SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah
https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/sentri
Email: sentri@nusantaraglobal.ac.id
DOI: https://doi.org/10.55681/sentri.v5i2.5636

Vol. 5, No. 2, February 2026
e-ISSN: 2963-1130
pp. 1533-1542

Kesejahteraan Mental Sebagai Investasi Strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Irvan Setiawan[1*], Deden Sutisna[2], Yenny Maya Dora[3], Nurul Hermina[4]
[1] Program Studi Magister Manajemen, Universitas Widyatama, Indonesia

*Corresponding Author's e-mail: irvan.setiawan@widyatama.ac.id

Article History:
Received: January 9, 2026
Revised: February 25, 2026
Accepted: February 27, 2026

Keywords:
Employee Well-Being, Supervisor Support, Work-Life Balance, Meaningful Work, Human Resource Management.

Abstract*: The issue of employee well-being is increasingly becoming a major concern in human resource management as work demands and modern organizational dynamics increase. High work pressure, changes in work systems, and post-pandemic uncertainty have the potential to worsen the psychological condition of employees if not balanced with adequate work resources. This study aims to analyze the role of supervisor support, work-life balance, and meaningful work on employee well-being as a strategic investment in human resource management. This study uses a descriptive-exploratory qualitative approach with purposive sampling techniques. Data were collected through in-depth interviews and non-participant observation of employees and line managers, supported by secondary data in the form of relevant scientific literature and institutional publications. The results show that supervisor support plays an important role in creating psychological safety, work-life balance contributes to emotional stability, and meaningful work strengthens employee engagement and mental resilience. Simultaneously, these three variables function as complementary job resources in improving employee well-being, as explained in the Job Demands–Resources (JD-R) Theory framework. Meaningful Work acts as a "psychological anchor." When organizational dynamics create uncertainty (such as changes in work systems), meaningful work ensures that employees remain connected to their professional identity, thereby preventing mental disorientation. This study concludes that strengthening psychosocial resources in the workplace is an effective strategy for improving employee well-being and supporting the sustainability of organizational performance and productivity.*

Copyright © 2026, The Author(s).
This is an open access article under the CC–BY-SA license

How to cite: Setiawan, I., Sutisna, D., Dora, Y. M., & Hermina, N. (2026). Kesejahteraan Mental Sebagai Investasi Strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, 5(2), 1533–1542. https://doi.org/10.55681/sentri.v5i2.5636

PENDAHULUAN

Dalam dinamika dunia kerja modern, isu kesejahteraan mental karyawan atau *employee well-being* semakin mendapat perhatian sebagai fondasi penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Transformasi lingkungan kerja yang ditandai dengan tekanan kompetitif, tuntutan produktivitas tinggi, serta perubahan struktural pascapandemi, telah menciptakan beban psikologis yang signifikan bagi karyawan (Suhartini et al., 2025). Berbagai laporan terbaru menunjukkan bahwa permasalahan kesehatan mental di tempat kerja bukan lagi isu individual, melainkan fenomena sistemik yang memengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh. Siswantoro & Putri (2025) menemukan bahwa hanya 8% karyawan di Indonesia yang tergolong *engaged*, sementara mayoritas 77% mengalami stres, kelelahan, atau ketidakpedulian terhadap pekerjaan. Data tersebut menegaskan bahwa organisasi membutuhkan pendekatan strategis yang lebih

serius untuk menangani kesejahteraan mental (Siswantoro & Putri, 2025).

Urgentnya penanganan kesejahteraan mental juga terefleksi dalam skala global dan nasional melalui kerugian ekonomi yang nyata. Laporan dari *World Health Organization* (WHO) dan *International Labour Organization* (ILO) pada tahun 2022 memperkirakan bahwa depresi dan kecemasan mengakibatkan kehilangan produktivitas sebesar US$1 triliun setiap tahunnya di tingkat global, yang sebagian besar disebabkan oleh *absenteeism* (ketidakhadiran) dan *presenteeism* (bekerja saat sakit/tidak produktif).

