah individu, keluarga, pekerjaan dan organisasi, dan lingkungan sosial. Individu merupakan faktor utama yang mempengaruhi *work-life balance*, karena tipe kepribadian seseorang menentukan perilaku individu tersebut. Perilaku yang terlalu berorientasi pada pekerjaan, terlalu bersemangat, dan kompetitif dapat berdampak negatif bagi *work-life balance*. Tuntutan yang dibebankan kepada seseorang dapat memberikan pengaruh yang besar bagi *work-life balance* orang tersebut. Tuntutan yang dimaksud di antaranya yaitu tuntutan waktu dan beban kerja, ekspektasi peran di dalam keluarga, dukungan yang diberikan oleh keluarga, dan tuntutan tanggung jawab terhadap keluarga. Hal-hal tersebut apabila tidak mencapai keseimbangan akan berdampak buruk pada *work-life balance* seseorang, yang kemudian dapat berujung pada stres. Lingkungan kerja yang sehat memungkinkan seseorang untuk memiliki *work-life balance*. Pekerjaan dan organisasi (perusahaan) tempat seseorang bekerja tentu membebankan berbagai tuntutan kepada karyawannya, misalnya tuntutan waktu, tenaga dan kapasitas mental. Salah satu cara agar suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan lebih efisien adalah dengan menunjukkan loyalitas perusahaan kepada karyawannya. Lingkungan sosial dapat menjadi pengaruh terhadap *work-life balance* seseorang. Manusia merupakan makhluk sosial yang membutuhkan interaksi sosial. Di luar pekerjaan, seseorang juga memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan sosialnya. Lingkungan sosial yang dimaksud yaitu keluarga, teman, masyarakat dan lainnya. Lingkungan sosial tempat dimana seseorang berada dapat memberikan pengaruh buruk apabila orang tersebut kurang selektif terhadap lingkungan sosial yang mereka pilih.

Dimensi penyusun *work-life balance* menurut Hudson (2005) adalah (Mokodompit, 2019, p. 6):

a. *Time balance* (Keseimbangan waktu)

Keseimbangan waktu merupakan jumlah waktu yang diberikan kepada seseorang untuk melaksanakan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan untuk melakukan kegiatan di luar keperluan pekerjaan. Hal ini berarti adanya keseimbangan antara waktu yang diberikan kepada seseorang untuk bekerja dan menjalani kehidupan pribadi atau berkeluarganya.

b. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan)

Keseimbangan keterlibatan merupakan tingkat keterlibatan psikologis atau komitmen serta peran seseorang dalam aspek pekerjaan dan di luar pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan kesetaraan antara tingkat keterlibatan psikologis seseorang dalam aspek pekerjaan maupun peran orang tersebut di kehidupan pribadi, sosial maupun keluarganya.

c. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)

Keseimbangan kepuasan berhubungan dengan tingkat kepuasan seseorang atas aspek pekerjaan dan di luar pekerjaannya, seperti kehidupan pribadi, sosial maupun keluarganya. Komponen ini dapat tercapai jika seorang karyawan merasa bahwa apa yang telah dikerjakannya selama ini cukup baik dan memuaskan.

Apabila diuraikan, kualitas *work-life balance* seseorang dapat dinilai berdasarkan hal-hal berikut (Bellmann dan Hübler, 2020):

- a. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan berkeluarga
- b. Keseimbangan antara waktu kerja dengan tanggung jawab di dalam keluarga
- c. Ada atau tidaknya stres akibat pekerjaan yang mempengaruhi pemenuhan kewajiban pribadi
- d. Ada atau tidaknya kondisi yang mengharuskan untuk menunda kewajiban terkait pekerjaan karena memiliki terlalu banyak tanggung jawab keluarga
- e. Apakah kehidupan pribadi berdampak buruk terhadap kehidupan pekerjaan
- f. Apakah kehidupan pribadi menghambat dalam memenuhi tanggung jawab di dalam

2.3 *Perceived Supervisor Support*

Perceived supervisor support merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh pada kualitas *employee well-being*. Penelitian yang dilakukan oleh Gordon et al. (2019) telah membuktikan adanya dampak dari dukungan *supervisor* terhadap hasil kerja karyawannya (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127). Istilah *supervisor* berasal dari bahasa Inggris *supervision*. *Super* artinya di atas, sedangkan *vision* artinya penglihatan, sehingga kata *supervisor* memiliki arti pengawasan yang dilakukan oleh orang yang memiliki jabatan lebih tinggi terhadap orang yang memiliki jabatan lebih rendah. Maertz et al. (2007) menyatakan bahwa *perceived supervisor support* adalah bagaimana seorang karyawan mendapatkan dukungan dan bantuan dari *supervisor* atau atasannya (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127). Menurut Eisenberger et al. (2002), *perceived supervisor support* merupakan pandangan karyawan terhadap seberapa dihargainya kontribusi mereka dan seberapa pedulinya *supervisor* terhadap kesejahteraan mereka (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127). Sederhananya, *perceived supervisor support* merupakan dukungan maupun bantuan yang didapatkan dan dapat dirasakan oleh karyawan dari *supervisor*-nya. Peranan *supervisor* sangat penting dalam suatu perusahaan, karena mereka merupakan sumber utama dukungan sosial untuk para karyawan. Phungsoonthorn dan Charoensukmongkol (2019) berpendapat bahwa seorang *supervisor* bertanggung jawab untuk memberikan penghargaan, perlindungan, motivasi, dan inspirasi kepada karyawannya (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127). Menurut Skiba and Wildman (2019), *supervisor* dapat membantu karyawan mereka melalui pemberian informasi yang dapat mengurangi kekhawatiran mereka tentang ketidakpastian dalam pekerjaan (Nabawanuka dan Ekmekcioglu, 2021, p. 127). Dukungan dan bantuan dari *supervisor* sangat berarti dan besar pengaruhnya bagi karyawan, sehingga setiap *supervisor* harus melaksanakan perannya dengan penuh tanggung jawab agar karyawannya dapat mencapai kesejahteraan.

