

HUBUNGAN *FAMILY SUPPORTIVE SUPERVISOR BEHAVIORS* DENGAN *WORK-FAMILY BALANCE* PADA PEGAWAI KPPN WILAYAH SULAWESI UTARA YANG BEKERJA DENGAN SISTEM KERJA FLEKSIBEL

¹Handaru Agung Pradana, ²Dr. Unika Prihatsanti, S.Psi., M.A.

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

Email: phandaruagung@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara antara *family supportive supervisor behavior* dan *work-family balance* pada pegawai yang bekerja dengan sistem kerja fleksibel di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara wilayah Sulawesi Utara. Kondisi dimana pegawai merasakan keterikatan dan kepuasan dengan perannya dalam pekerjaan dan keluarga dengan konflik yang sedikit disebut *work-family balance*. *Family supportive supervisor behavior* menjadi salah satu faktor yang memengaruhi *work-family balance*. Sampel pada penelitian ini berjumlah total 101 pegawai yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*. Data dalam penelitian ini diambil menggunakan skala *family supportive supervisor behavior* dengan 14 aitem valid ($\alpha = 0.963$) dan skala *work-family balance* dengan 20 aitem valid ($\alpha = 0.906$). Pengujian hipotesis menggunakan uji non parametrik yaitu *Spearman's Rho* dengan hasil hipotesis diterima, yaitu terdapat hubungan positif signifikan antara *family supportive supervisor behavior* dengan *work-family balance* pada pegawai ($r_s = 0.385$, $p = 0.000$), yang berarti semakin tinggi tingkat *family supportive supervisor behavior* pegawai, maka akan semakin tinggi pula tingkat *work-family balance*.

Kata kunci: *family supportive supervisor behavior*, *work-family balance*, pegawai, sistem kerja fleksibel

***THE RELATIONSHIP BETWEEN FAMILY SUPPORTIVE
SUPERVISOR BEHAVIORS AND WORK-FAMILY BALANCE
AMONG EMPLOYEES OF KPPN IN NORTH SULAWESI
WORKING UNDER FLEXIBLE WORK SYSTEM***

¹Handaru Agung Pradana, ²Dr. Unika Prihatsanti, S.Psi., M.A.

¹Faculty of Psychology, Diponegoro University
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

Email: phandaruagung@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between family supportive supervisor behavior and work-family balance in employees who work with a flexible work system at the North Sulawesi State Treasury Service Office. The condition where employees feel attachment and satisfaction with their roles in work and family with little conflict is called work-family balance. Family supportive supervisor behavior is one of the factors that influence work-family balance. The sample in this study totaled 101 employees selected using simple random sampling technique. Data in this study were taken using the family supportive supervisor behavior scale with 14 valid items ($\alpha = 0.963$) and the work-family balance scale with 20 valid items ($\alpha = 0.906$). Hypothesis testing using non-parametric test, namely Spearman's Rho with the results of the hypothesis accepted, namely there is a significant positive relationship between family supportive supervisor behavior and work-family balance in employees ($r_s = 0.385$, $p = 0.000$), which means that the higher the level of family supportive supervisor behavior of employees, the higher the level of work-family balance.

Keywords: *family supportive supervisor behavior, work-family balance, employee, flexible working system*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Jarak antara tempat kerja dan tempat tinggal karyawan merupakan salah satu isu yang sering dihadapi dalam dunia kerja modern. Semakin berkembangnya industri tidak jarang mengharuskan karyawan untuk bekerja di tempat yang jauh dari rumah atau tempat tinggal asal mereka. Situasi ini dapat menimbulkan berbagai tantangan, seperti meningkatnya waktu tempuh dan biaya transportasi, serta tidak jarang menimbulkan masalah penting yaitu berkurangnya waktu yang bisa dihabiskan bersama keluarga. Beberapa pegawai di sektor pemerintahan di Indonesia diwajibkan untuk mematuhi peraturan dari kantor yang mengharuskan mereka untuk bekerja jauh dari tempat tinggal asalnya. Tuntutan yang tinggi, baik dari pekerjaan atau keluarga dapat membuat seseorang mengalami konflik di antara keduanya. Pegawai di beberapa lembaga pemerintahan akan dipindahtugaskan ke daerah tertentu yang mana tidak jarang tempat tersebut sangat jauh dari keluarganya. Beberapa dari mereka mengajak keluarganya untuk berpindah-pindah tempat sesuai dengan daerah pegawai tersebut ditempatkan, tetapi mayoritas dari mereka memilih untuk meninggalkan keluarganya di tempat dengan alasan pendidikan anak, pasangan yang bekerja di daerah asal, atau alasan lainnya.

