

**KONTRIBUSI *FAMILY SUPPORTIVE SUPERVISOR BEHAVIORS* TERHADAP  
*WORK LIFE BALANCE* PADA KARYAWAN PT TELKOM MAKASSAR**

**SKRIPSI**

**Pembimbing:**

**Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog**

**Dwiana Fajriati Dewi, S.Psi., M.Sc**

**OLEH**

**ELIZABETH LYDIA TJOWARI**

**C021191008**



**PSIKOLOGI A 2019**

**FAKULTAS KEDOKTERAN**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**2023**

**KONTRIBUSI *FAMILY SUPPORTIVE SUPERVISOR BEHAVIORS* TERHADAP  
*WORK LIFE BALANCE* PADA KARYAWAN PT TELKOM MAKASSAR**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin

**Pembimbing:**

**Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog**

**Dwiana Fajriati Dewi, S.Psi., M.Sc**

**OLEH**

**ELIZABETH LYDIA TJOWARI**

**C021191008**



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS KEDOKTERAN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2023**

Halaman Persetujuan

**KONTRIBUSI FAMILY SUPPORTIVE SUPERVISOR BEHAVIORS TERHADAP  
WORK LIFE BALANCE PADA KARYAWAN PT TELKOM MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**Elizabeth Lydia Tjowari  
C021191008**

Telah disetujui dan diajukan di hadapan Dewan Penguji Skripsi Program Studi  
Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin pada tanggal seperti  
tertera di bawah ini:

Makassar, .....2023

Pembimbing I

Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog  
NIP. 19900711 201803 2 002

Pembimbing II

Dwiana Fajriati Dewi, S.Psi., M.Sc  
NIP. 19940119 202208 6 001

Ketua Program Studi Psikologi  
Fakultas Kedokteran  
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A  
NIP. 19810725 201012 1 004



SKRIPSI

**KONTRIBUSI FAMILY SUPPORTIVE SUPERVISOR BEHAVIORS TERHADAP  
WORK LIFE BALANCE PADA KARYAWAN PT TELKOM MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**Elizabeth Lydia Tjowari**

**C021191008**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi


Pada tanggal 18 Agustus 2023

**Menyetujui,  
Panitia Penguji**


No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Muhammad Tamar, M.Psi.	Ketua	1. 
2.	Rizky Amalia Jamil, S.Psi., MA	Sekretaris	2. 
3.	Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	3. 
4.	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	4. 
5.	Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc	Anggota	5. 
6.	Dwiana Fajriati Dewi, S.Psi., M.Sc.	Anggota	6. 

**Mengetahui,**

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan  
Fakultas Kedokteran  
Universitas Hasanuddin

  
dr. Agussalim Bukhari, M.Clin., Med., Ph.D., Sp.GK(K)  
NIP. 19700821 99903 1 001

Ketua Program Studi Psikologi  
Fakultas Kedokteran  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA  
NIP. 19810725 201012 1 004

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah dipublikasi untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Hasanuddin maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali Tim Pembimbing dan masukan Tim Penelaah/Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasi orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini telah saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Makassar, 16 Agustus 2023

Yang Membuat Pernyataan,



Elizabeth Lydia Tjowari  
NIM. C021191008

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Kontribusi *Family Supportive Supervisor Behaviors* Terhadap *Work Life Balance* pada Karyawan PT Telkom Makassar**”. Penulisan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Psikologi di Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan yang lebih baik ke depannya. Terdapat berbagai hambatan yang penulis alami selama proses penyusunannya sehingga penyelesaian skripsi ini bukanlah hal yang mudah bagi penulis dan membutuhkan waktu yang tidak singkat. Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini atas penyertaan Tuhan, serta bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan penyertaan, serta pengabulan atas permohonan doa yang diberikan kepada penulis.
2. Kedua orang tua, kakak, adik, dan keluarga penulis yang senantiasa membimbing, memberi doa, apresiasi, semangat, dan dukungan baik secara moril dan materiil demi kelancaran studi dan penyelesaian skripsi penulis.
3. Ibu Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku dosen pembimbing skripsi. Terima kasih atas segala ilmu, bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang diberikan kepada penulis selama proses pengerjaan skripsi ini sehingga penulis terdorong untuk lebih banyak belajar, membaca, dan

memperluas wawasan khususnya terkait *work life balance* dan dalam proses analisis data.

4. Ibu Dwiana Fajriati Dewi, S.Psi., M.Sc selaku dosen pembimbing skripsi. Terima kasih atas segala ilmu, bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang diberikan kepada penulis, khususnya dalam penulisan, membaca artikel penelitian, maupun berlatih presentasi sehingga penulis bisa lebih percaya diri dan memperoleh *insight* selama proses pengerjaan skripsi.
5. Ibu Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc selaku dosen pembimbing akademik. Terima kasih atas segala ilmu, bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang diberikan kepada penulis selama berproses di Prodi Psikologi.
6. Bapak Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog dan Bapak Dr. Muhammad Tamar, M.Psi selaku dosen penguji skripsi. Terima kasih atas segala masukan dan umpan balik yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat memperoleh wawasan dan pembelajaran baru yang membantu penulis dalam memperbaiki skripsi ini menjadi lebih baik lagi.
7. Seluruh Bapak/Ibu dosen dan staf Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran Unhas. Terima kasih atas segala ilmu, umpan balik, fasilitas, dan bantuan yang diberikan kepada penulis selama berproses di Prodi Psikologi sehingga penulis dapat memperoleh ilmu dan *insight* yang membantu penulis bergeser menjadi pribadi yang lebih baik.
8. Ailani, Tami, Afni, dan Vannesa sebagai teman dekat penulis selama duduk di bangku perkuliahan yang senantiasa membagi ilmu, memberikan waktu, hiburan, dukungan, dorongan, bantuan, dan umpan balik kepada penulis selama berproses di perkuliahan dan dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Sobat Lappa Gunon (Dede, Cia, Fidya, Mita) atas segala kebersamaan serta dukungan, hiburan, dan semangat yang diberikan kepada penulis

selama berproses bersama sejak semester 6 dan dalam penyelesaian skripsi ini.

10. Teman-teman INTEGRITY 2019 atas segala bantuan, dukungan, hiburan, dan kebersamaannya selama berproses di Prodi Psikologi dan dalam penyelesaian skripsi penulis.
11. Teman-teman KKMK (Keluarga Katolik Mahasiswa Kedokteran) Unhas yang memberikan semangat dan dukungan kepada penulis, serta KKMK yang menjadi rumah bagi penulis selama di perkuliahan.
12. PT Telkom Makassar yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengambil data, serta seluruh pihak yang telah membantu dalam menyebarkan dan mengisi kuesioner penelitian penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi orang-orang yang membaca dan bagi pengembangan keilmuan Psikologi. Penulis juga berharap skripsi ini mampu meningkatkan kesadaran orang-orang, karyawan, dan organisasi/perusahaan mengenai pentingnya dukungan dan *work life balance* dalam kehidupan kita.

Makassar, Agustus 2023

Elizabeth Lydia Tjowari  
NIM. C021191008



## ABSTRAK

Elizabeth Lydia Tjowari, C021191008, Kontribusi *Family Supportive Supervisor Behaviors* Terhadap *Work Life Balance* pada Karyawan PT Telkom Makassar, skripsi, Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi, Universitas Hasanuddin, 2023.

xv + 72 Halaman, 20 Lampiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi *family supportive supervisor behaviors* terhadap *work life balance*, serta mengetahui hubungan dimensi-dimensi *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar. Responden penelitian ini adalah karyawan PT Telkom berjumlah 124 responden. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Family Supportive Supervisor Behaviors* dan Skala *Work Life Balance*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi linear sederhana dan uji *bivariate correlation*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *family supportive supervisor behaviors* memprediksi *work life balance* ( $R^2 = 14.4\%$ ). Selain itu, terdapat hubungan antara masing-masing dimensi *family supportive supervisor behaviors*, yaitu *emotional support*, *instrumental support*, *role modeling behaviors*, dan *creative work-family management* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

**Kata Kunci:** Dukungan Supervisor, *Work Life Balance*, Karyawan  
Daftar Pustaka, 69 (1977 – 2022)

## **ABSTRACT**

Elizabeth Lydia Tjowari, C021191008, *The Contribution of Family Supportive Supervisor Behaviors to Work Life Balance of Employees in PT Telkom Makassar*, Bachelor Thesis, Faculty of Medicine, Department of Psychology, Hasanuddin University, 2023.

xv + 72 Pages, 20 Attachments

*This study aims to examine the contribution of family supportive supervisor behaviors to work life balance, also to examine the relationship between family supportive supervisor behaviors dimensions and work life balance on employees in PT Telkom Makassar. The respondents of this study were 124 employees in PT Telkom Makassar. The measuring instruments that used in this study were Family Supportive Supervisor Behaviors Scale and Work Life Balance Scale. Data were analyzed using simple linear regression and bivariate correlation analysis. This study found that family supportive supervisor behaviors predict work life balance ( $R^2 = 14.4\%$ ). Also, there was a relationship between each dimensions of family supportive supervisor behaviors, namely emotional support, instrumental support, role modeling behaviors, and creative work-family management and work life balance on employees in PT Telkom Makassar.*

**Keywords:** Supervisor Support, Work Life Balance, Employees  
*Bibliography, 69 (1977 – 2022)*

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Maksud, Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.3.1. Maksud Penelitian .....	7
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	7
1.3.3. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1. <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> .....	9
2.1.1. Definisi <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> .....	9
2.1.2. Dimensi <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> .....	10
2.2. <i>Work Life Balance</i> .....	13
2.2.1. Definisi <i>Work Life Balance</i> .....	13
2.2.2. Dimensi <i>Work Life Balance</i> .....	14
2.2.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Work Life Balance</i> .....	15

2.3. Keterkaitan antara <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> dan <i>Work Life Balance</i> .....	18
2.4. Kerangka Konseptual .....	22
2.5. Hipotesis Penelitian .....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>24</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	24
3.2. Desain Penelitian.....	24
3.3. Variabel Penelitian.....	24
3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	25
3.5. Populasi dan Sampel.....	25
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	26
3.6.1. Instrumen Penelitian .....	26
3.6.2. Validitas Instrumen Penelitian.....	27
3.6.3. Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	29
3.7. Teknik Analisis Data .....	30
3.7.1. Analisis Deskriptif .....	30
3.7.2. Uji Asumsi.....	31
3.7.3. Uji Hipotesis.....	31
3.8. Prosedur Penelitian .....	31
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>34</b>
4.1. Gambaran Karakteristik Responden Penelitian.....	34
4.2. Analisis Deskriptif Variabel.....	38
4.2.1. Gambaran <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> pada Karyawan.....	38
4.2.2. Gambaran <i>Work Life Balance</i> pada Karyawan.....	44
4.3. Hasil Uji Asumsi.....	49
4.4. Hubungan antar Variabel .....	50
4.5. Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	51



4.6. Pembahasan.....	54
4.7. Limitasi Penelitian.....	64
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>65</b>
5.1. Kesimpulan.....	65
5.2. Saran.....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>67</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. <i>Blueprint Skala Family Supportive Supervisor Behaviors</i> .....	27
Tabel 3.2. <i>Blueprint Skala Work Life Balance</i> .....	27
Tabel 3.3. <i>Blueprint Skala Family Supportive Supervisor Behaviors</i> Setelah Uji CFA.....	28
Tabel 3.4. <i>Blueprint Skala Work Life Balance</i> Setelah Uji CFA .....	29
Tabel 3.5. Reliabilitas Skala <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> .....	30
Tabel 3.6. Reliabilitas Skala <i>Work Life Balance</i> .....	30
Tabel 3.7. <i>Time Table</i> .....	33
Tabel 4.1. Deskriptif Statistik <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> .....	38
Tabel 4.2. Skor Penormaan Variabel <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i>	39
Tabel 4.3. Deskriptif Statistik <i>Work Life Balance</i> .....	44
Tabel 4.4. Skor Penormaan Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	45
Tabel 4.5. Hasil Uji Normalitas.....	49
Tabel 4.6. Hasil Uji Linearitas .....	50
Tabel 4.7. Hasil Uji Korelasi.....	50
Tabel 4.8. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana .....	51
Tabel 4.9. Interpretasi Koefisien Korelasi.....	51
Tabel 4.10. Hasil Uji <i>Bivariate Correlation</i> .....	52

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	34
Gambar 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	35
Gambar 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	35
Gambar 4.4. Karakteristik Responden yang Telah Menikah .....	36
Gambar 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Anak.....	36
Gambar 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	37
Gambar 4.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	38
Gambar 4.8. Profil <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> Responden.....	39
Gambar 4.9. <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> Berdasarkan Usia.....	40
Gambar 4.10. <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> Berdasarkan Jenis Kelamin .....	41
Gambar 4.11. <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> Berdasarkan Status Pernikahan .....	42
Gambar 4.12. <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> Berdasarkan Status Kepegawaian.....	43
Gambar 4.13. <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> Berdasarkan Lama Bekerja .....	44
Gambar 4.14. Profil <i>Work Life Balance</i> Responden .....	45
Gambar 4.15. <i>Work Life Balance</i> Berdasarkan Usia .....	46
Gambar 4.16. <i>Work Life Balance</i> Berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
Gambar 4.17. <i>Work Life Balance</i> Berdasarkan Status Pernikahan .....	47
Gambar 4.18. <i>Work Life Balance</i> Berdasarkan Status Kepegawaian.....	48
Gambar 4.19. <i>Work Life Balance</i> Berdasarkan Lama Bekerja .....	49

