



## Peran Dukungan Organisasi dalam Meningkatkan Well-Being dan Kesehatan Mental Karyawan

Fajar Kristian Harefa<sup>1</sup>, Forman Halawa<sup>2</sup>, Eliyunus Waruwu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Gunungsitoli, Indonesia

Email: [harefafajarkristian@gmail.com](mailto:harefafajarkristian@gmail.com)<sup>1</sup>, [halawaforman07@gmail.com](mailto:halawaforman07@gmail.com)<sup>2</sup>, [eliyunuswaruwu@unias.ac.id](mailto:eliyunuswaruwu@unias.ac.id)<sup>3</sup>

---

### Article Info

**Article history:**

Received November 24, 2025

Revised December 02, 2025

Accepted December 12, 2025

---

**Keywords:**

Organizational Support, Well-Being, Mental Health, Burnout, Work Stress, POS

---

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the role of organizational support in enhancing employee well-being and mental health through a systematic literature review approach. Various national and international studies were reviewed to understand how organizational support particularly within the framework of Perceived Organizational Support (POS) contributes to employees' psychological conditions, motivation, and performance. The findings indicate that organizational support plays a significant role in reducing work stress, preventing burnout, and improving emotional well-being and work engagement. Emotional, instrumental, and structural support function as protective factors that foster a psychologically safe work environment. In the context of modern work environments—such as digitalization and hybrid work systems organizational support becomes increasingly crucial to addressing challenges like technostress, digital fatigue, and work-life imbalance. The results highlight that organizational support is not merely an HR function but a strategic foundation for organizational sustainability and employee retention. Therefore, organizations need to develop comprehensive and sustainable support strategies to promote employees' mental health and overall well-being.*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*



---

### Article Info

**Article history:**

Received November 24, 2025

Revised December 02, 2025

Accepted December 12, 2025

---

**Keywords:**

Dukungan Organisasi, Wellbeing, Kesehatan Mental, Burnout, Stres Kerja, POS

---

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dukungan organisasi dalam meningkatkan well-being dan kesehatan mental karyawan melalui pendekatan systematic literature review. Berbagai literatur nasional dan internasional ditelaah untuk melihat bagaimana dukungan organisasi, khususnya dalam kerangka Perceived Organizational Support (POS), berkontribusi terhadap kondisi psikologis, motivasi, dan performa karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan dalam menurunkan stres kerja, mencegah burnout, serta meningkatkan kesejahteraan emosional dan keterlibatan kerja. Dukungan emosional, instrumental, dan struktural terbukti menjadi faktor protektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dalam konteks dunia kerja modern termasuk era digital dan sistem kerja hybrid dukungan organisasi menjadi semakin penting untuk mengatasi tantangan seperti technostress, kelelahan digital, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi bukan hanya bagian dari fungsi manajemen SDM, tetapi merupakan fondasi strategis bagi keberlanjutan organisasi dan retensi karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi dukungan yang komprehensif dan berkelanjutan untuk menjaga kesehatan mental dan well-being karyawan.



This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



#### Corresponding Author:

Fajar Kristian Harefa

Universitas Nias

Email: [harefafajarkristian@gmail.com](mailto:harefafajarkristian@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, isu mengenai employee well-being dan kesehatan mental menjadi salah satu perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia modern. Perubahan lingkungan kompetitif, percepatan perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan pekerjaan telah menciptakan kompleksitas baru di tempat kerja. Lingkungan kerja tidak lagi hanya mengharuskan karyawan menyelesaikan tugas, tetapi juga menuntut mereka untuk mampu beradaptasi secara emosional dan psikologis dengan dinamika organisasi yang sangat cepat. Kondisi ini memicu berbagai fenomena psikologis seperti stres kerja, kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), burnout, hingga gangguan kesehatan mental lainnya yang berdampak pada menurunnya produktivitas dan komitmen terhadap organisasi [1].

Konsep employee well-being menjadi semakin penting karena kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga keadaan mental, emosional, serta kualitas hubungan sosial di tempat kerja. Menurut Wright dan Cropanzano [2], kesejahteraan karyawan merupakan salah satu prediktor paling kuat dari performa kerja dan keterlibatan karyawan. Ketika seorang karyawan berada pada kondisi sejahtera, mereka cenderung menunjukkan energi positif, kreativitas lebih tinggi, dan resiliensi yang lebih baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Sebaliknya, ketika kesejahteraan menurun, risiko terjadinya burnout dan berbagai gangguan kesehatan mental semakin meningkat.

Kesehatan mental di tempat kerja bukan lagi isu individu, melainkan telah menjadi isu strategis organisasi. WHO (*World Health Organization*) pada tahun 2020 melaporkan bahwa masalah kesehatan mental, terutama yang dipicu tekanan kerja, menyumbang kerugian ekonomi dalam jumlah sangat besar bagi organisasi akibat menurunnya produktivitas, meningkatnya absensi, dan tingginya tingkat pergantian karyawan (*turnover*) [3]. Hal ini menunjukkan bahwa kesehatan mental memiliki implikasi langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Tidak mengherankan apabila perusahaan di berbagai sektor mulai berfokus pada upaya untuk mengembangkan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*).

Salah satu faktor yang dianggap sangat berpengaruh dalam mendukung kesehatan mental dan well-being karyawan adalah dukungan organisasi atau Perceived Organizational Support (POS). Eisenberger et al. [4] menjelaskan bahwa POS adalah tingkat sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa didukung, mereka akan menilai organisasi sebagai tempat kerja yang aman dan layak, sehingga memunculkan rasa tanggung jawab dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi.

Kerangka teoritis POS juga mencakup konsep pertukaran sosial (*social exchange theory*), di mana hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun berdasarkan norma timbal



balik. Ketika organisasi memberikan dukungan emosional, penghargaan, fasilitas memadai, serta fleksibilitas kerja, karyawan akan memberikan balasan berupa loyalitas, peningkatan performa, dan perilaku positif lainnya seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) [5]. Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi bukan hanya kebijakan administratif, tetapi memiliki implikasi langsung terhadap kondisi psikologis karyawan.

Seiring dengan berkembangnya perubahan lingkungan kerja, khususnya setelah digitalisasi dan tren kerja hybrid, dukungan organisasi menjadi semakin krusial. Banyak karyawan menghadapi beban kerja meningkat akibat teknologi, seperti work overload, tuntutan ketersediaan 24 jam melalui email atau aplikasi kerja, serta hilangnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Kondisi ini sering kali mengarah pada stres digital (technostress) dan kelelahan mental [6]. Dalam konteks ini, dukungan organisasi dapat berfungsi sebagai mekanisme protektif yang mengurangi tekanan psikologis dan mempertahankan stabilitas emosi karyawan.

Di berbagai negara, penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara dukungan organisasi dengan kesejahteraan karyawan. Caesens dan Stinglhamber [7] menemukan bahwa karyawan dengan tingkat POS tinggi cenderung memiliki tingkat stres rendah, semangat kerja lebih tinggi, dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Xanthopoulou et al. [8] yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja supportif meningkatkan work engagement dan membantu mengurangi gejala depresi terkait pekerjaan.

Selain itu, kebutuhan akan dukungan organisasi semakin menonjol pada generasi tenaga kerja baru, seperti generasi milenial dan generasi Z, yang menempatkan kesehatan mental sebagai prioritas utama dalam memilih pekerjaan. Laporan Deloitte Global Survey (2023) menegaskan bahwa generasi ini menginginkan perusahaan yang bukan hanya memberikan gaji dan fasilitas, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis mereka melalui kebijakan kerja fleksibel, komunikasi yang terbuka, serta lingkungan kerja yang empatik [9]. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang gagal memberikan dukungan memadai berpotensi kehilangan talenta terbaik.

Di sisi lain, beberapa organisasi masih memandang kesehatan mental sebagai tanggung jawab pribadi karyawan. Hal ini menjadi tantangan besar, terutama di negara berkembang seperti Indonesia, di mana kesadaran terhadap isu kesehatan mental belum sepenuhnya terinternalisasi dalam kebijakan organisasi. Banyak perusahaan mengabaikan stres karyawan, minim menyediakan fasilitas konseling, atau tidak memberikan pelatihan untuk manajer dalam menangani isu psikologis karyawan. Kondisi ini dapat memperburuk situasi dan mendorong meningkatnya kasus burnout serta turnover [10].

