

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Armstrong & Taylor (2020) manajemen SDM adalah tentang bagaimana mengelola orang-orang dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. salah satu elemen penting yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan adalah kesejahteraan karyawan atau *Mental Health employee* (Greenberg et al., 2021)

Menurut *World Health Organization* (2022) Kesehatan mental adalah keadaan kesejahteraan mental yang memungkinkan orang untuk mengatasi tekanan hidup, menyadari kemampuan mereka, bekerja dengan baik, dan berkontribusi pada komunitas mereka yang mana didalam dunia kerja modern saat ini kesehatan mental karyawan telah menjadi isu krusial.

Berdasarkan data di Amerika Serikat sendiri, sebuah studi terbaru oleh *Mind Share Partners, Qualtrics, dan SAP* mengungkapkan bahwa setengah dari milenial dan 75% Gen Z telah meninggalkan pekerjaan karena alasan kesehatan mental. Bukan hanya di Amerika Serikat, di Indonesia sendiri menurut data terbaru dari *International Labour Organization (ILO)* pada 2020-2022, sebanyak 63% pekerja di Indonesia mengalami gangguan kesehatan mental seperti merasa sedih dan tidak nyaman di tempat kerja. Selain itu Menteri BUMN periode 2019 – 2024, Erick Tohir mengatakan kalau 70% generasi milenial mengalami isu *Mental Health*. Data ini menunjukkan bahwa masalah kesehatan mental di tempat kerja sangat serius dan memerlukan perhatian yang lebih besar.

Situasi serupa juga ditemukan di tingkat lokal. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi kesehatan mental karyawan di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat, telah dilakukan survei pendahuluan. Survei ini mengungkapkan temuan penting terkait kesejahteraan mental di kalangan pekerja di daerah tersebut. Dalam pra survei ini, digunakan metode *World Health*

Organization's Well-Being Index (WHO-5) dari *World Health Organization (2024)*.

Dengan kuesioner yang terdiri dari lima item yang mengukur kesejahteraan mental dengan skala 0 hingga 5. Menurut Sathyanarayana et al. (2024), dalam banyak kasus penelitian sosial, ukuran sampel sebesar 30-50 sudah cukup untuk memberikan hasil yang dapat diandalkan dan mewakili populasi yang lebih besar, terutama dalam konteks survei pendahuluan atau eksploratif. Berikut adalah hasil pra survei yang dilakukan pada 50 karyawan di berbagai perusahaan di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat. Hasil survei pendahuluan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Data Hasil Pra Survei

No.	Pertanyaan Kuisisioner	Skala 0	Skala 1	Skala 2	Skala 3	Skala 4	Skala 5	Rata – rata skor
1	Seberapa sering Anda merasa gembira dan dalam semangat yang baik?	6	10	12	9	8	5	2.36
2	Seberapa sering Anda merasa tenang dan rileks?	7	11	14	8	6	4	2.14
3	Seberapa sering Anda merasa aktif dan memiliki energi yang cukup?	5	12	13	10	6	4	2,24
4	Seberapa sering Anda merasa	4	9	13	11	9	4	2,48

	bahwa hidup Anda penuh makna?							
5	Seberapa sering Anda merasa bangga dengan apa yang telah Anda capai?	5	8	14	10	7	6	2,48
Total rata – rata skor								11,70

Sumber: Hasil pengolahan data tahun 2024

WHO-5 *Well-Being Index* memberikan skor total dengan menjumlahkan skor dari setiap item, kemudian mengalikan jumlah tersebut dengan 4 untuk mendapatkan skor pada skala 0 hingga 100. Skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat kesejahteraan yang lebih baik. Skor dalam rentang 0-50 menunjukkan kesejahteraan sangat rendah dan kemungkinan adanya gangguan kesehatan mental. Sebaliknya, skor dalam rentang 51-100 menunjukkan kesejahteraan yang lebih tinggi, dengan skor di atas 70 menunjukkan kesejahteraan yang baik.

Skor Total WHO-5 di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat:

1. Jumlahkan rata-rata skor: $2.36+2.14+2.24+2.48+2.48=11.70$
2. $11.70 \times 4 = 46.80$ menunjukkan kesejahteraan yang sangat rendah di kalangan karyawan.

Hasil pra survei menunjukkan bahwa karyawan di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat, memiliki tingkat kesejahteraan yang cukup rendah. Banyak dari mereka tidak sering merasa gembira, tenang, atau memiliki cukup energi. Mereka juga cenderung tidak merasa bangga dengan pencapaian mereka atau bahwa hidup mereka penuh makna. Kondisi ini tidak hanya mencerminkan rendahnya kesehatan mental, tetapi juga mengarah pada ciri-ciri *burnout* seperti yang dijelaskan oleh (Schaufeli et al., 2020).

Burnout adalah sindrom psikologis yang terdiri dari kelelahan emosional, sinisme, dan penurunan kinerja profesional (Maslach & Leiter, 2016). Maslach &

Leiter (2016) juga mengidentifikasi *burnout* sebagai sindrom psikologis yang dapat mempengaruhi kesehatan mental. *Burnout* memiliki peran sebagai mediator antara kesehatan mental yang buruk dan kesejahteraan karyawan, hal ini didukung oleh kajian yang menunjukkan bahwa *burnout* secara signifikan dapat mempengaruhi kualitas hidup karyawan, menurunkan produktivitas, memperburuk dampak dari ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta mengganggu kesehatan mental mereka (Bakker & Costa, 2014; Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli et al., 2020).

Setelah memahami bahwa kesejahteraan karyawan yang rendah dan burnout merupakan isu penting yang dapat mempengaruhi kesehatan mental karyawan, perlu ditelaah lebih lanjut faktor – faktor yang dapat memperbaiki atau memperburuk kondisi tersebut. Menurut Pattusamy & Jacob (2017), pengaturan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan mental. Selain itu, Bakker et al. (2014) menyatakan bahwa *job crafting* memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka sesuai dengan kekuatan dan minat pribadi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Bakker et al. (2014) mendefinisikan *Job Crafting* (JC) sebagai usaha proaktif karyawan untuk membentuk kembali pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan kekuatan, minat, dan nilai-nilai pribadi mereka yang mana dalam pendekatan ini dapat memberikan karyawan kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesehatan mental dan mengurangi *burnout*. Sedangkan menurut Weideman & Hofmeyr (2020), *Flexible Working Arrangement* (FWA) adalah cara bekerja yang memungkinkan fleksibilitas pekerja dalam menyelesaikan tugas mereka, baik dari segi lokasi, waktu, besar beban pekerjaan hingga cara penyelesaiannya. Tujuan utama dari FWA adalah untuk meningkatkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (*Work-Life Balance/WLB*), yang

didefinisikan oleh De Menezes & Kelliher (2017) sebagai kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang.

Meskipun adopsi FWA, WLB dan JC semakin meningkat, beberapa studi seperti dari Marisa & Utami (2021) menunjukkan bahwa implementasi FWA belum selalu berhasil mengurangi *burnout* dan meningkatkan kesehatan mental karyawan. Survei Kesehatan Kerja Nasional pada tahun 2022 menunjukkan bahwa tingkat *burnout* di kalangan karyawan di Indonesia tetap tinggi, menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam penerapan FWA.

Jika masalah ini tidak diteliti, ada kekhawatiran bahwa lingkungan kerja yang negatif akan terus memicu tingkat burnout dan penurunan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya menyebabkan peningkatan tingkat turnover dan masalah kesehatan mental. FWA, WLB dan JC adalah beberapa faktor penting yang membentuk lingkungan kerja baru (Aplin-Houtz et al., 2024; Austin-Egole et al., 2020; Kutty et al., 2024). Perubahan drastis dalam dunia kerja modern menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan kerja baru (Munir & Zulqarnain, 2023). Menurut Wardhani (2024) lingkungan kerja yang negatif dapat memicu depresi dan kecemasan, yang pada akhirnya berdampak pada kesehatan fisik dan mental karyawan. Wardhani (2024) juga menambahkan bahwa kebijakan perlindungan dan kesehatan yang tidak memadai dapat memperburuk kondisi ini.

Sebaliknya, apabila masalah ini diteliti, berbagai keuntungan dapat diperoleh. Penelitian ini dapat memberikan dasar empiris bagi perusahaan untuk mengembangkan kebijakan yang lebih efektif dalam mendukung kesehatan mental karyawan. Menurut Deady et al. (2024) lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental karyawan dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, serta menjadi referensi yang berharga bagi akademisi.

Dari aspek ilmu pengetahuan, penelitian ini penting untuk memberikan wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana mengelola tekanan kerja dan menjaga kesejahteraan mental untuk perusahaan kedepannya. Pengembangan ilmu di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi akan diuntungkan dengan temuan-temuan baru yang dapat memperkaya literatur dan menjadi referensi bagi penelitian lebih lanjut. Kepentingan pembangunan juga sangat terpengaruh karena kesehatan mental karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Greenwood & Anas, 2021).

Meskipun ada banyak penelitian yang mendukung manfaat FWA, WLB, dan JC terhadap kesehatan mental karyawan, masih terdapat beberapa perbedaan pendapat dan hasil yang berbeda. Misalnya, penelitian oleh Indradewa & Prasetyo (2023) menemukan bahwa meskipun FWA dan keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) diterapkan, kepuasan kerja karyawan tetap dipengaruhi oleh faktor lain seperti stres kerja dan kelelahan emosional. Penelitian oleh Maharani & Hidayah, (2022) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa meskipun FWA berperan dalam kesejahteraan karyawan, tingkat *burnout* tetap tinggi ketika dukungan organisasi yang dirasakan tidak memadai. Selain itu, studi oleh Maharani et al. (2020) menunjukkan bahwa stres kerja tetap menjadi faktor yang signifikan meskipun FWA diterapkan, dengan motivasi sebagai variabel yang dapat memperkuat *work-life balance*.

Dengan demikian penelitian ini sangatlah penting dalam bidang studi manajemen sumber daya manusia (SDM), karena secara langsung mengintegrasikan elemen-elemen kunci seperti *Flexible Work Arrangements*, *Work-Life Balance*, dan *Job Crafting* yang berkontribusi terhadap peningkatan kesehatan mental karyawan (Carlson et al., 2015; Schaufeli et al., 2020; Tims et al., 2015). Kombinasi ketiga faktor ini jarang dibahas secara bersamaan dalam penelitian sebelumnya, terutama dalam konteks lingkungan kerja di Indonesia (Wardhani, 2024). Penelitian ini memberikan perspektif baru dengan menilai

bagaimana ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi kesehatan mental karyawan. Dengan fokus yang mendalam pada faktor-faktor ini, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan berharga bagi para praktisi manajemen SDM dalam mengembangkan kebijakan dan praktik yang efektif, tetapi juga secara signifikan berkontribusi pada perkembangan teori dan aplikasi dalam bidang ini. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, serta memberikan referensi yang berharga bagi akademisi dan mahasiswa yang tertarik pada topik ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi fenomena gap dan teori gap yang ada dengan secara khusus mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *Flexible Work Arrangements*, *Work-Life Balance*, dan *Job Crafting* terhadap kesehatan mental karyawan di daerah Kuningan, Jawa Barat. *Burnout* akan digunakan sebagai variabel mediasi yang berfungsi untuk menjelaskan bagaimana FWA, WLB, dan JC memengaruhi kesehatan mental karyawan. Dengan kata lain, burnout akan membantu menguraikan proses yang menghubungkan variabel-variabel tersebut dengan kesehatan mental karyawan, sehingga memberikan wawasan lebih dalam tentang dinamika hubungan ini (Maslach & Leiter, 2015).

Oleh karena itu, penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Flexible Working Arrangement*, *Work-Life Balance*, dan *Job Crafting* terhadap *Mental Health* Karyawan dengan *Burnout* sebagai Variabel Mediasi studi pada karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat." Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesehatan mental karyawan dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kesejahteraan mental di tempat kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti menetapkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *Flexible Working Arrangement* mempengaruhi *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
2. Bagaimana *Work – Life Balance* mempengaruhi *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
3. Bagaimana *Job Crafting* mempengaruhi *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
4. Bagaimana *Flexible Working Arrangement* mempengaruhi *Burnout* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
5. Bagaimana *Work – Life Balance* mempengaruhi *Burnout* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
6. Bagaimana *Job Crafting* mempengaruhi *Burnout* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
7. Bagaimana *Burnout* mempengaruhi *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
8. Bagaimana *Burnout* memediasi *Flexible Working Arrangement*, terhadap *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
9. Bagaimana *Burnout* memediasi *Work – Life Balance* terhadap *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?
10. Bagaimana *Burnout* memediasi *Job Crafting* terhadap *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka peneliti menetapkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk Mengetahui Bagaimana *Flexible Working Arrangement* mempengaruhi *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.
2. Untuk Mengetahui Bagaimana *Work – Life Balance* mempengaruhi *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.

3. Untuk Mengetahui Bagaimana *Job Crafting* mempengaruhi *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.
4. Untuk Mengetahui Bagaimana *Flexible Working Arrangement* mempengaruhi *Burnout* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.
5. Untuk Mengetahui Bagaimana *Work – Life Balance* mempengaruhi *Burnout* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.
6. Untuk Mengetahui Bagaimana *Job Crafting* mempengaruhi *Burnout* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.
7. Untuk Mengetahui Bagaimana *Burnout* mempengaruhi *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.
8. Untuk Mengetahui Bagaimana *Burnout* memediasi *Flexible Working Arrangement*, terhadap *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.
9. Untuk Mengetahui Bagaimana *Burnout* memediasi *Work – Life Balance* terhadap *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.
10. Untuk Mengetahui Bagaimana *Burnout* memediasi *Job Crafting* terhadap *Mental Health* karyawan di daerah Kuningan Jawa Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki dua manfaat utama, yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memperkaya literatur yang ada mengenai pengaruh *Flexible Working Arrangement*, *Work-Life Balance*, dan *Job Crafting* terhadap kesehatan mental karyawan. Wawasan baru dan data empiris yang dihasilkan dapat menambah kekayaan referensi di perpustakaan kampus, serta menjadi dasar bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengeksplorasi variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi kesejahteraan mental karyawan.

Penelitian ini juga bisa menjadi referensi baru bagi mahasiswa dalam kajian akademis mereka, khususnya yang tertarik dengan bidang manajemen sumber daya manusia, psikologi organisasi, dan kesehatan mental di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan panduan yang berguna bagi HRD dan manajer di Kuningan Jawa Barat untuk merancang kebijakan yang mendukung kesehatan mental karyawan. Dengan memahami pengaruh *Flexible Working Arrangement*, *Work-Life Balance*, dan *Job Crafting* terhadap kesehatan mental, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mengurangi tingkat *burnout* dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Penelitian ini juga bermanfaat bagi karyawan dengan memberikan wawasan dan strategi yang dapat mereka terapkan untuk meningkatkan kesehatan mental mereka sendiri dan mengurangi risiko *burnout*.