

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan, kompleksitas tugas, serta perubahan pola kerja yang semakin fleksibel, karyawan dihadapkan pada tantangan untuk menyeimbangkan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya perhatian terhadap isu kesejahteraan karyawan yang kini menjadi fokus penting dalam berbagai kajian manajemen dan organisasi di tingkat global. Kesejahteraan karyawan tidak hanya berkaitan dengan kondisi individu, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap keberlanjutan organisasi, karena karyawan dengan tingkat kesejahteraan yang baik cenderung menunjukkan sikap kerja positif, tingkat kepuasan yang lebih tinggi, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Darmawan, 2023).

Berdasarkan *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Ryan & Deci (2000), kesejahteraan karyawan dapat dilihat dari terpenuhinya tiga kebutuhan dasar yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Otonomi berkaitan dengan kebebasan dalam mengatur pekerjaan, kompetensi mencerminkan keyakinan atas kemampuan diri dalam menyelesaikan tugas, sedangkan keterhubungan merujuk pada hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja.

Sejalan dengan temuan tersebut, hasil observasi awal melalui wawancara karyawan di PT. Pengasih Jaya menunjukkan sebagian besar karyawan menyatakan bahwa mereka masih mampu menjalankan pekerjaan dengan baik tanpa tekanan

psikologis berlebihan dan memiliki hubungan kerja yang harmonis antar rekan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keterhubungan relatif terpenuhi. Namun, adanya risiko kelelahan fisik akibat jenis pekerjaan seperti *hot press* serta minimnya regenerasi tenaga kerja berpotensi memengaruhi aspek kompetensi dan daya tahan karyawan dalam jangka panjang. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kesejahteraan karyawan memang berada dalam kategori cukup baik, tetapi belum sepenuhnya optimal dan masih membutuhkan perhatian manajerial.

Selain kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang, nyaman, dan puas terhadap pekerjaannya, baik dari segi tugas yang dijalankan, lingkungan kerja, maupun kebijakan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan kondisi emosional yang positif, sehingga karyawan mampu bekerja dengan lebih tenang dan seimbang. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu stres kerja yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan. Menurut Luthans, (2011)kepuasan kerja dapat dilihat melalui indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, dan rekan kerja.

Kepuasan kerja sendiri merupakan respons evaluatif karyawan terhadap kondisi kerja mereka, mencerminkan apakah kebutuhan dan harapan terhadap pekerjaan terpenuhi. Penelitian terdahulu yang dilakukan Dousin et al. (2020) dan Susanto et al. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja sering bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan berbagai hasil perilaku, termasuk kesejahteraan dan performa kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung melaporkan tingkat kesejahteraan yang lebih

tinggi, lebih terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka, dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi (Mahira & Rozaq, 2025)

Berdasarkan hasil wawancara awal di PT. Pengasih Jaya, ditemukan bahwa kondisi perusahaan yang cenderung tidak stabil sering kali menyebabkan permasalahan dalam hal finansial. Situasi ini akan berkaitan langsung dengan indikator gaji, sebagai salah satu determinan utama kepuasan kerja. Hal ini akan memengaruhi kondisi karyawan karena menimbulkan rasa khawatir dan ketidakpastian terhadap stabilitas ekonomi. Meskipun hubungan antar rekan kerja relatif baik, ketidakstabilan dalam aspek finansial berpotensi menurunkan persepsi keadilan organisasi dan memengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan. Apabila kondisi ini berlangsung terus-menerus, maka dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan.

Selain kepuasan kerja, motivasi kerja juga merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bekerja, mempertahankan kinerja, dan mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, serta kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, penurunan motivasi kerja dapat berdampak pada menurunnya kinerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Motivasi menurut Robbins & Judge (2013) mencerminkan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan.

Selain itu, motivasi kerja telah lama diakui sebagai faktor yang mendorong individu untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Penelitian terkini dalam konteks manajemen organisasi modern menunjukkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik, termasuk kondisi kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Tingkat motivasi yang tinggi terbukti mampu meningkatkan keterikatan kerja, komitmen karyawan, serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kesejahteraan individu (Kasperczuk et al., 2025).