Di Indonesia, data *Indonesia National Adolescent Mental Health Survey* (I-NAMHS) serta laporan dari beberapa lembaga survei ketenagakerjaan menunjukkan tren serupa, di mana sekitar 1 dari 3 karyawan melaporkan penurunan kesehatan mental dalam setahun terakhir akibat beban kerja berlebih dan ketidakpastian karier. Selain itu, studi dari Deloitte mengungkapkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam program kesehatan mental mendapatkan pengembalian investasi (*Return on Investment* atau ROI) rata-rata sebesar Rp5,30 untuk setiap Rp1.000 yang dikeluarkan, melalui penurunan biaya turnover dan peningkatan efisiensi kerja. Angka-angka ini menegaskan bahwa kesejahteraan mental bukan sekadar isu etis, melainkan urgensi finansial dan operasional bagi keberlangsungan organisasi.

Kesejahteraan mental tidak hanya berkaitan dengan ketiadaan stres atau gangguan psikologis, tetapi juga mencakup kondisi emosional, sosial, dan fisik yang memungkinkan karyawan bekerja secara optimal (Dewi, 2021). Dalam perspektif teori *Job Demands-Resources* (JD-R), ketidakseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) menjadi pemicu utama *burnout* dan penurunan performa. Temuan Sati & Izzati (2025) menekankan bahwa dukungan atasan (*Supervisor Support*), keseimbangan kerja-hidup (*Work-life balance*), serta makna dalam pekerjaan (*Meaningful*) merupakan faktor determinan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan (Sati & Izzati, 2025).

Seiring meningkatnya kesadaran organisasi terhadap isu *mental health*, semakin banyak perusahaan mulai mengintegrasikan program *well-being* sebagai bagian dari strategi SDM. Implementasi ini mencakup kebijakan fleksibilitas kerja, *Employee Assistance Program* (EAP), pelatihan kepemimpinan empatik, hingga pemanfaatan *HR analytics* untuk memetakan kondisi kesehatan mental karyawan (Gustina, 2024). Penelitian Fahlevi & Irianto (2024) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan program kesejahteraan secara konsisten mengalami peningkatan retensi karyawan hingga 40% serta kenaikan produktivitas mencapai 25%. Fakta ini mengonfirmasi bahwa investasi pada *well-being* tidak hanya berdampak sosial, tetapi juga memberikan keuntungan bisnis yang terukur (Fahlevi & Irianto, 2024).

Dalam konteks kesejahteraan karyawan, *supervisor support* dipahami sebagai persepsi karyawan terhadap sejauh mana atasan langsung memberikan dukungan emosional, instrumental, dan penghargaan terhadap kontribusi kerja mereka (Sinurat, 2024). Dukungan atasan mencakup perhatian terhadap kebutuhan psikologis karyawan, pemberian umpan balik yang konstruktif, kejelasan peran, serta kemampuan atasan dalam menciptakan iklim kerja yang aman dan suportif. Dalam kerangka *Social Support Theory*, dukungan emosional, informasional, dan instrumental dari atasan membantu karyawan mengatasi tekanan kerja, meminimalkan stres, serta meningkatkan persepsi kesejahteraan psikologis (Zulkifli & Hasan, 2025).

Selain dukungan atasan, *work-life balance* merupakan variabel penting yang berkontribusi langsung terhadap *employee well-being*. *Work-life balance* merujuk pada

