

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menurut Hasibuan (2009) karyawan adalah individu yang menjual tenaga dan pikirannya kepada perusahaan untuk memperoleh kompensasi sesuai perjanjian kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi DIY tahun 2024, jumlah angkatan kerja di Yogyakarta mencapai 2,26 juta orang, dengan tenaga kerja yang tersebar pada berbagai sektor, seperti jasa, perdagangan, industri, dan sektor informal. Keberagaman sektor pekerjaan tersebut menunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, serta tuntutan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan bidang pekerjaannya. Menurut *Robbins* dan *Judge* (2017), tuntutan pekerjaan merupakan bagian dari kondisi kerja yang mengharuskan karyawan mengerahkan usaha fisik maupun psikologis untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi target organisasi. Apabila tuntutan pekerjaan tidak dapat dikelola dengan baik, karyawan berpotensi mengalami kesulitan dalam membagi waktu, energi, dan perhatian antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Sebaliknya, kemampuan untuk mengelola kedua peran tersebut secara seimbang dapat membantu karyawan menjalankan pekerjaannya secara optimal tanpa mengabaikan tanggung jawab di luar pekerjaan. Oleh karena itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) menjadi salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan dalam kehidupan kerja

karena berkaitan dengan kesejahteraan individu maupun efektivitas dalam menjalankan perannya.

Menurut *Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003)* *work family balance* atau keseimbangan kerja keluarga adalah keadaan di mana individu terlibat dan merasa puas dalam peran kerja maupun peran keluarga secara seimbang. Artinya, seseorang tidak hanya melibatkan waktu dan energi pada salah satu domain pekerjaan atau keluarga, tetapi keterlibatan dan kepuasan di kedua peran tersebut berada pada tingkat yang seimbang sehingga konflik antar peran dapat diminimalkan dan kualitas hidup individu meningkat. Meliana dan Sahrani (2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* adalah keseimbangan antara peran kerja dan kehidupan pribadi yang dipengaruhi oleh *fleksibilitas* kerja, dukungan organisasi, serta kemampuan individu dalam mengelola perannya. Menurut *Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003)*, *work life balance* mencakup tiga aspek utama, yaitu *time balance* yaitu keseimbangan individu dalam membagi waktu antara peran pekerjaan dan kehidupan keluarga, *involvement balance* keseimbangan tingkat keterlibatan psikologis individu dalam menjalankan kedua peran tersebut, dan *satisfaction balance* yaitu keseimbangan kepuasan yang dirasakan individu dalam peran pekerjaan dan peran keluarga. Dengan demikian, *work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencerminkan keseimbangan keterlibatan dan kepuasan individu dalam menjalankan peran di dua domain penting kehidupannya.

Pemilihan *work-life balance* yang dikemukakan oleh *Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003)* dalam penelitian ini didasarkan pada teori ini memandang

keseimbangan sebagai kondisi ketika individu mampu mencapai keseimbangan dalam aspek waktu, keterlibatan, dan kepuasan pada kedua domain kehidupan. Konsep tersebut tercermin melalui tiga aspek, yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Ketiga aspek tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi keseimbangan individu karena tidak hanya mempertimbangkan bagaimana individu membagi waktu, tetapi juga sejauh mana individu terlibat secara psikologis dan merasa puas dalam menjalankan peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Utami & Pranadji 2022) terhadap 349 karyawan di Jawa Tengah menunjukkan bahwa kondisi *work-life balance* masih belum optimal. Hasil kategorisasi menunjukkan sebanyak 26,1% responden memiliki *work-life balance* pada kategori rendah dan 6,0% pada kategori sangat rendah, sehingga secara keseluruhan terdapat 32,1% karyawan yang mengalami *work-life balance* rendah. Selain itu, Penelitian Siregar *et al.* (2025) terhadap 47 karyawan SPPG di Jakarta Selatan hasil penelitian menunjukkan bahwa 46,8% responden berada pada kategori sangat rendah dan 27,7% pada kategori rendah, sehingga total 74,5% responden memiliki *work-life balance* yang rendah. Selanjutnya, Penelitian dari Wicaksana *et al.* (2020) dengan jumlah 78 responden menunjukkan bahwa 57,6% responden mengalami gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi dan 54,1% responden mengalami gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, yang mengindikasikan adanya ketidakseimbangan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pada sebagian besar karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi terhadap sepuluh karyawan di Yogyakarta yang bekerja di sektor jasa, ritel, dan food and beverage diperoleh gambaran bahwa sebagian besar karyawan mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pemilihan ketiga sektor tersebut dalam wawancara pendahuluan didasarkan pada karakteristik pekerjaannya yang memiliki tuntutan operasional dan pelayanan yang relatif dinamis, seperti penerapan sistem kerja *shift*, perubahan jadwal kerja, tuntutan pencapaian target, peningkatan beban kerja pada waktu tertentu, serta kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi operasional. Karakteristik tersebut memungkinkan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang dapat memengaruhi waktu, keterlibatan, dan kepuasan mereka dalam menjalankan kehidupan pribadi. Selain itu, sektor jasa, ritel, dan *food and beverage* dipilih karena relatif mudah dijangkau oleh peneliti dalam memperoleh informan pada tahap studi pendahuluan. Pemilihan sektor tersebut tidak dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa permasalahan *work-life balance* hanya terjadi pada karyawan di sektor jasa, ritel, dan *food and beverage*, karena permasalahan serupa juga dapat ditemukan pada berbagai bidang pekerjaan lainnya. Wawancara pendahuluan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran awal mengenai fenomena *work-life balance* yang kemudian menjadi dasar dalam merumuskan permasalahan penelitian pada karyawan di Yogyakarta secara lebih luas.