Berdasarkan hasil wawancara di PT. Pengasih Jaya, motivasi utama karyawan dalam bekerja bersifat ekstrinsik, yaitu untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan tanggung jawab ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator arah dalam motivasi sudah jelas, yakni bekerja untuk mempertahankan stabilitas finansial. Namun, ditemukan pula bahwa motivasi cenderung menurun seiring bertambahnya usia karyawan dan terbatasnya peluang pengembangan karier karena tidak adanya rekrutmen tenaga kerja baru. Kondisi ini dapat memengaruhi intensitas dan ketekunan kerja dalam jangka panjang. Jika motivasi kerja tidak diperkuat melalui peluang pengembangan diri atau penghargaan atas kontribusi, maka kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan berpotensi mengalami penurunan secara bertahap.

Dalam perusahaan, *work-life balance* menjadi salah satu aspek yang sangat diperhatikan. *Work-life balance* mengacu pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan membantu karyawan mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta menjaga

kesejahteraan fisik dan mental. Sebaliknya, ketidakseimbangan *work-life balance* dapat memicu konflik antara peran pekerjaan dan peran keluarga, yang berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan. Berdasarkan teori yang disampaikan Clark (2000) keseimbangan ini dipengaruhi oleh fleksibilitas, kekuatan batas, integrasi peran, serta dukungan sosial antar domain.

Dalam konteks hubungan keseimbangan kehidupan kerja, *work-life balance* menggambarkan kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi sehingga konflik peran dapat diminimalkan dan akhirnya mendukung kondisi psikologis yang baik. *Work-life balance* yang tidak seimbang sering dikaitkan dengan stres, kelelahan, dan rendahnya kepuasan terhadap pekerjaan, yang selanjutnya berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Penelitian empiris dan kajian pustaka menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja dan kesejahteraan yang berujung pada kinerja yang lebih baik (Pandey et al., 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pada kondisi normal, jam kerja reguler di PT. Pengasih Jaya tidak terlalu mengganggu kehidupan pribadi karyawan, sehingga indikator kekuatan batas dan integrasi peran relatif terjaga. Namun, ketika perusahaan menerapkan lembur pada hari libur, karyawan merasakan berkurangnya waktu bersama keluarga. Situasi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja belum sepenuhnya optimal dan berpotensi menimbulkan konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya potensi permasalahan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kesejahteraan

karyawan secara keseluruhan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, motivasi kerja dan *work-life balance* menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan. Hasil observasi awal di PT. Pengasih Jaya menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan cukup baik, namun terdapat beberapa kondisi yang berpotensi memengaruhi kesejahteraan karyawan, seperti ketidakstabilan finansial perusahaan, motivasi kerja yang cenderung menurun, serta fleksibilitas kerja yang belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan motivasi kerja terhadap kesejahteraan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Pengasih Jaya.

Namun, hingga saat ini belum terdapat penelitian yang secara spesifik mengkaji pengaruh *work-life balance* dan motivasi kerja terhadap kesejahteraan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Pengasih Jaya. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang masalah yang dijelaskan maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pengasih Jaya?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pengasih Jaya?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya.
2. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya.
3. Mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pengasih Jaya.
4. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pengasih Jaya.

5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya.
6. Mengetahui peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara *work-life balance* dan kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya.
7. Mengetahui peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara motivasi kerja dan kesejahteraan karyawan pada karyawan PT. Pengasih Jaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi dua pihak utama, yaitu akademisi dan praktisi, sebagai berikut:

1. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi peneliti dalam menambah wawasan dan pemahaman terkait pengaruh *work-life balance* dan motivasi kerja terhadap kesejahteraan karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana bagi peneliti untuk mengaplikasikan teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi ke dalam konteks perusahaan secara nyata, serta meningkatkan kemampuan akademik dalam menyusun instrumen penelitian, menganalisis data, dan menarik kesimpulan secara ilmiah sebagai bekal untuk pengembangan diri di masa mendatang.

2. Manfaat bagi lembaga

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris terkait faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan, seperti *work-life balance*, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, berorientasi pada kesejahteraan karyawan, serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

3. Manfaat bagi penelitian selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan rujukan empiris dalam mengkaji hubungan antara *work-life balance*, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Temuan penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai landasan dalam pengembangan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, menggunakan objek dan sektor yang berbeda, maupun menerapkan pendekatan metode penelitian yang lebih beragam guna memperkaya kajian di bidang manajemen sumber daya manusia.

4. Manfaat bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, terutama yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan. Selain menambah bukti empiris dalam konteks perusahaan di Indonesia, hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan ajar, referensi, dan diskusi

ilmiah bagi dosen dan mahasiswa yang mempelajari topik *work-life balance*, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan.