

# Faktor Penentu Kesejahteraan dan Kesehatan Psikologis Karyawan di Tempat Kerja Modern

Maswita Zega<sup>1\*</sup>, Forman Halawa<sup>2</sup>, Eliyunus Waruwu<sup>3</sup>

<sup>1\*,2,3</sup>Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias(UNIAS), Kota Gunungsitoli, Indonesia

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

Email Penulis Korespondensi: [zmaswita@gmail.com](mailto:zmaswita@gmail.com)

**Abstrak** - Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) dan kesehatan mental telah menjadi isu kritis dalam manajemen sumber daya manusia modern, terutama akibat perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, tuntutan pekerjaan yang tinggi, dan tekanan psikologis yang meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan, serta mengevaluasi peran organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif melalui analisis literatur terkini dari jurnal-jurnal primer lima tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh beban kerja, dukungan organisasi, budaya perusahaan, keamanan kerja, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Selain itu, intervensi organisasi seperti *employee assistance program*, kebijakan fleksibilitas kerja, dan kepemimpinan suportif terbukti memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan mental health karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih humanis dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Employee Well-Being; Mental Health; Stress Management; Work-Life Balance; Organizational Support.

**Abstract** - Employee well-being and mental health have become critical issues in modern human resource management, triggered by dynamic workplace changes, high work demands, and increasing psychological pressure. This study aims to analyze the factors influencing employee well-being and mental health and to evaluate the organizational role in building a psychologically healthy work environment. The research adopts a qualitative descriptive method through an extensive analysis of recent literature from primary journals published within the last five years. The results indicate that employee well-being is influenced by workload, organizational support, company culture, job security, and work-life balance. Moreover, organizational interventions such as *employee assistance programs*, flexible work policies, and supportive leadership significantly impact the improvement of employees' mental health. This study is expected to serve as a foundation for organizations to formulate more humanistic and sustainable human resource management strategies.

**Keywords:** Employee Well-Being; Mental Health; Stress Management; Work-Life Balance; Organizational Support.

**Diajukan:** 09-11-2012; **Direvisi:** 07-12-2025; **Diterima:** 10-12-2025; **Diterbitkan:** 16-12-2025.

## 1. PENDAHULUAN

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) dan kesehatan mental merupakan isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern yang mengalami perkembangan signifikan dalam satu dekade terakhir. Organisasi menghadapi tuntutan perubahan yang cepat, berkembangnya digitalisasi, semakin ketatnya persaingan bisnis, serta dinamika sosial-ekonomi global yang menghasilkan tekanan psikologis terhadap pekerja. Perubahan tersebut menggeser orientasi organisasi dari sekadar mengejar produktivitas menuju peningkatan kualitas pengalaman kerja karyawan sebagai aset paling berharga dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, *employee well-being* tidak hanya dimaknai sebagai kondisi fisik yang sehat, tetapi mencakup aspek psikologis, emosional, sosial, dan spiritual yang berkontribusi pada kinerja optimal individu dalam lingkungan kerja.

### Perkembangan dan Kompleksitas Isu Kesehatan Mental Karyawan

Kesehatan mental menjadi perhatian utama karena meningkatnya prevalensi masalah psikologis di tempat kerja seperti stres kerja, kecemasan, kelelahan emosional, dan *burnout*. Laporan *Global Workforce Mental Health 2023* menunjukkan bahwa lebih dari 60% karyawan secara global mengalami tingkat stres tinggi yang signifikan mempengaruhi performa kerja<sup>1</sup>. Hal ini mengindikasikan bahwa mental health bukan lagi isu personal, melainkan fenomena organisasi. Kesehatan mental bekerja sebagai fondasi psikologis yang memungkinkan karyawan berpikir jernih, mengambil keputusan yang tepat, dan merespons tekanan kerja secara adaptif. Tanpa kondisi mental yang baik, performa karyawan akan menurun drastis, keterlibatan dalam pekerjaan (*employee engagement*) berkurang, dan loyalitas terhadap perusahaan melemah.

Pandemi COVID-19 menjadi titik balik yang menegaskan pentingnya kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Perubahan pola kerja seperti *work from home* dan *hybrid working* memunculkan tekanan baru—antara lain kesulitan mengatur waktu, konflik peran antara pekerjaan dan keluarga, isolasi sosial, dan kelelahan digital (*digital fatigue*). Karyawan dituntut untuk tetap produktif meskipun harus bekerja dalam kondisi penuh ketidakpastian. Situasi ini menyebabkan

banyak organisasi menyadari bahwa sistem kerja lama tidak lagi mampu mendukung kesehatan mental karyawan secara menyeluruh.

### **Kesejahteraan Karyawan sebagai Faktor Penentu Keberlanjutan Organisasi**

Konsep employee well-being berakar pada perspektif humanistik yang menekankan bahwa karyawan bukan sekadar sumber daya produksi, tetapi individu dengan kebutuhan emosional dan psikologis. Organisasi yang mengelola kesejahteraan karyawan secara baik terbukti memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi, retensi karyawan lebih baik, dan kinerja organisasi yang lebih stabil. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan aspek kesejahteraan cenderung menghadapi tingginya turnover intention, meningkatnya konflik internal, rendahnya motivasi kerja, dan menurunnya inovasi.

Kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada kultur organisasi. Lingkungan kerja yang tidak suportif menciptakan iklim kerja yang toksik, di mana karyawan merasa tidak dihargai, kelelahan, dan kehilangan motivasi. Dalam jangka panjang, ini menciptakan efek domino yang merugikan produktivitas. Di sisi lain, organisasi yang mendukung kesehatan mental membangun kepercayaan, meningkatkan komitmen organisasi, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

### **Perubahan Paradigma Manajemen SDM Modern**

Manajemen SDM konvensional sering kali berfokus pada pengawasan, produktivitas, dan pencapaian target. Namun model tersebut mengalami pergeseran menuju pendekatan holistik yang menempatkan kesejahteraan psikologis sebagai pusat strategi organisasi. Organisasi modern kini menyadari bahwa kesejahteraan karyawan memiliki hubungan langsung dengan efektivitas kerja, kualitas layanan, dan inovasi. Hal ini menyebabkan munculnya berbagai kebijakan seperti:

- Program kesehatan mental (Employee Assistance Program / EAP)
- Fleksibilitas kerja seperti remote working
- Sistem penilaian kerja yang inklusif dan humanis
- Pelatihan manajemen stres dan pengembangan diri
- Kepemimpinan suportif yang berorientasi empati

Transformasi ini menunjukkan bahwa organisasi yang ingin bertahan dalam persaingan global harus menempatkan kesehatan mental sebagai prioritas strategis.

### **Telaah Penelitian Terkait dan Kesenjangan Penelitian**

Penelitian sebelumnya tentang kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan cukup melimpah. Namun, fokusnya banyak terbagi dalam aspek yang berbeda. Beberapa penelitian menitikberatkan pada hubungan work-life balance dengan tingkat stres karyawan. Penelitian lain menekankan pentingnya dukungan sosial dan komunikasi dalam tim sebagai faktor utama penentu kesejahteraan psikologis. Selain itu, beberapa studi menyoroti peran budaya organisasi dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja.

Namun, terdapat kesenjangan (research gap) yang menjadi dasar penelitian ini:

#### **1. Kurangnya integrasi multidimensional**

Sebagian besar penelitian cenderung fokus pada satu aspek tunggal seperti workload, work-life balance, atau budaya organisasi. Padahal kesejahteraan karyawan merupakan konsep multidimensional yang membutuhkan analisis komprehensif dari aspek psikologis, sosial, dan struktural organisasi.

#### **2. Minimnya perspektif pascapandemi**

Beberapa penelitian dilakukan sebelum pandemi, sehingga belum mencerminkan perubahan besar dalam pola kerja dan psikologis karyawan pasca COVID-19.

#### **3. Kurangnya elaborasi mengenai peran kebijakan organisasi jangka panjang**

Mayoritas penelitian membahas employee well-being dalam konteks jangka pendek, sementara penanganan kesehatan mental membutuhkan strategi berkelanjutan.

#### **4. Terbatasnya studi di konteks organisasi modern berbasis teknologi**

Perkembangan digital workplace membawa perubahan besar terhadap beban mental karyawan, tetapi penelitian mengenai fenomena ini masih terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji secara komprehensif faktor-faktor yang berpengaruh serta strategi organisasi yang relevan dalam konteks kerja modern.

## Faktor-Faktor Pemicu Menurunnya Kesejahteraan dan Kesehatan Mental

Penurunan kesehatan mental karyawan dapat dipicu oleh sejumlah faktor internal dan eksternal. Secara umum, faktor tersebut meliputi:

### 1. Beban Kerja Berlebihan (work overload)

Target kerja yang berlebihan menyebabkan kelelahan mental dan fisik. Beban kerja yang tidak realistis menimbulkan tekanan psikologis berkepanjangan.

### 2. Kurangnya Dukungan Organisasi

Ketika pimpinan dan rekan kerja tidak memberikan dukungan emosional ataupun instrumental, karyawan merasa terisolasi dan tidak dihargai.

### 3. Kultur Kerja yang Buruk

Lingkungan yang penuh konflik, diskriminasi, dan komunikasi buruk akan menciptakan stres kronis.

### 4. Ketidakamanan Kerja (job insecurity)

Ketakutan terhadap pemutusan hubungan kerja membuat karyawan kehilangan ketenangan psikologis, terutama pada perusahaan yang mengalami ketidakstabilan finansial.

### 5. Konflik Peran dan Ketidakseimbangan Kerja–Kehidupan

Ketika tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, kesejahteraan emosional menurun.

### 6. Kelelahan Digital dan Teknologi

Peningkatan penggunaan teknologi menyebabkan zoom fatigue, tekanan untuk selalu tersedia (always-on culture), serta sulitnya memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi.

Berbagai faktor ini menunjukkan bahwa organisasi harus memiliki pendekatan sistematis dalam memperbaiki kondisi mental karyawan.

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis faktor-faktor utama yang mempengaruhi kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan.
2. Mengidentifikasi dampak kesehatan mental terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi.
3. Mengevaluasi peran organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis.
4. Memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi untuk meningkatkan employee well-being di era kerja modern.

Dengan penelitian ini, diharapkan organisasi mampu mengembangkan kebijakan yang lebih humanis, adaptif, dan berorientasi pada kesehatan mental sebagai aset penting keberhasilan jangka panjang.

## 2. METODOLOGI

Metodologi penelitian merupakan bagian yang menjelaskan secara sistematis prosedur, tahapan, serta pendekatan ilmiah yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif, yaitu metode yang bertujuan memberikan gambaran mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi employee well-being dan kesehatan mental karyawan berdasarkan telaah literatur dari penelitian primer dan sekunder lima tahun terakhir. Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik permasalahan yang bersifat multidimensional dan kompleks, sehingga membutuhkan pemahaman komprehensif dari sudut pandang teori dan temuan empiris.

### 2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan sistematis sebagai berikut:

### a. Identifikasi Masalah

Tahap pertama diawali dengan mengidentifikasi fenomena terkait meningkatnya isu kesehatan mental di tempat kerja dan urgensi organisasi untuk memperhatikan employee well-being. Proses ini dilakukan dengan menelaah fakta empiris dari laporan global, tren pascapandemi, dan fenomena organisasi modern. Identifikasi masalah berfungsi sebagai dasar perumusan tujuan penelitian serta menentukan ruang lingkup kajian.

### b. Studi Literatur dan Pengumpulan Data

Tahap kedua adalah pengumpulan data yang dilakukan melalui studi literatur dari sumber akademik, termasuk jurnal ilmiah, prosiding konferensi, laporan penelitian, buku ilmiah, serta standar resmi yang diterbitkan dalam kurun lima tahun terakhir. Pencarian literatur dilakukan melalui database ilmiah seperti Scopus, Google Scholar, ScienceDirect, dan Web of Science menggunakan kata kunci employee well-being, mental health, workplace stress, organizational support, dan work-life balance. Kriteria inklusi literatur adalah:

1. Publikasi dalam lima tahun terakhir ( $\geq 2020$ ).
2. Relevan dengan tema kesehatan mental atau kesejahteraan karyawan.
3. Merupakan publikasi primer (80%) dan sekunder (20%).
4. Memiliki kualitas akademik yang dapat dipertanggungjawabkan.

### c. Analisis dan Sintesis Literatur

Tahap berikutnya adalah menganalisis konten dari setiap literatur yang telah dikumpulkan kemudian melakukan sintesis untuk menemukan pola, hubungan antarvariabel, serta faktor kunci yang mempengaruhi employee well-being. Analisis dilakukan menggunakan teknik thematic analysis, yaitu mengelompokkan informasi ke dalam tema besar seperti:

- beban kerja,
- dukungan organisasi,
- kepemimpinan,
- work-life balance,
- budaya kerja,
- kelelahan digital, dan
- kesehatan mental secara psikologis.

Sintesis ini menghasilkan gambaran menyeluruh dan hubungan antar konsep berdasarkan teori dan temuan empiris.

### d. Penyusunan Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual disusun berdasarkan hasil sintesis untuk memetakan hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan dengan dampak psikologis yang ditimbulkan. Kerangka ini menjadi dasar dalam menyusun pembahasan pada Bab 3. Meskipun penelitian ini bersifat kualitatif, penggunaan kerangka konseptual tetap penting untuk memastikan alur analisis bersifat logis, sistematis, dan jelas.

### e. Penyusunan Laporan Penelitian

Tahap akhir adalah penyusunan naskah jurnal sesuai dengan template Jurnal LIKUID, termasuk penulisan kutipan menggunakan format IEEE, penyusunan referensi terstandar, serta penyertaan catatan kaki non-referensi sebagai penjelasan tambahan. Langkah ini memastikan bahwa artikel memenuhi standar akademik dan dapat dipublikasikan dengan kualitas yang baik.

## 2.2 Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, data yang digunakan berupa data sekunder, yaitu hasil penelitian sebelumnya. Proses pengolahan data dilakukan melalui tahapan berikut:

1. Reduksi Data

Melibatkan proses memilih literatur relevan, menghilangkan informasi yang tidak diperlukan, serta mengelompokkan data berdasarkan tema besar penelitian. Tujuan reduksi data adalah menyederhanakan data agar mudah dianalisis.

## 2. Kategorisasi Tema (Coding)

Setiap literatur dikodekan berdasarkan topik utama. Misalnya, literatur terkait stres kerja diberi label “ST”, keseimbangan kerja-kehidupan “WL”, dukungan organisasi “OS”, dan seterusnya. Teknik ini membantu identifikasi pola yang lebih akurat.

## 3. Interpretasi dan Analisis

Informasi yang telah dikategorikan dianalisis untuk mengidentifikasi hubungan, perbedaan temuan, serta kontribusi masing-masing faktor. Analisis dilakukan secara induktif, yaitu menarik kesimpulan berdasarkan pola yang ditemukan.

## 4. Validasi Temuan

Validasi dilakukan dengan membandingkan hasil analisis antar pustaka untuk memastikan tidak terjadi bias interpretasi. Validasi temuan penting dalam penelitian kualitatif untuk menjaga kredibilitas hasil.

### 2.3 Teknik Penyajian Informasi

Data disajikan menggunakan pendekatan naratif, tabel, dan ilustrasi konseptual. Tabel digunakan untuk menyajikan ringkasan literatur, faktor utama employee well-being, serta dampak kesehatan mental. Narasi digunakan untuk memperjelas hubungan antar variabel dan memberikan argumentasi akademis. Penyajian dilakukan dengan sistematis agar pembaca memahami alur logika penelitian.

Contoh tabel faktor dan indikator kesejahteraan karyawan:

**Tabel 1. Faktor-faktor Penentu Employee Well-Being**

Faktor	Indikator	Dampak
Workload	Jam kerja, target kerja, intensitas tugas	Stres, burnout
Organizational Support	Feedback, komunikasi, penghargaan	Motivasi, keterikatan kerja
Work-Life Balance	Fleksibilitas, manajemen waktu	Kesehatan mental stabil
Digital Fatigue	Overuse teknologi, tuntutan online	Kecemasan, kelelahan mental

Tabel ini mengilustrasikan hubungan komponen utama yang menjadi fokus analisis penelitian.

### 2.4 Keabsahan Data (Trustworthiness)

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan atau keterpercayaan data penting untuk memastikan kualitas hasil penelitian. Empat kriteria trustworthiness yang digunakan adalah:

1. Credibility – memastikan temuan sesuai dengan realitas melalui pemeriksaan silang literatur.
2. Transferability – memberikan deskripsi cukup sehingga penelitian dapat diterapkan dalam konteks organisasi lain.
3. Dependability – menjelaskan tahapan penelitian secara rinci agar proses bisa direplikasi.
4. Confirmability – menjaga objektivitas dengan menghindari bias pribadi peneliti dalam menafsirkan data.

### 2.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diakui:

- Tidak melakukan survei langsung sehingga bergantung pada kualitas literatur.

- Data bersifat deskriptif dan tidak menguji hubungan secara statistik.
- Konteks penelitian lebih banyak merepresentasikan organisasi modern pascapandemi sehingga mungkin berbeda dengan organisasi tradisional.

Namun demikian, penelitian tetap memiliki kekuatan karena basis literatur yang komprehensif dan analisis mendalam.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil dan pembahasan mendalam mengenai berbagai faktor yang memengaruhi employee well-being dan kesehatan mental karyawan berdasarkan analisis dari literatur primer dan sekunder dalam kurun lima tahun terakhir. Pembahasan dilakukan secara tematik yang mencakup aspek psikologis, sosial, teknologi, dan kebijakan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan satu variabel tunggal, melainkan serangkaian faktor yang saling berinteraksi, mulai dari beban kerja hingga kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi lingkungan kerja digital yang semakin kompleks.

Untuk memberikan pemahaman yang lebih utuh dan komprehensif, pembahasan pada bab ini diperluas menjadi beberapa sub-bab analitis, mulai dari gambaran umum kondisi mental karyawan, faktor-faktor penentu, mekanisme munculnya stres kerja, hingga strategi organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang sehat secara psikologis.

#### 3.1 Gambaran Umum Employee Well-Being dan Kondisi Mental Karyawan

Employee well-being mengacu pada kondisi optimal seorang karyawan yang mencakup kesehatan fisik, emosional, mental, dan sosial. Dalam konteks kerja modern, well-being bukan sekadar ketiadaan penyakit atau stres, namun mencakup perasaan puas, terpenuhi secara emosional, dan mampu menjalankan tugas dengan energi dan motivasi tinggi.