Jika ditinjau berdasarkan aspek *work-life balance* (Greenhaus, Collins, dan Shaw 2003), ditemukan bahwa sebanyak 7 dari 10 karyawan mengalami masalah pada aspek *time balance*, yang ditandai dengan kesulitan membagi waktu antara

pekerjaan dan keluarga, seperti harus lembur ketika terjadi peningkatan jumlah pelanggan, penggantian jadwal kerja secara mendadak, atau penyelesaian target operasional. Selanjutnya, pada aspek *involvement balance*, sebanyak 6 dari 10 karyawan mengaku tidak dapat terlibat secara optimal dalam kehidupan keluarga, responden yang bekerja sebagai karyawan ritel, seperti di minimarket, mengungkapkan bahwa mereka terkadang dihubungi oleh atasan untuk menangani kebutuhan operasional secara mendadak, seperti melakukan stock opname, pengecekan stok barang, atau membantu pergantian jadwal kerja ketika terdapat rekan yang berhalangan hadir. Sementara itu, responden yang bekerja sebagai barista dan waiter menyampaikan bahwa mereka sering memikirkan target penjualan, evaluasi pelayanan, maupun persiapan operasional untuk shift berikutnya setelah pulang bekerja. Di sisi lain, responden yang bekerja sebagai mekanik AC pada layanan Trans Jogja menjelaskan bahwa mereka dapat dipanggil sewaktu-waktu apabila terjadi kerusakan armada atau gangguan teknis yang membutuhkan penanganan segera. Kondisi tersebut menyebabkan mereka tetap memantau komunikasi pekerjaan melalui telepon atau aplikasi pesan singkat, sehingga perhatian terhadap aktivitas bersama keluarga menjadi berkurang. Akibatnya, meskipun secara fisik telah berada di rumah, keterlibatan psikologis dan emosional mereka dengan keluarga belum sepenuhnya optimal karena masih dibayangi oleh tuntutan pekerjaan. Sementara itu, pada aspek *satisfaction balance*, sebanyak 8 dari 10 karyawan menyatakan kurangnya kepuasan dalam menjalankan kedua peran tersebut. Karyawan merasa tertekan karena tuntutan pekerjaan yang tinggi serta kurangnya dukungan dari atasan, sehingga mereka tidak dapat

menikmati waktu bersama keluarga secara maksimal maupun merasa puas terhadap pekerjaannya. Secara keseluruhan, hasil wawancara ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum memiliki *work-life balance* yang optimal. Minimnya *fleksibilitas* dari atasan serta Karyawan tetap dituntut untuk memenuhi target kerja meskipun karyawan ingin memiliki waktu bersama keluarga saat di luar jam kerja. Hal ini memperkuat adanya kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi pada karyawan di Yogyakarta

Secara ideal, karyawan dapat mencapai *work-life balance* yang baik ketika terdapat kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki individu, baik dari dalam diri maupun dari lingkungan kerja. Karyawan akan merasakan keseimbangan apabila mampu mengelola waktu secara efektif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*time balance*), terlibat secara psikologis secara proporsional dalam kedua peran tersebut tanpa adanya dominasi salah satu peran (*involvement balance*), serta memperoleh kepuasan yang seimbang baik dalam pekerjaan maupun kehidupan keluarga (*satisfaction balance*). Kondisi tersebut tercapai apabila organisasi memberikan dukungan yang memadai, seperti fleksibilitas kerja, kebijakan yang ramah keluarga, serta adanya pemahaman dari atasan terhadap kebutuhan personal karyawan (Wong, K., Chan, A. H. S., & Teh, P. L. 2020).

Menurut Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003), *work-life balance* dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang saling berkaitan, yaitu tuntutan peran kerja dan tuntutan peran keluarga, dukungan sosial dan organisasional, keterlibatan

serta kepuasan dalam peran, serta karakteristik individu. Tuntutan kerja yang tinggi seperti beban kerja berlebih dan jam kerja panjang dapat mengurangi waktu dan energi individu dalam kehidupan pribadi, sementara tuntutan keluarga yang besar juga dapat menghambat pelaksanaan peran kerja secara optimal (Puspitasari, N., Aprilya, N., Rauf, M. A., & Alfarizi, M. I. 2025). *work-life balance* menjadi variabel yang penting untuk diteliti karena keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan. Penelitian Maharani dan Ramli (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga semakin baik keseimbangan yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kualitas hasil kerjanya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan produktivitas, loyalitas, dan keberlangsungan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian mengenai *work-life balance* masih relevan untuk dilakukan

Dukungan sosial merupakan faktor yang dapat membantu individu menghadapi tuntutan kehidupan dan dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk lingkungan kerja. Dalam konteks pekerjaan, supervisor menjadi salah satu sumber dukungan sosial yang penting karena berinteraksi langsung dengan karyawan dan dapat memberikan perhatian, bantuan, fleksibilitas, serta pemahaman terhadap kebutuhan pribadi karyawan. Dukungan supervisor tersebut dapat dipahami melalui konsep *Family Supportive Supervisor Behaviors* (FSSB) ketika dukungan secara khusus diarahkan pada kebutuhan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan

dan kehidupan keluarga (*Hammer et al 2009*) Penelitian ini memilih *family supportive supervisor behaviors* sebagai variabel independen karena FSSB merupakan salah satu bentuk dukungan sosial dan organisasional yang berasal langsung dari atasan, yang memiliki pengaruh terhadap kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga. Berbeda dengan faktor-faktor lain, seperti beban kerja, jam kerja, atau karakteristik individu yang cenderung sulit diubah dalam jangka pendek, perilaku *supervisor* merupakan aspek yang dapat dikembangkan melalui pelatihan, kebijakan organisasi, maupun budaya kepemimpinan. Dengan demikian, *family supportive supervisor beh* dipilih bukan karena faktor lain tidak memiliki hubungan dengan *work-life balance*, melainkan karena *family supportive supervisor behaviors* merupakan faktor lingkungan kerja yang bersifat lebih dekat dengan pengalaman sehari-hari karyawan, dapat memengaruhi penerapan dukungan secara langsung, dan relatif dapat dikembangkan melalui intervensi organisasi. Posisi tersebut menjadikan *family supportive supervisor behaviors* sebagai faktor yang strategis untuk diteliti dalam upaya memahami bagaimana lingkungan kerja dapat membantu karyawan mencapai *work-life balance*.

Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB) menurut *Hammer et al. (2009)* merupakan sekumpulan perilaku atasan yang secara langsung mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan dan tanggung jawab keluarga. Selain itu, Menurut *Crain dan Stevens (2018)* *Family Supportive Supervisor Behaviors* merupakan perilaku atasan yang menunjukkan empati terhadap upaya karyawan dalam

menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan serta secara aktif memfasilitasi kemampuan karyawan dalam mengelola berbagai tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut *Hammer et al. (2009)*, *family supportive supervisor behaviors* terdiri atas empat aspek, yaitu *emotional support*, *instrumental support*, *role modeling behaviors*, dan *creative work-family management*.

Family Supportive Supervisor Behaviors dalam kehidupan kerja dapat terlihat melalui perilaku *supervisor* dalam membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarga. (*Carvalho et al 2022*) menjelaskan bahwa dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui fleksibilitas dan penyesuaian kondisi kerja sesuai dengan situasi yang dihadapi karyawan. Misalnya, ketika karyawan memiliki kebutuhan keluarga pada jam kerja, *supervisor* dapat membantu mencari solusi, seperti menyesuaikan jadwal atau mengatur kembali pekerjaan agar tanggung jawab kerja tetap dapat diselesaikan. Selain itu, *supervisor* juga dapat menunjukkan dukungan dengan mendengarkan kebutuhan karyawan, membuka komunikasi ketika karyawan mengalami kesulitan, serta mengatur cara kerja yang lebih fleksibel agar tuntutan pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi secara berlebihan. Dengan demikian, *Family Supportive Supervisor Behaviors* tidak hanya berupa perhatian atau empati, tetapi juga diwujudkan melalui tindakan nyata *supervisor* dalam memahami kebutuhan karyawan dan membantu mencari solusi ketika tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi saling berbenturan (*Carvalho et al., 2022*).