Oleh karena itu, penerapan dukungan organisasi yang komprehensif menjadi krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Dukungan organisasi dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk seperti dukungan emosional, dukungan instrumental, dukungan informasi, hingga dukungan struktural melalui kebijakan-kebijakan yang berpihak pada karyawan. Perusahaan perlu menyediakan program kesejahteraan (*well-being program*), layanan konseling, manajemen stres, serta membangun budaya komunikasi terbuka agar karyawan merasa aman untuk menyampaikan permasalahan mereka.



Dalam konteks ini, penelitian mengenai peran dukungan organisasi dalam meningkatkan well-being dan kesehatan mental karyawan menjadi sangat relevan. Kajian pustaka ini disusun untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana dukungan organisasi berkontribusi dalam menciptakan kondisi psikologis yang sehat di tempat kerja serta bagaimana organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dengan berlandaskan teori POS, *well-being*, serta konsep kesehatan mental di tempat kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran ilmiah mengenai pentingnya dukungan organisasi sebagai fondasi bagi keberlangsungan lingkungan kerja yang sehat. Temuan yang dihasilkan juga diharapkan mampu mendorong organisasi agar lebih responsif terhadap isu kesehatan mental, sehingga tercipta keseimbangan antara tujuan organisasi dan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan bagian penting dalam sebuah karya ilmiah karena menentukan bagaimana data diperoleh, dianalisis, serta disintesis untuk menghasilkan kesimpulan yang valid. Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah metode *systematic literature review*, yaitu suatu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan, menilai, dan mensintesis berbagai literatur ilmiah yang relevan secara sistematis dan terstruktur. Pendekatan ini sering digunakan dalam penelitian bidang manajemen, psikologi organisasi, sumber daya manusia, serta ilmu sosial lainnya untuk memahami perkembangan konsep dan fenomena berbasis penelitian empiris [1].

*Systematic literature review* dipilih karena topik mengenai “Peran Dukungan Organisasi dalam Meningkatkan *Well-Being* dan Kesehatan Mental Karyawan” merupakan isu multidimensi yang telah dibahas dalam berbagai jurnal internasional dan nasional. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan hasil penelitian terdahulu sehingga dapat menggambarkan pola, hubungan antarvariabel, serta trend penelitian terbaru. Selain itu, pendekatan ini juga memberikan landasan teori yang kuat untuk memahami bagaimana dukungan organisasi berperan dalam menjaga kesejahteraan psikologis dan kesehatan mental karyawan [2].

### 1) Desain Penelitian

Desain penelitian menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif berbasis review ilmiah. Menurut Creswell [3], pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan suatu fenomena secara mendalam melalui analisis naratif. Dalam konteks ini, peneliti tidak melakukan eksperimen langsung atau pengumpulan data lapangan seperti wawancara atau survei, tetapi fokus pada pengolahan data sekunder yang berasal dari artikel ilmiah, buku akademik, prosiding konferensi, dan laporan penelitian.

Desain penelitian disusun agar dapat:

1. Mendeskripsikan teori dan konsep penting terkait dukungan organisasi, employee well-being, serta kesehatan mental.
2. Mengidentifikasi hubungan antar variabel berdasarkan temuan penelitian terdahulu.



3. Menarik kesimpulan mengenai pola dan tren penerapan dukungan organisasi dalam konteks modern.

Pendekatan deskriptif ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menjelaskan fenomena secara teoritis dan empiris, bukan melakukan pengujian hipotesis kuantitatif maupun eksperimen [4].

## 2) Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber ilmiah yang sudah diterbitkan. Sumber data mencakup:

Jurnal internasional bereputasi (Scopus / Web of Science)

- Jurnal nasional terakreditasi
- Buku akademik bidang manajemen dan psikologi
- Prosiding ilmiah
- Laporan organisasi internasional seperti WHO dan ILO
- Repositori digital seperti Google Scholar, Elsevier, Taylor & Francis, dan Springer

Kriteria pemilihan sumber data didasarkan pada prinsip:

1. Relevansi artikel harus terkait langsung dengan topik dukungan organisasi, well-being, atau kesehatan mental.
2. Kredibilitas hanya artikel peer-reviewed yang digunakan untuk menjaga validitas.
3. Keterbaruan literatur diprioritaskan pada rentang tahun 2013–2024, kecuali teori klasik penting seperti POS (Eisenberger, 1986) yang tetap digunakan sebagai dasar teori [5].
4. Kelengkapan informasi artikel yang menyediakan data empiris, model teoritis, atau sintesis ilmiah.