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Skala Penelitian

Lampiran 2. Uji Validitas (CFA)

Lampiran 3. Uji Reliabilitas

Lampiran 4. Uji Normalitas dan Linearitas

Lampiran 5. Uji Hipotesis



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan. Adanya sumber daya manusia yang memadai, sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan mampu menjalankan tugas-tugasnya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Karyawan sebagai sumber daya manusia bagi perusahaan dituntut untuk mampu memaksimalkan potensi dan kualitas yang dimiliki pada saat bekerja (Rondonuwu, Rumawas, & Asaloei, 2018). Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan perlu menerapkan konsep bahwa karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan juga bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis (Abdullah, 2017). Dengan memandang karyawan sebagai aset, perusahaan harus memberikan perhatian lebih bagi karyawan dengan memberikan kenyamanan dan keamanan, sehingga karyawan dapat merasa pekerjaan mereka sebagai salah satu pengalaman hidup yang menyenangkan, serta lebih terikat dengan pekerjaan dan perusahaannya (Pri & Zamralita, 2017).

Karyawan memiliki tanggung jawab tidak hanya pada pekerjaannya, melainkan juga pada kehidupan pribadinya. Adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dikenal dengan istilah *work life balance*. Fisher, Bulger, & Smith (dalam Praninditha & Wibowo, 2020) mengemukakan bahwa *work life balance* merupakan usaha yang dilakukan individu dalam menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalani. *Work life balance* telah menjadi fenomena global yang memberi dampak pada karyawan dan perusahaan. Adanya keseimbangan pada pekerjaan dan di luar pekerjaan menjadi sebuah tantangan dalam menciptakan budaya dan lingkungan yang suportif di tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan maksimal (Maszura & Novliadi, 2020).

Berdasarkan survey terbaru yang dilakukan oleh SEEK, *Boston Consulting Group*, dan *The Network* pada tahun 2023 kepada 97.324 responden di Indonesia, Hongkong, Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand menemukan bahwa sebesar 34% responden sedang aktif mencari pekerjaan baru. Di Indonesia sendiri, sebesar 76% responden mengungkapkan bahwa mereka mendapatkan tawaran pekerjaan di berbagai bidang beberapa kali dalam setahun. Sebanyak 43% responden mengungkapkan bahwa *work life balance* menjadi prioritas utama mereka dalam memilih pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Morgan Redwood pada tahun 2015 di 250 perusahaan di Inggris menunjukkan hasil bahwa salah satu tantangan bagi manajemen sumber daya manusia perusahaan adalah membantu karyawan dalam mencapai *work life balance* yang lebih baik dengan persentase sebesar 6%. Selain itu, *work life balance* memiliki persentase sebesar 39.6% dalam pengaruhnya terhadap *staff morale*. Hasil survey menunjukkan bahwa *work life balance* menjadi salah satu hal penting yang diperhatikan individu dalam memilih sebuah pekerjaan dan perusahaan, serta menjadi salah satu hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Beberapa permasalahan lain terkait *work life balance*, seperti jam kerja yang kaku dan berlebihan, maupun ketidakmampuan karyawan dalam memisahkan masalah pekerjaan dan kehidupan pribadi biasa terjadi (Elnanto & Suharti, 2021). Oleh karena itu, *work life balance* penting diterapkan karena dapat mengarahkan karyawan dalam mencapai kehidupan yang sehat dan sejahtera secara fisik dan mental (Alfatihah, et al., 2021). Karyawan yang mampu menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupannya, maka juga mampu menimbulkan perasaan yang nyaman dan puas dalam pekerjaan dan di dalam kehidupan pribadi. Adanya stres, tekanan psikologis, kelelahan emosional, kecemasan, atau bahkan depresi dapat ditimbulkan dari ketidakseimbangan kehidupan pribadi dan di pekerjaan (Gragano, Simbula, & Miglioretti, 2020).

*Work life balance* memiliki pengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Asari, 2022). Adanya penerapan *work life balance* akan meningkatkan produktivitas dalam perusahaan dan penurunan *turnover intention*, sedangkan tidak adanya penerapan *work life balance* akan menghasilkan kinerja karyawan yang rendah dan absensi karyawan yang meningkat (Yamamoto & Matsuura, 2012). Berangkat dari hal tersebut, perusahaan perlu memiliki dan menerapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan *work life balance* sebagai upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya (Agha, Azmi, & Irfan, 2017). Suatu perusahaan yang memungkinkan karyawan untuk mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan dianggap sebagai perusahaan yang lebih baik bagi karyawan maupun masyarakat yang melihatnya (Mas-Machuca, Mirabent, & Alegre, 2016).

Salah satu perusahaan yang mendukung terciptanya *work life balance* adalah PT Telkom yang menerapkan sistem *flexible working arrangements*. PT Telkom merupakan perusahaan informasi dan komunikasi, serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. PT Telkom memiliki budaya dan nilai perusahaan yang disebut AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). PT Telkom terus berupaya dalam melakukan transformasi digital dengan memperbarui budaya perusahaan yang tetap berpegang pada AKHLAK dalam rangka mendorong perubahan pola pikir, perilaku, kemampuan, dan keahlian berorientasi digital dengan tolak ukur AKHLAK sebagai sistem nilai perusahaan (Telkom Indonesia, 2021). Hal ini dapat melihat pemanfaatan dan dukungan perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan tercapainya *work life balance*.

Dalam memperhatikan *work life balance*, dukungan organisasi menjadi penting karena dukungan organisasi membentuk persepsi karyawan bahwa perusahaan memperhatikan *well-being* mereka (Eisenberger, et al., 2002). Berbagai penelitian

mengenai dukungan organisasi dan *work life balance* menunjukkan bahwa dukungan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance*. Semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan, maka semakin baik kualitas *work life balance* karyawan. Dukungan organisasi yang diberikan akan membuat karyawan merasa dipedulikan sehingga lebih mudah dalam menyeimbangkan kehidupannya, serta karyawan akan memiliki keinginan untuk membalasnya dalam bentuk komitmen pada perusahaan (Fardianto & Muzakki, 2020; Thakur & Kumar, 2015).