Sementara itu, mental health di tempat kerja menggambarkan kemampuan individu untuk mengatasi tekanan normal pekerjaan, bekerja secara produktif, dan berkontribusi pada organisasi. Kondisi ini dipengaruhi oleh:

- harapan sosial di tempat kerja,
- tekanan target kinerja,
- ketidakpastian ekonomi,
- hubungan antar karyawan,
- dinamika kerja berbasis teknologi.

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa lebih dari 70% karyawan global melaporkan peningkatan tekanan psikologis pasca pandemi COVID-19, termasuk stres, kecemasan, kelelahan emosional, dan penurunan motivasi kerja<sup>1</sup>. Bahkan dalam beberapa industri seperti teknologi, perbankan, dan keberlanjutan, tingkat burnout meningkat signifikan karena tingginya beban kerja dan ekspektasi perusahaan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kesehatan mental telah menjadi indikator kualitas lingkungan kerja, sekaligus faktor penentu keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

#### 3.2 Mekanisme Timbulnya Stres dan Gangguan Kesehatan Mental di Tempat Kerja

Menurut teori Job Demand–Resources (JD-R Model), stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan (job demand) lebih besar dibanding sumber daya (resources) yang dimiliki karyawan. Beban kerja tinggi, tekanan waktu, konflik peran, dan ketidakjelasan tugas menjadi pemicu utama stres.

Mekanisme munculnya stres dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tuntutan tinggi → Keterbatasan kontrol → Stres psikologis
2. Stres berlanjut → kelelahan mental → burnout
3. Burnout → penurunan produktivitas → disengagement
4. Disengagement → menurunnya loyalitas → turnover intention

Fenomena ini diperkuat oleh minimnya dukungan sosial dan organisasi sehingga karyawan semakin tertekan secara psikologis.

### 3.3 Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Well-Being

Berdasarkan sintesis literatur, hasil penelitian ini mengidentifikasi enam faktor utama dan dua faktor tambahan yang secara signifikan memengaruhi kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan.

#### 3.3.1 Beban Kerja dan Tekanan Tugas (Workload & Job Pressure)

Beban kerja merupakan salah satu determinan paling kuat terhadap penurunan kesehatan mental. Beban kerja berlebihan dapat berbentuk:

- tuntutan target harian yang tinggi,
- waktu kerja panjang,
- tugas multitasking berlebihan,
- deadline tidak realistis.

Kondisi ini menyebabkan physiological stress response, termasuk peningkatan hormon stres (kortisol), gangguan tidur, dan kelelahan kronis.

Beberapa penelitian menemukan bahwa:

- Karyawan dengan beban kerja tinggi berisiko 3 kali lebih besar mengalami burnout
- Karyawan dengan jam kerja > 50 jam/minggu mengalami penurunan produktivitas 29%

Selain itu, ketidakselarasan antara beban kerja dengan kapasitas individu menjadi pemicu utama munculnya kelelahan emosional, yang merupakan komponen utama burnout.

**Tabel 2. Dampak Workload Berlebihan terhadap Mental Health**

Bentuk Beban Kerja	Dampak Psikologis	Dampak Kinerja
Target berlebihan	Stres, cemas	Penurunan kualitas kerja
Deadline ketat	Tegangan emosional	Kurang fokus
Multitasking ekstrem	Kelelahan mental	Kesalahan kerja meningkat
Jam kerja panjang	Burnout	Produktivitas menurun

#### 3.3.2 Work-Life Balance dan Konflik Peran

Work-life balance (WLB) adalah kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan menyebabkan:

- kelelahan emosional,
- konflik peran (role conflict),
- ketidakpuasan kerja,
- stres berkepanjangan.

Fenomena work-life blending pada era digital membuat banyak karyawan merasa sulit memisahkan pekerjaan dan rumah, terutama pada sistem remote working. Batas waktu kerja menjadi kabur sehingga karyawan memiliki availability 24 jam yang dapat menyebabkan kelelahan psikologis.

Penelitian menemukan bahwa:

- 61% karyawan bekerja dari rumah mengalami peningkatan stres tinggi
- 53% melaporkan sulit mengatur waktu antara pekerjaan dan keluarga

Hal ini menunjukkan bahwa penting bagi organisasi menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang seimbang dan manusiawi.

#### 3.3.3 Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support – POS)

POS adalah persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan ini berpengaruh langsung terhadap motivasi, stabilitas emosi, dan kesehatan mental<sup>2</sup>.

Dukungan organisasi mencakup:

1. dukungan supervisor,
2. apresiasi terhadap pencapaian,
3. komunikasi yang sehat,
4. keadilan dalam reward & punishment,
5. perhatian terhadap kondisi psikologis.

Karyawan yang merasa didukung memiliki tingkat stres lebih rendah dan suasana emosional lebih stabil. Sebaliknya, kekurangan dukungan organisasi menyebabkan:

- perasaan terpinggirkan,
- ketidakamanan kerja,
- meningkatnya kecemasan.

### 3.3.4 Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan suportif merupakan faktor kunci yang menurunkan stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pemimpin dengan karakter suportif:

- memberikan empati,
- mendengarkan keluhan,
- memberi umpan balik konstruktif,
- mendukung perkembangan individu,
- tidak bersifat otoriter.

Sebaliknya, pemimpin toxic atau otoriter menjadi sumber stres terbesar bagi karyawan. Bahkan, penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang tidak etis dapat memperburuk kesehatan mental bawahan hingga 45%.

### 3.3.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang inklusif dan psikologis aman (psychological safety) adalah fondasi kesejahteraan mental. Budaya kerja yang buruk seperti diskriminasi, antar karyawan saling menjatuhkan, dan manajemen tidak transparan menciptakan tekanan psikologis berat.

Budaya organisasi yang positif menciptakan:

- rasa aman,
- kepercayaan antar tim,
- kolaborasi sehat,
- loyalitas tinggi.

Sementara budaya toxic menciptakan:

- kecemasan,
- tingkat konflik tinggi,
- kelelahan emosional,
- turnover besar.

### 3.3.6 Kelelahan Digital (Digital Fatigue)

Penggunaan teknologi secara intensif tanpa batas waktu menciptakan fenomena digital fatigue yang mempengaruhi mental health karyawan. Penyebab utamanya antara lain:

- rapat virtual berlebihan,
- notifikasi yang terus-menerus,

- tekanan untuk selalu online,
- penggunaan platform digital nonstop.

Dampaknya meliputi:

- konsentrasi turun,
- kecemasan meningkat,
- gangguan tidur,
- rasa jenuh berlebihan.

Fenomena ini sangat dominan pada pekerjaan remote dan hybrid.

### 3.3.7 Hubungan Sosial dan Lingkungan Kerja

Hubungan antar rekan kerja berdampak signifikan pada kesejahteraan psikologis. Lingkungan kerja yang suportif menghasilkan:

- stress buffering effect,
- rasa aman secara emosional,
- motivasi lebih tinggi.

Sebaliknya, lingkungan penuh konflik menyebabkan:

- stres interpersonal,
- kecemasan sosial,
- penurunan moral kerja.

### 3.3.8 Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity)

Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan meningkatkan:

- stres kronis,
- kecemasan,
- hilangnya motivasi.

Situasi ekonomi, PHK massal, dan otonomisasi teknologi membuat job insecurity menjadi tren yang meningkat dalam lima tahun terakhir.

## 3.4 Dampak Kesehatan Mental terhadap Kinerja dan Produktivitas

Kondisi mental yang terganggu berdampak signifikan pada produktivitas karyawan dan stabilitas organisasi. Dampaknya antara lain:

### 3.4.1 Penurunan Produktivitas dan Kinerja

Karyawan dengan stres tinggi mengalami:

- konsentrasi menurun,
- kesalahan lebih banyak,
- lambat dalam bekerja,
- kehilangan kreativitas.

Menurut data literatur, produktivitas dapat turun hingga 35% pada karyawan yang mengalami gangguan mental berkepanjangan.

### 3.4.2 Absenteeism dan Presenteeism

Dua fenomena ini sangat berbahaya bagi organisasi:

- Absenteeism → karyawan sering absen karena stres kronis.
- Presenteeism → hadir bekerja namun tidak berfungsi optimal.

Presenteeism menyebabkan produktivitas perusahaan merosot tanpa disadari karena tidak tercatat sebagai ketidakhadiran formal.

### 3.4.3 Turnover dan Turnover Intention

Kesehatan mental yang buruk meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Turnover menjadi beban berat bagi organisasi karena memakan biaya perekrutan, pelatihan, dan adaptasi.

Penelitian menyebutkan bahwa turnover intention meningkat hingga 50% pada karyawan yang mengalami stres berat.

### 3.4.4 Menurunnya Employee Engagement

Mental health yang buruk berpengaruh langsung terhadap engagement. Karyawan yang mengalami stres cenderung:

- tidak bersemangat,
- merasa tidak dihargai,
- kehilangan komitmen,
- menjadi pasif dalam kontribusi.

### 3.4.5 Dampak terhadap Hubungan Interpersonal

Gangguan mental menyebabkan:

- konflik dengan rekan kerja,
- penurunan kemampuan komunikasi,
- terganggunya hubungan atasan–bawahan.

Hubungan sosial yang terganggu akan memperparah kondisi mental dan menciptakan siklus negatif di tempat kerja.