kemampuan individu dalam mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan personal, keluarga, dan sosial secara harmonis (Sesarina, 2025). *Work-Life Border Theory* yang dikemukakan oleh *Clark (2000)* menjelaskan bahwa individu secara aktif mengelola batas (*border*) antara domain kerja dan kehidupan pribadi, baik batas fisik, temporal, maupun psikologis. Ketidakseimbangan atau batas yang terlalu *permeabel* dapat memicu konflik peran (*work–life conflict*) yang berdampak pada stres dan penurunan kesejahteraan psikologis. Sebaliknya, pengelolaan batas yang sehat memungkinkan transisi peran yang lebih adaptif, sehingga mendukung stabilitas emosional, kepuasan hidup, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Selanjutnya, *meaningful work* atau makna dalam pekerjaan merujuk pada sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, bermakna, dan selaras dengan nilai-nilai personal serta tujuan hidupnya. Teori *Self-Determination Theory* dan *Job Characteristics Model* menekankan bahwa pekerjaan yang bermakna mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar individu, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat, tingkat stres yang lebih rendah, serta kesejahteraan psikologis yang lebih stabil. *Meaningful work* tidak hanya berkontribusi pada kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat resiliensi mental dalam menghadapi tekanan dan ketidakpastian kerja (Pertiwi et al., 2025).

Secara konseptual, *supervisor support, work-life balance*, dan *meaningful work* saling berinteraksi dalam membentuk *employee well-being* yang holistik. Dukungan atasan (*supervisor support*) menciptakan rasa aman dan keadilan, *work-life balance* menjaga stabilitas emosional, sementara *meaningful work* memberikan makna eksistensial terhadap aktivitas kerja. Integrasi ketiganya menghasilkan kondisi kesejahteraan karyawan yang berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi.

Namun demikian, upaya pengintegrasian strategi kesejahteraan mental masih menghadapi berbagai hambatan, seperti pandangan konservatif manajerial yang menganggap *well-being* sebagai biaya tambahan, keterbatasan data kuantitatif tentang ROI, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung keterbukaan terhadap isu psikologis. Tantangan ini menunjukkan bahwa diperlukan pemahaman ilmiah yang lebih komprehensif mengenai peran kesejahteraan mental dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan realitas tersebut, penelitian mengenai kesejahteraan mental sebagai strategi utama dalam manajemen SDM menjadi sangat relevan dan signifikan. Penelitian ini tidak hanya menawarkan kontribusi teoritis dalam memperkuat model manajemen SDM yang humanis, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan budaya kerja yang lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, kajian mendalam mengenai integrasi *well-being* sebagai investasi strategis menjadi penting untuk menjawab tantangan organisasi modern sekaligus meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Job Demands-Resources (JD-R) Theory

Menurut JD-R *Theory* (Demerouti & Bakker), kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh dua komponen utama yaitu *Job Demands* (beban kerja, tekanan target, konflik peran) dan *Job Resources* (dukungan atasan, fleksibilitas kerja, umpan balik, otonomi, dan

pengakuan). Ketika *job resources* tidak seimbang dengan *job demands*, maka muncul *burnout*, stres, dan disengagement. Sebaliknya, kesejahteraan meningkat ketika karyawan merasa didukung, memiliki kontrol, dan merasa pekerjaannya bermakna.

Kemudian, dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, dukungan atasan (*supervisor support*) tidak hanya berfungsi sebagai sumber daya kerja tambahan, tetapi secara spesifik berperan sebagai penyangga (*buffer*) yang memitigasi dampak negatif dari tuntutan kerja (*job demands*) yang tinggi terhadap kesehatan mental karyawan. Mekanisme *buffering* ini bekerja melalui penyediaan sumber daya instrumental, dimana atasan yang suportif melakukan intervensi taktis seperti mengatur ulang prioritas tugas atau mendistribusikan ulang beban kerja untuk mengurangi tekanan fisik dan kognitif karyawan (Sinurat, 2024). Secara psikologis, dukungan emosional dari atasan menciptakan rasa aman yang memungkinkan karyawan mengomunikasikan keterbatasan mereka tanpa rasa takut, sehingga mampu menurunkan aktivasi hormon stres meskipun berada di bawah tekanan target yang ketat (Zulkifli & Hasan, 2025).