Salah satu dukungan organisasi di tempat kerja adalah dukungan dari atasan (*supervisor support*). Supervisor merupakan seorang atasan yang memiliki kontribusi terhadap karyawan dan hasil kerjanya (Barak, et al., 2009). Peran supervisor penting karena supervisor bertindak sebagai salah satu bagian dari organisasi yang memiliki kuasa dan tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan bawahannya maupun dalam menegakkan kebijakan dalam perusahaan. Karyawan akan memandang orientasi menguntungkan atau tidak menguntungkan dari supervisor terhadap mereka sebagai indikasi dukungan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan hasil penelitian bahwa persepsi karyawan terhadap supervisor mengarah pada persepsi karyawan pada dukungan organisasi (Eisenberger, et al., 2002). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *Business Wire* tahun 2022 kepada 3000 pekerja di Amerika juga menunjukkan bahwa sebanyak 82% pekerja lebih memilih keluar dari pekerjaannya karena memiliki atasan yang buruk, sehingga supervisor menjadi salah satu aspek yang diperhatikan karyawan dalam bekerja.

Dukungan dari supervisor dapat menurunkan kelelahan secara emosional, *burnout*, dan stres pada kerja (Gordon, et al., 2019). Selain itu, adanya dukungan dari supervisor memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap *work life balance*. Penelitian yang dilakukan oleh Mas-Machuca, et. al. (2016) menyatakan bahwa



dukungan supervisor yang dirasakan oleh karyawan berkaitan secara positif dengan *work life balance* mereka. Penelitian ini juga menemukan bahwa supervisor yang mendukung inisiatif *work life balance* dapat membuat karyawan lebih mudah untuk merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih besar. Adanya keseimbangan tersebut dapat dirasakan oleh karyawan karena mereka telah memiliki waktu yang cukup untuk menyeimbangkan kegiatan kerja dan kehidupan keluarganya di rumah.

Supervisor yang memberikan dukungan kepada karyawannya dapat memberikan dampak pada kehidupan pekerjaan maupun terhadap kehidupan keluarga. Bentuk dukungan supervisor tersebut dapat dijelaskan menggunakan teori *family supportive supervisor behaviors* (FSSB). *Family supportive supervisor behaviors* merupakan suatu bentuk perilaku suportif yang ditunjukkan supervisor terhadap keluarga karyawannya yang membentuk persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi (Hammer, et al., 2007). *Family supportive supervisor behaviors* memiliki empat dimensi, yaitu *emotional support*, *instrumental support*, *role modeling behaviors*, dan *creative work-family management* (Hammer, et al., 2009). Keempat dimensi *family supportive supervisor behaviors* dapat memberikan manfaat bagi karyawan dalam membantu menyeimbangkan ranah pekerjaan dan kehidupan keluarganya maupun dalam menunjukkan persepsi karyawan yang lebih baik terhadap dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan.

Hubungan antara *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance* dapat dijelaskan dengan *border theory* yang dikemukakan oleh Clark (2000). *Border theory* menjelaskan bahwa individu mengatur dan bernegosiasi antara ranah pekerjaan dan ranah keluarga untuk mencapai keseimbangan. Dalam *border theory*, pekerjaan dan keluarga merupakan domain yang berbeda. Salah satu aspek dalam konsep *border theory* adalah *border keeper* yang merupakan

pihak yang memiliki kontribusi di masing-masing domain. *Border keeper* dalam domain pekerjaan adalah supervisor sebagai salah satu pihak yang memiliki peran dalam membantu karyawan menyeimbangkan kedua domain tersebut (Abdurrahman, Fadilah, & Suarsih, 2010).

Michel et. al. (dalam Pan, Chuang, & Yeh, 2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *family supportive supervisor behaviors* sebagai salah satu prediktor dalam mereduksi konflik pekerjaan dan kehidupan keluarga karyawan. Adanya *family supportive supervisor behaviors* dapat memiliki pengaruh positif terhadap rendahnya *work-family conflict*, *turnover intention*, *withdrawal behavior*, serta tingginya *job satisfaction*, *job performance*, dan *work engagement* (Pan, Chuang, & Yeh, 2021). Supervisor yang dengan mudah berbagi ide kerja dengan karyawan bawahannya ketika mengalami kesulitan dapat membantu karyawan lebih mudah memenuhi tuntutan pekerjaannya dan secara tidak langsung mengurangi beban karyawan di rumah. Supervisor yang sukarela memberikan waktu luang kepada karyawannya ketika membutuhkan dan memberikan perhatian terkait pekerjaan karyawan mampu menjadi pemicu *work life balance* karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Permatasari, Nimran, & Afrianty (2020) menunjukkan bahwa *family supportive supervisor behaviors* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work life balance*. Hal ini menimbulkan hasil penelitian yang tidak konsisten antara *family supportive supervisor behavior* dan *work life balance*.

Berdasarkan latar belakang di atas, terlihat bahwa pentingnya dukungan supervisor sebagai salah satu bentuk dukungan organisasi dalam meningkatkan *work life balance*. Terutama pada PT Telkom Makassar, bentuk dukungan supervisor dapat ditinjau lebih lanjut untuk melihat upaya dalam menciptakan *work life balance* karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian

terkait *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *family supportive supervisor behaviors* dapat memprediksi *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar?
2. Apakah terdapat hubungan antara dimensi – dimensi *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar?

## **1.3. Maksud, Tujuan, dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui kontribusi *family supportive supervisor behaviors* terhadap *work life balance*, serta mengetahui hubungan dimensi *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui *family supportive supervisor behaviors* dapat memprediksi *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.
2. Mengetahui hubungan antara dimensi – dimensi *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

### **1.3.3. Manfaat Penelitian**

#### **1.3.3.1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi dalam pengembangan bidang ilmu psikologi, khususnya pada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Menjadi referensi ilmiah untuk penelitian berikutnya terkait *work life balance* serta peran dukungan yang diberikan pada karyawan dalam usaha melakukan *work life balance*.

#### **1.3.3.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi PT Telkom Makassar dan karyawannya dalam meningkatkan kesadaran dan pemahaman terkait bentuk dukungan supervisor dalam menerapkan *work life balance*, sehingga dapat bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### **2.1. *Family Supportive Supervisor Behaviors***

#### **2.1.1. Definisi *Family Supportive Supervisor Behaviors***

*Family supportive supervisor behaviors* didefinisikan sebagai perilaku suportif supervisor terhadap karyawan dan keluarganya yang dapat membentuk persepsi karyawan terkait dukungan organisasi. *Family supportive supervisor behaviors* sebagai bentuk dukungan instrumental yang mengarah pada persepsi karyawan tentang dukungan emosional dari supervisor. Selain itu, *family supportive supervisor behaviors* berkaitan dengan supervisor yang mengakui bahwa karyawan memiliki tugas ganda *working families*. Hal lain yang membentuk *family supportive supervisor behaviors* adalah pemodelan supervisor dalam mengelola pekerjaan dan perannya dalam keluarga (Hammer, et al., 2007).

Crain & Stevens (2018) mengemukakan bahwa *family supportive supervisor behaviors* merupakan perilaku berempati dengan upaya karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan non-pekerjaan, sekaligus secara aktif memfasilitasi kemampuan karyawan untuk mengelola pekerjaan dan tuntutan non-pekerjaan. Thomas & Ganster (1995) mendefinisikan *family supportive supervisor* sebagai individu yang berempati dengan keinginan karyawan dalam mencari keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarganya.

Supervisor dipandang sebagai penghubung antara ketersediaan kebijakan dan praktik *family supportive organizational* secara formal (seperti *dependent care supports*, perawatan kesehatan, alternatif pengaturan kerja, kompensasi yang memadai), serta budaya dan iklim *family supportive organizational* secara informal, yaitu asumsi, keyakinan, dan nilai mengenai sejauh mana organisasi mendukung dan menghargai integrasi pekerjaan karyawan dan kehidupan keluarganya

(Thompson, Beauvis, & Lyness, 1999). Kedua hal tersebut memengaruhi cara supervisor dalam menafsirkan dan memberlakukan kebijakan dan praktik dalam organisasi atau perusahaan terhadap karyawan (Hammer, et al., 2007). Dukungan supervisor secara informal terhadap pekerjaan dan keluarga bisa saja lebih penting bagi kesejahteraan karyawan secara keseluruhan (Hammer, et al., 2009).

Supervisor yang suportif peduli mengenai tujuan karier karyawan, pemberian penghargaan atas pekerjaan baik yang dilakukan, serta membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan pekerjaannya. Hal seperti ini dapat memberikan perbedaan dalam pengalaman kerja karyawan sehari-hari. Dukungan yang besar dari supervisor akan mampu meningkatkan kualitas kerja karyawan (Bhate, 2013).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *family supportive supervisor behaviors* merupakan perilaku suportif supervisor yang menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap kehidupan pekerjaan dan keluarga karyawan. *Family supportive supervisor behaviors* dapat berupa dukungan emosional, instrumental, maupun pemodelan dari supervisor dan organisasi terkait tugas *working families* yang dimiliki karyawan. Dukungan yang diberikan dapat meningkatkan kualitas kerja, kesejahteraan, dan membantu karyawan dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga.

### **2.1.2. Dimensi *Family Supportive Supervisor Behaviors***

Hammer et. al. (2007) mengemukakan dimensi *Family Supportive Supervisor Behaviors*, yaitu *emotional support*, *role modeling behaviors*, *instrumental support*, dan *creative work-family management*.

#### **2.1.2.1. *Emotional Support***

*Emotional support* berfokus pada persepsi bahwa individu merasa dipedulikan dan merasa nyaman berkomunikasi dengan sumber dukungan saat dibutuhkan

(Hammer, et al., 2009). *Emotional support* menunjukkan kepedulian, afeksi, dukungan, dan dorongan yang dapat dilakukan secara verbal maupun non-verbal. Sumber dukungan bagi individu bervariasi sesuai situasi atau permasalahan yang dialami, serta pentingnya sumber dukungan tersebut bagi individu. Berkaitan dengan hal tersebut, *emotional support* dapat berasal dari keluarga, teman, rekan kerja, atasan, maupun para ahli seperti konselor atau psikolog (Atoum & Al-Shoboul, 2018).

Bentuk *emotional support* dari atasan atau *supervisor* termasuk berbincang dengan karyawan, serta menyadari kehidupan pribadi dan keluarga mereka. Dukungan ini juga melibatkan sejauh mana *supervisor* mampu membuat karyawan merasa nyaman mendiskusikan masalah, mengungkapkan kepedulian, serta menunjukkan rasa hormat, pengertian, empati, dan kepekaan terhadap tanggung jawab karyawan yang berhubungan dengan keluarganya (Hammer, et al., 2009). *Emotional support* dari *supervisor* dapat membantu karyawan melakukan regulasi emosi dan menimbulkan emosi positif sehingga dukungan yang diberikan dapat menjadi salah satu faktor *well-being* yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja. *Emotional support* dari *supervisor* juga memiliki peranan penting dalam meningkatkan sikap kerja yang akan berkontribusi pada peningkatan *organizational well-being* karyawan (Pohl & Galetta, 2016).

#### **2.1.2.2. Instrumental Support**

*Instrumental support* mengarah pada dukungan behavioral terhadap pekerjaan dan keluarga karyawan (Hammer et al., 2007). *Instrumental support* juga merupakan bentuk dukungan dalam mengelola permasalahan sehari-hari karyawan (Hammer et al., 2009). Bentuk dukungan ini misalnya reaktif terhadap permintaan fleksibilitas jadwal pekerjaan, penggunaan dan penafsiran kebijakan, praktik kerja, dan implementasinya, mengelola jadwal kerja yang dapat mengakomodasi tanggung jawab pekerjaan-keluarga karyawan (Hammer, et al.,

2007; Hammer, et al., 2009). Oleh karena itu, *instrumental support* merupakan perilaku reaktif supervisor dalam menyediakan dukungan berupa bantuan maupun layanan pada karyawan secara nyata dalam menyelesaikan tugasnya (Samsudin & Ismail, 2019).

#### **2.1.2.3. Role Modeling Behaviors**

Teori Bandura (1977) menjelaskan bahwa sebagian besar pembelajaran individu dilakukan melalui pembelajaran observasional. Di dalam organisasi, perubahan dapat terjadi apabila pemimpin organisasi mampu memperkuat *work-life values* melalui perkataan dan perilakunya (Regan, 1994). Berkaitan dengan hal tersebut, supervisor sebagai bagian dari lingkungan organisasi menjadi contoh panutan bagi karyawan dalam berperilaku maupun dalam mewujudkan nilai-nilai organisasi (Koch & Binnewies, 2015). *Role modeling behaviors* mengarah pada bagaimana *supervisor* mampu memberikan contoh strategi dan perilaku yang diyakini karyawan dapat menunjukkan arah hasil kehidupan dan pekerjaan yang diinginkan (Hammer, et al., 2009).

Berbagi pengalaman dan pengetahuan dapat berguna dalam menggambarkan *role modeling behaviors* yang menguntungkan bagi karyawan. Misalnya, supervisor memberikan saran mengenai strategi kesuksesannya dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan keluarga yang akan membantu dan memberikan banyak manfaat bagi karyawan (Hammer, et al., 2009). Persepsi karyawan terhadap kesuksesan dan kompetensi atasan berhubungan positif dengan kesamaan perilaku antara atasan dan bawahan. Semakin besar atasan dipandang kompeten dan sukses oleh karyawannya, maka kesamaan perilaku antara atasan dan bawahan akan semakin besar (Weiss, 1977).