Owl Labs (2021) mengumpulkan data statistik mengenai pekerja jarak jauh dan didapatkan hasil bahwa sebagian besar pekerja yang bekerja jarak jauh termasuk dalam tiga industri teratas, yaitu perawatan kesehatan sebanyak 15%, sektor teknologi 10%, dan layanan keuangan sebanyak 9%. Di Indonesia, salah satu lembaga pemerintahan di sektor keuangan adalah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) yang berada di bawah naungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. DJPb memiliki kantor-kantor yang tersebar seluruh wilayah di Indonesia. Pegawai DJPb yang bekerja di daerah yang jauh dari keluarganya mau tidak mau harus mematuhi peraturan tersebut karena hal itu merupakan perjanjian kerja dengan instansi tersebut. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur, didapatkan data bahwa sekitar 70% pegawai di kantor DJPb wilayah Sulawesi Utara berasal dari Pulau Jawa, dan dari 70% pegawai tersebut, kebanyakan tidak mengajak keluarganya untuk berpindah tempat dengan mereka sehingga mereka jarang bertemu keluarga mereka karena jarak antar provinsi tersebut sangat jauh. Data tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai bekerja jauh dari tempat asal dan waktu berkumpul dengan keluarga menjadi berkurang. Hal tersebut dapat membuat pemenuhan peran keluarga dari pegawai tersebut terhambat.

Pegawai yang bekerja di kantor juga memiliki peran lain di luar pekerjaan, salah satunya di keluarganya. Peran dalam pekerjaan dan juga keluarga dari pegawai akan membuat mereka terlibat pada keduanya sekaligus, sehingga penyeimbangan antara kedua peran tersebut perlu diperhatikan (Maulana, 2017). Jumlah jam kerja yang semakin lama semakin meningkat sedangkan waktu untuk keluarga tidak juga

mengalami peningkatan bagi pegawai, kondisi ini menunjukkan perlunya memperhatikan dan meningkatkan lagi keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga (Paramita, 2017). Pihak kantor melalui pimpinan atau *supervisor* perlu menyediakan sarana atau kesempatan bagi pegawainya untuk memenuhi perannya dalam kehidupan keluarga.

Penelitian oleh Obrenovic (2020) menunjukkan bahwa konflik pekerjaan-keluarga, yang dapat diperburuk oleh pemisahan geografis dari keluarga, merupakan prediktor signifikan terhadap kesejahteraan psikologis pegawai. Selain itu, kesejahteraan psikologis individu dapat dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan keluarganya. Literatur yang ada menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, yang digambarkan sebagai kapasitas seseorang untuk secara konsisten menyeimbangkan tuntutan emosional, perilaku, dan psikologis, dapat berdampak signifikan pada kesejahteraan psikologis (Saraswati & Lie, 2020). Terdapat beberapa cara untuk mengurangi dampak negatif dari bekerja jarak jauh terhadap *work-family balance*, seperti fleksibilitas jadwal kerja, dukungan teknologi yang memadai, dan dukungan dari atasan (Mamatha & Kumar, 2023; Shirmohammadi & Beigi, 2022a; Shirmohammadi & Beigi, 2022b).

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan aspek penting dari kesejahteraan dan kinerja karyawan. Keseimbangan ini melibatkan pengelolaan kewajiban kerja dan tanggung jawab pribadi, termasuk komitmen keluarga (Mardhatillah & Santoso, 2019). Penelitian menunjukkan bahwa konflik antara

pekerjaan dan keluarga serta konflik antara keluarga dan pekerjaan dapat berdampak signifikan pada kinerja karyawan, terutama bagi karyawan perempuan (Rohmah dkk., 2022). Untuk mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, karyawan perlu mengembangkan keterampilan dalam manajemen waktu, keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan (Ganaphati, 2016). Komunikasi yang efektif dan keterampilan pengasuhan juga penting untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, terutama bagi orang tua yang bekerja (Mardhatillah & Santoso, 2019).