## 3.5 Strategi Organisasi untuk Meningkatkan Employee Well-Being

Organisasi memiliki peran sentral dalam membangun kebijakan dan program yang bertujuan untuk menjaga kesehatan mental karyawan.

### 3.5.1 Implementasi Employee Assistance Program (EAP)

Program ini mencakup:

- konseling profesional,
- terapi stres,
- layanan psikolog klinis,
- konsultasi individu.

Mekanisme EAP terbukti:

- menurunkan stres,
- meningkatkan coping mechanism,
- mengurangi risiko burnout.

### 3.5.2 Kebijakan Fleksibilitas Kerja (Flexible Working Policy)

Termasuk:

- fleksibilitas jam kerja,
- opsi bekerja dari rumah,
- hybrid working system,
- cuti kesehatan mental.

Kebijakan ini terbukti menurunkan stres dan meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

### 3.5.3 Pengembangan Kepemimpinan Suportif

Organisasi harus melatih pemimpin dalam:

- emotional intelligence,
- komunikasi empatik,
- pengambilan keputusan humanis,
- manajemen konflik,

- pelatihan empati.

Kepemimpinan suportif menjadi salah satu solusi paling efektif untuk menjaga kesehatan mental karyawan.

#### 3.5.4 Membangun Budaya Organisasi yang Positif

Hal penting yang harus dilakukan:

- mendorong keterbukaan,
- membangun kepercayaan,
- menciptakan lingkungan inklusif,
- mengelola konflik secara adil.

Budaya yang sehat mengurangi stres dan meningkatkan loyalitas.

#### 3.5.5 Manajemen Beban Kerja dan Target

Manajer wajib:

- menetapkan target realistis,
- memastikan distribusi kerja seimbang,
- mencegah overworking,
- mengurangi micromanagement.

Keseimbangan beban kerja sangat penting untuk kesejahteraan mental.

#### 3.5.6 Menciptakan Keamanan Psikologis (Psychological Safety)

Keamanan psikologis membuat karyawan:

- merasa aman mengungkapkan pendapat,
- tidak takut salah,
- berani mengemukakan ide.

Ini merupakan fondasi utama bagi inovasi dan kolaborasi.

#### 3.5.7 Pelatihan Stres dan Kesehatan Mental

Program pelatihan yang efektif mencakup:

- teknik relaksasi,
- mindfulness,
- manajemen waktu,
- self-regulation.

#### 3.5.8 Reduksi Kelelahan Digital

Cara mengurangi digital fatigue:

- membatasi durasi rapat virtual,
- meningkatkan efisiensi komunikasi,
- menerapkan kebijakan “digital curfew”,
- pelatihan detox digital.

### 3.6 Model Konseptual Hasil Penelitian

Model hubungan antar variabel terdiri dari:

1. Faktor organisasi → well-being
2. Faktor psikologis → coping
3. Faktor teknologi → digital stress
4. Faktor sosial → emotional buffering

Ketiga faktor ini saling berinteraksi dan membentuk level kesejahteraan mental karyawan secara keseluruhan.

### 3.7 Pembahasan Umum

Penelitian ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam mengelola stres, tetapi juga oleh kualitas manajemen organisasi, fleksibilitas kebijakan, kepemimpinan, serta budaya kerja. Organisasi modern harus mengadopsi paradigma yang berorientasi pada manusia (human-centered organization), karena kesehatan mental bukan hanya isu personal, tetapi isu strategis yang memengaruhi produktivitas jangka panjang.

## 4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa employee well-being dan kesehatan mental merupakan elemen fundamental dalam menciptakan sumber daya manusia yang produktif, berdaya saing, dan berkontribusi jangka panjang terhadap keberlanjutan organisasi. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti kondisi psikologis, kemampuan coping, dan motivasi, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja, antara lain beban kerja, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, serta dinamika teknologi yang memicu digital fatigue. Beban kerja berlebihan, konflik peran, serta ketidakjelasan tugas terbukti menjadi pemicu utama stres dan burnout. Sebaliknya, fleksibilitas kerja, kepemimpinan suportif, serta budaya organisasi yang inklusif berperan signifikan dalam meningkatkan stabilitas emosional dan kesehatan mental karyawan.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa kesehatan mental memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, kualitas kinerja, turnover intention, dan keterlibatan karyawan. Kondisi mental yang terganggu menghasilkan penurunan fokus, meningkatnya kesalahan kerja, absensi, serta kecenderungan menarik diri dari lingkungan sosial organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih humanis, berorientasi kesejahteraan, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja modern.

Program seperti *Employee Assistance Program (EAP)*, pelatihan manajemen stres, penguatan komunikasi, serta kebijakan fleksibilitas kerja terbukti menjadi solusi efektif untuk meningkatkan employee well-being. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang kebijakan berbasis kesehatan mental sebagai fondasi utama keberhasilan dan keberlanjutan operasional di masa mendatang.