#### **2.1.2.4. Creative Work – Family Management**

*Creative work-family management* menunjukkan bentuk dukungan terhadap tugas ganda *working families* karyawan. Supervisor yang memiliki perspektif yang



memperhatikan tugas ganda karyawan akan memikirkan upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi *work-family conflict* dan meningkatkan produktivitas secara bersamaan. *Creative work-family management* didefinisikan sebagai tindakan inisiasi pihak manajerial untuk memfasilitasi efektivitas karyawan di dalam dan di luar pekerjaannya. *Creative work-family management* bersifat proaktif, strategis, dan inovatif. Perilaku ini mempertimbangkan implementasi dan perubahan desain kerja terkait waktu, tempat, dan cara kerja dalam menyeimbangkan kepekaan terhadap tanggung jawab pekerjaan-keluarga dengan cara yang saling menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan (Hammer, et al., 2007; Hammer, et al., 2009).

## **2.2. Work Life Balance**

### **2.2.1. Definisi Work Life Balance**

Fisher, Bulger, & Smith (2009) mengemukakan bahwa *work life balance* merupakan usaha yang dilakukan individu dalam menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalani. Keluarga merupakan bagian penting bagi individu. Meskipun begitu, ketika karyawan memiliki kehidupan berkeluarga, maka mereka memiliki peran dan tanggung jawab penting lainnya yang dapat memengaruhi permasalahan ataupun peningkatan pengalaman kerja dan non-kerja.

*Work life balance* dapat didefinisikan sebagai persepsi individu terkait seberapa baik keseimbangan di dalam kehidupannya. *Work life balance* merupakan suatu konsep yang relevan pada semua orang yang bekerja, dilihat dari kehidupan dan kondisi keluarga mereka yang dapat mengetahui kapasitas individu dalam melakukan hal-hal yang mereka pedulikan. Definisi ini didasarkan pada *person-centered approach* yang menganggap bahwa *work life balance* merupakan suatu konsep yang holistik dan unik bagi setiap individu yang merangkul seluruh bagian kehidupan individu tersebut (Russo, Shteigman, &

Carmeli, 2015). Greenhaus, Collins, & Shaw (2003) mengemukakan bahwa keseimbangan dikonseptualisasikan sebagai nilai atau keinginan bebas individu. Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan mengarah pada sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam perannya di pekerjaan dan keluarga.

Kirchmeyer (1995) mengemukakan bahwa *work life balance* didefinisikan sebagai pencapaian individu dalam memenuhi aspek kehidupan yang membutuhkan berbagai sumber daya, seperti tenaga, waktu, dan komitmen. Sumber daya ini tersebar di seluruh domain kehidupan individu. *Work life balance* merupakan sebuah tantangan yang muncul karena sulitnya mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan domain kehidupan lainnya. Selain itu, *work life balance* juga merupakan sebuah konsep yang digunakan oleh perusahaan maupun *human resource departments* sebagai usaha dalam merumuskan kebijakan dan strategi untuk mengurangi konflik antara domain pekerjaan dan kehidupan pekerja (Khateeb, 2021).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan peran yang dijalani. *Work life balance* menunjukkan bahwa individu memiliki domain dalam kehidupan yang saling memengaruhi dan perlu diseimbangkan. *Work life balance* juga merupakan sebuah konsep yang erat dengan individu yang bekerja sebagai usaha dalam menyeimbangkan domain pekerjaan dan non pekerjaan yang dimiliki.

### **2.2.2. Dimensi *Work Life Balance***

Fisher, Bulger, & Smith (2009) mengemukakan bahwa *work life balance* memiliki empat dimensi, yaitu:

#### **1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL)**

Dimensi ini mengarah pada sejauh mana pekerjaan dapat memengaruhi kehidupan pribadi individu. Dimensi ini menunjukkan adanya interferensi dari

pekerjaan ke kehidupan pribadi. Misalnya, pekerjaan membuat individu sulit mengatur waktu dalam kehidupan pribadinya.

#### 2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW)

Dimensi ini mengarah pada sejauh mana kehidupan pribadi dapat memengaruhi pekerjaan individu. Misalnya, peran dalam kehidupan pribadi menghilangkan waktu yang seharusnya digunakan pada saat bekerja ataupun individu sulit bekerja karena masalah pribadi. Hal ini dapat menimbulkan ketidakefektifan kinerja individu di tempat kerja.

#### 3. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW)

Dimensi ini mengarah pada sejauh mana kehidupan pribadi dapat meningkatkan performa individu dalam pekerjaannya. Misalnya, individu yang merasa bahagia dengan kehidupan pribadinya memberikan energi positif dalam pekerjaannya.

#### 4. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL)

Dimensi ini mengarah pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas hidup individu. Misalnya, individu memiliki *mood* yang baik karena berhasil dalam pekerjaannya.

### **2.2.3. Faktor – Faktor yang Memengaruhi *Work Life Balance***

Poulose & Sudarsan (2014) mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi *work life balance*, yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor sosial.

#### 1. Faktor individu

##### a. Kepribadian

Kepribadian merupakan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan sekitarnya.

b. *Psychological well-being*

*Psychological well-being* mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif, seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, atau optimisme. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* dan *psychological well-being* berkorelasi positif. Semakin tinggi *well-being*, maka semakin tinggi *work life balance* dan semakin rendah *work family conflict*.

c. Kecerdasan emosi

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan adaptif individu dalam mengenali emosi, mengungkapkan emosi, mengontrol emosi, dan memanfaatkan emosi.

2. Faktor organisasi

a. *Work arrangements*

Pengaturan kerja yang fleksibel akan membantu karyawan dalam mencapai keseimbangan aktivitas kerja dan di luar kerja, serta dapat membantu organisasi dalam merekrut, mempertahankan, dan memotivasi karyawannya. Pengaturan kerja yang fleksibel juga dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi *turnover intention* dan *work family conflict*.

b. *Work life balance policies and programmes*

Suatu organisasi membutuhkan kebijakan maupun program perusahaan yang efektif dalam mendukung *work life balance* karyawan. Misalnya, pekerjaan dan pengaturan kerja yang fleksibel, cuti, jam kerja, kesetaraan gender, pelayanan kesehatan, maupun fasilitas lainnya yang mendukung *work life balance*. Jika kebijakan maupun program yang mendukung *work life balance* dapat dijalankan dengan efektif, maka hal tersebut juga akan memberikan keuntungan bagi organisasi.