Pendekatan ini sesuai dengan panduan systematic review oleh Snyder [6] yang menekankan bahwa pemilihan data harus dilakukan secara selektif dan terfokus.

## 3) Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa langkah sistematis, yaitu:

### a. Identifikasi Kata Kunci

Untuk memastikan literatur yang ditemukan relevan, digunakan kata kunci:

- Organizational Support
- Perceived Organizational Support
- Employee Well-Being
- Mental Health at Work
- Workplace Stress
- Burnout
- Employee Assistance Program (EAP)
- Psychological Safety

Kata kunci kemudian dipadukan menggunakan operator Boolean seperti AND, OR, dan NOT.

### b. Pencarian Literatur

Proses pencarian dilakukan pada:



- Google Scholar
- ScienceDirect
- Taylor & Francis Online
- Emerald Insight
- JSTOR
- PubMed (untuk artikel tentang mental health)

Tahapan pencarian dilakukan secara bertahap untuk mengumpulkan sebanyak mungkin sumber yang relevan.

#### c. Seleksi Literatur

Literatur yang ditemukan kemudian diseleksi melalui

- Screening judul dan abstrak
- Pengecekan duplikasi
- Evaluasi kualitas metodologi penelitian
- Relevansi terhadap fokus penelitian

Pedoman seleksi merujuk pada Kitchenham & Charters [7] yang digunakan luas dalam penelitian systematic review.

#### d. Pengorganisasian Literatur

Setelah literatur lolos seleksi, data diorganisasikan ke dalam beberapa kategori:

- Teori dukungan organisasi
- Well-being dan kesehatan mental
- Dampak dukungan organisasi
- Studi empiris berbagai sektor kerja
- Kajian mengenai burnout dan stres kerja
- Studi terkait digitalisasi dan dukungan organisasi

Seluruh literatur disimpan dan dikelola menggunakan perangkat lunak Mendeley, sesuai standar sitasi IEEE.

### 4) Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis isi (content analysis). Menurut Miles, Huberman, dan Saldaña [8], analisis isi melakukan interpretasi mendalam terhadap teks untuk menemukan tema, pola, hubungan antar konsep, dan kesenjangan penelitian. Tahapan analisis meliputi:

#### a. Reduksi Data

Literatur yang tidak relevan atau memiliki metodologi lemah dieliminasi. Hanya artikel dengan kontribusi signifikan terhadap pemahaman konsep yang dipertahankan.

#### b. Kategorisasi Tema

Setiap artikel dibaca secara mendalam kemudian dikategorikan menjadi beberapa tema utama:

- Pengaruh dukungan organisasi terhadap stres
- Pengaruh dukungan terhadap burnout
- Hubungan POS dengan well-being
- Dampak dukungan organisasi pada performa kerja



- Dukungan organisasi dalam lingkungan kerja digital
- Intervensi organisasi untuk kesehatan mental

Tema-tema ini digunakan sebagai dasar penyusunan pembahasan penelitian.

#### c. Sintesis Literatur

Data sintetis dikombinasikan untuk:

- Menarik generalisasi dari berbagai penelitian
- Membandingkan temuan antar studi
- Mengidentifikasi pola hubungan antar variabel
- Menemukan gap penelitian yang belum terjawab

Teknik sintesis mengikuti metode Tranfield et al. [9].

#### d. Validasi Internal

Untuk memastikan validitas, dilakukan:

- Triangulasi sumber sesuai Lincoln & Guba [10]
- Verifikasi konsistensi teori
- Pengecekan kesesuaian data dengan pembahasan

Teknik ini memastikan simpulan berasal dari literatur yang kredibel dan konsisten.

### 5) Keterbatasan Penelitian

Setiap metode memiliki keterbatasan, termasuk penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang perlu dicatat:

- a. Penelitian berbasis literatur tidak melibatkan data lapangan sehingga tidak dapat menggambarkan kondisi organisasi secara real-time.
- b. Keterbatasan akses jurnal berbayar, sehingga beberapa artikel dengan relevansi tinggi mungkin tidak diikutsertakan.
- c. Perbedaan konteks budaya, karena sebagian besar literatur berasal dari negara maju yang memiliki tingkat kesadaran kesehatan mental lebih tinggi daripada Indonesia.
- d. Variasi metodologi pada studi yang ditinjau dapat memengaruhi konsistensi temuan.