Family supportive supervisor behaviors dan *work life balance* saling memengaruhi melalui berbagai aspek. Dukungan emosional dan instrumental dari *supervisor*, misalnya, dapat meningkatkan rasa nyaman serta menurunkan tingkat stres karyawan, sehingga memudahkan mereka dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Supervisor* yang berperan sebagai teladan dalam mengatur batas antara kerja dan keluarga juga mendorong karyawan untuk meniru perilaku tersebut, sementara penerapan manajemen kerja keluarga yang kreatif memungkinkan karyawan memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu dan tanggung jawabnya. Namun, efektivitas *family supportive supervisor behaviors* dalam menciptakan *work life balance* sangat dipengaruhi oleh kondisi kontekstual organisasi. *Hammer et al. (2009)* menekankan bahwa meskipun *supervisor* berusaha memberikan dukungan, keberhasilan *family supportive supervisor behaviors* tetap bergantung pada faktor lain seperti jam kerja, beban kerja, dan kebijakan organisasi secara keseluruhan. Dukungan atasan akan lebih bermakna apabila diiringi dengan sistem kerja yang fleksibel dan tidak menuntut jam kerja berlebihan (*Li et al. 2020*).

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Ramli (2024) mengkaji peran *family supportive supervisor behaviors*, *work-life balance*, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja kerja pada karyawan swasta yang telah menikah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Family Supportive Supervisor Behaviour* memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan *work-life balance* dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.. Penelitian ini menempatkan *work-life balance* sebagai salah satu variabel dalam model yang

lebih kompleks bersama variabel organisasi lainnya. Oleh karena itu, hubungan langsung antara *family supportive supervisor behaviors* dan *work-life balance* belum menjadi fokus utama penelitian. Selanjutnya, Endaryanto dan Astuti (2024) meneliti peran *family supportive supervisor behaviors* terhadap *employee well-being* dan kepuasan kerja dengan mempertimbangkan *work-family conflict*, *work-life balance*, dan *work engagement* sebagai variabel dalam model penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *family supportive supervisor behaviors* mampu menurunkan *work-family conflict*, sedangkan *work-life balance* dan *work engagement* berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Meskipun penelitian ini melibatkan *work-life balance*, variabel tersebut berperan sebagai mediator dalam menjelaskan hubungan antar variabel, sehingga belum memberikan gambaran mengenai hubungan langsung antara *family supportive supervisor behaviors* dan *work-life balance*. Penelitian Putri dan Dwarawati (2025) secara khusus meneliti pengaruh *Family Support Supervisor Behavior* terhadap *work-life balance* pada perawat perempuan yang telah menikah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *family supportive supervisor behaviors* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Temuan tersebut memperkuat pentingnya dukungan atasan dalam membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, penelitian tersebut hanya dilakukan pada profesi perawat di satu rumah sakit sehingga karakteristik responden relatif homogen dan hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada kelompok pekerja yang lebih beragam. Berdasarkan ketiga penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak

menggunakan *family supportive supervisor behaviors* sebagai prediktor terhadap berbagai luaran organisasi, seperti kepuasan kerja, motivasi, *employee well-being*, *work engagement*, dan kinerja, atau menempatkan *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Penelitian yang secara khusus menguji hubungan langsung antara *Family Supportive Supervisor Behaviors* dan *work-life balance* masih terbatas, terutama pada karyawan dengan karakteristik pekerjaan yang beragam. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada kelompok pekerja tertentu, seperti karyawan swasta yang telah menikah, awak kabin, dan perawat. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji hubungan *family supportive supervisor behaviors* dan *work-life balance* pada karyawan di Daerah Istimewa Yogyakarta yang berasal dari berbagai jenis pekerjaan, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai hubungan kedua variabel tersebut.

Berdasarkan uraian teori dan temuan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance* dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, baik dari sisi individu maupun organisasi. Perilaku *supervisor* yang mendukung keluarga berpotensi menjadi sumber utama dalam membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, namun efektivitasnya bergantung pada bagaimana dimensi *family supportive supervisor behaviors* seperti dukungan emosional, dukungan *instrumental*, perilaku teladan, dan manajemen kreatif kerja-keluarga diterapkan dalam lingkungan kerja yang spesifik. Dinamika ini menunjukkan bahwa setiap aspek *family supportive supervisor behaviors* dapat

memberikan kontribusi berbeda terhadap pembentukan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. dengan mempertimbangkan hal tersebut, penelitian ini berupaya untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana pengaruh *family supportive supervisor behaviors* terhadap *work life balance* karyawan. Oleh karena itu, rumusan permasalahan dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk pertanyaan: “bagaimana hubungan *family supportive supervisor behaviors* terhadap *work life balance* karyawan?”

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *family supportive supervisor behaviors* dengan *work life balance* pada karyawan di Yogyakarta

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai hubungan antara *family supportive supervisor behaviors* dan *work life balance*. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat serta memperjelas hubungan antara *family supportive supervisor behaviors* yang diterima individu dengan kemampuan mereka dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi bahan masukan bagi perusahaan, *supervisor*, dan karyawan mengenai pentingnya *family supportive supervisor behaviors* dalam meningkatkan *work life balance*