

Balancing Organizational Pressures and Perceived Organizational Support in the Energy Sector [Menyeimbangkan Tekanan Organisasi dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan di Sektor Energi]

Dyah Tuhrotul Fuada ¹⁾, Rita Ambarwati Sukmono ^{*.2)}, Mas Oetarjo ³⁾

¹⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

³⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: ritaambarwati@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to develop and validate the Perceived Organizational Balance (POB) construct in high-risk work settings. The construct reflects employees' perceptions of the balance between organizational demands and organizational support in the workplace. The study used a sequential exploratory mixed-methods design through interviews and expert judgment questionnaires involving 11 experts from academia and the energy sector. The content validity assessment showed that the proposed indicators met acceptable validity criteria. The results identified five dimensions of POB, namely external pressure, performance and work environment, organizational support, facilities and welfare, and socio-psychological support. These dimensions describe how employees in the energy sector perceive organizational demands and support in their daily work activities.*

Keywords - Perceived Organizational Balance; Organizational Pressure; Perceived Organizational Support; Content Validity; Energy Sector

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan memvalidasi konstruk Perceived Organizational Balance (POB) pada lingkungan kerja berisiko tinggi. Konstruk ini mencerminkan persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara tuntutan organisasi dan dukungan organisasi di tempat kerja. Penelitian menggunakan desain mixed-methods sequential exploratory melalui wawancara dan kuesioner expert judgment yang melibatkan 11 ahli dari akademisi dan sektor energi. Hasil penilaian validitas isi menunjukkan bahwa indikator yang diusulkan memenuhi kriteria validitas yang dapat diterima. Hasil penelitian mengidentifikasi lima dimensi POB, yaitu tekanan eksternal, kinerja dan lingkungan kerja, dukungan organisasi, fasilitas dan kesejahteraan, serta dukungan sosio-psikologis. Dimensi-dimensi tersebut menggambarkan bagaimana karyawan di sektor energi memandang tuntutan dan dukungan organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.*

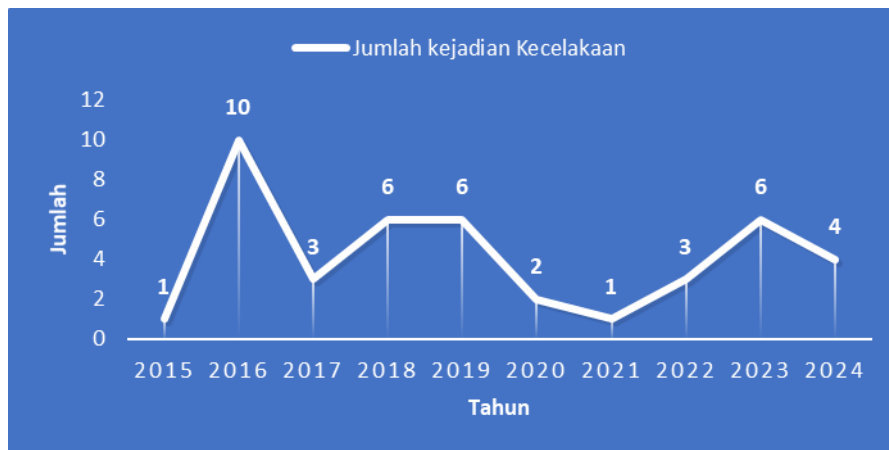
Kata Kunci - keseimbangan organisasi yang dirasakan; Tekanan Organisasi; dukungan organisasi yang dirasakan; Validitas Konten; Sektor Energi

I. PENDAHULUAN

Keselamatan kerja dalam sektor energi merupakan hal penting yang memengaruhi kelangsungan operasi dan perlindungan tenaga kerja. Sektor ini memiliki tingkat risiko yang tinggi karena penggunaan teknologi yang kompleks, kondisi kerja yang menantang, serta tuntutan produktivitas yang ketat. Oleh sebab itu, penting untuk membangun budaya keselamatan yang kuat agar organisasi dapat menjalankan operasinya secara berkelanjutan. Namun, upaya peningkatan keselamatan kerja tidak hanya bergantung pada penerapan prosedur dan sistem keamanan fisik. Faktor psikososial juga berperan dalam memengaruhi perilaku pekerja di lapangan. Dalam sektor energi di Indonesia, khususnya pada industri pembangkit listrik, tantangan tersebut juga sering dihadapi dalam praktik operasional. Faktor psikososial dan budaya organisasi diketahui berperan penting dalam memengaruhi kepatuhan karyawan terhadap standar keselamatan. Salah satu isu yang masih perlu mendapat perhatian adalah bagaimana karyawan memandang hubungan antara tekanan organisasi, seperti tuntutan kinerja dan target operasional, dengan dukungan yang mereka terima, baik dalam bentuk dukungan struktural maupun emosional. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa, bahkan ketika menghadapi tekanan kerja yang tinggi, dukungan organisasi terhadap keselamatan dapat meningkatkan sikap kepatuhan karyawan terhadap prosedur keselamatan [1].

Berdasarkan data dari pembangkit listrik, total 42 kasus kecelakaan kerja tercatat di unit pembangkit listrik antara tahun 2016 dan 2024. Akibat kecelakaan tersebut, terjadi 14 kematian, 20 cedera serius, dan 24 cedera ringan. Pada tahun 2016, jumlah insiden tercatat paling tinggi, yaitu sepuluh kasus. Setelah itu jumlah kecelakaan mengalami penurunan hingga hanya satu kasus pada tahun 2021. Namun, jumlah insiden kembali meningkat pada tahun 2022 dan 2023, kemudian sedikit menurun pada tahun 2024. Perubahan tren ini menunjukkan bahwa meskipun upaya peningkatan keselamatan telah dilakukan dan kesadaran pekerja meningkat, kecelakaan kerja masih dapat terjadi. Kondisi ini juga menunjukkan adanya kesenjangan antara aturan keselamatan yang ditetapkan dan penerapannya di

lapangan. Hal tersebut menegaskan pentingnya penguatan budaya keselamatan di sektor energi yang memiliki tingkat risiko tinggi. Upaya teknis seperti penggunaan alat pelindung diri (APD) saja tidak cukup apabila pekerja tidak memiliki keterlibatan dan kesadaran terhadap keselamatan kerja. Oleh karena itu, keselamatan kerja perlu dipahami sebagai hasil dari interaksi antara faktor manusia, kepemimpinan, dan aspek teknis. Kondisi ini menunjukkan pentingnya memperhatikan faktor-faktor organisasi yang memengaruhi tingkat kepatuhan pekerja terhadap aturan keselamatan di tempat kerja.



Gambar 1. Tren kecelakaan kerja di pembangkit listrik di Indonesia (2016-2024)

Investigasi oleh tim *Health, Safety, Security & Environment (HSSE)* dari pembangkit listrik mengungkapkan bahwa penyebab utama kecelakaan di tempat kerja berasal dari kepemimpinan keselamatan yang tidak optimal dan kepatuhan prosedural yang rendah. Pemahaman pekerja yang terbatas tentang pentingnya keselamatan kerja telah menjadi kendala utama dalam membangun budaya keselamatan yang kuat. Partisipasi karyawan juga relatif rendah, seperti yang terlihat dari keengganan mereka untuk melaporkan potensi bahaya dan insiden nyaris kecelakaan. Sikap pasif seperti itu mencerminkan kelemahan komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan dalam mengelola risiko terkait pekerjaan. Selain itu, kurangnya kedalaman dalam investigasi kecelakaan dalam mengidentifikasi akar penyebab telah menghambat pembelajaran organisasi yang efektif, mengakibatkan potensi terulangnya insiden serupa di masa depan. Kecelakaan kerja tidak hanya menimbulkan dampak kemanusiaan, tetapi juga berdampak serius terhadap aspek operasional dan finansial. Biaya medis, klaim asuransi, serta gangguan operasional akibat pemadaman atau penghentian unit pembangkit listrik dapat memengaruhi kinerja pembangkit listrik dalam menghasilkan energi. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas distribusi energi dan mengganggu stabilitas pasokan listrik. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan di sektor energi membutuhkan metode pencegahan kecelakaan yang lebih sistematis dan berbasis perilaku [2].

Memahami bagaimana karyawan memandang hubungan antara tuntutan dan dukungan di tempat kerja sangat penting dalam organisasi yang kompleks dan terdistribusi. Tuntutan di tempat kerja biasanya muncul sebagai persyaratan tugas yang ketat, pengawasan yang ketat, dan tujuan yang tinggi untuk dicapai sambil tetap menjaga waktu dan kualitas. Dalam kondisi tersebut, karyawan menghadapi konflik antara pencapaian target kinerja dan kepatuhan terhadap aturan keselamatan. Ketika tekanan kerja menjadi berlebihan dan tidak diimbangi dengan dukungan emosional dan sosial yang memadai, hal itu dapat mengakibatkan stres, kelelahan, dan penurunan kepatuhan terhadap protokol keselamatan [3]. Di sisi lain, *Perceived Organizational Support (POS)* berkaitan dengan sejauh mana pekerja percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi ini berhubungan dengan rasa dihargai serta pengakuan yang diterima karyawan di tempat kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa POS berkorelasi positif dengan komitmen emosional, keterlibatan kerja, dan kepatuhan terhadap standar keselamatan. Loyalitas dan kepercayaan karyawan cenderung meningkat ketika mereka merasa dihargai oleh organisasi, yang pada akhirnya dapat memperkuat kepatuhan terhadap prosedur keselamatan. Kepatuhan terhadap peraturan keselamatan juga cenderung lebih tinggi ketika tekanan kerja diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Oleh karena itu, hubungan antara tuntutan organisasi dan dukungan yang dirasakan menjadi faktor penting dalam membangun budaya keselamatan yang berkelanjutan (Kao, Cho, and Kao 2023).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *Organizational Pressure (OP)* penting untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan kinerja, tetapi jika tidak ditangani dengan tepat, dapat berdampak negatif. Tingkat penegakan persyaratan kinerja oleh perusahaan melalui tujuan yang ketat, pengawasan yang ketat, dan batasan waktu yang intens tercermin dalam OP. Menurut (Bearman dkk., 2009), karyawan yang mengalami tingkat stres terkait pekerjaan yang moderat lebih perhatian dan berkinerja lebih baik, tetapi mereka yang mengalami stres ekstrem kurang aman dan sehat. Penelitian [5] juga menunjukkan bahwa tingkat tekanan yang tinggi dalam suatu organisasi dapat

menyebabkan stres jangka panjang dan kelelahan emosional, yang membuat orang lebih sulit untuk mengikuti aturan keselamatan. Di sisi lain, Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*) mengamati seberapa besar karyawan berpikir bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai pekerjaan mereka. Temuan dari [6] menyarankan bahwa dukungan organisasi yang kuat meningkatkan komitmen afektif dan keterlibatan kerja, sedangkan [7] menekankan bahwa POS berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap stres dan tekanan kerja, terutama dalam pengaturan pekerjaan berisiko tinggi.

Penerapan perilaku keselamatan dalam konteks kerja berisiko tinggi sangat berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi. Karyawan biasanya menunjukkan kepatuhan yang lebih tinggi terhadap prosedur keselamatan dan partisipasi yang lebih besar dalam program keselamatan ketika organisasi dianggap benar-benar memprioritaskan kesejahteraan karyawan dan keselamatan kerja melalui kebijakan yang jelas, keterlibatan manajerial yang aktif, serta perlindungan yang memadai [8]. Sebaliknya, *Organizational Pressure* (OP), yang muncul dari target kinerja, harapan kepemimpinan, dan tuntutan operasional, merupakan karakteristik yang umum ditemukan dalam sektor energi dan industri berisiko tinggi lainnya serta dapat memengaruhi perilaku karyawan [9]. Tekanan kerja yang berlebihan dapat meningkatkan stres dan menurunkan kesejahteraan fisik maupun psikologis, yang pada akhirnya dapat mengganggu kinerja keselamatan. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat stres yang moderat justru dapat meningkatkan kesadaran dan kewaspadaan terhadap keselamatan [9], [10]. Di samping tekanan tersebut, *Perceived Organizational Support* (POS), yang didefinisikan sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, telah dikaitkan dengan berkurangnya ketegangan psikologis, keterlibatan kerja yang lebih kuat, serta perilaku keselamatan yang lebih konsisten [6]. Pola ini menunjukkan bahwa perilaku keselamatan di tempat kerja tidak hanya dipengaruhi oleh tekanan atau dukungan organisasi secara terpisah, tetapi juga oleh bagaimana karyawan memaknai keberadaan kedua faktor tersebut dalam pengalaman kerja sehari-hari.

Terlepas dari meningkatnya penelitian tentang OP dan POS, penelitian yang ada sebagian besar meneliti konstruksi ini secara terpisah, mengabaikan interaksi potensial mereka dalam mempengaruhi perilaku keselamatan. Metode yang kurang tepat ini menciptakan kesenjangan pemahaman yang besar tentang bagaimana pekerja melihat perpaduan antara tekanan dari organisasi dan dukungan dalam lingkungan kerja yang sebenarnya. Pada kenyataannya, karyawan biasanya melihat kedua hal ini sebagai faktor yang saling terkait yang memengaruhi keseluruhan pengalaman kerja mereka. Ketika terjadi ketidakseimbangan antara keduanya, hal itu dapat menyebabkan kesulitan mental, perasaan kelelahan, dan pengabaian terhadap peraturan keselamatan, sedangkan keseimbangan yang baik dapat mendorong motivasi dan kepatuhan terhadap standar keselamatan [11]. Untuk mengatasi kesenjangan teoretis dan empiris ini, studi ini memperkenalkan konstruksi baru Keseimbangan Organisasi yang Dirasakan (POB) yang didefinisikan sebagai persepsi subjektif individu tentang keseimbangan yang adil antara tekanan dan dukungan yang diterima dalam konteks organisasi, terutama di lingkungan kritis keselamatan. Konstruksi ini mengintegrasikan kontrol manajerial dan empati organisasi, menawarkan lensa baru untuk memahami dinamika perilaku keselamatan di industri berisiko tinggi.

Dalam pengembangan konstruk POB, pendekatan pengukuran yang digunakan mengacu pada prinsip pengembangan instrumen berbasis validitas konten. Pendekatan ini menekankan pentingnya keterlibatan panel ahli dalam menyusun dan mengevaluasi item instrumen untuk memastikan kejelasan konseptual [12], [13]. Dengan menggunakan metode ini, penelitian ini berupaya memperkaya kajian mengenai keselamatan kerja sekaligus menilai bagaimana keseimbangan antara tekanan dan dukungan organisasi dipersepsikan oleh karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan keselamatan yang tidak hanya berfokus pada kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga memperhatikan bentuk dukungan organisasi yang dirasakan adil oleh karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan memvalidasi indikator pengukuran bagi konstruk Keseimbangan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Balance/POB*). Secara khusus, penelitian ini bertujuan mengembangkan indikator yang berlandaskan teori yang merepresentasikan keseimbangan antara tekanan organisasi dan dukungan organisasi. Penelitian ini juga mengevaluasi tingkat relevansi dan kejelasan setiap pernyataan indikator melalui penilaian para ahli yang berasal dari kalangan akademisi dan praktisi di sektor energi. Selain itu, penelitian ini bertujuan menghasilkan seperangkat indikator dan alat ukur yang praktis serta andal untuk digunakan pada organisasi di sektor energi dengan tingkat risiko operasional yang tinggi. Pengembangan dan validasi konstruk POB sebagai variabel baru dilakukan untuk mengukur persepsi karyawan mengenai keseimbangan antara tekanan dan dukungan organisasi di tempat kerja. Evaluasi ahli digunakan sebagai bagian dari proses validasi untuk memastikan setiap indikator memiliki tingkat kesesuaian, kejelasan, dan relevansi dengan konteks industri energi. Temuan penelitian ini diharapkan menghasilkan alat ukur yang valid dan bermanfaat untuk menilai aspek psikososial karyawan, khususnya yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap keselamatan kerja. Selain memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen keselamatan berbasis bukti, penelitian ini juga memperkaya kajian perilaku organisasi dengan mengintegrasikan konsep tekanan organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan ke dalam konstruk keseimbangan organisasi yang dirasakan (POB), sehingga dapat memberikan pemahaman baru mengenai

bagaimana kontrol manajerial dan dukungan organisasi berinteraksi dalam membentuk budaya keselamatan yang berkelanjutan di sektor energi berisiko tinggi.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain eksploratori bertahap (*sequential exploratory design*), guna mengembangkan dan memvalidasi konstruk *Perceived Organizational Balance* (POB). Konstruk POB dibentuk dari sintesis dua variabel utama, yaitu *Organizational Pressure* dan *Perceived Organizational Support*, yang secara teoritik diposisikan sebagai dua kutub yang saling mempengaruhi persepsi individu terhadap keseimbangan dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk membangun indikator konseptual yang representatif serta menguji validitas isi konstruk tersebut dalam konteks kerja formal. Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama, yaitu wawancara mendalam dan survei kuesioner. Wawancara dilakukan terhadap dua informan ahli yang dipilih secara purposif, terdiri dari dua kelompok akademisi dan praktisi industri energi, dengan pengalaman kerja lebih dari lima tahun. Wawancara bersifat semi-terstruktur dan diarahkan untuk mengeksplorasi bagaimana individu memaknai tekanan organisasi dan dukungan organisasi dalam konteks pembentukan persepsi keseimbangan (POB). Hasil wawancara ini digunakan untuk menyusun indikator-indikator awal yang mengintegrasikan dua dimensi utama: *Organizational Pressure* dan *Perceived Organizational Support*.

Selanjutnya, kuesioner yang berisi indikator awal disebarkan kepada kelompok panelis ahli yang berasal dari kalangan akademisi dan praktisi. Setiap panelis diminta untuk mengevaluasi relevansi dan kejelasan dari setiap butir pernyataan menggunakan skala ordinal empat poin, sebagai bagian dari proses validasi isi melalui metode expert judgement [14]. Penilaian para ahli terhadap setiap item menggunakan skala ordinal empat poin sebagaimana direkomendasikan oleh [12], yaitu: 1 = tidak relevan, 2 = kurang relevan, 3 = cukup relevan, dan 4 = sangat relevan. Skala ini tidak memiliki titik tengah, sehingga mendorong panelis untuk memberikan penilaian yang tegas terhadap relevansi item yang dinilai. Hanya skor 3 dan 4 yang dikategorikan sebagai “relevan”, dan skor tersebut digunakan dalam perhitungan Content Validity Index (CVI) sebagaimana disarankan oleh [14] serta [13].

Validasi konstruk dilakukan dengan menghitung Content Validity Index (CVI) pada dua level: item dan skala. Nilai Item-Level CVI (I-CVI) dihitung berdasarkan proporsi panelis yang memberikan skor 3 atau 4 untuk setiap item. Scale-Level CVI dihitung melalui dua pendekatan: rata-rata I-CVI (S-CVI/Ave) dan proporsi item yang disetujui secara penuh (S-CVI/UA). Hasil penghitungan menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai I-CVI $\geq 0,91$. Nilai S-CVI/Ave tercatat 0,98, dan S-CVI/UA sebesar 0,81. Menurut standar yang dikemukakan oleh [14], nilai I-CVI minimal 0,78 dianggap valid untuk panel ahli ≥ 6 orang, dan nilai di atas 0,90 menunjukkan tingkat validitas isi yang sangat tinggi. Validasi ini memastikan bahwa konstruk POB mencerminkan representasi konseptual yang valid secara isi dari dimensi *Organizational Pressure* dan *Organizational Support* [15], [16].

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara terpadu. Data kuantitatif yang diperoleh dari penilaian para ahli terhadap item instrumen dianalisis secara deskriptif untuk menghitung nilai Item-Content Validity Index (I-CVI), Scale-Content Validity Index/Average (S-CVI/Ave), dan Scale-Content Validity Index/Universal Agreement (S-CVI/UA). Perhitungan I-CVI dilakukan dengan cara menghitung proporsi ahli yang menilai item sebagai relevan (skor 3 atau 4), sedangkan S-CVI/Ave merupakan rata-rata dari seluruh I-CVI, dan S-CVI/UA merupakan proporsi item yang dinilai relevan oleh seluruh ahli. Penilaian dilakukan berdasarkan skala Likert 4 poin, dan hasil dikonversi untuk dianalisis menurut prosedur yang dikembangkan oleh [17] serta diperluas oleh [14]. Sementara itu, data kualitatif dari hasil wawancara dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik sebagaimana dikemukakan oleh [18]. Proses analisis dilakukan melalui enam tahapan yaitu: pembiasaan terhadap data, pengkodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, penamaan dan pendefinisian tema, dan pelaporan. Analisis dilakukan secara manual untuk menjaga kepekaan peneliti terhadap makna-makna kontekstual yang muncul dari narasi informan. Pendekatan ini sejalan dengan reflexive thematic analysis sebagaimana dijelaskan lebih lanjut oleh [19] dalam *Thematic Analysis: A Practical Guide*, serta didukung oleh [19], [20] yang menekankan pentingnya sensitivitas peneliti dalam proses interpretasi makna berbasis konteks.

Tabel 1. Item Pernyataan Keseimbangan Organisasi yang Dirasakan

No	Dimensi/Indikator	Item	Sumber
1.	Tekanan Eksternal	Tekanan dari perusahaan yang bersaing dengan industri sejenis (OP 1)	(Ismawati Jaafar et al., 2018)
2.	Tekanan Eksternal	Dorongan pemangku kepentingan untuk kepatuhan (OP 2)	(Ismawati Jaafar et al., 2018)
3.	Tekanan Eksternal	Peraturan Pemerintah yang Berlaku Mewajibkan Kepatuhan Ketat terhadap Kebijakan Keselamatan Kerja (OP 3)	(Ismawati Jaafar et al., 2018)

4.	Tekanan Kinerja & Lingkungan Kerja	Tekanan untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan perusahaan sering dirasakan di tempat kerja (OP 4)	(Whelan & Muthuri, n.d.)
5.	Tekanan Kinerja & Lingkungan Kerja	Penekanan pada Pencapaian Laba di Perusahaan Sering Meningkatkan Beban Kerja (OP 5)	(Whelan & Muthuri, n.d.)
6.	Tekanan Kinerja & Lingkungan Kerja	Kesenjangan antara keterampilan & tuntutan pekerjaan (OP 6)	(Whelan & Muthuri, n.d.)
7.	Tekanan Kinerja & Lingkungan Kerja	Tugas harus diselesaikan dengan cepat meskipun tidak seimbang (OP 7)	(Whelan & Muthuri, n.d.)
8.	Dukungan Organisasi untuk Karyawan	Perusahaan Menunjukkan Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan di Tempat Kerja (POS 1)	(Musenze & Mayende, 2023)
9.	Dukungan Organisasi untuk Karyawan	Apresiasi atas dukungan terhadap keselamatan & produktivitas (POS 2)	(Musenze & Mayende, 2023)
10.	Dukungan Organisasi untuk Karyawan	Respon yang cepat dan berorientasi pada solusi dari perusahaan ketika muncul masalah (POS 3)	(Musenze & Mayende, 2023)
11.	Dukungan Organisasi untuk Karyawan	Dukungan yang diberikan oleh perusahaan saat menghadapi situasi kerja yang sulit. (POS 4)	(Musenze & Mayende, 2023)
12.	Dukungan Organisasi untuk Karyawan	Perusahaan memperhitungkan tujuan dan nilai yang dianggap penting dalam pekerjaan (POS 5)	(Musenze & Mayende, 2023)
13.	Fasilitas Kerja dan Kesejahteraan	Perseroan menyediakan alat pelindung yang memadai untuk mendukung keselamatan kerja (POS 6)	(Ilyas et al., 2023)
14.	Fasilitas Kerja dan Kesejahteraan	Sumber daya kerja selalu tersedia (POS 7)	(Ilyas et al., 2023)
15.	Fasilitas Kerja dan Kesejahteraan	Lingkungan kerja perusahaan mendukung produktivitas dan keselamatan (POS 8)	(Ilyas et al., 2023)
16.	Fasilitas Kerja dan Kesejahteraan	Pelatihan & pengembangan mendukung kesiapan kerja (POS 9)	(Ilyas et al., 2023)
17.	Dukungan Sosial dan Psikologis	Perusahaan mendukung keseimbangan kerja-keluarga (POS 10)	(Chatzittofis et al., 2021)
18.	Dukungan Sosial dan Psikologis	Atasan selalu memberikan dukungan dan dorongan untuk bekerja dengan baik dan aman. (POS 11)	(Chatzittofis et al., 2021)
19.	Dukungan Sosial dan Psikologis	Dukungan psikologis dari perusahaan selama tekanan kerja (POS 12)	(Chatzittofis et al., 2021)
20.	Dukungan Sosial dan Psikologis	Perlindungan untuk keluarga selama keadaan darurat kerja (POS 13)	(Chatzittofis et al., 2021)
21.	Dukungan Sosial dan Psikologis	Komitmen Perusahaan Terlihat Dalam Upaya Pengembangan Karir dan Keterampilan Karyawan (POS 14)	(Chatzittofis et al., 2021)
22.	Dukungan Organisasi untuk Karyawan	Komunikasi Perusahaan Mengenai Kebijakan Keselamatan dan Keberlanjutan Disampaikan Secara Jelas dan Transparan (POS 15)	(Canboy et al., 2023)

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Proses validasi konten untuk konstruk *Perceived Organizational Balance* (POB) dilakukan dengan melibatkan 11 panel ahli yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria profesional tertentu. Terdapat sembilan akademisi dalam panel yang merupakan ahli dalam manajemen sumber daya manusia dan telah melakukan banyak penelitian tentang organisasi dan manajemen. Selain itu, ada dua profesional industri dari sektor energi dan manufaktur yang telah

bekerja di bidang tersebut selama lebih dari lima tahun. Kombinasi ini dipilih untuk memastikan bahwa validasi instrumen menggabungkan ketelitian teoretis dan relevansi praktis. Tiga elemen penting yang sangat dihargai dalam proses seleksi ahli adalah pengalaman profesional minimal lima tahun, pemahaman mendalam tentang manajemen sumber daya manusia, dan keterlibatan langsung dalam lingkungan organisasi. Pengaturan ini menjamin keselarasan antara aplikasi industri empiris dan penalaran ilmiah. Partisipasi dari para profesional memberikan pemahaman menyeluruh tentang aspek operasional dan perilaku dinamika organisasi, terutama di industri berisiko tinggi seperti energi. Pendekatan multidisiplin ini memastikan setiap item memiliki validitas konseptual dan relevansi praktis, sehingga meningkatkan kredibilitas instrumen POB.

Tabel 2. Profil Panel Ahli

Inisial	Panel Ahli	Keahlian	Posisi	Pengalaman
IS	1	Manajemen SDM	Dosen	>5 Tahun
RW	2	Manajemen SDM	Dosen	>5 Tahun
AM	3	Manajemen SDM	Dosen	>5 Tahun
HU	4	Manajemen SDM	Direktur Pengembangan Bisnis	>5 Tahun
S	5	Manajemen SDM	Dosen	>5 Tahun
OAK	6	Manajemen SDM	Dosen	>5 Tahun
A	7	Manajemen SDM	Dosen	>5 Tahun
VV	8	Manajemen SDM	Dosen	>5 Tahun
R	9	Manajemen SDM	Dosen	>5 Tahun
AK	10	Manajemen SDM	Manajer umum	>5 Tahun
JP	11	Manajemen SDM	Manajer Proses Bisnis	>5 Tahun

Tabel 2 menyajikan panel ahli yang disusun secara strategis yang latar belakangnya menunjukkan keseimbangan yang disengaja antara kompetensi teoretis dan terapan yang penting untuk memvalidasi konstruksi Perceived Organizational Balance (POB). Sembilan akademisi, semuanya mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, menyumbangkan ketepatan metodologis dan penyempurnaan konseptual dalam menilai kejelasan dan relevansi setiap indikator pengukuran. Keahlian ilmiah para ahli memastikan bahwa konstruksi tersebut mematuhi standar psikometri dan teoretis yang konsisten dengan penelitian organisasi kontemporer. Sebaliknya, dua praktisi yang menjabat sebagai Manajer Umum dan Manajer Proses Bisnis di sektor energi dan manufaktur menawarkan perspektif evaluatif yang didasarkan pada realitas operasional, seperti efisiensi manajemen tenaga kerja, kepatuhan keselamatan, dan kinerja perilaku di bawah tekanan organisasi. Penilaian menyeluruh terhadap adaptasi kontekstual instrumen POB menjadi lebih mudah berkat konvergensi kedalaman analitis akademis dan pemahaman praktisi, terutama untuk kondisi operasional berisiko tinggi. Legitimasi dan keahlian penilaian setiap ahli ditingkatkan oleh pengalaman profesional langsung mereka selama lebih dari lima tahun. Ketahanan konstruk terhadap pengujian empiris lebih lanjut di sektor energi diperkuat oleh integrasi yang disengaja antara pengetahuan berbasis teori dan pengalaman, yang mengarah pada prosedur validasi yang ketat secara empiris dan peka terhadap konteks.

Tabel 3. Profil Panel Ahli

No	Item Pernyataan	Jumlah Anggota	Panel Ahli	RELEVANSI			KEJELASAN			
				I-CVI	Pc	K	Panel Ahli	I-CVI	Pc	K
1	OP 1	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
2	OP 2	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
3	OP 3	11	11	1*	0,00	1*	10	0,91*	0,01	0,91*
4	OP 4	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
5	OP 5	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
6	OP 6	11	11	1*	0,00	1*	10	0,91*	0,01	0,91*
7	OP 7	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
8	POS 1	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*

9	POS 2	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
10	POS 3	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
11	POS 4	11	10	0,91*	0,01	0,91*	11	1*	0,00	1*
12	POS 5	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
13	POS 6	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
14	POS 7	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
15	POS 8	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
16	POS 9	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
17	POS 10	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
18	POS 11	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
19	POS 12	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
20	POS 13	11	11	1*	0,00	1*	10	0,91*	0,01	0,91*
21	POS 14	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*
22	POS 15	11	11	1*	0,00	1*	11	1*	0,00	1*

Catatan: PC = Probabilitas Kebetulan; K = Kappa yang Dimodifikasi; * = Interpretasi (Luar Biasa)

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua item dalam instrumen menunjukkan validitas konten yang sangat baik. Nilai I-CVI berkisar antara 0,91 hingga 1,00, menegaskan bahwa setiap item dianggap relevan dan jelas oleh para ahli. Sebagian besar item menerima skor sempurna 1,00, yang menunjukkan bahwa semua orang setuju dengan kualitasnya. Item dengan skor I-CVI 0,91 tidak perlu direvisi dan tetap berada dalam kategori "sangat baik". Selain itu, nilai kappa yang dimodifikasi, yang bervariasi dari 0,91 hingga 1,00, menunjukkan tingkat validitas isi yang tinggi dan menunjukkan bahwa kesepakatan para ahli bukanlah hasil kebetulan. Dengan S-CVI/Ave sebesar 0,98, instrumen tersebut menunjukkan tingkat reliabilitas isi yang baik secara keseluruhan, di atas persyaratan minimum 0,90 yang disarankan oleh [14]. Temuan ini menunjukkan bahwa item instrumen secara efektif mewakili domain konseptual konstruk, baik dalam hal relevansi maupun kejelasan linguistik. Dengan demikian, skala POB dapat dianggap sebagai alat pengukuran yang valid dan siap digunakan untuk pengujian keandalan, implementasi lapangan, dan penelitian akademis lebih lanjut [14], [17].

B. Diskusi

1. Tekanan Organisasi (OP)

Tekanan Eksternal

Tekanan eksternal merupakan faktor signifikan yang memengaruhi keseimbangan antara kinerja dan kepatuhan terhadap keselamatan dalam organisasi. Data di bawah indikator ini menunjukkan bahwa persaingan industri, tuntutan pemangku kepentingan, dan peraturan pemerintah dapat menciptakan tantangan bagi karyawan dalam menjaga produktivitas sekaligus mematuhi standar keselamatan. Temuan ini memperkuat argumen [26] bahwa tekanan organisasi tidak hanya berasal dari faktor internal, tetapi juga dari tuntutan eksternal yang memengaruhi pengambilan keputusan operasional. Dalam industri energi, karyawan sering menghadapi situasi di mana pencapaian target produksi berpotensi bertentangan dengan upaya menjaga keselamatan kerja. Tekanan yang berlebihan meningkatkan stres kerja dan menurunkan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan, sebagaimana dikemukakan oleh [27] yang menekankan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan emosional dan penurunan kinerja keselamatan. Para ahli akademis juga mencatat bahwa tekanan eksternal tidak hanya berasal dari persaingan pasar, tetapi juga dari kerangka regulasi yang ketat serta tuntutan pemangku kepentingan, yang sering menimbulkan ambiguitas dalam pengambilan keputusan operasional. Oleh karena itu, menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kepatuhan terhadap keselamatan memerlukan pendekatan mitigasi yang jelas dan konsisten.

Tekanan beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan emosional dan penurunan kinerja keselamatan. Para ahli juga mengamati bahwa selain persaingan pasar, harapan pemangku kepentingan dan kerangka regulasi yang ketat merupakan faktor eksternal yang sering menimbulkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan operasional. Oleh karena itu, kebijakan mitigasi yang jelas dan konsisten sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kepatuhan terhadap keselamatan. Temuan ini sejalan dengan [21] yang menegaskan bahwa kekuatan kelembagaan eksternal dapat berfungsi sebagai faktor struktural yang memicu konflik antara tuntutan kinerja operasional dan pertimbangan etika dalam industri yang sensitif terhadap keselamatan.

Tekanan Kinerja dan Lingkungan Kerja

Indikator kinerja dan tekanan lingkungan kerja menyoroti masalah seperti beban kerja yang berlebihan, target yang didorong oleh keuntungan, dan ketidakselarasan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu. Tekanan kinerja yang tinggi dapat menciptakan pengaturan kerja yang tidak seimbang di mana karyawan diharapkan untuk memenuhi tujuan dengan cepat tanpa sumber daya yang memadai. Kondisi ini mencerminkan bahwa tekanan organisasi yang

didorong oleh tuntutan kepemimpinan dan harapan budaya dapat meningkatkan stres dan mengurangi kesejahteraan karyawan jika tidak diimbangi dengan dukungan manajerial yang memadai [9]. Sebuah studi oleh [28] di sektor energi juga menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan berkontribusi pada konflik kerja-keluarga dan risiko kelelahan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa tekanan kinerja dapat berdampak buruk jangka panjang pada produktivitas dan keselamatan jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi. Tenggat waktu yang ketat dan pola pikir yang berorientasi pada keuntungan seringkali mengakibatkan tekanan kerja, yang dapat memotivasi karyawan untuk mengutamakan hasil daripada keselamatan, menurut para praktisi ahli. Peran dan sumber daya yang tidak pasti memperburuk masalah ini, menyoroti perlunya kebijakan terintegrasi yang menyelaraskan inisiatif kesehatan staf dengan tujuan kinerja.

Semua pertanyaan menunjukkan validitas isi yang sangat baik ($I-CVI = 0,91-1,00$; $K > 0,90$), yang menegaskan kebenaran konseptual dan konsistensi empiris dari dimensi Tekanan Kinerja dan Lingkungan Kerja. Menurut para ahli, OP4 hingga OP7 mewakili situasi organisasi jangka panjang di mana jadwal kerja yang lebih cepat, fokus pada profitabilitas, dan tujuan kinerja menghasilkan stres internal daripada faktor motivasi. Tema berulang yang muncul dari tinjauan ahli menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara intensitas beban kerja dan sumber daya yang tersedia menyebabkan kelebihan kognitif dan kecenderungan pengambilan risiko selama operasi bertekanan tinggi. Tidak seperti kendala eksternal, tekanan internal ini dianggap dapat dikendalikan melalui kebijakan manajerial, menjadikannya area penting untuk intervensi. Ini memperkuat [29] argumen bahwa manajemen kinerja yang efektif harus mengintegrasikan pertimbangan psikososial untuk mempertahankan kepatuhan karyawan dan mencegah penyimpangan keselamatan yang disebabkan oleh kelelahan.

2. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS)

Dukungan Organisasi untuk Karyawan

Dukungan organisasi untuk karyawan diwujudkan melalui kepedulian terhadap kesejahteraan, apresiasi, responsif terhadap isu, dan pengakuan terhadap tujuan dan nilai karyawan. Data menunjukkan bahwa karyawan lebih patuh dengan prosedur keselamatan ketika mereka merasakan kepedulian yang tulus dari perusahaan. Temuan ini konsisten dengan Teori Dukungan Organisasi, yang menekankan bahwa dukungan yang dirasakan memperkuat loyalitas karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi [23]. Demikian pula, [30] menunjukkan bahwa dukungan organisasi untuk keselamatan secara signifikan memengaruhi komitmen dan kepatuhan karyawan. Dalam konteks penelitian ini, dukungan organisasi berfungsi sebagai faktor psikologis kunci yang menumbuhkan kepercayaan dan keterlibatan. Komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang responsif, dan pengakuan yang konsisten diidentifikasi sebagai elemen yang secara langsung meningkatkan perilaku kerja yang aman. Pakar akademis mencatat bahwa apresiasi tulus dan bantuan tepat waktu dari manajemen meningkatkan kepatuhan prosedural dan loyalitas organisasi.

Hasil validasi mengungkapkan tingkat kebulatan suara yang luar biasa di antara para ahli mengenai indikator POS 1 - POS 5 ($I-CVI = 1,00$; $K = 1,00$), menegaskan bahwa mereka merangkum bentuk emosional dan struktural dari perawatan organisasi. Responden menekankan bahwa respons manajerial yang tepat waktu dan pengakuan terhadap nilai-nilai karyawan menumbuhkan kepercayaan yang secara langsung diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang lebih aman. Jenis bantuan ini oleh beberapa ahli dikaitkan dengan konsep psikologis timbal balik, yang menyatakan bahwa ketika pekerja merasa dihargai dan dihormati, mereka akan merespons dengan lebih terlibat dan mematuhi peraturan keselamatan. Selain itu, perusahaan yang secara agresif mengatasi kesulitan karyawan akan menumbuhkan budaya umpan balik yang menjunjung tinggi akuntabilitas kelompok. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian [6], yang menyoroti bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memengaruhi perilaku di tempat kerja sebagai sumber daya yang dapat ditindaklanjuti serta sebagai sikap.

Fasilitas dan Kesejahteraan

Ketersediaan fasilitas yang memadai, lingkungan kerja yang aman, dan pelatihan berkelanjutan adalah aspek penting dari dukungan organisasi yang dirasakan. Bukti menunjukkan bahwa dukungan nyata, seperti sumber daya fisik dan program pelatihan, meningkatkan kesiapan dan kepatuhan karyawan. [31] menegaskan bahwa dukungan organisasi melalui fasilitas dan inisiatif pengembangan mempromosikan kemakmuran dan berkembang, sehingga meningkatkan keterlibatan. Pengembangan keterampilan berkelanjutan, amannya lingkungan kerja, dan keselamatan perlengkapan sangat penting untuk mengurangi kemungkinan kegagalan di industri berisiko tinggi seperti energi. Dalam praktiknya, ini berarti bahwa investasi rutin pada infrastruktur keselamatan meningkatkan reputasi perusahaan sebagai bisnis yang mengandalkan karyawannya untuk meningkatkan produktivitas.

Hasil validasi memverifikasi bahwa dimensi ini secara langsung mencerminkan keseimbangan yang dirasakan di antara karyawan dan memberikan dasar yang nyata bagi keadilan organisasi. Panel ahli menekankan bahwa program pelatihan berkelanjutan, kecukupan peralatan keselamatan, dan keandalan peralatan operasional merupakan elemen penting dari keadilan organisasi, bukan sekadar keuntungan tambahan. Klaim bahwa elemen-elemen ini dapat diamati dan diukur dalam operasi sehari-hari diperkuat oleh nilai konsensus yang tinggi ($S-CVI/Ave = 0,98$; $K > 0,90$). Para ahli melanjutkan dengan mengatakan bahwa karyawan seringkali melihat kurangnya sumber daya sebagai pengabaian sistemik, yang melemahkan kepemilikan psikologis dan partisipasi di tempat kerja. Sebaliknya, investasi

berkelanjutan dalam infrastruktur kesejahteraan dan keselamatan dianggap sebagai bukti nyata dari komitmen moral organisasi terhadap tenaga kerjanya. Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan membawa makna ganda yaitu material dalam memastikan kondisi kerja yang layak, namun psikologis dalam memperkuat rasa nilai dan rasa memiliki. Penafsiran ini meluas [24] dengan menunjukkan bahwa di sektor energi, kecukupan fasilitas berfungsi sebagai barometer langsung empati organisasi dan integritas sistem pendukung internal.

Dukungan Sosial dan Psikologis

Dukungan sosial dan psikologis dari supervisor dan organisasi memainkan peran penting dalam mengurangi stres terkait pekerjaan dan memperkuat ketahanan mental. Temuan ini mengungkapkan bahwa program perlindungan keluarga, dorongan supervisor, dan perhatian terhadap pertumbuhan karir secara positif membentuk persepsi karyawan tentang kepedulian organisasi. Ini sejalan dengan [7], yang menemukan bahwa dukungan yang dirasakan mengurangi stres dan depresi di antara petugas kesehatan selama krisis. Selain itu, [24] melaporkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan komitmen profesional melalui peran mediasi kesejahteraan, yang dalam konteks keselamatan berarti karyawan lebih cenderung mengambil langkah proaktif menuju praktik yang aman. Wawasan akademis dan praktisi lebih lanjut menegaskan bahwa dukungan emosional yang konsisten dari manajemen dan rekan kerja sama menumbuhkan rasa memiliki yang mendorong kepatuhan terhadap budaya keselamatan.

Dari semua variabel, dukungan sosial dan psikologis menunjukkan konsensus interpretatif terkuat di antara akademisi dan praktisi di sektor energi ($I-CVI = 1,00$; $K = 1,00$), menunjukkan bahwa hal itu memainkan peran penting dalam menjaga keseimbangan organisasi. Penanda POS10-POS14 secara bersama-sama menciptakan infrastruktur sosial yang mendorong ketahanan psikologis dan stabilitas emosional karyawan, demikian ditekankan oleh para ahli. Dimensi ini mewakili kemampuan organisasi untuk mempertahankan motivasi dan konsentrasi di bawah tekanan operasional yang intens, alih-alih terbatas pada kenyamanan emosional. Menurut sejumlah panelis, kepemimpinan yang suportif bertindak sebagai "jangkar psikologis" untuk mendukung perilaku karyawan dalam situasi di mana prosedur keselamatan menimbulkan stres atau tidak jelas. Wawasan kualitatif menunjukkan bahwa empati manajemen yang konsisten mendorong kerja sama antar rekan kerja dalam prosedur keselamatan, mendorong komunikasi proaktif, dan membangun kepercayaan. Interpretasi ini menegaskan bahwa langkah-langkah keselamatan yang berorientasi keluarga dan pemantauan yang penuh kasih sayang secara signifikan menurunkan stres kerja, yang konsisten dengan temuan [7]. Akibatnya, dukungan psikologis dan sosial muncul sebagai faktor tak terpisahkan yang menghubungkan kesejahteraan emosional, kepatuhan keselamatan, dan komitmen organisasi jangka panjang.

Pelaksanaan Penelitian

Temuan studi ini memiliki implikasi penting bagi manajemen organisasi, terutama di industri dengan risiko operasional tinggi seperti manufaktur dan energi. Telah dibuktikan bahwa membangun budaya keselamatan kerja yang berkelanjutan membutuhkan keseimbangan antara tekanan organisasi dan dukungan organisasi. Dengan menggunakan instrumen POB yang telah divalidasi sebagai alat diagnostik untuk menemukan area ketidakseimbangan di dalam organisasi, bisnis dapat melakukan perubahan strategis dengan lebih cepat. Dengan menggunakan teknik ini, manajemen dapat menilai seberapa baik dukungan bisnis bekerja dan seberapa besar ekspektasi kinerja memengaruhi kesejahteraan pekerja. Hal ini membantu perusahaan membuat keputusan berdasarkan data, bukan asumsi, sehingga memungkinkan pendekatan yang lebih terarah terhadap manajemen keselamatan. Meningkatnya kesadaran bahwa produktivitas dan keselamatan sangat berkaitan karena keduanya diperlukan untuk keberhasilan operasional jangka panjang merupakan implikasi lain dari penelitian ini. Menurut laporan tersebut, bisnis yang mampu menjaga keseimbangan ini akan lebih siap menghadapi dinamika pasar internasional yang tidak menentu. Akibatnya, kesimpulan penelitian ini memberikan dasar yang kuat bagi manajemen untuk membangun sistem keselamatan kerja yang tidak hanya menjamin kepatuhan tetapi juga mendorong keterlibatan dan rasa memiliki karyawan.

Penemuan studi ini juga menawarkan rekomendasi kebijakan dan bantuan yang bermanfaat bagi bisnis. Bisnis harus meningkatkan hubungan antara tujuan kinerja dan dukungan organisasi yang konkret, seperti menyediakan ruang kerja yang memadai, komunikasi yang efektif, dan bantuan psikologis bagi anggota staf. Untuk mencegah tuntutan operasional lebih diutamakan daripada kesejahteraan karyawan, strategi manajemen yang penuh empati sangat penting. Hal ini sejalan dengan saran [32] yang menyoroti betapa pentingnya dukungan organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama ketika keseimbangan kehidupan kerja juga menjadi masalah. Perusahaan dapat membuat tempat kerja mereka lebih aman dan produktif dengan menerapkan kebijakan ini. Selain itu, pendekatan ini dapat menurunkan kecelakaan kerja, mengurangi pergantian karyawan, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Lebih lanjut, strategi berbasis keseimbangan ini akan meningkatkan reputasi perusahaan di antara para pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, investor, dan masyarakat umum. Pada akhirnya, dengan menggunakan kesimpulan penelitian ini, perusahaan dapat meningkatkan daya saing mereka sambil menjaga kelangsungan ekonomi jangka panjang. Hasil ini mendukung gagasan bahwa bisnis harus menjaga keseimbangan internal antara ekspektasi kinerja dan struktur manajemen pendukung untuk mencapai produktivitas dan keselamatan yang berkelanjutan. Perspektif ini konsisten dengan [33], yang menemukan bahwa organisasi yang mampu mengelola pengetahuan dan menumbuhkan kreativitas adaptif cenderung mencapai stabilitas kinerja jangka panjang dan keunggulan kompetitif.

V. SIMPULAN

Studi ini mengungkapkan bahwa menjaga keseimbangan antara tekanan organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan merupakan penentu penting dalam menumbuhkan budaya keselamatan kerja yang berkelanjutan. Hasil utama penelitian ini adalah keberhasilan pengembangan indikator pengukuran untuk konstruk Perceived Organizational Balance (POB), yang mencakup dimensi seperti tekanan eksternal, tekanan kinerja dan lingkungan kerja, dukungan organisasi, fasilitas, serta dukungan sosial dan psikologis. Berdasarkan evaluasi para ahli, indikator-indikator tersebut dinilai relevan dan sesuai untuk menangkap dinamika keseimbangan organisasi di sektor energi. Temuan ini menunjukkan bahwa POB (Perceived Organizational Balance) tidak hanya merupakan konsep teoretis, tetapi juga dapat berfungsi sebagai alat diagnostik yang membantu organisasi mengidentifikasi potensi risiko yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tekanan dan dukungan organisasi, serta melakukan penyesuaian manajerial secara lebih tepat. Studi ini juga menyoroti pentingnya menjaga keseimbangan organisasi untuk mendukung keterlibatan karyawan jangka panjang, keselamatan kerja, dan produktivitas.

Menurut temuan penelitian, instrumen POB dapat berfungsi sebagai kerangka diagnostik yang dapat diandalkan untuk mengevaluasi secara objektif sejauh mana dukungan organisasi dan tuntutan kinerja saling berkaitan. Implementasinya memberikan nilai praktis dengan membantu organisasi mengembangkan kebijakan keselamatan kerja yang berbasis bukti dan berorientasi pada manusia, sehingga produktivitas dapat dicapai tanpa mengorbankan keselamatan kerja. Namun, kesimpulan tersebut memiliki keterbatasan karena penelitian ini hanya berfokus pada sektor energi di Indonesia dan jumlah panel ahli yang terlibat relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menguji konstruk ini menggunakan metode kuantitatif seperti Confirmatory Factor Analysis (CFA) atau Structural Equation Modeling (SEM) untuk meningkatkan validitas dan kegunaan model. Selain itu, penelitian berikutnya juga disarankan untuk mempertimbangkan konteks lintas negara dan sektor industri lain, seperti manufaktur dan transportasi, agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Dengan pengembangan lebih lanjut, instrumen POB yang dikembangkan dalam penelitian ini berpotensi tidak hanya menjadi alat analisis yang bermanfaat bagi sektor energi, tetapi juga sebagai kerangka kerja untuk menilai keseimbangan organisasi di berbagai sektor industri.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada institusi yang telah memberikan dukungan administratif dan izin sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik. Penulis juga mengucapkan apresiasi kepada para panel ahli dari kalangan akademisi dan praktisi sektor energi yang telah berkontribusi dalam proses validasi instrumen melalui penilaian dan masukan yang konstruktif. Selain itu, penulis berterima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penelitian hingga dapat diselesaikan dengan optimal.

REFERENSI

- [1] S. Liu, X. Yang, and Q. Mei, "The effect of perceived organizational support for safety and organizational commitment on employee safety behavior: a meta-analysis," *International journal of occupational safety and ergonomics*, vol. 27, no. 4, pp. 1154–1165, 2021.
- [2] M. Curcuruto, M. A. Griffin, R. Kandola, and J. I. Morgan, "Multilevel safety climate in the UK rail industry: A cross validation of the Zohar and Luria MSC scale," *Saf. Sci.*, vol. 110, pp. 183–194, 2018.
- [3] M. Guo, S. Liu, F. Chu, L. Ye, and Q. Zhang, "Supervisory and coworker support for safety: Buffers between job insecurity and safety performance of high-speed railway drivers in China," *Saf. Sci.*, vol. 117, pp. 290–298, Aug. 2019, doi: 10.1016/j.ssci.2019.04.017.
- [4] J. C. Kao, C. C. Cho, and R. H. Kao, "Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate," *Front. Psychol.*, vol. 14, Feb. 2023, doi: 10.3389/fpsyg.2023.1082130.
- [5] B. J. Tepper, "Consequences of abusive supervision," *Academy of management journal*, vol. 43, no. 2, pp. 178–190, 2000.
- [6] R. Eisenberger, L. Rhoades Shanock, and X. Wen, "Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 7, no. 1, pp. 101–124, 2020, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917.
- [7] A. Chatzittofis, A. Constantinidou, A. Artemiadis, K. Michailidou, and M. N. K. Karanikola, "The Role of Perceived Organizational Support in Mental Health of Healthcare Workers During the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study," *Front. Psychiatry*, vol. 12, Nov. 2021, doi: 10.3389/fpsyg.2021.707293.

- [8] S. AlSalmi and K. AlSawwafi, "Transforming Wells Safety Culture by Introducing Must'ed–Are you Ready Concept," in *SPE EOR Conference at Oil and Gas West Asia*, SPE, 2025, p. D011S004R001.
- [9] F. Nugroho, Marson, and Misnan, "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK DANAMON DIVISI SEMM AREA NGAWI," *Ekuilibrum: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, Nov. 2017, doi: <https://doi.org/10.24269/ekuilibrum.v12i2.2017.pp119%20-%20124>.
- [10] F. Li, L. Jiang, X. Yao, and Y. Li, "Job demands, job resources and safety outcomes: The roles of emotional exhaustion and safety compliance," *Accident Analysis & Prevention*, vol. 51, pp. 243–251, 2013, doi: 10.1016/j.aap.2012.11.029.
- [11] S. Cheema, B. Afsar, and F. Javed, "Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit," *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, vol. 27, no. 1, pp. 9–21, 2020.
- [12] L. L. Davis, "Instrument Review: Getting the Most From a Panel of Experts," 1992.
- [13] D. F. Polit, C. T. Beck, and S. V. Owen, "Focus on research methods: Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations," *Res. Nurs. Health*, vol. 30, no. 4, pp. 459–467, Aug. 2007, doi: 10.1002/nur.20199.
- [14] D. F. Polit and C. T. Beck, "The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations," *Res. Nurs. Health*, vol. 29, no. 5, pp. 489–497, Oct. 2006, doi: 10.1002/nur.20147.
- [15] A. Dehghani, "Development and validation of the clinical judgment capability questionnaire in nurses: A sequential exploratory mixed method study," *Int. J. Nurs. Stud. Adv.*, vol. 6, p. 100191, 2024.
- [16] E. W. Mengesha, G. A. Tessema, Y. Assefa, and G. D. Alene, "Development and validation of maternal social capital assessment tool in northwest Ethiopia," *Prev. Med. Rep.*, vol. 46, p. 102869, 2024.
- [17] M. R. Lynn, "Determination and quantification of content validity," *Nurs. Res.*, vol. 35, no. 6, pp. 382–386, 1986.
- [18] V. Braun and V. Clarke, "Using thematic analysis in psychology," *Qual. Res. Psychol.*, vol. 3, no. 2, pp. 77–101, 2006.
- [19] V. Braun and V. Clarke, "Thematic analysis: A practical guide," 2021.
- [20] D. Byrne, "A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis," *Qual. Quant.*, vol. 56, no. 3, pp. 1391–1412, 2022.
- [21] N. Ismawati Jaafar, A. Sulaiman, and S. Mohezari Ali, "PRO-ENVIRONMENTALISM BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL PRESSURE, SUSTAINABLE INFORMATION TECHNOLOGY INITIATIVES AND FINANCIAL PERFORMANCE OF MALAYSIAN SERVICE FIRMS," 2018. [Online]. Available: <http://www.eemj.icpm.tuiasi.ro/>; <http://www.eemj.eu>
- [22] G. Whelan and J. Muthuri, "Chinese State-Owned Enterprises and Human Rights: The Importance of National and Intra-Organizational Pressures Forthcoming: Business & Society." [Online]. Available: <http://ssrn.com/abstract=2441113>
- [23] I. A. Musenze and T. S. Mayende, "Ethical leadership (EL) and innovative work behavior (IWB) in public universities: examining the moderating role of perceived organizational support (POS)," *Management Research Review*, vol. 46, no. 5, pp. 682–701, Apr. 2023, doi: 10.1108/MRR-12-2021-0858.
- [24] S. Ilyas, G. Abid, and F. Ashfaq, "The impact of perceived organizational support on professional commitment: a moderation of burnout and mediation of well-being," *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 43, no. 7–8, pp. 710–726, Jun. 2023, doi: 10.1108/IJSSP-06-2022-0170.
- [25] B. Canboy, C. Tillou, C. Barzantny, B. Güçlü, and F. Benichoux, "The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France," *European Management Journal*, vol. 41, no. 1, pp. 90–100, Feb. 2023, doi: 10.1016/j.emj.2021.12.004.
- [26] C. Bearman, S. B. F. Paletz, J. Orasanu, and B. P. Brooks, "Organizational pressures and mitigating strategies in small commercial aviation: Findings from Alaska," *Aviat. Space Environ. Med.*, vol. 80, no. 12, pp. 1055–1058, Dec. 2009, doi: 10.3357/ASEM.2590.2009.
- [27] A. Karlsson and J. Björk, "Establishing and managing a network for continuous innovation: Invoking organizational pressure," *Creativity and Innovation Management*, vol. 26, no. 2, pp. 128–141, Jun. 2017, doi: 10.1111/caim.12215.
- [28] I. Sabir *et al.*, "Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia," *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 30, no. 3, pp. 795–815, Apr. 2022, doi: 10.1108/IJOA-10-2019-1914.
- [29] G. Whelan and J. Muthuri, "Chinese State-Owned Enterprises and Human Rights: The Importance of National and Intra-Organizational Pressures Forthcoming: Business & Society," 2017. [Online]. Available: <http://ssrn.com/abstract=2441113>

- [30] I. Tsachouridi and I. Nikandrou, "Integrating Social Comparisons into Perceived Organisational Support (POS): The Construct of Relative Perceived Organisational Support (RPOS) and its Relationship with POS, Identification and Employee Outcomes," *Applied Psychology*, vol. 68, no. 2, pp. 276–310, Apr. 2019, doi: 10.1111/apps.12161.
- [31] M. Y. Imran, N. S. Elahi, G. Abid, F. Ashfaq, and S. Ilyas, "Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 6, no. 3, Sep. 2020, doi: 10.3390/JOITMC6030082.
- [32] W. Widyanty *et al.*, "The Model of Worker's Quality of Life During Covid-19 Pandemic: The Role of Perceived Organizational Support (POS), Digital Literacy, Covid-19-Related Workplace Policy, Quality Culture, and Safety Culture," *Sage Open*, vol. 14, no. 2, Apr. 2024, doi: 10.1177/21582440241247036.
- [33] E. Enaldi, H. N. Utami, and T. W. Afrianty, "The Influence of Knowledge Management and Learning Organization on Competitive Advantage in Startups in Malang City with Organizational Creativity as a Mediating Variable (A Study on Startup Companies at Stasiun Malang)," *Ekulilibrium : Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, vol. 20, no. 1, pp. 1–23, Mar. 2025, doi: 10.24269/ekulilibrium.v20i1.2025.pp1-23.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.