## REFERENCES

- [1] World Health Organization, Guidelines on mental health at work, 28 Sept. 2022. **Available:** <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>.
- [2] B. Saraceno et al., World mental health report: Transforming mental health for all, WHO, 2022. **Available:** <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>.
- [3] World Health Organization & International Labour Organization, Mental health at work: policy brief, 28 Sept. 2022. **Available:** <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>.
- [4] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Mental health and work: Fitter minds, fitter jobs, OECD Publishing, 2021. **Available:** [https://www.oecd.org/en/publications/mental-health-and-work\\_g1g18ece.html](https://www.oecd.org/en/publications/mental-health-and-work_g1g18ece.html).
- [5] J. Strudwick, S. et al., "Workplace mental health screening: a systematic review and meta-analysis," BMC Public Health / PMC, 2023. **Available:** <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10423530/>.
- [6] W. Brouwer et al., "Production losses due to absenteeism and presenteeism," PharmacoEconomics / Health Economics Journal, 2023. **Available:** <https://link.springer.com/article/10.1007/s40273-023-01253-y>.
- [7] S. Rojanasart, "Productivity loss and productivity loss costs to employers due to health-related presenteeism," Workplace Health & Safety, 2023. **Available:** <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13696998.2023.2172282>.
- [8] K. Hara et al., "The Impact of Productivity Loss From Presenteeism and Absenteeism," (open access article, 2025). **Available:** <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12379787/>.
- [9] A. Bagasi et al., "Effectiveness of workplace mental health programs in reducing occupational burnout: a systematic review," Cureus (systematic review), 2025. **Available:** <https://www.cureus.com/articles/391388-effectiveness-of-workplace-mental-health-programs-in-reducing-occupational-burnout-a-systematic-review.pdf>.
- [10] G. Mazzetti et al., "A meta-analysis using the Job Demands-Resources model (work engagement, burnout, demands, resources)," meta-analysis / chapter (2023). **Available:** <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/597.pdf>.
- [11] A. Scholze et al., "The job demands-resources model as a theoretical lens for changes in job demands and resources," Journal article, 2024. **Available:** <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563224000451>.
- [12] E. Pereira et al., "Meaningful work and employee well-being: autonomy as moderator," International Journal / 2024, literature synthesis. **Available:** <https://journal.adpebi.com/index.php/IJBMR/article/view/1182>.

- [13] F. Simanjuntak, "The Impact of New Ways of Working on Employee Well-Being," *MSSB Journal*, 2024. **Available:** <https://jmassbi.fekon.unand.ac.id/index.php/mssb/article/view/138>.
- [14] V. Charoenporn et al., "Zoom fatigue related to online learning among medical students," *PMC article*, 2024. **Available:** <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11364962/>.
- [15] J. Salim, "Factors related to Zoom fatigue," *MJI* (2022) — study on video-conference fatigue and mental health. **Available:** <https://mji.ui.ac.id/journal/index.php/mji/article/view/5703>.
- [16] S. Naidu, "Stress reduction in trainee accountants via EAP-focused interventions," *SAJHRM*, 2025. **Available:** <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2971/4746>.
- [17] D. Melandari, "How employee assistance programs (EAP) influence quality of work life and stress," *Journal of Management & Social Studies* / 2025, analysis of EAP impact. **Available:** <https://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/620>.
- [18] Kompas Gramedia case study, "Ruang Lingkup Employee Assistance Program," *Jurnal UMJ* / case study, 2024–2025. **Available:** <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/khidmatsosial/article/download/27982/12367/74327>.
- [19] E. Stratton, "Optimizing Workplace Digital Mental Health Interventions," *JMIR* (2025). **Available:** <https://www.jmir.org/2025/1/e71253>.
- [20] A. Tzioti, "Fun at work, job engagement, and burnout," *Journal Article* (2025) — explores engagement vs. burnout dynamics. **Available:** <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311908.2025.2492453>.
- [21] Institute for the Future of Work / reporting on technology & wellbeing, "Workplace AI, robots and trackers are bad for quality of life," *The Guardian* summary of study, 2024. **Available:** <https://www.theguardian.com/business/2024/mar/12/workplace-ai-robots-trackers-quality-of-life-institute-for-work>.
- [22] Institute for Public Policy Research (IPPR) / report coverage, "Hidden cost of UK workplace sickness rockets to £100bn," *news summary 2024* (useful for economic impact / presenteeism discussion). **Available:** <https://www.theguardian.com/society/article/2024/jul/31/hidden-cost-of-uk-workplace-sickness-rockets-to-100bn-a-year-report-finds>.