Namun demikian, systematic review tetap menjadi pendekatan terbaik untuk mengintegrasikan berbagai temuan ilmiah secara komprehensif.

### 6) Etika Penelitian

Karena penelitian ini menggunakan data sekunder dan tidak melibatkan responden manusia secara langsung, aspek etika mencakup:

- Penggunaan literatur secara wajar
- Pencantuman sumber asli secara lengkap
- Tidak melakukan plagiarisme
- Menghindari manipulasi data

Etika sitasi mengikuti standar IEEE dan dikelola melalui Mendeley.

### 7) Alasan Pemilihan Metode

Metode systematic literature review dipilih karena:

- Topik mengenai dukungan organisasi sangat luas dan telah banyak diteliti.



- Metode ini memungkinkan integrasi data kuat dari banyak studi.
- Penelitian dapat menggambarkan hubungan antar variabel secara lebih mendalam.
- Cocok digunakan ketika topik berhubungan dengan teori psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia.

Oleh karena itu, metode ini menawarkan fleksibilitas dan kekayaan analisis tanpa memerlukan pengumpulan data primer.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan pada bagian ini menguraikan secara lebih komprehensif bagaimana dukungan organisasi berpengaruh terhadap well-being dan kesehatan mental karyawan. Analisis dilakukan berdasarkan sintesis berbagai literatur nasional dan internasional yang relevan. Pembahasan dibagi menjadi beberapa subbagian agar lebih mudah dipahami, meliputi: pengaruh dukungan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis, peran dukungan organisasi dalam mengurangi stres dan burnout, kontribusi dukungan organisasi terhadap motivasi dan performa kerja, serta relevansinya dalam konteks lingkungan kerja modern, termasuk era digital dan kerja hybrid.

### **1) Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Employee Well-Being**

Employee well-being merupakan kondisi kesejahteraan menyeluruh yang mencakup aspek emosional, psikologis, sosial, dan fisik. Banyak penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki peran sentral dalam membentuk well-being karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, dilibatkan, dan didukung oleh organisasi, mereka akan menunjukkan kondisi psikologis yang lebih stabil, semangat kerja tinggi, serta perasaan positif terhadap pekerjaan [1].

Menurut Wright dan Cropanzano [2], kesejahteraan karyawan meningkat secara signifikan ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dukungan organisasi dapat berupa perhatian terhadap kebutuhan karyawan, pemberian kesempatan pengembangan diri, serta memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Sikap organisasi yang supotif membuat karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian penting dari perusahaan, sehingga menimbulkan rasa memiliki (sense of belonging) yang kuat.

Lebih lanjut, teori Perceived Organizational Support (POS) menjelaskan bahwa kepercayaan karyawan terhadap kepedulian organisasi berdampak langsung pada kondisi emosional mereka. Ketika karyawan merasakan organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka mereka akan cenderung menunjukkan sikap positif, termasuk kepuasan kerja, komitmen, dan keterlibatan kerja (work engagement) [3].

Penelitian Caesens dan Stinglehamber [4] menemukan bahwa POS memiliki korelasi positif dengan emotional well-being karyawan. Dukungan emosional seperti komunikasi terbuka, apresiasi, dan empati dari atasan terbukti mampu mengurangi tekanan emosional yang dialami karyawan. Ketika atasan menunjukkan empati, karyawan merasa lebih aman untuk berbagi masalah dan lebih yakin bahwa organisasi memahami tantangan yang mereka hadapi.

Dengan demikian, dukungan organisasi dapat menjadi faktor protektif yang menjaga kesehatan psikologis karyawan. Organisasi yang mampu menyediakan lingkungan kerja



suportif akan menghasilkan karyawan yang lebih bahagia, produktif, dan memiliki tingkat stres lebih rendah.

## 2) Peran Dukungan Organisasi dalam Mengurangi Stres Kerja dan Burnout

Stres kerja merupakan reaksi karyawan terhadap tekanan pekerjaan berlebihan, tuntutan peran yang tidak jelas, serta lingkungan kerja yang tidak kondusif. Jika berlarut-larut, stres dapat berkembang menjadi burnout yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan perasaan tidak mampu menyelesaikan tugas. WHO (2020) mengkategorikan burnout sebagai fenomena yang berhubungan langsung dengan kondisi pekerjaan dan merupakan salah satu penyebab utama rendahnya produktivitas karyawan [5].