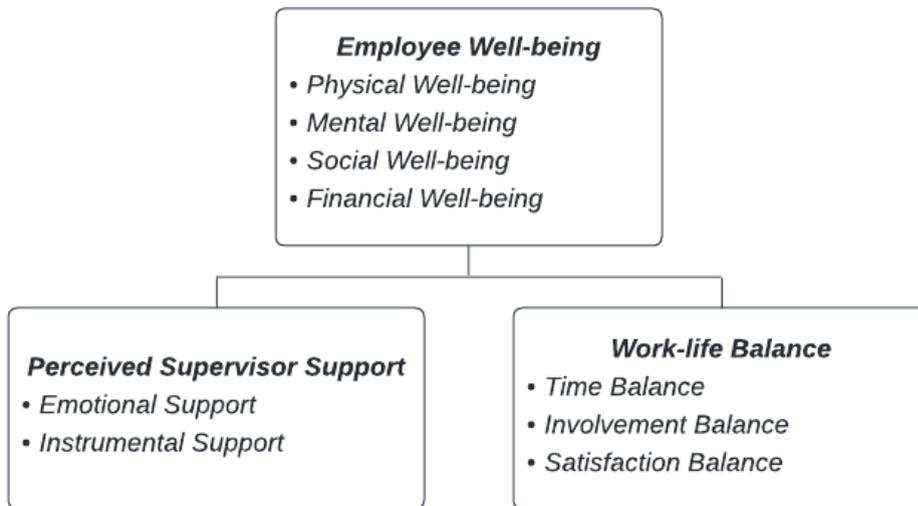
Ada 2 bentuk *support* atau dukungan yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu *emotional support* (dukungan emosional) dan *instrumental support* (dukungan instrumental). Menurut Thoits (1982), beberapa contoh dukungan emosional yang dapat diberikan kepada karyawan yaitu mendengarkan keluhan mereka, membiarkan mereka melampiaskan emosinya, dan memberikan motivasi saat mereka mengalami kesulitan. Perilaku-perilaku tersebut dinilai memberikan sumber sosioemosional, seperti kasih sayang, simpati, pengertian, penerimaan, dan penghargaan dari orang lain (Mathieu et al., 2018, p. 2). Sedangkan, beberapa contoh dukungan instrumental menurut Deelstra et al. (2003) dan Hammer et al. (2009) adalah

pemberian instruksi terkait tugas, bantuan dalam penyelesaian tugas, dan memberi fleksibilitas terhadap jadwal kerja karyawan (Mathieu et al., 2018, p. 2). Perilaku-perilaku tersebut dinilai memberikan sumber yang berhubungan dengan tugas, seperti pengetahuan dan kompetensi. Berdasarkan contoh-contoh tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan emosional merupakan bentuk dukungan yang melibatkan empati dan perasaan emosional yang bertujuan untuk memberikan ketenangan hati kepada pihak yang dibantu, sedangkan dukungan instrumental merupakan bentuk dukungan yang berupa suatu kegiatan konkret dan bertujuan untuk mempermudah pekerjaan dari pihak yang dibantu.

Fenlason dan Beehr (1994) berpendapat bahwa kaitan antara dukungan emosional dan dukungan instrumental cukup kuat, hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh perilaku kedua bentuk dukungan tersebut yang seringkali terjadi secara bersamaan (Mathieu et al., 2018, p. 2). Sebuah organisasi lebih memungkinkan untuk berupaya menyediakan berbagai macam sumber daya dibandingkan hanya satu bentuk dukungan untuk membantu pekerja mereka mencapai kesuksesan. Contohnya, seorang manajer yang menghadapi konflik terkait pekerjaan-keluarga yang terjadi di antara karyawannya dapat melakukan survei untuk memahami keluhan dan kebutuhan mereka (dukungan emosional), menciptakan suatu kebijakan untuk membatasi beban kerja karyawan (dukungan instrumental), dan mempromosikan dukungan untuk program baru dengan acara sosialisasi yang ramah keluarga (dukungan emosional). Contoh ini menunjukkan bahwa suatu masalah di tempat kerja kemungkinan dapat diselesaikan melalui perpaduan antara dukungan emosional dan dukungan instrumental. Keterlibatan dukungan emosional dan dukungan instrumental secara bersamaan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan yang sama menyebabkan kesulitan untuk membedakan antara kedua bentuk dukungan tersebut.

2.4 Kerangka berpikir

Berikut adalah gambar dari kerangka penelitian yang dibuat oleh penulis. Model penelitian ini dibuat dari elaborasi penelitian terdahulu terkait *work-life balance* pada pekerja yang memiliki peran ganda (Mokodompit, 2019; Saputra, 2022). Namun, kedua penelitian tersebut hanya dilakukan pada konteks perawat dan terbatas pada variabel *work-life balance* saja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperluas penelitian terdahulu tersebut dengan menambahkan variabel *employee well-being* dan *perceived supervisor support* yang memiliki kaitan erat dengan variabel *work-life balance*.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir