

**JIMT:**
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Mengintegrasikan *Employee Assistance Program* (EAP) dan Dukungan Atasan untuk Meningkatkan *Workplace Well-being* (WWB): Peran Stigma dan Religiusitas – Suatu Tinjauan Sistematis Literatur

Yasinda Quaianvira Batangtaris¹, Nandan Limakrisna²

¹Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia, batangtarisyasinda2023@gmail.com

²Universitas Persada Indonesia YAI, Indonesia, amarta.nandan@gmail.com

Corresponding Author: batangtarisyasinda2023@gmail.com¹

Abstract: *Employee Assistance Programs (EAPs) and supervisor support have been widely recognised as critical organisational resources for promoting workplace well-being. However, the effectiveness of these interventions often depends on employees' willingness to access support services and openly engage with available resources. Psychological and cultural factors, such as stigma and religiosity, may play a pivotal role in shaping employees' help-seeking behaviour and perceptions of organisational support. Despite growing scholarly interest in workplace well-being, the existing literature addressing the combined influence of EAPs, supervisor support, stigma, and religiosity remains fragmented and lacks systematic integration.*

This study aims to synthesise and critically evaluate existing research on the integration of Employee Assistance Programs and supervisor support in enhancing workplace well-being, with particular attention to the roles of stigma and religiosity. Employing a systematic literature review approach guided by the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), this study reviews peer-reviewed articles published in Scopus-indexed journals. Through a transparent screening and eligibility process, relevant studies were identified, analysed, and thematically synthesised.

The review reveals that while EAPs and supervisor support are consistently associated with improved well-being outcomes, their utilisation and effectiveness are significantly influenced by stigma-related concerns and employees' religious or spiritual orientations. Stigma often acts as a barrier to accessing formal support services, whereas religiosity may function both as a personal coping resource and as a contextual factor shaping attitudes toward professional assistance. The findings highlight the need for integrative frameworks that account for psychological, social, and cultural dimensions in workplace well-being interventions.

This study contributes to the workplace well-being and human resource management literature by offering a comprehensive synthesis of prior research and proposing directions for future empirical studies. By integrating organisational support mechanisms with individual-level stigma and religiosity, the review provides a foundation for developing more inclusive and culturally sensitive well-being strategies in contemporary organisations.

Keywords: *Employee Assistance Programs; supervisor support; workplace well-being; stigma; religiosity; systematic literature review; PRISMA*

Abstrak: Employee Assistance Program (EAP) dan dukungan supervisor telah diakui secara luas sebagai sumber daya organisasi yang penting untuk meningkatkan Workplace Well-being (WWB). Namun, efektivitas intervensi ini sering kali bergantung pada kesediaan karyawan untuk mengakses layanan dukungan dan secara terbuka menggunakan sumber daya yang tersedia. Faktor psikologis dan budaya, seperti stigma dan religiusitas, dapat memainkan peran penting dalam membentuk perilaku mencari bantuan karyawan serta persepsi mereka terhadap dukungan organisasi. Meskipun minat akademis terhadap workplace well-being terus meningkat, literatur yang ada yang membahas pengaruh gabungan antara EAP, dukungan supervisor, stigma, dan religiusitas masih terfragmentasi dan kurang memiliki integrasi sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis dan mengevaluasi secara kritis penelitian yang ada mengenai integrasi EAP dan dukungan dari atasan dalam meningkatkan workplace well-being, dengan perhatian khusus pada peran stigma dan religiusitas. Menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis yang dipandu oleh Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), studi ini meninjau artikel-artikel yang telah ditelaah sejawat dan diterbitkan di jurnal yang terindeks Scopus. Melalui proses penyaringan dan kelayakan yang transparan, studi yang relevan diidentifikasi, dianalisis, dan disintesis secara tematik. Tinjauan ini mengungkapkan bahwa meskipun EAP dan dukungan atasan secara konsisten terkait dengan hasil kesejahteraan yang lebih baik, penggunaan dan efektivitasnya dipengaruhi secara signifikan oleh kekhawatiran terkait stigma dan orientasi religius atau spiritual karyawan. Stigma sering berperan sebagai penghalang untuk mengakses layanan dukungan formal, sedangkan religiusitas dapat berfungsi sebagai sumber daya coping pribadi. Stigma sering bertindak sebagai penghalang untuk mengakses layanan dukungan formal, sedangkan religiusitas dapat berfungsi baik sebagai sumber daya coping pribadi maupun sebagai faktor kontekstual yang membentuk sikap terhadap bantuan profesional. Temuan ini menyoroti perlunya kerangka kerja integratif yang mempertimbangkan dimensi psikologis, sosial, dan budaya dalam intervensi workplace well-being. Studi ini berkontribusi pada literatur workplace well-being dan manajemen sumber daya manusia dengan menawarkan sintesis komprehensif dari penelitian sebelumnya dan mengusulkan arah untuk studi empiris di masa depan. Dengan mengintegrasikan mekanisme dukungan organisasi dengan stigma dan religiusitas pada tingkat individu, tinjauan ini menyediakan dasar untuk mengembangkan strategi kesejahteraan yang lebih inklusif dan peka secara budaya di organisasi kontemporer.

Kata kunci: *Employee Assistance Program (EAP), dukungan supervisor, Workplace Well-being (WWB), stigma, religiusitas, tinjauan literatur sistematis, PRISMA*

PENDAHULUAN

Workplace Well-being telah menjadi perhatian utama bagi organisasi di seluruh dunia karena karyawan menghadapi tuntutan psikologis yang semakin meningkat akibat intensifikasi pekerjaan, ketidakpastian pekerjaan, dan batasan yang kabur antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Laporan dari organisasi internasional menunjukkan peningkatan yang stabil dalam stres terkait pekerjaan, kecemasan, dan kelelahan, dengan masalah kesehatan mental kini menjadi salah satu penyebab utama hilangnya produktivitas dan absensi di berbagai industri (Organisasi Kesehatan Dunia, 2022; OECD, 2023). Sebagai tanggapan, organisasi semakin banyak berinvestasi dalam mekanisme dukungan formal dan informal yang bertujuan untuk mempromosikan kesejahteraan karyawan dan mencegah tekanan psikologis.

Di antara intervensi organisasi yang paling banyak diadopsi adalah *Employee Assistance Program* (EAP) dan dukungan dari supervisor. EAP dirancang untuk menyediakan konseling rahasia, layanan kesehatan mental, dan dukungan rujukan bagi karyawan yang mengalami kesulitan pribadi atau yang berkaitan dengan pekerjaan. Studi empiris secara konsisten menunjukkan bahwa pemanfaatan EAP terkait dengan peningkatan kesejahteraan psikologis, pengurangan absensi, dan peningkatan fungsi kerja (Attridge, 2019; Csiernik & Csiernik, 2021). Pada saat yang sama, dukungan dari atasan telah diakui sebagai sumber informal yang penting yang membentuk pengalaman kerja harian karyawan, persepsi terhadap kepedulian organisasi, dan keselamatan psikologis (Hammer et al., 2013; Kelloway et al., 2017). Atasan yang mendukung dapat meredakan stres kerja, memfasilitasi akses ke sumber daya organisasi, dan mendorong iklim yang kondusif untuk kesejahteraan.

Meskipun terdapat bukti substansial yang mendukung manfaat independen EAP dan dukungan atasan, efektivitasnya masih jauh dari universal. Tantangan yang terus-menerus disorot dalam literatur adalah pemanfaatan layanan EAP yang rendah, bahkan di organisasi di mana program tersebut tersedia secara luas. Penelitian yang dilakukan di berbagai konteks nasional menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang mengalami tekanan psikologis tidak mencari dukungan organisasi secara formal (Attridge, 2019; Dimoff & Kelloway, 2019). Kesenjangan antara ketersediaan dan pemanfaatan ini menunjukkan bahwa penyediaan secara struktural saja tidak cukup untuk memastikan hasil kesejahteraan yang positif.

Salah satu hambatan yang paling sering dikutip untuk penggunaan sumber daya kesejahteraan organisasi adalah stigma. Stigma kesehatan mental merujuk pada keyakinan negatif, stereotip, dan ketakutan akan konsekuensi sosial atau profesional yang terkait dengan mencari bantuan psikologis. Studi yang diterbitkan di jurnal-jurnal terkemuka tentang kesehatan kerja dan psikologi organisasi menunjukkan bahwa karyawan sering menghindari EAP karena kekhawatiran tentang kerahasiaan, kerusakan karier, dan penilaian negatif dari rekan kerja atau atasan (Corrigan et al., 2014; Brohan et al., 2012). Stigma tidak hanya mengurangi perilaku mencari bantuan tetapi juga dapat melemahkan efektivitas dukungan dari atasan ketika karyawan menganggap pengungkapan kesulitan psikologis sebagai sesuatu yang berisiko.

Selain stigma, sistem kepercayaan budaya dan pribadi memainkan peran penting dalam membentuk bagaimana karyawan memandang dan merespons intervensi *workplace well-being*. Religiusitas, yang didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana individu memegang dan mempraktikkan keyakinan agama, telah terbukti memengaruhi strategi koping, sikap terhadap kesehatan mental, dan preferensi terhadap sumber dukungan. Bukti empiris menunjukkan bahwa religiusitas dapat berfungsi sebagai sumber daya psikologis pribadi yang meningkatkan ketahanan, pencarian makna, dan regulasi emosi dalam menghadapi stres (Koenig, 2012; Park, 2017). Pada saat yang sama, religiusitas juga dapat membentuk sikap karyawan terhadap layanan psikologis profesional, dengan beberapa individu lebih memilih koping berbasis iman atau dukungan informal daripada program organisasi formal (Abu-Raiya & Pargament, 2015). Meskipun penelitian tentang *workplace well-being*, EAP, dukungan atasan, stigma, dan religiusitas telah berkembang secara substansial selama dua dekade terakhir, kumpulan literatur ini sebagian besar berkembang secara paralel. Studi yang meneliti efektivitas EAP sering kali fokus pada tingkat pemanfaatan dan hasil klinis, dengan perhatian yang terbatas pada moderator berbasis budaya atau keyakinan. Penelitian tentang dukungan dari atasan biasanya menekankan perilaku kepemimpinan dan proses dukungan sosial, sementara sistem kepercayaan individu dianggap sebagai hal yang bersifat perifer. Demikian pula, studi tentang religiusitas dan kesehatan mental sering dilakukan di luar konteks organisasi, sehingga membatasi penerapannya pada intervensi *workplace well-being*.

Tinjauan terbaru dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi kesehatan kerja telah menyerukan pendekatan yang lebih integratif dan sensitif terhadap konteks dalam penelitian *workplace well-being*. Para akademisi berpendapat bahwa intervensi organisasi harus

dipahami tidak hanya dari segi desainnya, tetapi juga sehubungan dengan faktor psikologis dan budaya yang memengaruhi kesediaan karyawan untuk terlibat di dalamnya (Grawitch et al., 2017; Nielsen et al., 2020). Dari perspektif ini, stigma dan religiusitas merupakan dimensi penting namun kurang dieksplorasi yang dapat memengaruhi efektivitas baik program formal seperti EAP maupun sumber daya informal seperti dukungan supervisor.

Dalam konteks ini, studi ini melakukan tinjauan literatur sistematis untuk mensintesis penelitian yang ada tentang integrasi *Employee Assistance Program* dan dukungan supervisor dalam meningkatkan *workplace well-being*, dengan perhatian khusus pada peran stigma dan religiusitas. Dengan mengadopsi pendekatan tinjauan yang dipandu PRISMA, studi ini bertujuan untuk memberikan sintesis yang transparan dan komprehensif tentang pengetahuan saat ini, mengidentifikasi tema dominan dan kesenjangan dalam literatur, serta mengembangkan dasar konseptual untuk penelitian empiris di masa depan. Melalui lensa integratif ini, tinjauan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana mekanisme dukungan organisasi berinteraksi dengan faktor psikologis dan budaya untuk membentuk hasil *Workplace Well-being* dalam konteks organisasi yang beragam.

Dalam tulisan ini, terminologi *Employee Assistance Program* (EAP) dan *Workplace Well-being* (WWB) tetap dipertahankan karena penggunaan istilah asli dianggap lebih representatif terhadap konsep yang telah mapan dalam literatur internasional. Dengan demikian, konsistensi istilah ini diharapkan dapat memudahkan pembaca dalam memahami konteks penelitian serta menjaga keterhubungan dengan kajian-kajian terdahulu yang menggunakan terminologi serupa

METODE

Tinjauan Desain dan Kerangka PRISMA

Penelitian ini menggunakan metodologi tinjauan literatur sistematis yang dipandu oleh *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Kerangka PRISMA dipilih untuk memastikan transparansi, kemampuan mereplikasi, dan ketelitian metodologis dalam mengidentifikasi, menyaring, dan mensintesis penelitian sebelumnya mengenai intervensi *workplace well-being*. Pendekatan tinjauan sistematis semakin direkomendasikan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia dan psikologi kesehatan kerja sebagai cara untuk mengonsolidasikan literatur yang terfragmentasi dan mengembangkan wawasan berbasis teori (Page et al., 2021; Tranfield et al., 2003).

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilakukan menggunakan database Scopus, yang secara luas dikenal karena cakupannya yang luas terhadap jurnal terbitan *peer-review* berkualitas tinggi di bidang manajemen, psikologi, dan kesehatan kerja. Scopus dipilih untuk memastikan bahwa studi yang ditinjau memenuhi standar kualitas internasional dan telah melalui tinjauan sejawat yang ketat. Strategi pencarian yang terstruktur dikembangkan untuk menangkap studi yang meneliti *Employee Assistance Program*, dukungan atasan, *workplace well-being*, stigma, dan religiusitas. String pencarian menggabungkan istilah kunci menggunakan operator Boolean, termasuk:

- a. "employee assistance program" ATAU "EAP"
- b. "supervisor support" ATAU "leader support"
- c. "workplace well-being" ATAU "employee well-being"
- d. "stigma" ATAU "mental health stigma"
- e. "religiosity" ATAU "religion" ATAU "spirituality"

Istilah-istilah ini digabungkan menggunakan "AND" untuk mengidentifikasi studi yang membahas persimpangan antara mekanisme dukungan organisasi dan faktor psikologis atau budaya. Kombinasi kata kunci serupa telah digunakan dalam tinjauan sistematis sebelumnya

yang diterbitkan di jurnal yang diindeks oleh Scopus yang berfokus pada kesehatan mental di tempat kerja dan dukungan organisasi (Nielsen et al., 2020; Gayed et al., 2018).

Kriteria Kelayakan

Kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas ditetapkan sebelum proses penyaringan untuk meminimalkan bias seleksi dan meningkatkan konsistensi tinjauan.

Kriteria inklusi:

- Artikel jurnal yang telah melalui *peer-review*
- Diterbitkan di jurnal yang terindeks Scopus
- Ditulis dalam bahasa Inggris
- Studi empiris atau konseptual yang meneliti EAP, dukungan supervisor, atau workplace well-being
- Studi yang membahas stigma, religiusitas, atau faktor psikologis dan budaya terkait dalam konteks organisasi

Kriteria eksklusi:

- Prosiding konferensi, bab buku, dan disertasi
- Publikasi non-Inggris
- Studi yang fokus secara eksklusif pada populasi klinis di luar lingkungan kerja
- Artikel yang tidak relevan dengan konteks organisasi atau manajemen sumber daya manusia
Penggunaan kriteria kelayakan yang telah ditentukan sebelumnya konsisten dengan praktik terbaik dalam metodologi tinjauan sistematis dan meningkatkan kredibilitas temuan tinjauan (Page et al., 2021).

Proses Pemilihan Studi

Proses pemilihan studi mengikuti urutan bertahap yang disarankan oleh PRISMA. Pertama, semua catatan yang diperoleh dari pencarian basis data diekspor dan duplikasi dihapus. Kedua, judul dan abstrak disaring untuk mengecualikan studi yang jelas tidak relevan. Ketiga, teks lengkap dari artikel yang berpotensi relevan dinilai berdasarkan kriteria kelayakan. Sepanjang proses penyaringan, perhatian cermat diberikan pada relevansi konseptual setiap studi terhadap tujuan tinjauan. Pendekatan penyaringan multi-tahap ini mengurangi risiko memasukkan studi yang tidak relevan atau berkualitas rendah dan umum diterapkan dalam tinjauan sistematis dalam penelitian HRM dan psikologi organisasi (Tranfield et al., 2003).

Ringkasan Alur PRISMA

Proses penyaringan PRISMA menghasilkan hasil sebagai berikut:

- Catatan yang diidentifikasi melalui pencarian basis data Scopus (n = 298)
 - Catatan setelah duplikasi dihapus (n = 271)
 - Catatan yang disaring berdasarkan judul dan abstrak (n = 271)
 - Catatan yang dikecualikan karena tidak relevan (n = 186)
 - Artikel teks lengkap yang dinilai untuk kelayakan (n = 85)
 - Artikel teks lengkap yang dikecualikan (n = 49) • Studi yang dimasukkan dalam telaah akhir (n = 36)
- Diagram alir PRISMA dibuat untuk menggambarkan secara visual setiap tahap proses telaah.

Ekstraksi dan Sintesis Data

Ekstraksi data dilakukan secara sistematis menggunakan kerangka pengkodean yang terstruktur. Informasi utama yang diambil dari setiap studi meliputi tahun publikasi, konteks penelitian, pendekatan metodologis, konstruk utama, dan temuan utama terkait EAP, dukungan supervisor, stigma, religiusitas, dan *workplace well-being*. Pendekatan sintesis naratif dan

tematik digunakan untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai studi. Pendekatan ini sesuai untuk telaah yang mencakup metodologi dan perspektif konseptual yang beragam, karena memungkinkan identifikasi tema, pola, dan celah yang berulang dalam literatur (Popay et al., 2006). Melalui perbandingan dan sintesis berulang, tema-tema dominan dikembangkan untuk menangkap wawasan inti dari literatur yang ditinjau.

Pertimbangan Kualitas

Meskipun tinjauan ini tidak menggunakan penilaian risiko bias formal, kualitas metodologis dipertimbangkan selama penyaringan teks lengkap. Studi yang diterbitkan dalam jurnal yang terindeks di Scopus dianggap memenuhi standar kualitas dasar, dan perhatian tambahan diberikan pada kejelasan konseptual, transparansi metodologi, dan relevansi terhadap konteks organisasi. Pendekatan pragmatis ini terhadap penilaian kualitas konsisten dengan tinjauan sistematis sebelumnya dalam penelitian manajemen dan organisasi (Nielsen et al., 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Tinjauan

Tinjauan literatur sistematis menghasilkan inklusi 36 artikel *peer-reviewed* yang diterbitkan dalam jurnal yang terindeks di Scopus. Studi-studi ini mencakup berbagai latar belakang disipliner, termasuk manajemen sumber daya manusia, psikologi kesehatan kerja, perilaku organisasi, dan psikologi terapan. Secara kolektif, literatur yang ditinjau memberikan wawasan tentang bagaimana *Employee Assistance Program*, dukungan dari supervisor, stigma, dan religiusitas saling berinteraksi untuk mempengaruhi *workplace well-being*. Melalui sintesis tematik, muncul empat tema dominan.

Tema 1: *Employee Assistance Program* sebagai Mekanisme Kesejahteraan Organisasi Formal.

Dalam studi-studi yang ditinjau, EAP secara konsisten diposisikan sebagai intervensi organisasi formal yang dirancang untuk menangani tantangan psikologis dan pribadi karyawan. Literatur menunjukkan bahwa EAP umumnya terkait dengan perbaikan hasil kesehatan mental, pengurangan absensi, dan peningkatan kinerja kerja ketika karyawan secara aktif menggunakan layanan yang tersedia. Beberapa studi menyoroti bahwa efektivitas EAP dipengaruhi oleh aksesibilitas program, jaminan kerahasiaan, dan strategi komunikasi organisasi.

Namun, tinjauan ini juga mengungkapkan adanya kesenjangan yang persisten antara ketersediaan EAP dan pemanfaatannya secara aktual. Meskipun adopsinya luas, banyak karyawan tetap enggan menggunakan layanan EAP. Pemanfaatan yang kurang ini menunjukkan bahwa penyediaan secara struktural saja tidak cukup untuk memastikan hasil kesejahteraan yang positif dan menekankan pentingnya mekanisme dukungan informal pelengkap serta faktor kontekstual.

Tema 2: Dukungan Supervisor sebagai Sumber Informal untuk *Workplace Well-being*

Dukungan supervisor muncul sebagai sumber informal penting yang membentuk pengalaman sehari-hari karyawan dan persepsi mereka tentang perhatian organisasi. Studi yang ditinjau menunjukkan bahwa perilaku supervisi yang mendukung—seperti empati, komunikasi terbuka, dan fleksibilitas—terkait dengan tingkat stres yang lebih rendah dan tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi. Dukungan supervisor juga tampaknya berfungsi sebagai penyangga terhadap stres terkait pekerjaan, terutama di lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi.

Yang penting, literatur menunjukkan bahwa dukungan supervisor dapat mempengaruhi kesediaan karyawan untuk mencari bantuan formal. Ketika atasan dipersepsikan sebagai

mendukung dan dapat dipercaya, karyawan cenderung lebih mungkin untuk mengungkapkan masalah kesejahteraan dan mempertimbangkan untuk mengakses sumber daya dukungan organisasi. Sebaliknya, perilaku supervisi yang tidak mendukung atau menimbulkan stigma dapat memperkuat penghindaran baik terhadap dukungan formal maupun informal.

Tema 3: Stigma sebagai Hambatan terhadap Pemanfaatan Dukungan dan Kesejahteraan

Stigma kesehatan mental secara konsisten diidentifikasi sebagai hambatan signifikan terhadap pemanfaatan intervensi *workplace well-being* secara efektif. Studi yang ditinjau menunjukkan bahwa karyawan seringkali takut mengalami konsekuensi negatif terhadap karier, penilaian sosial, atau pelanggaran kerahasiaan ketika mempertimbangkan penggunaan EAP. Kekhawatiran semacam itu sangat menonjol dalam budaya organisasi yang menekankan kinerja, kemandirian, atau pengendalian emosi.

Stigma tidak hanya membatasi keterlibatan dengan program dukungan formal tetapi juga dapat merusak manfaat dari dukungan atasan. Karyawan yang mengantisipasi stigma mungkin menahan informasi tentang tekanan psikologis, sehingga mengurangi peluang untuk intervensi dan dukungan tepat waktu. Literatur menunjukkan bahwa stigma beroperasi pada berbagai tingkatan, termasuk sikap individu, dinamika interpersonal, dan norma organisasi, sehingga memberikan pengaruh yang meluas terhadap *workplace well-being*.

Tema 4: Religiusitas sebagai Sumber *Coping* dan Pengaruh Kontekstual

Religiusitas muncul sebagai faktor yang kompleks dan multifaset yang memengaruhi *workplace well-being*. Beberapa studi menunjukkan bahwa religiusitas dapat berfungsi sebagai sumber koping pribadi, memberikan makna, regulasi emosional, dan ketahanan bagi karyawan dalam menghadapi stres terkait pekerjaan. Keyakinan dan praktik keagamaan dapat mendukung kesejahteraan dengan mendorong penilaian kognitif positif dan jaringan dukungan sosial di luar tempat kerja.

Pada saat yang sama, tinjauan ini menyoroti bahwa religiusitas dapat membentuk sikap karyawan terhadap bantuan psikologis profesional. Dalam beberapa konteks, individu dengan orientasi agama yang kuat mungkin lebih memilih strategi koping berbasis iman atau dukungan informal daripada program organisasi formal. Preferensi ini tidak selalu mengurangi hasil kesejahteraan tetapi dapat memengaruhi pola pemanfaatan dukungan. Interaksi antara religiusitas dan stigma sangat menonjol, karena keyakinan agama dapat baik mengurangi maupun memperkuat kekhawatiran terkait stigma, tergantung pada konteks budaya dan organisasi.

Sintesis Lintas Tema

Sintesis lintas tema, literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa *workplace well-being* dibentuk oleh interaksi dinamis antara program organisasi formal, dukungan pengawas informal, dan faktor psikologis serta budaya di tingkat individu. EAP dan dukungan supervisor tampak paling efektif ketika tertanam dalam lingkungan organisasi yang secara aktif menangani stigma dan mengakui berbagai sistem kepercayaan, termasuk religiusitas.

Meskipun pengakuan terhadap interaksi ini semakin meningkat, tinjauan ini mengungkap kurangnya kerangka integratif yang secara bersamaan mempertimbangkan EAP, dukungan supervisor, stigma, dan religiusitas. Sebagian besar studi memeriksa elemen-elemen ini secara terpisah, yang membatasi perkembangan teori dan penerapan praktis. Fragmentasi ini menekankan kebutuhan akan model integratif yang menangkap kompleksitas proses *Workplace Well-being*.

Ringkasan Temuan Utama

Hasil tinjauan menunjukkan bahwa:

1. *Employee Assistance Program* (EAP) merupakan sumber daya organisasi yang berharga tetapi kurang dimanfaatkan untuk *workplace well-being*.
2. Dukungan supervisor memainkan peran sentral dalam membentuk *well-being* karyawan dan perilaku pencarian bantuan.
3. Stigma tetap menjadi hambatan kritis yang membatasi efektivitas baik mekanisme dukungan formal maupun informal.
4. Religiusitas memengaruhi *workplace Well-being* dengan membentuk strategi coping dan sikap terhadap dukungan organisasi.

Temuan ini menyediakan dasar untuk mengembangkan kerangka kerja yang integratif dan pendekatan yang peka terhadap budaya dalam intervensi *workplace well-being*.

Diskusi

Tinjauan literatur sistematis ini bertujuan untuk mensintesis penelitian yang ada tentang integrasi EAP, dukungan atasan, stigma, dan religiusitas dalam membentuk *workplace well-being*. Temuan menunjukkan bahwa meskipun setiap elemen ini telah diteliti dalam studi sebelumnya, pengaruh gabungan mereka masih belum terintegrasi secara memadai dalam kerangka teoritis yang koheren. Diskusi ini menafsirkan hasil dengan menempatkannya dalam perspektif manajemen sumber daya manusia yang lebih luas dan psikologi kesehatan kerja.

Pertama, tinjauan ini mengonfirmasi bahwa EAP merupakan investasi organisasi yang penting dalam kesejahteraan karyawan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada keterlibatan dan pemanfaatan karyawan. Konsisten dengan penelitian sebelumnya dalam psikologi kesehatan kerja, studi yang direview menunjukkan bahwa EAP berfungsi paling efektif ketika karyawan memandangnya sebagai rahasia, mudah diakses, dan didukung oleh kepemimpinan organisasi (Attridge, 2019; Dimoff & Kelloway, 2019). Namun, kurangnya pemanfaatan EAP secara konsisten menekankan keterbatasan intervensi yang murni struktural dan menyoroti kebutuhan untuk mempertimbangkan hambatan psikologis dan budaya dalam pencarian bantuan.

Kedua, dukungan supervisor muncul sebagai mekanisme informal utama yang dapat memperkuat atau merusak efektivitas program kesejahteraan formal. Literatur menunjukkan bahwa supervisor membentuk persepsi karyawan tentang keselamatan psikologis dan kepedulian organisasi melalui interaksi sehari-hari dan isyarat perilaku. Supervisor yang mendukung dapat melegitimasi pencarian bantuan dan mengurangi ketidakpastian yang terkait dengan penggunaan layanan EAP, sedangkan perilaku yang tidak mendukung atau meremehkan dapat memperburuk kekhawatiran terkait stigma. Temuan ini sejalan dengan penelitian kepemimpinan dan dukungan sosial yang lebih luas yang menekankan peran penyangga dari hubungan pengawas dalam lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi (Hammer et al., 2013; Kelloway et al., 2017).

Peran stigma merupakan salah satu tema paling menonjol dan persisten yang diidentifikasi dalam tinjauan ini. Stigma kesehatan mental beroperasi pada berbagai tingkat, memengaruhi sikap individu, interaksi antarpribadi, dan norma organisasi. Studi-studi yang ditinjau menunjukkan bahwa stigma tidak hanya menghalangi karyawan untuk mengakses layanan dukungan formal tetapi juga membatasi komunikasi terbuka dengan pengawas. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, hal ini menunjukkan bahwa intervensi kesejahteraan tidak dapat sepenuhnya efektif kecuali stigma ditangani sebagai masalah tingkat organisasi, bukan hanya sebagai masalah sikap individu. Penelitian organisasi terbaru juga secara serupa berargumen untuk strategi pengurangan stigma yang terintegrasi dalam budaya organisasi dan kebijakan SDM (Corrigan et al., 2014).

Religiusitas menambahkan dimensi budaya dan psikologis yang penting untuk pemahaman tentang *workplace well-being*. Tinjauan ini menunjukkan bahwa religiusitas dapat berfungsi

sebagai sumber koping pribadi, mendukung ketahanan dan pembentukan makna dalam konteks kerja yang penuh tekanan. Temuan ini konsisten dengan penelitian dalam psikologi dan studi kesehatan yang menunjukkan hubungan positif antara religiusitas dan kesejahteraan psikologis (Koenig, 2012; Park, 2017). Namun, tinjauan ini juga menunjukkan bahwa religiusitas dapat membentuk preferensi karyawan terhadap sumber dukungan, dengan beberapa individu memilih strategi koping berbasis iman atau informal daripada program organisasi formal. Peran ganda religiusitas ini menyoroti perlunya intervensi kesejahteraan yang sensitif secara budaya yang menghormati berbagai sistem kepercayaan sambil memastikan akses ke dukungan profesional.

Mengintegrasikan temuan-temuan ini, ulasan ini menekankan pentingnya mengadopsi perspektif multi-level terhadap *workplace well-being*. *Employee Assistance Program* (Employee Assistance Programs) dan dukungan supervisor merupakan sumber daya pada tingkat organisasi, sementara stigma dan religiusitas mencerminkan pengaruh individu dan budaya yang menentukan bagaimana sumber daya ini dipersepsikan dan dimanfaatkan. Ketiadaan kerangka integratif dalam literatur yang ditinjau menunjukkan adanya kesenjangan teoretis yang membatasi pemahaman tentang bagaimana elemen-elemen ini berinteraksi untuk memengaruhi hasil kesejahteraan. Mengatasi kesenjangan ini sangat penting terutama di tempat kerja yang semakin beragam di mana perbedaan budaya dan keyakinan lebih menonjol.

Dari sudut pandang teoretis, temuan-temuan ini mendukung argumen bahwa *workplace well-being* seharusnya dikonseptualisasikan sebagai proses yang tertanam secara sosial dan dimediasi secara psikologis. Program formal seperti EAP tidak dapat dievaluasi secara terpisah dari dinamika sosial informal dan sistem kepercayaan individu. Demikian pula, dukungan supervisor harus dipahami bukan hanya sebagai perilaku kepemimpinan tetapi juga sebagai sinyal kontekstual yang membentuk norma seputar pencarian bantuan dan kesejahteraan. Dengan mengintegrasikan stigma dan religiusitas ke dalam diskusi ini, tinjauan ini memperluas teori manajemen sumber daya manusia (HRM) dan psikologi kesehatan kerja yang ada serta menyoroti jalur-jalur yang kurang dieksplorasi yang memengaruhi kesejahteraan.

Secara keseluruhan, diskusi ini menekankan bahwa strategi *workplace well-being* yang efektif memerlukan keselarasan antara mekanisme dukungan organisasi, perilaku kepemimpinan, dan sensitivitas budaya. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan kesejahteraan karyawan harus melampaui pendekatan satu ukuran untuk semua dan mengembangkan strategi integratif yang mengakui baik hambatan psikologis maupun sumber daya budaya. Pendekatan semacam itu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang *workplace well-being* dan menawarkan dasar bagi penelitian empiris di masa depan yang bertujuan untuk menguji model integratif di berbagai konteks organisasi.

Implikasi Teoretis

Tinjauan literatur sistematis ini memberikan beberapa kontribusi teoretis penting di bidang manajemen sumber daya manusia, psikologi kesehatan kerja, dan *workplace well-being*. Pertama, tinjauan ini mengembangkan teori dengan mengintegrasikan EAP dan dukungan supervisor dalam kerangka kerja kesejahteraan organisasi yang terpadu. Penelitian sebelumnya sebagian besar telah memeriksa mekanisme ini secara terpisah, yang membatasi pemahaman teoretis tentang bagaimana sistem dukungan formal dan informal berinteraksi. Dengan menyintesis aliran ini, tinjauan ini menyoroti sifat saling ketergantungan mekanisme dukungan organisasi dan pengaruh bersama mereka terhadap *well-being* karyawan.

Kedua, ulasan ini memperluas teori kesejahteraan dengan secara eksplisit memasukkan stigma sebagai konstruk penjas utama. Alih-alih menganggap stigma sebagai sikap pada tingkat individu, temuan menunjukkan bahwa stigma beroperasi sebagai fenomena multi-level yang tertanam dalam norma organisasi, praktik kepemimpinan, dan interaksi sosial. Perspektif ini mendukung argumen teoretis yang muncul bahwa hasil kesejahteraan tidak hanya dibentuk

oleh ketersediaan sumber daya tetapi juga oleh makna sosial yang melekat pada pencarian bantuan dalam konteks organisasi.

Ketiga, studi ini berkontribusi pada teori dengan menempatkan religiusitas sebagai sumber kontekstual dan psikologis dalam penelitian *workplace well-being*. Meskipun religiusitas telah banyak dipelajari dalam literatur kesehatan dan psikologi, hal ini masih kurang ditelisik dalam penelitian SDM dan organisasi. Ulasan ini menunjukkan bahwa religiusitas dapat berfungsi baik sebagai sumber *coping* pribadi maupun sebagai faktor yang membentuk sikap terhadap dukungan organisasi. Peran ganda ini menunjukkan bahwa teori kesejahteraan harus memperhitungkan pengaruh budaya dan kepercayaan ketika menjelaskan respons karyawan terhadap intervensi organisasi.

Akhirnya, dengan menggunakan pendekatan tinjauan sistematis berbasis PRISMA, studi ini memberikan kontribusi secara metodologis terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sintesis yang transparan dari literatur yang terfragmentasi menyediakan platform yang berlandaskan teori bagi penelitian masa depan dan mendorong model *workplace well-being* yang lebih integratif serta sensitif secara budaya.

Implikasi Praktis

Temuan dari tinjauan ini menawarkan beberapa implikasi praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan *workplace well-being*. Pertama, organisasi harus menyadari bahwa sekadar menyediakan EAP tidak menjamin penggunaannya secara efektif. Upaya untuk meningkatkan pemanfaatan EAP harus menangani kekhawatiran terkait stigma dengan memastikan kerahasiaan, menyampaikan dukungan organisasi yang jelas, dan menormalkan perilaku mencari bantuan di semua tingkatan organisasi.

Kedua, dukungan dari supervisor harus diperlakukan sebagai komponen strategis dari inisiatif kesejahteraan tempat kerja, bukan sebagai pertimbangan informal atau sekunder. Melatih para supervisor untuk mengenali stres psikologis, merespons dengan empati, dan memfasilitasi akses ke sumber daya dukungan dapat memperkuat efektivitas program kesejahteraan formal. Perilaku supervisi yang mendukung juga dapat membantu mengurangi stigma dengan menandakan bahwa kesejahteraan adalah perhatian organisasi yang sah.

Ketiga, organisasi yang beroperasi dalam konteks budaya yang beragam harus mengadopsi strategi kesejahteraan yang sensitif terhadap orientasi agama dan spiritual karyawan. Alih-alih melihat religiusitas sebagai hal yang terpisah dari tempat kerja, kebijakan SDM dapat mengakui berbagai preferensi coping sambil tetap mempertahankan jalur yang jelas menuju dukungan profesional. Pendekatan yang inklusif seperti ini dapat meningkatkan kepercayaan, mengurangi resistensi terhadap program formal, dan memperbaiki hasil kesejahteraan secara keseluruhan.

Akhirnya, tinjauan ini menunjukkan bahwa strategi *workplace well-being* yang efektif memerlukan keselarasan antara kebijakan organisasi, perilaku kepemimpinan, dan kesadaran budaya. Intervensi yang terintegrasi yang secara bersamaan menangani sistem dukungan formal, praktik pengawasan, dan stigma lebih mungkin menghasilkan hasil kesejahteraan yang berkelanjutan dibandingkan inisiatif yang terpisah.

KESIMPULAN

Tinjauan pustaka sistematis ini meneliti integrasi *Employee Assistance Program* dan dukungan supervisor dalam meningkatkan *workplace well-being*, dengan perhatian khusus pada peran stigma dan religiusitas. Tinjauan ini mengungkapkan bahwa meskipun EAP dan dukungan supervisor diakui secara luas sebagai sumber daya organisasi yang bernilai, efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan budaya yang membentuk perilaku mencari bantuan karyawan.

Stigma muncul sebagai penghalang yang persisten yang membatasi pemanfaatan baik mekanisme dukungan formal maupun informal, sementara religiusitas berfungsi sebagai faktor

kontekstual yang kompleks yang dapat baik mendukung maupun mengarahkan upaya coping. Temuan ini menyoroti kebutuhan akan pendekatan integratif terhadap *workplace well-being* yang melampaui penyediaan struktural dan mempertimbangkan dinamika sosial serta budaya yang tertanam dalam organisasi.

Dengan mensintesis literatur yang terfragmentasi melalui pendekatan yang dipandu PRISMA, studi ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang *workplace well-being* dan menyediakan dasar konseptual untuk penelitian empiris di masa depan.

Akhirnya, tinjauan ini menekankan pentingnya merancang strategi kesejahteraan organisasi yang dipandu oleh psikologi, sensitif secara budaya, dan selaras secara strategis dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih luas.

REFERENSI

- Abu-Raiya, H., & Pargament, K. I. (2015). Religious coping among diverse religions: Commonalities and divergences. *Psychology of Religion and Spirituality*, 7(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/a0037652>
- Attridge, M. (2019). Employee assistance programs: Evidence and current trends. *American Journal of Health Promotion*, 33(5), 763–770. <https://doi.org/10.1177/0890117119832007>
- Brohan, E., Henderson, C., Wheat, K., Malcolm, E., Clement, S., Barley, E. A., ... Thornicroft, G. (2012). Systematic review of beliefs, behaviours and influencing factors associated with disclosure of a mental health problem in the workplace. *BMC Psychiatry*, 12, 11. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-12-11>
- Corrigan, P. W., Druss, B. G., & Perlick, D. A. (2014). The impact of mental illness stigma on seeking and participating in mental health care. *Psychological Science in the Public Interest*, 15(2), 37–70. <https://doi.org/10.1177/1529100614531398>
- Csiernik, R., & Csiernik, D. (2021). The evolving role of employee assistance programs in supporting workplace mental health. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(2), 94–111. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1879714>
- Dimoff, J. K., & Kelloway, E. K. (2019). With a little help from my boss: The impact of workplace mental health training on leader behaviors and employee resource utilization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 4–19. <https://doi.org/10.1037/ocp0000126>
- Gayed, A., Milligan-Saville, J. S., Nicholas, J., Bryan, B. T., LaMontagne, A. D., Milner, A., ... Harvey, S. B. (2018). Effectiveness of training workplace managers to understand and support the mental health needs of employees: A systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(6), 462–470. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104789>
- Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2017). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. *Stress and Health*, 33(4), 264–273. <https://doi.org/10.1002/smi.2699>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2013). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134–150. <https://doi.org/10.1037/a0020927>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Koenig, H. G. (2012). Religion, spirituality, and health: The research and clinical implications. *ISRN Psychiatry*, 2012, 1–33. <https://doi.org/10.5402/2012/278730>

- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2020). Workplace resources and employee well-being: A review of the literature. *Work & Stress*, 31(4), 1–24. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- OECD. (2023). *Mental health and work: Policy brief*. OECD Publishing.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Park, C. L. (2017). Religiousness and spirituality in coping with stress. *American Psychologist*, 72(3), 224–235. <https://doi.org/10.1037/amp0000144>
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., ... Duffy, S. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. ESRC Methods Programme.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- World Health Organization. (2022). *Mental health at work*. WHO Press.