Selain itu, dukungan atasan (*supervisor support*) melalui pemberian umpan balik dan makna (*informational support*) berperan penting dalam mengubah persepsi karyawan terhadap hambatan kerja; tuntutan yang awalnya dianggap mengancam (*hindrance stressors*) ditransformasikan menjadi tantangan yang dapat dikelola (*challenge stressors*). Melalui kombinasi dukungan tersebut, atasan efektif memutus rantai proses erosi energi (*health impairment process*) yang biasanya berujung pada *burnout*. Dengan mengisi kembali energi psikologis karyawan, *supervisor support* memastikan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tidak mengorbankan kesejahteraan mental, melainkan tetap menjaga produktivitas dan resiliensi karyawan dalam dinamika organisasi yang kompetitif (Fahlevi & Irianto, 2024).

Social Support Theory

Teori ini menjelaskan bahwa dukungan emosional, informasional, dan instrumental dari atasan membantu karyawan mengatasi tekanan kerja, meminimalkan stres, serta meningkatkan persepsi kesejahteraan psikologis.

Work-Life Border Theory

Menurut Clark (2000), kesejahteraan meningkat saat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi fleksibel dan diatur dengan sehat. Ketidakseimbangan menyebabkan stres kronis dan penurunan kualitas mental.

***Self-Determination Theory* (SDT)**

SDT menekankan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar yaitu *autonomy, competence*, dan *relatedness*. Ketika pekerjaan memberikan makna dan memenuhi tiga kebutuhan tersebut, kesejahteraan mental meningkat secara signifikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi deskriptif-eksploratif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kesejahteraan mental karyawan (*employee well-being*) sebagai investasi strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Fokus utama penelitian diarahkan pada bagaimana *supervisor support, work-life balance*, dan *meaningful work* dipersepsikan, dialami, serta dimaknai oleh karyawan dalam konteks kerja modern. Subjek penelitian terdiri atas karyawan dan pimpinan lini (*supervisor*) yang terlibat langsung dalam aktivitas kerja sehari-

hari. Penentuan informan dilakukan menggunakan *purposive sampling* melibatkan total 12 informan yang terdiri dari 8 karyawan operasional/staf dengan kriteria masa kerja minimal 2 tahun untuk memastikan mereka telah melewati siklus dinamika organisasi dan merasakan dampak kebijakan kesejahteraan secara nyata. Serta 4 manajer lini/supervisor dari departemen dengan tingkat tekanan kerja tinggi (seperti operasional atau sales) untuk menggali perspektif pemberi dukungan (*provider*) dan pengambil kebijakan teknis.

Adapun sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yakni sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari informan penelitian, yaitu karyawan dan pimpinan lini (*supervisor*) yang terlibat dalam aktivitas kerja sehari-hari. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan observasi non-partisipan, yang bertujuan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta pemaknaan subjektif informan terkait dukungan atasan (*supervisor support*), keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), dan makna dalam pekerjaan (*meaningful work*) terhadap kesejahteraan mental karyawan (*employee well-being*). Sedangkan data sekunder berasal dari literatur ilmiah, berupa buku teks, artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, laporan penelitian, serta publikasi institusional yang membahas *employee well-being, supervisor support, work-life balance*, dan *meaningful work*. Data sekunder digunakan untuk memperkuat analisis, memberikan konteks teoretis, serta mendukung interpretasi terhadap temuan data primer.

Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi: (1) Reduksi data, yaitu memilah dan memfokuskan data sesuai dengan variabel penelitian; (2) Penyajian data, melalui narasi dan pengelompokan tema; dan (3) Penarikan kesimpulan, dengan mengidentifikasi pola, hubungan antarvariabel, serta implikasinya terhadap *employee well-being*. Melalui tiga tahap analisis ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai peran *supervisor support, work-life balance*, dan *meaningful work* dalam membentuk *employee well-being* sebagai investasi strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Employee Well-Being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisor support* berpengaruh terhadap *employee well-being*. Karyawan yang merasakan dukungan emosional, informasional, dan instrumental dari atasan cenderung menunjukkan kondisi psikologis yang lebih stabil, tingkat stres yang lebih rendah, serta rasa aman dalam menjalankan peran kerjanya. Dukungan atasan dalam bentuk empati, kejelasan arahan, dan pengakuan atas kontribusi kerja menjadi faktor utama yang memperkuat kesejahteraan mental karyawan.

Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu karyawan operasional yang mengungkapkan betapa krusialnya kehadiran atasan dalam menghadapi tekanan kerja:

> "Saya merasa jauh lebih tenang bekerja di sini karena atasan saya bukan tipe yang hanya menuntut target. Kalau saya sedang kewalahan atau ada masalah teknis, beliau luangkan waktu untuk kasih arahan jelas. Pernah juga saya membuat kesalahan teknis yang cukup fatal, tapi alih-alih langsung menghakimi, atasan saya justru mengajak diskusi untuk cari solusinya bersama. Dukungan emosional seperti itu membuat saya merasa aman secara psikologis dan tidak takut untuk tetap produktif meski di bawah tekanan."

Temuan ini sejalan dengan *Social Support Theory* yang menegaskan bahwa dukungan sosial dari figur otoritas, seperti atasan langsung, berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap tekanan kerja. Selain itu, dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, *supervisor support* berperan sebagai *job resource* yang mampu menyeimbangkan tuntutan kerja yang tinggi. Ketika karyawan merasa didukung oleh atasan, risiko *burnout* dan *disengagement* dapat diminimalkan, sehingga kesejahteraan mental meningkat secara berkelanjutan.

Penelitian ini sejalan dengan Zulkifli dan Hamzah (2025) yang menemukan bahwa *supervisor support* berkontribusi secara signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan, bahkan secara moderasi mengurangi dampak *work stress* terhadap kesejahteraan psikologis pekerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan atasan tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga melemahkan pengaruh faktor stres terhadap kondisi mental karyawan (Zulkifli & Hasan, 2025). Selain itu, penelitian Gusjana & Ardianti (2023) pada penelitian *sales person* di industri otomotif menunjukkan bahwa dukungan emosional dan instrumental dari supervisor menjadi salah satu faktor penting yang mendukung kesejahteraan *sales person*, selain kemampuan menyeimbangkan peran kerja dan keluarga. Temuan ini mendukung peran *supervisor support* terhadap kesejahteraan psikologis di lapangan (Gusjana & Ardianti, 2023).

Secara keseluruhan, bukti empiris terdahulu ini memperkuat temuan penelitian bahwa *supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Hal ini menegaskan bahwa peran dukungan atasan merupakan salah satu determinan penting dalam strategi manajemen SDM yang humanis dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Well-Being*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap *employee well-being*. Karyawan yang mampu mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang cenderung memiliki stabilitas emosional yang lebih baik dan tingkat stres yang lebih rendah. Fleksibilitas waktu kerja, pemahaman organisasi terhadap kebutuhan personal, serta kejelasan batas kerja menjadi faktor yang mendukung terciptanya keseimbangan tersebut.

Kondisi ini tergambar dari pengalaman salah satu karyawan senior yang merasakan perubahan signifikan dalam kesejahteraan mentalnya setelah perusahaan menerapkan batasan kerja yang jelas:

> "Dulu saya sering merasa *burnout* karena urusan kantor terbawa sampai ke meja makan di rumah. Tapi sekarang, dengan adanya aturan jam kerja yang jelas dan kebijakan perusahaan yang menghargai waktu personal, saya merasa punya energi lagi saat masuk kantor di pagi hari. Saya bisa jadi ibu di rumah dan jadi karyawan profesional di kantor tanpa harus merasa bersalah pada salah satunya."

Temuan ini memperkuat *Work-Life Border Theory* (Clark, 2000) yang menjelaskan bahwa kesejahteraan mental meningkat ketika individu mampu mengatur batas fisik, temporal, dan psikologis antara domain kerja dan kehidupan pribadi secara sehat. Ketidakseimbangan batas tersebut berpotensi memicu *work–life conflict* yang berdampak pada kelelahan emosional dan penurunan kesejahteraan psikologis. Dalam kerangka JD-R *Theory, work-life balance* berfungsi sebagai sumber daya kerja yang melindungi karyawan dari tekanan kerja berlebihan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Darmawan & Dwarawati (2023) yang menemukan bahwa *work-life balance* secara signifikan memengaruhi *employee well-being* pada guru SLB, dengan bukti bahwa sebagian besar responden yang memiliki *work-life balance* tinggi juga melaporkan kesejahteraan mental yang tinggi (Darmawan & Dwarawati, 2023).

Pengaruh *Meaningful Work* terhadap *Employee Well-Being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *meaningful work* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee well-being*. Karyawan yang memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, bermakna, dan selaras dengan tujuan hidupnya menunjukkan tingkat keterikatan emosional yang lebih tinggi serta resiliensi mental yang lebih baik. Makna kerja memberikan energi psikologis yang membantu karyawan bertahan dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Hal ini ditekankan oleh salah satu karyawan senior yang merasa bahwa keberartian tugasnya jauh lebih berharga daripada sekadar imbalan materi:

> "Pekerjaan ini memang melelahkan, tapi setiap kali saya melihat solusi yang saya buat membantu orang lain, ada rasa puas yang sulit dijelaskan. Saya merasa pekerjaan saya ini bukan cuma cari gaji, tapi ada kontribusi nyata. Makna itulah yang bikin saya tetap bertahan dan merasa 'hidup' meskipun tantangan di lapangan seringkali berat."

Temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (SDT) yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (*autonomy, competence, dan relatedness*) merupakan fondasi utama kesejahteraan mental. Selain itu, *Job Characteristics Model* menegaskan bahwa pekerjaan yang memiliki makna intrinsik mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis. *Meaningful work* tidak hanya berkontribusi pada kepuasan kerja, tetapi juga berperan sebagai pelindung psikologis terhadap stres dan ketidakpastian kerja (Dewi et al., 2023).

Penelitian terdahulu memberikan dukungan kuat terhadap hubungan positif antara *meaningful work* dan *employee well-being*. Penelitian Wibawa & Rahmasari (2024) pada guru Sekolah Dasar non-ASN menemukan bahwa *meaningful work* berkorelasi kuat dan signifikan dengan kesejahteraan psikologis, yang berarti bahwa semakin tinggi makna kerja, semakin tinggi pula kesejahteraan psikologis individu (Wibawa & Rahmasari, 2024).

Pengaruh *Supervisor Support, Work-Life Balance*, dan *Meaningful Work* terhadap *Employee Well-Being*

Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisor support, work-life balance*, dan *meaningful work* memiliki pengaruh yang saling melengkapi dalam membentuk *employee well-being* secara holistik. Ketiga variabel tersebut berfungsi sebagai sumber daya psikososial yang memperkuat kesejahteraan mental karyawan, baik secara preventif terhadap stres maupun promotif terhadap keterlibatan kerja.

Temuan ini didukung oleh penelitian Tarek et al (2025), meskipun tidak secara langsung meneliti *well-being* sebagai konstruk tunggal, penelitian dalam konteks keterlibatan kerja (*work engagement*) yang melibatkan *supervisor support* dan *meaningful work* menunjukkan bahwa kombinasi keduanya signifikan dalam meningkatkan aspek psikologis dan motivasi karyawan dalam organisasi. Studi ini menemukan bahwa *supervisor support* dan *meaningful work* memberikan kontribusi signifikan terhadap

engagement, yang pada gilirannya berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* (Tarek et al., 2025).

Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R) *Theory, supervisor support, work-life balance*, dan *meaningful work* merupakan *job resources* strategis yang mampu menekan dampak negatif *job demands*. Dukungan atasan menciptakan rasa aman psikologis, *work-life balance* menjaga stabilitas emosional, sementara *meaningful work* memberikan tujuan dan nilai terhadap aktivitas kerja. Integrasi ketiganya menghasilkan kondisi kesejahteraan karyawan yang berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi.