Peran dalam pekerjaan dan juga keluarga dari pegawai akan membuat mereka terlibat pada keduanya sekaligus, sehingga penyeimbangan antara kedua peran tersebut perlu diperhatikan (Maulana, 2017). Kementerian Keuangan menerapkan sistem kerja fleksibel bagi pegawainya untuk mengatasi permasalahan pegawai yang jauh dari keluarganya. Sistem kerja fleksibel merupakan pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu yang memaksimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk melaksanakan tugas dan menjamin tuntasnya pekerjaan dan fungsi dari Kementerian Keuangan. Sistem kerja ini memiliki dasar hukum yaitu Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 416 Tahun 2023 tentang Sistem Kerja Fleksibel di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Sistem kerja fleksibel termasuk kedalam konteks *Flexible Working Arrangement* (FWA). FWA adalah praktik kerja yang memungkinkan pegawai lebih

bebas menentukan dimana, kapan, dan bagaimana pekerjaan dilakukan (Chung & van der Horst, 2018; de Menezes & Kelliher, 2017; Kossek & Lautsch, 2018), seperti waktu fleksibel, jam kerja terkompresi, dan bekerja dari rumah/*work from home* (WFH). Sistem kerja fleksibel di Kementerian Keuangan yang diterapkan ke kantor vertikal di bawahnya terdiri dua konteks, yaitu pegawai dapat bekerja dari kantor kedudukan, yaitu selama paling sedikit tiga hari kerja dalam seminggu, dan ruang kerja bersama selama paling banyak satu hari kerja dalam seminggu. Konteks kedua adalah memberikan hak ke pegawainya untuk bekerja dari tempat asalnya atau tempat keluarganya berada atau *work from home* (WFH) selama 10 hari kerja dalam satu triwulan.

Penerima fasilitas kerja fleksibel diseleksi dengan salah satunya mempertimbangkan beban kerja dari kantor kepada pegawai penerima. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pegawai yang menerima memang memiliki kebutuhan untuk pemenuhan kedua peran secara lebih terkhusus. Hal ini juga dibuktikan dengan penggalan data awal yang menunjukkan bahwa beberapa pegawai kantor DJPb wilayah Sulawesi Utara penerima fasilitas tersebut yang mengaku kurang memiliki waktu dan kedekatan dengan keluarga sebelum mereka diberikan hak untuk bekerja secara fleksibel

Memberikan hak untuk bekerja secara fleksibel terbukti menjadi salah satu jalan yang efektif dalam usaha menyeimbangkan komitmen pekerjaan dan di luar pekerjaan (Russell dkk., 2009), hal ini termasuk peran di rumah dalam keluarga.

Keseimbangan kehidupan dan peran saat menjalani pekerjaan dan kehidupan keluarga ini disebut dengan *work-family balance*. Menurut Paramita dan Waridin (2017), arti dari *work-family balance* adalah adanya sedikit konflik dalam menjalani peran di keluarga dan pekerjaan seseorang, serta perasaan puas terhadap peran tersebut. Aspek dari *work-family balance* menurut Greenhaus & Allen (2011) dibagi menjadi tiga, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan psikologis, dan keseimbangan kepuasan yang dirasakan dalam menjalankan peran dan tanggungjawab keluarga dan pekerjaan.

Work-family balance telah menjadi topik penelitian yang berkembang pesat dan mendapatkan perhatian yang signifikan sejak tahun 1980-an dan 1990, namun, penelitian mengenai keseimbangan kehidupan kerja secara lebih spesifik, yang mencakup perspektif gender, tekanan pekerjaan, dan peran keluarga, mulai berkembang dengan pesat sekitar awal tahun 2000. Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa keseimbangan kerja dan keluarga penting bagi pegawai dan juga organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Penelitian oleh Vanderpool & Way (2013) menemukan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga mempengaruhi kondisi psikologi pegawai yang berhubungan dengan organisasi, seperti kecemasan kerja dan niat berpindah. Peraturan dan kebijakan organisasi yang berkaitan dengan keseimbangan pekerjaan dan keluarga akan berdampak positif terhadap pegawainya yang nantinya juga akan meningkatkan keterlibatan kerja karena

mereka berpersepsi bahwa organisasi mendukung pemenuhan kedua peran tersebut (Žnidaršič & Bernik, 2021).

Greenhaus dkk. (2003) menyebutkan faktor-faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya *work-family balance*, yaitu iklim organisasi, dukungan keluarga, dan dukungan organisasi. *Work-family balance* berhubungan pula dengan beberapa faktor lain seperti kepribadian individu, dukungan keluarga, iklim organisasi, orientasi kerja, dan jenjang karier. Dukungan terbagi menjadi dukungan formal yang berupa pengaturan jadwal dan tempat kerja yang fleksibel, dan dukungan informal yang berupa dukungan dari atasan dan perhatian terhadap dampak pekerjaan terhadap keluarga bawahannya (Behson, 2005).