Dalam konteks tersebut, dukungan organisasi memiliki fungsi penting dalam menekan tingkat stres dan burnout. Menurut Maslach dan Leiter [6], burnout dapat dicegah apabila organisasi menyediakan dukungan yang memadai melalui kebijakan kerja fleksibel, manajemen kerja yang adil, supervisi yang suportif, serta fasilitas konseling. Ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan, mereka tidak hanya mengalami berkurangnya stres, tetapi juga mampu menjaga keseimbangan emosional.

Dukungan instrumental, seperti pemberian sumber daya kerja yang memadai, juga berperan penting dalam mengurangi tekanan kerja. Ketidakjelasan peran dan beban kerja berlebih adalah pemicu utama stres di tempat kerja. Dengan menyediakan alat kerja yang sesuai, pelatihan yang cukup, dan instruksi yang jelas, organisasi membantu mengurangi ambiguitas peran serta meningkatkan perasaan kompeten karyawan [7].

Secara empiris, penelitian Xanthopoulou et al. [8] menunjukkan bahwa dukungan organisasi berhubungan langsung dengan tingkat burnout karyawan. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan dukungan cenderung mengalami kelelahan emosional lebih cepat. Sebaliknya, karyawan yang memperoleh dukungan memiliki ketahanan mental lebih kuat dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi merupakan komponen penting dalam mencegah kelelahan kronis.

Dalam situasi kerja hybrid dan digital, tekanan mental karyawan semakin meningkat akibat kurangnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini menimbulkan stres digital (technostress) yang dapat memperburuk burnout. Oleh karena itu, dukungan organisasi berupa fleksibilitas jam kerja, batasan komunikasi kerja di luar jam kerja, serta edukasi mengenai keseimbangan hidup menjadi sangat penting [9].

## 3) Kontribusi Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Performa

Selain berperan dalam mengurangi stres, dukungan organisasi juga memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja dan performa karyawan. Menurut teori motivasi Herzberg, dukungan organisasi termasuk dalam faktor motivasional yang meningkatkan perasaan dihargai dan kepuasan kerja. Ketika organisasi memberikan dukungan, karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik [10].

Dalam kerangka teori social exchange, karyawan yang mendapatkan dukungan dari organisasi akan membalasnya dengan perilaku positif seperti peningkatan performa, loyalitas tinggi, serta komitmen afektif. Hubungan saling menguntungkan ini menjadi dasar terbentuknya hubungan kerja yang sehat [11].



Penelitian Rhoades dan Eisenberger [12] menunjukkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan produktivitas karyawan hingga 30% karena karyawan yang merasa dihargai akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Selain itu, dukungan dalam bentuk pengembangan karier, program pelatihan, dan kesempatan promosi mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka.

Dukungan struktural, seperti pemberian reward, keadilan dalam penilaian kinerja, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, juga memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Karyawan yang merasa suaranya dihargai akan lebih terlibat dalam tugas dan lebih kreatif dalam memberikan solusi [13].

Dalam konteks kerja modern, organisasi yang memberikan dukungan digital—misalnya pelatihan berbasis teknologi, sistem manajemen kerja yang mudah diakses, dan pengurangan beban administrasi—mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Dukungan ini memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien, sekaligus mengurangi beban kognitif yang dapat menimbulkan stres [14].

#### 4) Relevansi Dukungan Organisasi dalam Lingkungan Kerja Modern

Perubahan besar dalam dunia kerja akibat digitalisasi membawa dampak signifikan terhadap psikologis karyawan. Kemunculan teknologi informasi, sistem kerja hybrid, dan budaya kerja multitasking menuntut karyawan untuk selalu siap secara fisik dan mental. Dalam situasi ini, dukungan organisasi menjadi kebutuhan inti bagi karyawan.

Pertama, dalam konteks kerja digital, dukungan organisasi mencakup penyediaan pelatihan teknologi, fasilitas kerja yang memadai, serta kebijakan fleksibilitas. Tanpa hal tersebut, karyawan akan mengalami technostress, kebingungan terhadap sistem baru, dan peningkatan beban mental [15].

Kedua, lingkungan kerja pasca pandemi memberikan tuntutan baru seperti isolasi sosial, berkurangnya interaksi tatap muka, dan meningkatnya perasaan kesepian. Oleh karena itu, dukungan sosial melalui komunikasi yang terbuka, pertemuan rutin, dan sistem mentoring menjadi sangat penting [16].