c. *Work support*

Dukungan dalam pekerjaan dapat berupa dukungan formal dan informal. Dukungan formal dapat berupa kebijakan ataupun aturan dalam organisasi, sedangkan dukungan informal dapat berupa dukungan organisasi, dukungan atasan (supervisor), dan dukungan teman kerja. Adanya dukungan dalam pekerjaan dapat membantu karyawan dalam peningkatan *work life balance*.

d. *Job stress*

*Job stress* atau stres kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap lingkungan pekerjaan yang dianggap mengancam atau menimbulkan ketidaknyamanan individu dalam bekerja. *Work life balance* telah dikaitkan dengan berbagai tingkat *job stress* karyawan di jenis pekerjaan yang berbeda. Hal ini dapat menyebabkan ketidakmampuan individu dalam menyeimbangkan domain kerja dan di luar pekerjaannya.

e. Peran

Faktor pekerjaan, seperti peran, jam kerja, sistem kerja, memiliki pengaruh dalam memicu *work family conflict*. Ketidakmampuan individu dalam beradaptasi dengan peran yang dimiliki dapat menimbulkan konflik peran. Selain itu, ambiguitas peran mengacu pada kurangnya kejelasan pada ekspektasi yang diharapkan pada setiap peran yang dimiliki.

f. *Technology*

Kemajuan teknologi dapat menimbulkan pengaruh positif dan negatif pada *work life balance*. Adanya teknologi memungkinkan individu untuk bekerja di mana saja dan kapan saja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel.

### 3. Faktor sosial

#### a. Anak

Jumlah anak dan tanggung jawab dalam mengurus anak dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam kerja dan keluarga.

#### b. Dukungan keluarga

Dukungan keluarga dapat berasal dari pasangan, orang tua, maupun anggota keluarga lainnya. Dukungan keluarga memiliki dampak pada *work life balance*. Misalnya, adanya pemberian dukungan emosional dan instrumental dapat meningkatkan *work life balance*.

#### c. Faktor lainnya

Faktor lain yang dimaksud misalnya usia, jenis kelamin, kualitas kesehatan, status pernikahan, jenis pekerjaan. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi *work life balance* individu.

### **2.3. Keterkaitan antara *Family Supportive Supervisor Behaviors* dan *Work Life Balance***

Keterkaitan *family supportive supervisor behaviors* dengan *work life balance* dapat dijelaskan dengan *border theory* yang dikemukakan oleh Clark (2000). *Border theory* menjelaskan terkait kemampuan individu mengatur domain pekerjaan dan non-pekerjaan untuk mencapai keseimbangan dan meminimalisir konflik. Konsep teori ini menjelaskan bahwa kehidupan pekerjaan dan non-pekerjaan merupakan dua domain yang berbeda sehingga individu perlu melakukannya dengan aturan yang berbeda (Clark, 2000).

Salah satu konsep dari *border theory* adalah *border keepers*, yaitu individu atau beberapa anggota dari domain yang berpengaruh dalam mendefinisikan *border* (batas). *Border keeper* dalam domain kehidupan pekerjaan adalah supervisor. Supervisor memiliki peranan dalam membantu karyawan mencapai

keseimbangan dalam domain kehidupannya. Supervisor yang peka terhadap tantangan dan komitmen keluarga yang dimiliki karyawan akan memiliki *family-domain awareness* yang tinggi (Clark, 2000).

Dukungan supervisor merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang dapat membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan. Supervisor memiliki peranan penting dalam memberikan kebijakan-kebijakan kepada karyawannya. Meskipun adanya program dan kebijakan yang dibuat oleh organisasi untuk membantu karyawan mencapai *work life balance*, hal tersebut tidak dapat berjalan dengan efektif jika supervisor tidak suportif (Ayuningtyas & Septarini, 2013). Adanya dukungan dari supervisor dapat menciptakan perasaan yang menyenangkan dalam diri karyawan karena mereka dapat memiliki waktu dan usaha untuk mengatur kehidupannya (Talukder, Vickers, & Khan, 2018; Fiernaningsih, et al., 2019).

Hammer et. al. (2007) berpendapat bahwa perlunya kejelasan yang lebih besar dalam bidang *work-family* terkait dukungan supervisor yang diberikan baik secara formal dan informal, sehingga merumuskan konsep *Family Supportive Supervisor Behaviors* (FSSB). Konsep ini mengidentifikasi empat dimensi *family supportive supervisor behaviors*, yaitu *emotional support*, *role modeling behaviors*, *instrumental support*, dan *creative work-family management*. Adanya *family supportive supervisor behaviors* berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan perannya di dalam pekerjaan dan keluarga. Keseimbangan ini dikenal sebagai *work life balance*. Fisher, Bulger, & Smith (2009) mengemukakan bahwa *work life balance* merupakan usaha yang dilakukan individu dalam menyeimbangkan dua peran yang sedang dijalani.

Penelitian yang dilakukan oleh Greenhaus, Ziegert, & Allen (2012) pada 170 karyawan menunjukkan bahwa *family supportive supervisor behaviors* membantu karyawan dalam menurunkan permasalahan yang mungkin terjadi pada domain

keluarga sebagai salah satu akibat dari pekerjaan yang diemban. Adanya dukungan supervisor yang positif dikaitkan dengan *work interference with personal life* dan *personal life interference with work* yang rendah. Penelitian lain yang dilakukan oleh Lestari (2019) pada 80 pekerja wanita menunjukkan bahwa terdapat hubungan korelasi positif antara *family supportive supervisor behaviors* dengan *work life balance*. Semakin tinggi *family supportive supervisor behaviors*, maka semakin tinggi pula *work life balance* pada karyawan.

*Family supportive supervisor behaviors* dapat memberi dampak pada pekerjaan karyawan. *Emotional support* menunjukkan dukungan secara verbal maupun non-verbal pada karyawan sehingga mereka akan merasa nyaman dan dipedulikan oleh organisasi. Sedangkan, *instrumental support* mengarah pada dukungan dalam bentuk perilaku supervisor secara reaktif yang membantu karyawan dalam mengelola permasalahan sehari-hari dalam pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Pohl & Galletta (2016) pada 363 perawat di tiga rumah sakit Belgia memperoleh hasil bahwa *emotional support* dari supervisor memoderasi hubungan *work engagement* dan *job satisfaction*. Hasil yang diperoleh menekankan *emotional support* supervisor berperan penting dalam meningkatkan *work attitude* yang berkontribusi dalam meningkatkan *organizational well-being* perawat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Uddin et. al. (2021) pada karyawan bank wanita di Bangladesh menunjukkan bahwa *emotional* dan *instrumental support* supervisor memiliki pengaruh signifikan pada *work life balance* karyawan. *Supervisor support* yang konsisten dalam mendukung *work life balance* dapat menciptakan lingkungan yang meningkatkan *person-environment fit*.

Bentuk dukungan *role modeling behaviors* menunjukkan supervisor yang dapat menjadi panutan bagi karyawan dalam berperilaku, menerapkan *work-life values*, dan mewujudkan nilai organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Koch &

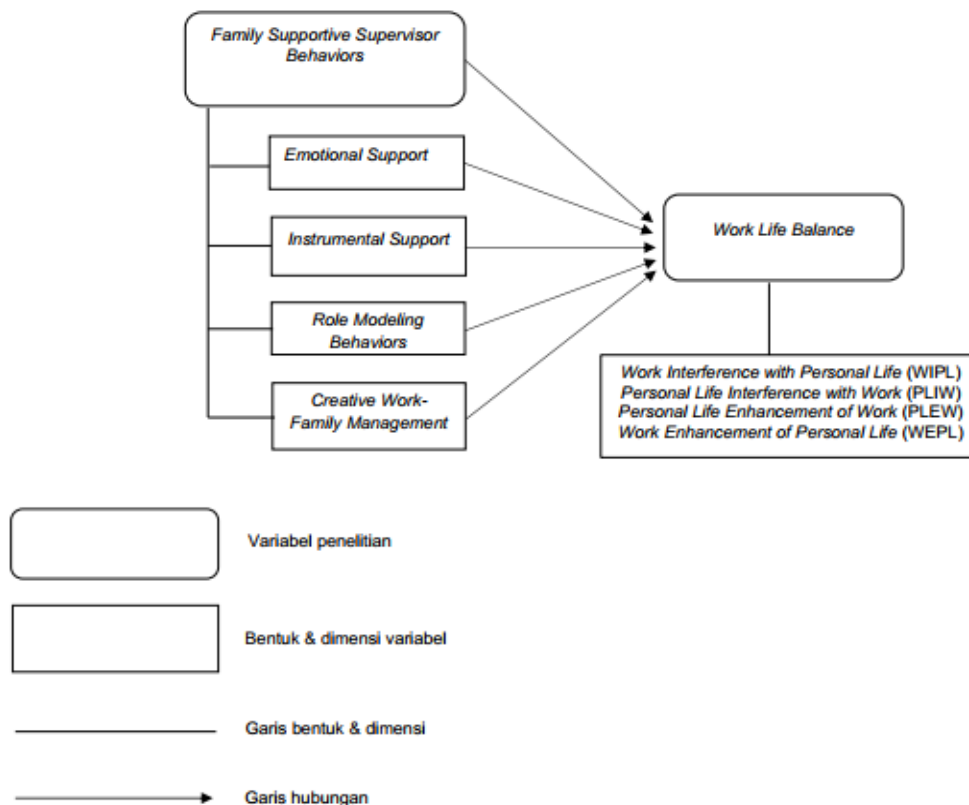


Binnewies (2015) pada 237 karyawan dan 75 supervisor memperoleh hasil bahwa supervisor yang menunjukkan perilaku membedakan domain pekerjaan dan rumah dipersepsikan sebagai *work-life friendly role models*. Karyawan yang memiliki persepsi *work-life friendly role models* pada supervisor-nya cenderung melakukan hal yang sama dan merasa tidak lelah dalam menghadapi kehidupan pekerjaan dan di luar pekerjaannya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pentingnya supervisor sebagai *work-life friendly role models* bagi kehidupan karyawan dan penerapan *work-life friendly organizational culture*.

*Creative work-family management* mengarah pada dukungan yang bersifat proaktif, strategis, dan inovatif dalam mendukung tugas ganda *working families* karyawan. Perilaku ini mempertimbangkan implementasi dan perubahan desain kerja sebagai bentuk tindakan dalam memfasilitasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jindal et. al. (2013) pada 300 manajer menunjukkan hasil bahwa terdapat korelasi positif antara desain kerja dan *work life balance*. Semakin tinggi desain kerja, maka semakin tinggi pula *work life balance*. Adanya kebijakan desain kerja yang mendukung terciptanya *work life balance* menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar serta kesejahteraan emosional dan fisik yang lebih positif.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian di atas, dapat dilihat hubungan antara *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance*. Penelitian yang menggambarkan kaitan dimensi *family supportive supervisor behaviors*, yakni *emotional support*, *instrumental support*, *role modeling behaviors*, dan *creative work-family* menunjukkan bahwa *work life balance* memperoleh kontribusi atau hubungan dengan *family supportive supervisor behaviors*. Dalam hal ini, dukungan supervisor sebagai salah satu bentuk dukungan organisasi yang memberi dampak pada karyawan. Maka dari itu, peneliti ingin mengkaji lebih lanjut mengenai *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

## 2.4. Kerangka Konseptual



Pada kerangka konseptual menunjukkan variabel *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance*. Bagan di atas menunjukkan *family supportive supervisor behaviors* dan dimensinya dapat memiliki hubungan terhadap *work life balance* karyawan. Dimensi *family supportive supervisor behaviors* adalah *emotional support*, *role modeling behaviors*, *instrumental support*, dan *creative work-family management*. Adapun dimensi *work life balance* adalah *Work Interference with Personal Life (WIPL)*, *Personal Life Interference with Work (PLIW)*, *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*, dan *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*.

Kedua variabel tersebut dapat dijelaskan melalui *border theory* yang dikemukakan oleh Clark (2000). Pekerjaan dan non-pekerjaan merupakan dua domain yang berbeda yang saling memengaruhi satu sama lain. *Border theory* merujuk pada kemampuan individu dalam mengatur kedua domain dan *border* di

antaranya untuk mencapai keseimbangan. Pada *border theory* terdapat *border keepers* pada masing-masing domain yang memiliki pengaruh dalam mendefinisikan *border*.

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

H0<sub>1</sub>= *Family supportive supervisor behaviors* tidak dapat memprediksi *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

Ha<sub>1</sub>= *Family supportive supervisor behaviors* memprediksi *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

H0<sub>2</sub>= Tidak terdapat hubungan dimensi *emotional support* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

Ha<sub>2</sub>= Terdapat hubungan dimensi *emotional support* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

H0<sub>3</sub>= Tidak terdapat hubungan dimensi *instrumental support* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

Ha<sub>3</sub>= Terdapat hubungan dimensi *instrumental support* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

H0<sub>4</sub>= Tidak terdapat hubungan dimensi *role modeling behaviors* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

Ha<sub>4</sub>= Terdapat hubungan dimensi *role modeling behaviors* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

H0<sub>5</sub>= Tidak terdapat hubungan dimensi *creative work-family management* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.

Ha<sub>5</sub>= Terdapat hubungan dimensi *creative work-family management* dan *work life balance* pada karyawan PT Telkom Makassar.