Salah satu dukungan dari yang dapat diberikan oleh atasan terhadap pegawainya disebut *family supportive supervisor behavior* (FSSB). FSSB didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan oleh pengawas atau atasan yang mendukung pemenuhan peran dan tanggung jawab keluarga pegawainya (Hammer dkk, 2013). Beberapa dimensi dari FSSB menurut Hammer dkk (2013) adalah dukungan emosional, dukungan instrumental, perilaku *role model*, dan *creative work-family management*. Pemberian fasilitas kerja fleksibel Kantor DJPb wilayah Sulawesi Utara merupakan contoh dari dukungan organisasi yang dapat mempengaruhi *work-family balance* pegawainya, selanjutnya pemberian *privilege* ini juga menjadi salah satu dimensi dari FSSB yaitu dukungan instrumental. Dukungan instrumental sendiri merupakan penyediaan fasilitas atau bantuan dari *supervisor* terhadap pegawai untuk

membantu mereka menyeimbangkan tanggung jawab keluarga dan keluarga, seperti pemberlakuan sistem kerja yang fleksibel atau bantuan untuk menitipkan anak. Penelitian oleh Wang dkk., (2023) mendapatkan hasil bahwa FSSB memiliki dampak positif terhadap keterampilan proaktif dan kualitas tidur pegawai yang nantinya berdampak baik pula terhadap kinerja pegawai di kantor.

Penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin harus peka terhadap situasi keluarga karyawan, terutama mereka yang bekerja jauh dari rumah. Kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan menyeimbangkan konflik pekerjaan-keluarga dengan memberikan teladan dalam mengelola berbagai peran (Putri dkk., 2021). Atasan harus dapat mengatur fleksibilitas berkaitan dengan kondisi pribadi karyawan dengan keluarga, seperti saat karyawan yang berperan sebagai orang tua harus lebih sering bersama anaknya. Hubungan erat antara supervisor dan karyawan yang difasilitasi oleh komunikasi langsung berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan, baik di pekerjaan maupun komitmen kepada keluarga (Simatupang & Chandra, 2021).

Family supportive supervisor behavior memiliki dampak positif terhadap berbagai aspek pada pegawai, seperti keseimbangan pekerjaan dan keluarga, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keinginan untuk tetap bekerja, dan kesehatan fisik (Crain & Stevens, 2018; Han & McLean, 2020; Jolly dkk., 2022). Hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa FSSB memiliki dampak signifikan dalam mengurangi konflik pekerjaan dan keluarga, seperti penelitian oleh Crain dkk, (2014) yang mendapati

bahwa FSSB berhubungan dalam penurunan atau pengurangan *work to family conflict* (WFC) dan *family to work conflict* (FWC). Hasil penelitian oleh Wike dkk, (2016) juga membuktikan bahwa FSSB berpengaruh untuk mengurangi tingkat konflik pekerjaan-keluarga yang dirasakan pegawai.

Konflik pekerjaan dan keluarga akan berpengaruh terhadap *work-family balance* individu tersebut. Hasil penelitian oleh Chang dkk, (2017) menunjukkan bahwa *work-family conflict* memiliki hubungan yang signifikan ke arah negatif terhadap *work-family balance*, yang berarti bahwa rendahnya konflik antara peran keluarga dan pekerjaan akan meningkatkan keseimbangan pekerjaan-keluarga, dan usaha untuk mengurangi tingkat konflik pekerjaan-keluarga akan berpengaruh secara positif terhadap *work-family balance*. Maka dari itu usaha penurunan konflik pekerjaan dan keluarga penting dilakukan, salah satunya dengan cara perilaku atasan yang mendukung usaha pemenuhan peran keluarga dan pekerjaan para pegawai atau bawahannya.