Ketiga, generasi pekerja baru seperti generasi Z memiliki preferensi kuat terhadap lingkungan kerja supportif. Mereka menginginkan organisasi yang peduli terhadap kesehatan mental, menyediakan fasilitas konseling, serta memiliki kebijakan kerja yang fleksibel dan manusiawi [17].

Keempat, organisasi yang menyediakan dukungan berkelanjutan terbukti memiliki tingkat retensi lebih tinggi. Karyawan yang merasa didukung memiliki kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi, bahkan ketika mereka menghadapi tekanan pekerjaan. Dengan demikian, dukungan organisasi bukan hanya menjadi kebutuhan psikologis, tetapi juga strategi bisnis untuk mempertahankan talenta dan meningkatkan daya saing perusahaan.

### KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan secara mendalam peran dukungan organisasi dalam meningkatkan employee well-being dan kesehatan mental karyawan melalui pendekatan systematic literature review. Berdasarkan analisis mendalam



terhadap berbagai literatur nasional dan internasional, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi merupakan salah satu faktor paling fundamental dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, serta produktif.

Dari sudut pandang teoritis, dukungan organisasi yang tercermin dalam konsep Perceived Organizational Support (POS) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, hal tersebut akan menimbulkan berbagai respons positif, seperti meningkatnya komitmen, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja (work engagement). Karyawan yang merasa dihargai secara psikologis akan lebih mudah mengembangkan rasa aman, percaya diri, dan persepsi positif terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa POS memiliki korelasi kuat dengan meningkatnya kesejahteraan emosional dan menurunnya stres kerja.

Dukungan organisasi terbukti memiliki pengaruh signifikan dalam menekan stres kerja dan mencegah terjadinya burnout. Burnout, yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan perasaan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan, merupakan salah satu fenomena yang paling banyak ditemukan dalam lingkungan kerja modern. Beban kerja tinggi, tekanan untuk mencapai target, dan kompleksitas pekerjaan yang semakin meningkat dapat menyebabkan kondisi burnout yang sulit dipulihkan tanpa dukungan memadai dari organisasi. Melalui dukungan emosional, instrumental, dan struktural, organisasi dapat menciptakan mekanisme protektif yang menjaga kesehatan mental karyawan tetap stabil. Hal ini mencakup penyediaan fasilitas kerja yang memadai, kebijakan fleksibilitas jam kerja, komunikasi terbuka, supervisi yang responsif, hingga layanan konseling yang memungkinkan karyawan menyalurkan masalahnya secara profesional.

Selanjutnya, penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi juga berdampak positif terhadap motivasi kerja dan performa karyawan. Ketika organisasi memberikan penghargaan, pengakuan, kesempatan berkembang, serta lingkungan kerja yang inklusif, karyawan akan merasa terlibat secara emosional dan berkomitmen memberikan performa terbaik. Dukungan dalam bentuk pelatihan, pengembangan karier, serta akses terhadap sumber daya yang memadai juga meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Teori pertukaran sosial (social exchange theory) menegaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan menciptakan ikatan emosional yang kuat, sehingga karyawan termotivasi untuk membala dukungan tersebut dengan meningkatkan kualitas kerja mereka.

Dalam konteks dunia kerja modern, terutama di era digital dan kerja hybrid, dukungan organisasi menjadi semakin penting dan kompleks. Digitalisasi membawa perubahan besar dalam pola kerja, di mana teknologi memiliki peran dominan dalam keberlangsungan aktivitas organisasi. Namun, teknologi juga menimbulkan tantangan baru seperti technostress, kelelahan digital, isolasi sosial, dan hilangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperluas bentuk dukungan mereka, tidak hanya melalui kebijakan tradisional, tetapi juga melalui dukungan digital seperti pelatihan teknologi, pembatasan jam kerja digital, dan sistem manajemen kerja berbasis teknologi yang user-friendly. Dukungan yang relevan dengan kebutuhan zaman menjadi kunci dalam menjaga well-being karyawan di tengah tuntutan transformasi digital.



Selain itu, dukungan organisasi juga memiliki peran strategis dalam menciptakan retensi karyawan dan mengurangi turnover. Banyak penelitian menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak didukung cenderung meninggalkan organisasi dalam waktu singkat, bahkan ketika mereka menerima kompensasi yang cukup. Artinya, dukungan organisasi bukan lagi pilihan, melainkan suatu kebutuhan untuk mempertahankan talenta terbaik, terutama generasi baru seperti generasi Millennial dan Gen Z yang menempatkan well-being dan kesehatan mental sebagai prioritas utama dalam memilih tempat kerja. Organisasi yang berhasil menciptakan budaya dukungan akan lebih mampu mempertahankan pekerja berbakat serta membangun citra positif di mata publik.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menyoroti bahwa dukungan organisasi masih belum diterapkan secara optimal dalam banyak lingkungan kerja, terutama di negara berkembang. Kurangnya kesadaran, minimnya kebijakan kesehatan mental, serta belum adanya fasilitas konseling menjadi tantangan utama yang menghambat peningkatan well-being karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya perubahan paradigma dan peningkatan literasi kesehatan mental di tingkat manajerial. Organisasi perlu memandang dukungan terhadap karyawan bukan sebagai biaya tambahan, tetapi sebagai investasi jangka panjang yang memberikan dampak besar pada produktivitas, stabilitas SDM, dan keberlanjutan organisasi.

Dengan melihat berbagai temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi memiliki peran holistik dan multidimensional dalam meningkatkan well-being serta kesehatan mental karyawan. Dukungan tersebut tidak hanya bersifat formal melalui kebijakan, tetapi juga informal melalui interaksi sehari-hari antar anggota organisasi. Dukungan yang kuat menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan penuh penghargaan, sehingga memicu respon positif yang berkelanjutan dari karyawan. Sebaliknya, tidak adanya dukungan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti stres, burnout, absensi berulang, turnover tinggi, dan menurunnya kualitas kerja.

Secara keseluruhan, dapat ditegaskan bahwa dukungan organisasi bukan hanya bagian dari fungsi HR, tetapi merupakan fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang sehat, produktif, dan berorientasi manusia. Di tengah tantangan global seperti digitalisasi cepat, persaingan ketat, serta kompleksitas pekerjaan yang semakin tinggi, organisasi yang mampu mengutamakan well-being dan kesehatan mental karyawan akan lebih siap bersaing dan bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk mengembangkan strategi dukungan yang komprehensif, terukur, dan berkelanjutan agar dapat membangun ekosistem kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis seluruh anggotanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, “Perceived organizational support,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 500–507, 1986.
- [2] T. Wright and R. Cropanzano, “Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance,” *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 1, pp. 84–94, 2000.



- [3] R. Eisenberger and L. Rhoades, "Perceived organizational support: A review of the literature," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, pp. 698–714, 2002.
- [4] S. Caesens and F. Stinglhamber, *Perceived Organizational Support and Employee Well-Being*. Cham: Springer, 2015.
- [5] World Health Organization, "Burn-out an occupational phenomenon," WHO, 2020.
- [6] C. Maslach and M. P. Leiter, *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- [7] P. Sonnentag, "Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, no. 3, pp. 196–210, 2001.
- [8] D. Xanthopoulou, A. B. Bakker, E. Demerouti, and W. B. Schaufeli, "The role of personal resources in the job demands-resources model," *International Journal of Stress Management*, vol. 14, no. 2, pp. 121–141, 2007.
- [9] Deloitte Global, *The 2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights, 2023.
- [10] F. Herzberg, *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- [11] P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- [12] L. Rhoades and R. Eisenberger, "Employee commitment, perceived organizational support, and employee performance," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, pp. 698–714, 2002.
- [13] J. Greenberg, "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow," *Journal of Management*, vol. 16, no. 2, pp. 399–432, 1990.
- [14] E. Demerouti and A. B. Bakker, "The Job Demands-Resources model: Challenges for future research," *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 37, no. 2, pp. 1–9, 2011.
- [15] A. Tarafdar, Q. Tu, and T. Ragu-Nathan, "Impact of technostress on end-user satisfaction and performance," *Journal of Management Information Systems*, vol. 27, no. 3, pp. 303–334, 2010.
- [16] M. Kossek, E. Thompson, W. Lawson, and P. Bodner, "Workplace social support and work–family conflict," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, no. 3, pp. 379–393, 2010.
- [17] J. Twenge, *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents*. New York: Atria Books, 2023.