Meskipun hasil penelitian secara konsisten menunjukkan dampak positif dari ketiga variabel tersebut, terdapat berbagai faktor penghambat yang sering kali membuat investasi kesejahteraan mental hanya berhenti pada tataran jargon. Budaya organisasi yang terlalu berorientasi pada kinerja tanpa memperhatikan aspek kemanusiaan sering kali menjadi penghalang utama dalam implementasi kebijakan ini. (Latifa & Anwar, 2025) menjelaskan bahwa meskipun kebijakan organisasi telah tersedia secara formal, tekanan budaya untuk selalu tersedia secara digital (*digital tethering*) tetap dapat merusak batasan *work-life balance* dan menciptakan stres tambahan bagi karyawan. Hal ini diperburuk oleh masalah keterbatasan anggaran dan skala prioritas perusahaan, di mana investasi pada program kesejahteraan sering kali belum dianggap sebagai prioritas strategis. Na'imah (2024) dalam studinya menekankan bahwa keterbatasan finansial sering kali membatasi implementasi program *well-being* hanya pada tingkat administratif yang bersifat dangkal, tanpa menyentuh intervensi psikologis yang lebih mendalam dan substantif.

Selain faktor struktural, kesenjangan kompetensi manajerial juga muncul sebagai hambatan signifikan karena ketidaksiapan manajer lini dalam memberikan dukungan yang dibutuhkan. Tuhumury (2022) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang kaku dan kurangnya empati dari supervisor menjadi penghambat efektivitas *supervisor support*, yang pada akhirnya justru menurunkan kepuasan kerja serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Kondisi ini sering kali diperparah oleh rendahnya komitmen manajemen puncak, yang menyebabkan kebijakan kesejahteraan mental cenderung bersifat artifisial atau sekadar formalitas. Sebagaimana ditemukan oleh Hadiansyah et al (2025), kurangnya dukungan nyata dari level pimpinan tertinggi membuat inisiatif kesejahteraan mental kehilangan legitimasi di mata karyawan, sehingga mereka merasa ragu atau bahkan takut untuk memanfaatkan fasilitas kesejahteraan yang telah disediakan oleh organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa *supervisor support, work-life balance*, dan *meaningful work* merupakan *job resources* utama yang berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being.* Dukungan atasan meningkatkan rasa aman psikologis, keseimbangan kerja–kehidupan menjaga stabilitas emosional, sementara makna kerja memperkuat keterikatan dan resiliensi mental karyawan. Secara simultan, ketiga faktor tersebut saling melengkapi dalam menekan dampak negatif tuntutan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*. Temuan ini mengonfirmasi bahwa penguatan sumber daya psikososial di tempat kerja merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

Untuk mengoptimalkan kesejahteraan karyawan, organisasi perlu beralih dari sekadar kebijakan formal menuju tindakan nyata melalui pelatihan *Mental Health First Aid* bagi para manajer lini agar mereka memiliki kompetensi dalam melakukan deteksi dini gejala *burnout* pada timnya. Selain itu, manajemen harus melegitimasi *work-life balance* dengan menerapkan aturan batasan komunikasi digital di luar jam kerja serta mendesain ulang sistem penghargaan yang tidak hanya berbasis pada target teknis, tetapi juga mengapresiasi kontribusi bermakna karyawan. Pengalokasian anggaran khusus untuk layanan dukungan psikologis profesional juga menjadi langkah krusial guna memastikan bahwa investasi pada kesehatan mental bukan sekadar jargon, melainkan strategi strategis untuk menjaga produktivitas dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

DAFTAR REFERENSI

Darmawan, S. A., & Dwarawati, D. (2023). Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Well-Being pada Guru SLB. *Jurnal Riset Psikologi*, 131-138.

Dewi, A. F. A. (2021). *Pengaruh Social Support Terhadap Employee Well Being Pada Karyawan Yang Bekerja Di Bidang Teknik Informatika Di PT. Kharisma Dua Putri Selama Masa Pandemi Covid-19* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Purwokerto).