Meskipun penelitian yang mengkaji khusus tentang korelasi FSSB dengan WFB masih terbatas, beberapa studi telah menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Ayuningtyas dan Septarini (2013) menemukan bahwa dukungan atasan terkait keluarga berhubungan signifikan dengan keseimbangan peran di pekerjaan dan keluarga pada wanita yang bekerja. Wijayanto dan Fauziah (2020) juga menegaskan bahwa dukungan tempat kerja adalah faktor penting dalam keseimbangan kerja-keluarga, khususnya bagi ibu yang bekerja. Selain itu, Pratiwi dan Rahmanio

(2019) menunjukkan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja memiliki hubungan positif signifikan dengan *work-family balance*.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut terdapat kesenjangan penelitian yang menelaah mengenai hubungan *family supportive supervisor behaviors* dengan *work-family balance* secara khusus, yaitu hanya terdapat sedikit penelitian yang mengkaji secara khusus mengenai kedua variabel tersebut. Peneliti tertarik untuk mengkaji variabel tersebut karena terdapat kesenjangan mengenai FSSB yang berhubungan terhadap WFB, dimana sebagian besar penelitian dilakukan di negara-negara Barat. Kesenjangan muncul terkait bagaimana budaya industri dan pegawainya yang berbeda mempengaruhi hubungan ini, khususnya di negara Indonesia. Penelitian yang ada juga sering kali dilakukan dalam industri tertentu, seperti layanan kesehatan dan pendidikan, sehingga kurang generalisasi untuk jenis pekerjaan lainnya. Kesenjangan juga terjadi karena kurangnya penelitian yang mengkaji mengenai hubungan kedua variabel tersebut terhadap kelompok spesifik, sehingga peneliti memilih subjek pegawai yang menerima hak kerja fleksibel. Penelitian terdahulu yang mengkaji kedua variabel tersebut hanya meneliti FSSB secara umum dan subjeknya bukan kelompok yang spesifik.

Peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur dengan Kepala Kanwil DJPb Sulawesi Utara untuk mendapatkan pandangan menyeluruh tentang struktur organisasi, budaya kerja, dan dinamika di KPPN. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami penerapan FSSB dalam praktik sehari-hari serta dampaknya terhadap WFB

karyawan. Kepala Kanwil memberikan data kontekstual tentang kondisi kantor, serta wawasan mengenai kebijakan kerja fleksibel dan program kesejahteraan karyawan yang diterapkan. Alasan peneliti ingin meneliti hubungan kedua variabel tersebut di Kanwil DJPb Sulawesi Utara adalah karena berdasarkan pengumpulan data awal tersebut, terdapat pegawai yang lebih memilih untuk bekerja seterusnya dari kantor daripada di rumah, tetapi juga terdapat pegawai yang merasa bahwa dukungan atasan yang diberikan kurang dalam menunjang kebutuhannya untuk juga bersama dengan keluarga.

Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat preferensi pegawai yang berbeda dan dinamis dalam cara dan usaha mereka untuk meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga mereka. Selain itu, atasan juga memiliki tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab tersendiri dan juga diharuskan untuk berfokus pada pekerjaannya sehingga FSSB mungkin saja tidak diterapkan dan dilakukan dengan baik, terlebih dengan adanya preferensi yang dinamis dan berbeda dari pegawai kantor DJPb wilayah Sulawesi Utara yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap persepsi mereka terhadap FSSB dan WFB.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara *family supportive supervisor behavior* dan *work-family balance* pada karyawan KPPN wilayah Sulawesi Utara yang bekerja dengan sistem kerja fleksibel.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijabarkan, rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *family supportive supervisor behaviors* terhadap *work-family balance* pada pegawai yang bekerja dengan sistem kerja fleksibel di Kantor Ditjen Perbendaharaan Wilayah Provinsi Sulawesi Utara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *family supportive supervisor behavior* terhadap *work-family balance* pada pegawai yang bekerja dengan sistem kerja fleksibel di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara wilayah Sulawesi Utara.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai hubungan antara *family supportive supervisor behavior* dan *work-family balance*.

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk pegawai yang bekerja dengan sistem kerja fleksibel di KPPN di wilayah kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara

mengenai *family supportive supervisor behaviors* dan *work-family balance*. Pegawai yang memahami mengenai kedua hal tersebut diharapkan dapat mengerti bagaimana mengatur keseimbangan peran antara pekerjaan dan keluarganya berkaitan dengan pemberian hak kerja fleksibel dari atasan mereka.

- b. Bagi Kantor DJPb Wilayah Provinsi Sulawesi Utara penelitian ini diharapkan dapat menjadi evaluasi mengenai tujuan dari diterapkannya sistem kerja fleksibel dan evaluasi mengenai dukungan yang sudah diberikan untuk menyeimbangkan peran pegawainya.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar untuk melakukan penelitian mengenai hubungan *family supportive supervisor behaviors* dengan *work-family balance* pada kelompok spesifik.