

Family-Supportive Supervisor Behavior dan Work Engagement Di Era Pandemi *(Family-Supportive Supervisor Behavior and Work Engagement in the Pandemic Era)*

Deri Natria* dan Arum Etikariena

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

**)deri.natria@ui.ac.id*

Abstrak

Era pandemi mengubah lingkungan kerja karyawan menjadi lebih banyak dilakukan di rumah, hal ini menimbulkan pertanyaan apakah terdapat perubahan *work engagement* karyawan. *Work engagement* merupakan faktor yang penting dalam organisasi. Interaksi lingkungan kerja mempengaruhi *work engagement* karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana mekanisme hubungan tidak langsung *family-supportive supervisor behavior*, *work-family enrichment*, dan *work engagement* selama era pandemi yang dimoderasi *work-family culture*. Data diperoleh dari pegawai instansi pemerintah yang berlokasi di Jakarta dan menerapkan *work from home* ataupun sistem kerja *hybrid*, dengan masa kerja minimal satu tahun di bawah atasan yang sama. Pengambilan data dilakukan menggunakan *convenience sampling*, dengan $N = 174$ (64,9 persen perempuan, usia rata-rata 36,5 tahun). Dalam penelitian ini, analisis regresi dengan Hayes PROCESS model 14 digunakan sebagai metode analisis. Hasil studi mendukung adanya efek moderasi *work-family culture* pada hubungan tidak langsung *family-supportive supervisor behavior* pada *work engagement* melalui *work-family enrichment*. Untuk meningkatkan *work engagement* di era pandemi ini, organisasi dapat menerapkan program yang meningkatkan *family-supportive supervisor behavior*, mengurangi *work-family enrichment*, dan meningkatkan *work-family culture*.

Kata kunci: *work engagement, family-supportive supervisor behavior, work-family enrichment, work-family culture, era pandemi*

Abstract

The pandemic era has modified the work environment, causing employees to spend more time at home, raising the question of whether there has been a shift in work engagement. Work engagement is an important factor in the organization. This study aims to determine how the mechanism of indirect relationships of family-supportive supervisor behavior, work-family enrichment, and work engagement during the pandemic era are moderated by work-family culture. Data was obtained from employees of a government agency located in Jakarta who implemented work from home or a hybrid work system with a minimum of one year of service under the same supervisor. Data collection was done using convenience sampling, with $N = 174$ (64.9 percent female, average age of 36.5 years). In this study, regression analysis with the Hayes PROCESS model 14 was used as the analytical method. The results of the study support the moderating effect of work-family culture on the indirect relationship of family-supportive supervisor behavior on work engagement through work-family enrichment. In the pandemic era, organization need to increase work engagement by implementing programs that improve family-supportive supervisor behavior, reduce work-family enrichment, and support work-family culture.

Keywords: *work engagement, family-supportive supervisor behavior, work-family enrichment, work-family culture, pandemic era*

PENDAHULUAN

Fenomena pandemi COVID-19 telah membuat banyak perubahan situasi dan kebijakan di berbagai bidang. Salah satunya, pemerintah Indonesia menge-

luarkan kebijakan untuk mengatur pembatasan sosial berskala besar (PSBB) untuk mengantisipasi penyebaran COVID-19 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020. Peraturan ini menjadi dasar

pembatasan pergerakan orang, termasuk kegiatan pekerjaan kantor. Perusahaan juga merespon regulasi ini dengan menyesuaikan sistem kerja tidak hanya dengan *work from office* (WFO), tetapi juga dengan *work from home* (WFH) dan sistem kerja *hybrid* (WFH dan WFO). Artinya, selama pandemi karyawan bekerja secara online, bukan tatap muka. Beberapa kelemahan WFH yang dihadapi perusahaan adalah atasan sulit menjangkau karyawan, sehingga tidak dapat memantau kinerja karyawan secara langsung, dan banyak karyawan yang tidak disiplin (Glavin & Schieman, 2012). Sedangkan kesulitan lain yang dihadapi karyawan saat melaksanakan WFH adalah sumemualitnya berkoordinasi dengan rekan kerja, sulitnya membagi waktu melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab di rumah, atau koneksi internet yang tidak stabil (Gibran dkk., 2020).

Menyikapi kondisi terkini, pandemi COVID-19 menjadi momentum untuk menunjukkan pentingnya *work engagement* mengingat karyawan merupakan aset terpenting perusahaan. *Work engagement* meningkatkan rasa ingin tahu karyawan dan membantu memunculkan sisi inovatif dan kreatif tenaga kerja, yang pada akhirnya dapat menghasilkan kontribusi positif bagi perusahaan. Jadi, perusahaan perlu menjaga *work engagement* karyawan selama masa-masa sulit (Chanana & Sangeeta, 2020). Sayangnya membangun *work engagement* menjadi tantangan berat bagi perusahaan, terutama dalam sistem kerja WFH. Berdasarkan laporan survei State of the Global Workplace yang dilakukan oleh Gallup, Inc (2021), meskipun tingkat *global engagement* cenderung stabil selama dekade terakhir, pandemi telah mengurangi tingkat *engagement* dari 22 persen pada 2019 menjadi 20 persen pada 2020. *Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan terpenuhi yang terkait dengan pekerjaan, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan apresiasi (Schaufeli dkk., 2002). Berdasarkan penelitian terdahulu, *work engagement* terbukti meningkatkan kreativitas, kinerja, motivasi, *organisational citizenship behavior*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan klien. *Work engagement*

dapat diketahui dari tingkat antusiasme (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan apresiasi (*absorption*) karyawan (Wood dkk., 2020).

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas tentang anteseden dari *work engagement*. Dalam tinjauan pustaka yang dilakukan peneliti, *work engagement* dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi *work engagement* meliputi *learning goal orientation* (Matsuo, 2019), *felt obligation* (Huang, 2012), dan *job crafting* (Garg dkk., 2021; Matsuo, 2019; Tims dkk., 2012, 2013, Petrou, 2012). Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi *work engagement* dapat dikelompokkan menjadi faktor kepemimpinan (Bedarkar & Pandita, 2014; Matos dkk., 2018; Matthews dkk., 2014), organisasi (Huang, 2012; Strom dkk., 2014), budaya organisasi (Parent & Lovelace, 2018; Perrigino dkk., 2019), *work-family interface* (Bedarkar & Pandita, 2014; Koekemoer dkk., 2020; Kuntari, 2020), dan dukungan sosial (Boakye dkk., 2019 ; Garg dkk., 2021; Matthews dkk., 2014; McKersie dkk., 2019; Rofcanin dkk., 2017; Shi dkk., 2019; Sonnentag dkk., 2020). Salah satu bentuk dukungan sosial yang mempengaruhi *work engagement* karyawan adalah *family-supportive supervisor behavior* (Matthews dkk., 2014; McKersie dkk., 2019; Qing & Zhou, 2017; Rofcanin dkk., 2017; Shi dkk., 2019; Straub, 2012). *Family-supportive supervisor behavior* (FSSB) merupakan jenis dukungan atasan yang telah digunakan dalam beberapa penelitian, karena merupakan kebijakan informal yang melibatkan bimbingan kognitif dan emosional dan memiliki dampak positif pada keseimbangan kehidupan kerja, perilaku kerja, sikap, dan hasil (Bagger & Li, 2014; Hammer dkk., 2009, 2013; Odle-Dusseau dkk., 2013; Rofcanin dkk., 2017). FSSB menyiratkan sejauh mana atasan memberikan dukungan emosional dan instrumental kepada bawahan mereka, berfungsi sebagai panutan, dan menerapkan kebijakan kerja-keluarga yang inovatif.

FSSB didefinisikan oleh Hammer dkk. (2009) sebagai perilaku mendukung keluarga yang ditunjukkan oleh supervisor dan terdiri atas empat dimensi, yaitu dukungan emosional, dukungan

instrumental, perilaku panutan, dan manajemen kerja-keluarga yang kreatif. FSSB berkontribusi pada pengembangan dan pemeliharaan sumber daya afektif, intelektual, dan fisik karyawan, yang dapat difokuskan untuk meningkatkan partisipasi mereka dalam tugas dan aktivitas (Russo dkk., 2015). FSSB memberikan sinyal kepada karyawan bahwa atasan dapat diakses, berempati, dan memiliki niat baik untuk membantu mereka mengatasi masalah yang berkaitan dengan keluarga mereka (Hammer dkk., 2009). Hal ini dapat memperluas ketersediaan psikologis seseorang, karena karyawan percaya bahwa mereka bekerja dalam suasana yang aman dimana mereka dapat terlibat dalam interaksi yang terbuka dan bebas dengan atasan mereka dan mengungkapkan keprihatinan tentang keluarga mereka tanpa takut dihakimi secara negatif (Russo dkk., 2015). Atasan dengan FSSB yang tinggi cenderung mengurangi tekanan pada karyawan untuk bekerja ketika sakit, yang mengakibatkan karyawan merasa kurang berkewajiban untuk bekerja selama sakit (Hammer dkk., 2013). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan sosial di tempat kerja memberi karyawan lebih banyak sumber daya untuk mengambil bagian dalam peran keluarga di luar peran pekerjaan, yang meningkatkan *work engagement* karyawan.

Dalam budaya kolektif, sudah menjadi hal yang biasa bagi karyawan untuk meminta saran dari atasan mengenai kehidupan pribadinya (Matsumoto & Juang, 2013), sehingga penerapan FSSB mungkin sudah dilakukan secara alami. Umumnya, domain paling berharga dalam kehidupan seseorang adalah keluarga dan pekerjaan (Nicklin & McNall, 2013). Oleh karena itu penelitian ini akan mencakup interaksi positif tentang keluarga dan pekerjaan, yang dikenal sebagai *work-family enrichment* (WFE). Penelitian yang dilakukan Koekemoer dkk. (2020) dan Kuntari (2020) mendukung peran WFE dalam mempengaruhi *work engagement*. De Klerk dkk. (2013) menyatakan bahwa WFE mengacu pada sejauhmana sumber daya dari peran pekerjaan dan keluarga dapat mendorong individu dan memberikan pengalaman positif, sehingga meningkatkan kualitas

hidup individu dalam peran lain. Dengan kata lain, WFE terjadi ketika berbagai manfaat dan sumber daya yang berasal dari satu peran (pekerjaan atau keluarga) tidak hanya ditransfer tetapi juga diterapkan ke bidang lain.

WFE didefinisikan sebagai sejauh mana pengalaman dalam satu peran meningkatkan kualitas hidup dalam peran lain (Greenhaus & Powell, 2006). Berdasarkan konsep *enrichment*, pekerjaan dan keluarga masing-masing memberi individu sumber daya seperti peningkatan harga diri yang signifikan, pendapatan, dan keuntungan lain yang dapat membantu individu berfungsi lebih baik di banyak bidang kehidupan lainnya. WFE juga memiliki dua arah, yaitu: *work-to-family enrichment* (W-FE) dan *family-to-work enrichment* (F-WE). Ketika pengalaman kerja meningkatkan kualitas kehidupan keluarga, ini disebut sebagai W-FE, dan ketika pengalaman keluarga meningkatkan kualitas kehidupan kerja, ini disebut sebagai F-WE (Kuntari, 2020).

Greenhaus dan Powell (2006) menjelaskan bahwa *enrichment* muncul ketika perolehan sumber daya yang dihasilkan dalam peran A memfasilitasi peningkatan kinerja individu dalam peran B. *Enrichment* terjadi ketika sumber daya (keterampilan dan perspektif, fleksibilitas, modal sosial psikologis dan fisik, dan sumber daya material) diambil dari salah satu peran. Misalnya, sumber daya yang diperoleh karyawan dalam peran kerja mereka (misalnya, keterampilan manajemen waktu, fleksibilitas) dapat secara langsung meningkatkan peran pengasuhan mereka, atau partisipasi dalam peran keluarga dapat menghasilkan pengaruh positif (misalnya kegembiraan, perhatian, semangat), dan ini pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja (Nicklin & McNall, 2013). Interaksi antar sumber daya tersebut yang pada hakekatnya didasarkan pada teori *Conservation of Resources* (COR), akan meningkatkan *work engagement*.

Menurut Qing dan Zhou (2017) dan Shi dkk. (2019), studi mengenai hubungan antara *work engagement* dan FSSB harus memasukkan variabel budaya organisasi. *Work-family culture* merupakan salah satu budaya organisasi yang diketahui

mempengaruhi *work engagement* (Perrigino dkk., 2019), sehingga efek moderasi *work-family culture* akan diikutsertakan dalam penelitian ini. *Work-family culture* didefinisikan sebagai asumsi bersama, keyakinan, dan nilai-nilai mengenai sejauh mana organisasi mendukung dan menghargai integrasi pekerjaan karyawan dan kehidupan keluarga (Thompson dkk., 1999). Budaya organisasi yang positif dapat mengurangi efek negatif *work-home spillover*, yaitu masalah pekerjaan-rumah yang saling mempengaruhi sehingga memungkinkan pengaturan pekerjaan-rumah yang lebih fleksibel, dan menarik serta mempertahankan lebih banyak karyawan berkualitas tinggi dan berharga (Sok dkk., 2014). Mendukung penelitian Sok dkk. (2014), penelitian French dan Agars (2018) menyatakan bahwa karyawan akan lebih tertarik dan senang bekerja di lingkungan yang ramah keluarga. Alhasil, kehadiran *work-family culture* di sebuah perusahaan memperkuat hubungan antara FSSB, WFE, dan *work engagement*.

Teori COR berpendapat bahwa motivasi manusia diarahkan pada akumulasi sumber daya penting untuk perlindungan sumber daya berharga lainnya. Teori COR memprediksi bahwa orang berusaha untuk mendapatkan, memelihara, dan melindungi sumber daya. Menurut teori COR, karyawan yang mendapat dukungan dari orang-orang penting dalam hidupnya lebih baik dalam pemecahan masalah. Model penelitian ini dapat dijelaskan dengan teori yang menunjukkan bahwa ketika karyawan memperoleh sumber daya di tempat kerja, mereka menjadi banyak akal dan termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan yang menghasilkan sumber daya tambahan (Halbesleben dkk., 2014; Hobfoll dkk., 2018). Dinamika sumber daya kerja dapat menjelaskan hubungan antar variabel, yang menyiratkan bahwa satu peran (pekerjaan/keluarga) dapat menyediakan sumber daya yang memadai yang membantu karyawan dalam mengelola tanggung jawab peran lainnya (keluarga/pekerjaan), dan dengan demikian cenderung meningkatkan *work engagement*. FSSB menginspirasi karyawan untuk mencari sumber daya untuk membantu mereka

mengelola konflik dan meningkatkan kualitas hidup. Pada akhirnya, FSSB memfasilitasi pengembangan dan pencapaian sumber daya dan keterampilan baru di antara karyawan, memungkinkan mereka untuk lebih terlibat dan produktif karena keinginan alami mereka untuk tumbuh dan berkembang (Nicklin & McNall, 2013). FSSB dan *work-family culture* sebagai faktor pengawas dan faktor organisasi menyediakan sumber daya dalam peran pekerjaan/keluarga (WFE). Selanjutnya, WFE menyediakan sumber daya untuk *work engagement*. Jadi, dalam penelitian ini peneliti mengajukan pertanyaan penelitian bagaimana mekanisme hubungan tidak langsung FSSB dan *work engagement* melalui W-FE dan F-WE yang dimoderasi *work-family culture*. Hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H1. FSSB memiliki hubungan langsung yang positif dengan *work engagement*
- H2. W-FE memediasi hubungan FSSB dan *work engagement*
- H3. F-WE memediasi hubungan FSSB dan *work engagement*
- H4. *Work-family culture* memperkuat hubungan FSSB dan *work engagement* yang dimediasi oleh W-FE
- H5. *Work-family culture* meningkatkan hubungan FSSB dan *work engagement* yang dimediasi oleh F-WE

METODE

Sebelum dilakukan pendataan, penelitian ini telah melalui kajian etik oleh tim kajian etik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dengan nomor surat 142/FPsi.KomisiEtik/PDP.04.00/2021. Metode pengumpulan data menggunakan survei online (*self-reported survey*) dengan memanfaatkan *Google Form* yang didistribusikan melalui jaringan komunikasi dalam organisasi. Sebelum mengisi kuesioner, peserta dijelaskan tujuan umum penelitian melalui kata pengantar dan *informed consent* mengenai kesediaan mereka untuk memberikan data. Peserta dapat mengundurkan diri jika tidak bersedia melanjutkan pengisian kuesioner. Untuk meminimalkan *common method bias*, tanggapan *random*

item digunakan seperti yang direkomendasikan oleh De Jong dkk. (2010).

Populasi penelitian ini adalah pegawai dengan masa kerja minimal satu tahun yang bekerja pada kantor instansi pemerintah di Jakarta. Kami berasumsi bahwa setelah satu tahun bekerja di organisasi, karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang budaya organisasi. Seluruh responden yang termasuk dalam penelitian ini berada pada posisi staf. Teknik *non-probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan *convenience sampling*. *Convenience sampling* digunakan karena ketersediaan sampel dan kemudahan untuk mendapatkannya. (Cozby & Bates, 2018).

Dalam penelitian ini, semua kuesioner *self-report* menggunakan skala Likert enam poin. *Work engagement* diukur dengan menggunakan sembilan item *Utrecht work engagement scale-9* yang digunakan oleh Koekemoer dkk. (2020) dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,88, diantaranya "Saya antusias dengan pekerjaan saya". FSSB diukur menggunakan skala FSSB yang digunakan oleh Shi dkk. (2019), dan jumlah item sebanyak 14 dengan koefisien reliabilitas 0,98, termasuk item "Atasan saya adalah panutan yang baik untuk keseimbangan kerja dan non-kerja." Variabel WFE diukur menggunakan alat ukur 18 item yang dikembangkan oleh Carlson dkk. (2006). Sembilan item mewakili W-FE dengan koefisien reliabilitas 0,92 (termasuk item sampel "Keterlibatan saya dalam pekerjaan membuat saya merasa bahagia dan ini membantu

saya menjadi anggota keluarga yang lebih baik") dan sembilan item mewakili F-WE dengan koefisien reliabilitas 0,92 (termasuk item sampel "Keterlibatan saya dalam keluarga saya membuat saya dalam suasana hati yang baik dan ini membantu saya menjadi pekerja yang lebih baik"). Untuk mengukur *work-family culture*, digunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Bansal dan Agarwal (2020). Jumlah item dalam instrumen adalah 20, termasuk "Dalam organisasi ini, karyawan dapat dengan mudah menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka" dengan koefisien reliabilitas 0,87. Dalam penelitian ini, selain jenis kelamin, usia karyawan, pendidikan, dan status perkawinan, masa kerja dengan atasan yang sama serta jumlah rekan kerja di bawah atasan yang sama juga dimasukkan sebagai variabel kontrol.

Analisis mediasi yang dimoderasi dilakukan dalam SPSS versi 26 menggunakan macro PROCESS model 14 untuk menilai efek langsung dan tidak langsung FSSB pada keterlibatan kerja melalui W-FE dan F-WE sebagaimana dimoderatori oleh WFC (Hayes, 2018).

HASIL

Harman's *single factor test* digunakan untuk menganalisis adanya *common method bias*, dan hasilnya adalah 28,68 persen. Hasil Harman's *single factor test* kurang dari 50 persen, menunjukkan bahwa bias metode umum tidak menjadi masalah dalam penelitian ini (Podsakoff dkk., 2003).

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden (N = 174)

Karakteristik Demografi	Kategori	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	61	25.1%
	Perempuan	113	64.9%
Pendidikan	SMA setara	6	3.4%
	Diploma	0	0%
	S1	130	74.7%
	S2	38	21.8%
Status Pernikahan	Menikah	139	79.9%
	Tidak menikah	35	20.1%

Tabel 2. Analisis Regresi

	Hasil		
	W-FE	F-WE	WE
Variabel Kontrol			
Pendidikan	-0.23**	-0.34***	0.16*
Status Pernikahan	-0.04	0.34***	0.28**
Umur	-0.01	0.03	-0.01
Masa Kerja	0.00	-0.04***	0.02
Masa Kerja dengan atasan yang sama	-0.01	-0.07***	0.00
Variabel Independen			
FSSB	0.27***	0.04	0.08*
W-FE	-	-	0.10
F-WE	-	-	0.58***
Work-family Culture	-	-	-0.05
W-FE X Work-family Culture	-	-	-0.37**
F-WE X Work-family Culture	-	-	0.35**
R ²	0.31	0.26	0.45
R	0.55	0.51	0.67
F	12,35	9,67	12,20
df1, df2	6,167	6,167	11,162

FSSB: Family-supportive supervisor behaviour; W-FE: Work-to-family enrichment; F-WE: Family-to-work enrichment; WE: Work engagement

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Responden penelitian ini sebanyak 174 orang. Karakteristik demografi responden dapat dilihat pada tabel 1. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (113 orang; 64,9%), 130 responden

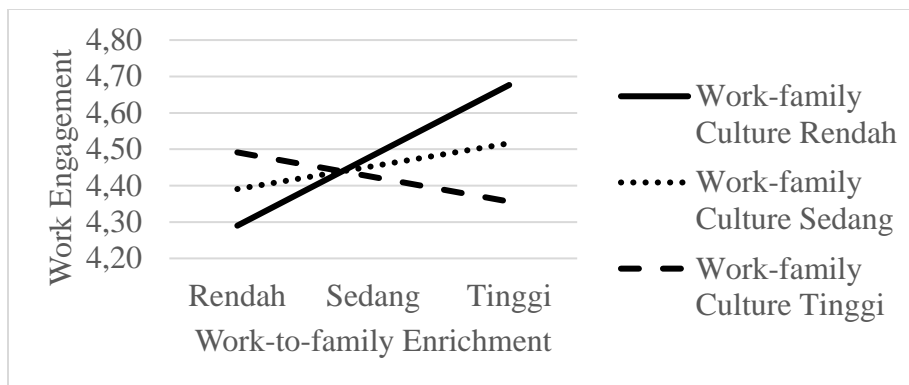
(74,7%) berpendidikan sarjana, semua responden pegawai dan bekerja dengan sistem shift (WFH dan WFO), 79,9% menikah, usia rata-rata 36,55 tahun, dan rata-rata masa kerja 11,27 tahun.

Tabel 3. Efek Langsung dan Efek Tidak Langsung

Efek Langsung FSSB pada Work Engagement						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	0.08	0.04	2.02	0.04	0.00	0.16
Efek Tidak Langsung						
Condition	Work-family Culture	Effect	BootSE	LLCI	ULCI	
W-FE						
Rendah	-0.57	0.08	0.03	0.02	0.13	
Sedang	0.00	0.03	0.04	-0.06	0.09	
Tinggi	0.57	-0.03	0.05	-0.14	0.06	
F-WE						
Rendah	-0.57	0.01	0.02	-0.01	0.05	
Sedang	0.00	0.02	0.02	-0.02	0.07	
Tinggi	0.57	0.03	0.03	-0.03	0.09	

FSSB: Family-supportive supervisor behaviour; W-FE: Work-to-family enrichment; F-WE: Family-to-work enrichment

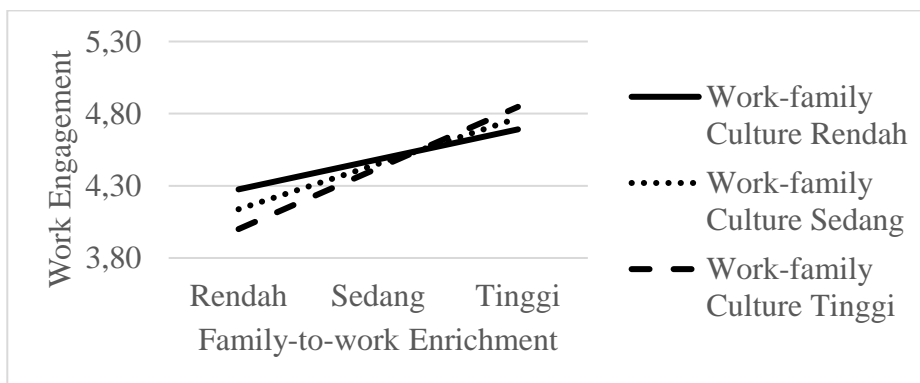
* p < .05; ** p < .01; *** p < .001



Gambar 1. Efek moderasi *work-family culture* pada hubungan W-FE and *work enrichment*

Tabel 2 menunjukkan model penelitian mampu memprediksi 45,30 persen ($R^2 = 0,45$) dari varians dalam *work engagement* diprediksi oleh FSSB, W-FE, F-WE, dan *work-family culture* setelah mengontrol pendidikan, status perkawinan, usia, masa kerja, dan masa kerja dengan atasan yang sama. Hasil penelitian menunjukkan FSSB berhubungan positif dengan keterlibatan kerja ($\beta = 0,08$, $p = 0,04$), yang berarti H1 terdukung. Artinya, *work engagement* meningkat karena atasan menunjukkan perilaku yang lebih mendukung keluarga. Selanjutnya, analisis regresi mengungkapkan hubungan yang berbeda antara FSSB dan mediator. FSSB dan W-FE memiliki hubungan yang signifikan

($\beta = 0,27$, $p < .001$). Sementara itu, tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik antara FSSB dan F-WE ($\beta = 0,04$, $p = 0,27$). W-FE dan *work engagement* tidak memiliki hubungan yang signifikan ($\beta = 0,10$, $p = 0,37$), sedangkan F-WE merupakan prediktor positif dan signifikan ($\beta = 0,58$, $p < .001$) terhadap *work engagement* (H2 terdukung, H3 tidak terdukung). *Work-family culture* ditemukan sebagai prediktor yang negatif dan tidak signifikan ($\beta = -0,05$, $p = 0,43$) dari *work engagement*, tetapi interaksi *work-family culture* dan W-FE ($\beta = -0,37$, $p < .01$) pada *work engagement* serta *work-family culture* dan F-WE ($\beta = 0,35$, $p < .01$) pada *work engagement* signifikan.



Gambar 2. Efek moderasi *work-family culture* pada hubungan F-WE dan *work enrichment*

Index of moderated mediation (IMM) menunjukkan bahwa *work-family culture* memoderasi jalur antara W-FE dan *work engagement* (H4 terdukung) karena nol tidak berada di antara

interval kepercayaan 95 persen dari IMM (-0,17, -0,04), dalam mediasi sederhana model FSSB (prediktor), W-FE (mediator), dan *work engagement* (output). Sedangkan hasil yang berbeda ditunjukkan

pada jalur antara F-WE dan *work engagement* dengan CI 95 persen (-0,01, 0,04). Karena nol berada di antara batas bawah dan batas atas interval, hasil penelitian tidak mendukung peran moderasi *work-family culture* pada *indirect effect* yang melalui F-WE (H5 tidak terdukung). IMM dalam penelitian ini hanya menunjukkan efek moderasi *work-family culture* dalam hubungan antara FSSB dan keterlibatan kerja melalui W-FE. Interaksi antara *work-family culture* dan W-FE adalah negatif dan signifikan. Di sisi lain, interaksi F-WE tidak signifikan. Terdapat perubahan *effect size* yang signifikan dan positif

antara hubungan langsung FSSB terhadap *work engagement* dan hubungan tidak langsung FSSB terhadap *work engagement* melalui W-FE (R^2 - change= 0,03) dan F-WE (R^2 - change= 0,03) dimoderatori oleh *work-family culture*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku supervisor khususnya FSSB dapat mempengaruhi *work engagement*. Pengaruh tidak langsung FSSB terhadap *work engagement* melalui W-FE dan F-WE berdasarkan penelitian ini bergantung pada *work-family culture*, yang ditunjukkan dengan perubahan ukuran efek antara efek langsung dan tidak langsung.

Tabel 4. Indeks Moderasi Mediasi

Mediator	Index	BootSE	ULCI	LLCI
W-FE	-.10	.03	-.17	-.04
F-WE	.01	.01	-.01	.04

Note. W-FE: Work-to-family enrichment; F-WE: Family-to-work enrichment

DISKUSI

Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan dari Matthews dkk. (2014), Qing dan Zhou (2017), dan Shi dkk. (2019), yang menunjukkan bahwa FSSB dapat meningkatkan *work engagement*. Efek tidak langsung hanya ditemukan pada hubungan FSSB terhadap *work engagement* melalui W-FE, sedangkan interaksi F-WE dan *work-family culture* tidak menunjukkan efek mediasi, berbeda dengan penelitian Kuntari (2020) yang menunjukkan bahwa kedua W-FE dan F-WE memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *work engagement*, hal ini dapat terjadi karena dalam sistem kerja *hybrid* karyawan kurang berinteraksi langsung dengan tempat kerja dan supervisor. IMM dalam penelitian ini hanya menunjukkan efek moderasi *work-family culture* dalam hubungan antara FSSB dan *work engagement* melalui W-FE. Interaksi antara *work-family culture* dan W-FE adalah negatif dan signifikan. Sebaliknya, IMM F-WE tidak signifikan. Hal ini menunjukkan perbedaan dari penelitian sebelumnya, di mana W-FE dan *work-family culture* berkorelasi positif dengan *work engagement* (Koekemoer dkk., 2020; Perrigino dkk., 2019).

Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh sistem kerja *hybrid* di era pandemi ini yang meningkatkan interaksi karyawan di lingkungan rumah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-family culture* memoderasi efek tidak langsung FSSB pada *work engagement* hanya melalui W-FE.

Berdasarkan prinsip teori COR, *support system* membantu individu memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya. FSSB sebagai sistem dukungan sosial dalam penelitian ini terbukti membantu individu memperoleh dan mempertahankan sumber daya dalam keterlibatan kerja. W-FE dan *work-family culture*, sebagai variabel lain dalam pengaruh tidak langsung FSSB dan *work engagement*, juga memainkan peran pendukung yang dapat mempertahankan sumber daya dalam *work engagement*. Teori ini juga mendukung hasil penelitian ini di era pandemi, yang menunjukkan efek moderasi *work-family culture* dalam hubungan FSSB terhadap *work engagement* melalui W-FE, meskipun interaksi *work-family culture* dan W-FE adalah negatif.

Menjaga *work engagement* sangat penting mengingat karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting. Dalam sistem kerja *hybrid*

akibat era pandemi, menjaga *work engagement* menjadi tantangan bagi organisasi. Berdasarkan temuan penelitian, kami merekomendasikan agar organisasi fokus pada pengembangan FSSB pada atasan (misal *workshop*, *coaching*), karena perilaku ini telah terbukti meningkatkan *work engagement* karyawan. Kami juga merekomendasikan organisasi untuk mengurangi W-FE mereka dan mempertahankan *work-family culture* mereka.

SIMPULAN

Dalam studi ini, *work-family culture* memoderasi hubungan antara FSSB dan *work engagement* hanya melalui W-FE pada instansi pemerintah di era pandemi. Penelitian ini mengungkapkan pengaruh langsung FSSB terhadap *work engagement*, sedangkan hubungan tidak langsung menunjukkan perbedaan signifikansi antara FSSB dan *work engagement* melalui W-FE dan F-WE. Interaksi W-FE dan *work-family culture* menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pada level staf, dengan sistem kerja *hybrid*, organisasi harus memperhatikan FSSB, W-FE, dan *work-family culture* untuk meningkatkan *work engagement*. Peneliti selanjutnya sebaiknya mengumpulkan data dari berbagai sumber untuk mendapatkan pandangan yang lebih komprehensif tentang hubungan antara FSSB dan keterlibatan kerja, karena penelitian ini hanya mengumpulkan data dari karyawan (*single source*). Penelitian lebih lanjut juga perlu dilakukan untuk membandingkan perbedaan sistem kerja karena responden penelitian ini adalah sistem kerja *hybrid* di era pandemi.

DAFTAR PUSTAKA

Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.

Bagger, J., & Li, A. (2014). How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective.

Journal of Management, 40(4), 1123–1150. <https://doi.org/10.1177/0149206311413922>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bansal, N., & Agarwal, U. A. (2020). Direct and indirect effects of work-family enrichment: role of gender role ideology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 873–894. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0370>

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>

Boakye, K. G., Apenteng, B. A., Hanna, M. D., Kimsey, L., Mase, W. A., Opoku, S. T., Owens, C., & Peden, A. (2019). The impact of interpersonal support, supervisory support, and employee engagement on employee turnover intentions: Differences between financially distressed and highly financially distressed hospitals. *Health Care Management Review*, 46(2), 135–144. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000251>

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164.

- <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Colina, S., Marrone, N., Ingram, M., & Sánchez, D. (2016). Translation Quality Assessment in Health Research: A Functionalist Alternative to Back-Translation. *Evaluation and the Health Professions*, 40(3), 267–293. <https://doi.org/10.1177/0163278716648191>
- Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2018). *Methods in behavioral research (13th Edition)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- De Janasz, S., Behson, S. J., Jonsen, K., & Lankau, M. J. (2013). Dual sources of support for dual roles: how mentoring and work-family culture influence work-family conflict and job attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1435–1453. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709187>
- De Jong, M. G., Pieters, R., & Fox, J. P. (2010). Reducing social desirability bias through item randomized response: An application to measure underreported desires. *Journal of Marketing Research*, 47(1), 14–27. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.1.14>
- De Klerk, M., Nel, J. A., Hill, C., & Koekemoer, E. (2013). The development of the MACE work-family enrichment instrument. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–16. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1147>
- French, K. A., & Agars, M. D. (2018). Work–Family Culture in Low-Income Environments: Can We Generalize? *Journal of Career Development*, 45(1), 50–67. <https://doi.org/10.1177/0894845316664178>
- Gallup, Inc. (2021). State of the global workplace 2021 report. Retrieved from Gallup.com: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Garg, N., Murphy, W., & Singh, P. (2021). Reverse mentoring, job crafting and work-outcomes: the mediating role of work engagement. *Career Development International*, 26(2), 290–308. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0233>
- Gibran, V. M., Suyasa, P. T., & Mangarondang, M. E. (2020, Dec 28). Kiat Menjaga Keterikatan Perusahaan dan Karyawan selama Pandemi. Retrieved from Kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2020/12/28/084100526/kiat-menjaga-keterikatan-perusahaan-dan-karyawan-selama-pandemi?page=all>
- Glavin, P., & Schieman, S. (2012). Work-family role blurring and work-family conflict: The moderating influence of job resources and job demands. *Work and Occupations*, 39(1), 71–98. <https://doi.org/10.1177/0730888411406295>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hammer, L. B., Johnson, R. C., Crain, T. L., Bodner, T., Kossek, E. E., Davis, K. D., Kelly, E. L., Buxton, O. M., Karantzios, G., Chosewood, L. C., & Berkman, L. (2016). Intervention Effects on Safety Compliance and Citizenship Behaviors: Evidence From the Work, Family, and Health Study. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 190–208. <https://dx.doi.org/10.1037/ap10000047>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856. <https://doi.org/10.1177/0149206308328510>

- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 285–296. <https://doi.org/10.1037/a0032612>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229*, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2nd Edition)*. New York, NY: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Huang, X. (2012). Helplessness of empowerment: The joint effect of participative leadership and controllability attributional style on empowerment and performance. *Human Relations, 65*(3), 313–334. <https://doi.org/10.1177/0018726711429876>
- Koch, A. R., & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 82–92. <https://doi.org/10.1037/a0037890>
- Koekemoer, E., Olckers, C., & Nel, C. (2020). Work-family enrichment, job satisfaction, and work engagement: The mediating role of subjective career success. *Australian Journal of Psychology, 72*(4), 347–358. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12290>
- Kuntari, C. M. I. S. R. (2020). Hubungan antara work-family enrichment dengan work engagement pada perawat wanita. *Jurnal Psikologi Ulayat, 2*(1), 407–417. <https://doi.org/10.24854/jpu32>
- Matos, K., O’Neill, O.M., & Lei, X. (2018). Toxic Leadership and the Masculinity Contest Culture: How “Win or Die” Cultures Breed Abusive Leadership. *Journal of Social Issues, 74*(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2013). *Culture and psychology (5th edition)*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Matsuo, M. (2019). Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach. *Personnel Review, 48*(1), 220–233. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0346>
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(2), 168–181. <https://doi.org/10.1037/a0036012>
- McKersie, S. J., Matthews, R. A., Smith, C. E., Barratt, C. L., & Hill, R. T. (2019). A process model linking family-supportive supervision to employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(4), 707–735. <https://doi.org/10.1111/joop.12276>
- Nicklin, J. M., & McNall, L. A. (2013). Work-family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(1), 67–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.616652>
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Greene-Shortridge, T. M. (2013). Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work-family conflict and enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 28–40. <https://doi.org/10.1037/a0026428>
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee

- engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206–214. <https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>
- Perrigino, M. B., Dunford, B. B., Troup, M., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2019). Work-family culture within hospitals: An interdepartmental analysis of employee engagement and retention. *Health Care Management Review*, 44(4), 296–305. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000190>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141. DOI: 10.1002/job.1783
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Qing, G., & Zhou, E. (2017). Bidirectional work–family enrichment mediates the relationship between family-supportive supervisor behaviors and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 45(2), 299–308. <https://doi.org/10.2224/sbp.6023>
- Rofcanin, Y., Heras, M. Las, & Bakker, A. B. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 207–217. <https://doi.org/10.1037/ocp0000036>
- Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2015). When Family Supportive Supervisors Meet Employees' Need for Caring: Implications for Work–Family Enrichment and Thriving. *Journal of Management*, 44(4), 1678–1702. <https://doi.org/10.1177/0149206315618013>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Shi, Y., Xie, J., Zhou, Z. E., Tang, H., & Ma, H. (2019). Family supportive supervisor behaviors and work engagement: A social information processing perspective. *Current Psychology*, 2. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00574-6>
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and Negative Spillover from Work to Home: The Role of Organizational Culture and Supportive Arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456–472. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12058>
- Sonnentag, S., Eck, K., Fritz, C., & Kühnel, J. (2020). Morning Reattachment to Work and Work Engagement During the Day: A Look at Day-Level Mediators. *Journal of Management*, 46(8), 1408–1435. <https://doi.org/10.1177/0149206319829823>
- Straub, C. (2012). Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research. *Human Resource Management Review*, 22(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.08.001>
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012).

- Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454.
<https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262.
<https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Yan, X., Su, J., Wen, Z., & Luo, Z. (2017). The Role of Work Engagement on the Relationship Between Personality and Job Satisfaction in Chinese Nurses. *Current Psychology*, 38(3), 873–878. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9667-8>
-
- Naskah masuk : 1 Juli 2022
Naskah diterima: 5 Desember 2022

Lampiran 1. Korelasi Antar Variabel

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Jenis Kelamin	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Pendidikan	-	-	0.09	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Status Pernikahan	-	-	-0.01	-0.02	1	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Umur	36.55	5.02	-0.02	-0.27**	0.30**	1	-	-	-	-	-	-	-
5. Masa Kerja	11.27	5.34	0.01	-0.31**	0.39**	0.82*	1	-	-	-	-	-	-
6. Masa Kerja dengan Atasan yang Sama	3.05	2.38	0.11	-0.13	0.13	0.45*	0.44*	1	-	-	-	-	-
7. FSSB	4.16	1.10	0.14	-0.03	-0.16*	-0.23	-0.16	-0.04	1	-	-	-	-
8. W-FE	4.68	0.62	0.12	-0.20**	-0.12	-0.14	-0.12	-0.07	0.51*	1	-	-	-
9. F-WE	4.82	0.54	-0.05	-0.27**	0.09	-0.12	0.17*	0.29*	0.09	0.58*	1	-	-
10. Work-family Culture	3.84	0.57	-0.03	-0.11	-0.10	0.16*	-0.12	0.08	0.37*	0.42*	0.26*	1	-
11. Work Engagement	4.43	0.60	-0.01	-0.04	0.23**	-0.07	0.00	-0.09	0.24*	0.51*	0.51*	0.19*	1

Note. N = 174. Masa kerja dan masa kerja dengan atasan yang sama dalam satuan tahun.

FSSB: Family-supportive supervisor behaviour; W-FE: Work-to-family enrichment; F-WE: Family-to-work enrichment

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$