Dewi, E. M. P., Saalino, A., Thamrin, D. A., Nurhidayah, F., & Ainun, M. (2023). Pentingnya Meaningfulness of Work untuk Memenuhi Employed Wellbeing dan Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Amal Ilmiah: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *5*(1), 1-12.

Fahlevi, R., & Irianto, J. D. (2024). Gambaran Workplace Well-being pada Karyawan yang Bekerja di PT X Bekasi. *Psyche 165 Journal*, 235-240.

Gunawan, B., & Marthalia, L. (2025). Kajian Literatur tentang Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan. *Educational Journal of Islamic Management*, *5*(1), 7-17.

Gusjana, M. A., & Ardianti, R. (2023). *Employee well-being, work-life balance, and perceived supervisor support: A qualitative study on sales person.* JIMBis.

Gusnita, E. (2024). Strategi Inovatif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Optimalisasi Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan di Era Digital. *MARGIN ECO*, *8*(2), 240-251.

Hadiansyah, A., Risnawati, S., Sitawati, A. D., Prakoso, D. A., Arsawan, I. W. E., & Moniaga, S. S. (2025). *Kesehatan mental dalam dunia kerja*. Yogyakarta: Star Digital Publishing.

Latifa, Z., & Anwar, H. (2025). Literature Study on Work-Life Balance (WLB) in Professional Workers in the Digital Era. *Pinisi Journal of Art, Humanity, and Social Studies*, *5*(3), 210-222.

Na'imah, T. (2024). *Optimalisasi Well-Being Guru Ditempat Kerja*. Indramayu: Penerbit Adab.

Nurwulandari, I., & Suwatno, S. (2017). Pengaruh komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, *8*(2), 26-33.

Pertiwi, T. L., Prihastuty, R., Febriyanti, S., Filhal, N. H., & Rahmiatun, T. W. O. (2025). The Impact of Meaningful Work on Employees: A Systematic Literature Review. *INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi*, *16*(1), 35-46.

Rachman, A., Patutie, E., Darmini, N. K., Hasan, R., & Hinta, A. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Tohar Media.

Sati, P. L., & Izzati, U. A. (2025). Kesejahteraan Psikologis Karyawan di Tempat Kerja: Systematic Literature Review. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, *4*(2), 70-81.

Sesarina, I. (2025). *Pengaruh Psychological Well-Being Karyawan Di Perusahaan Terhadap Meaningful Work* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang).

Sinurat, S. N. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Surabaya: Cendikia Mulia Mandiri.

Siswantoro, G. B., & Putri, R. D. (2025). Peran Workplace Well-Being dalam Meningkatkan Work Engagement pada Karyawan Di PT X. *Flourishing Journal*, *5*(1), 21-34.

Suhartini, T., Gunawan, I., & Falah, M. (2025). Analisis Dampak Employee Well-Being Terhadap Produktivitas Kerja: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Holistik. *Jurnal Ekonomi Utama*, *4*(1), 1-9.

Tarek, B. S. N., Muzakki, M., & Herachwati, N. (2025). Supervisor support, meaningful work, and happiness in employee engagement. *Riset: Jurnal Aplikasi Ekonomi Akuntansi Dan Bisnis*, *7*(1), 061-077.

Tuhumury, E. (2022). *Pengaruh followership style, persepsi dukungan supervisor, dan kepuasan kerja terhadap kesejahteraan psikologis di tempat kerja (Studi pada Operator Angkutan Udara di Indonesia)* (Doctoral dissertation, Universitas Atma Jaya Yogyakarta).

Wibawa, C. M., & Rahmasari, D. (2024). Hubungan Antara Meaningful Work Dengan Kesejahteraan Psikologis Pada Guru Sekolah Dasar Non-ASN. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, *11*(1), 506-517.

Zulkifli, S. S., & Hamzah, H. (2025). *The importance of supervisor support for the work outcomes and psychological well-being of Malaysian low-income working mothers.* Psikohumaniora.