

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kesejahteraan karyawan menjadi isu sentral dalam bidang manajemen sumber daya manusia kontemporer. Melalui jalur konseptual, istilah ini menitikberatkan pada kondisi psikologi dan fisik, serta sosial yang dirasakan individu dalam konteks pekerjaannya. Kondisi ini mencakup dimensi positif seperti keterikatan kerja, serta dimensi kognitif seperti kemampuan konsentrasi dan pemulihan dari stres (Bergefurt *et al.*, 2022). Dumitriu *et al.* (2025) memperluas pemahaman tersebut dengan menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan juga mencakup dimensi fisiologis, yaitu kapasitas kerja fisik dan keluhan kelelahan, yang keduanya dipengaruhi secara langsung oleh kondisi lingkungan kerja.

Dalam konteks organisasi, rendahnya kesejahteraan karyawan bukan semata persoalan individual. Kondisi tersebut berdampak langsung pada produktivitas organisasi, tingkat absensi, biaya pergantian tenaga kerja, serta kualitas layanan yang dihasilkan (Demirović Bajrami *et al.*, 2022). Lebih jauh, emosi positif di tempat kerja turut memengaruhi kualitas interaksi antarkaryawan dan berkontribusi pada loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, investasi organisasi pada sumber daya pekerjaan seperti dukungan atasan dan lingkungan fisik yang kondusif bukan

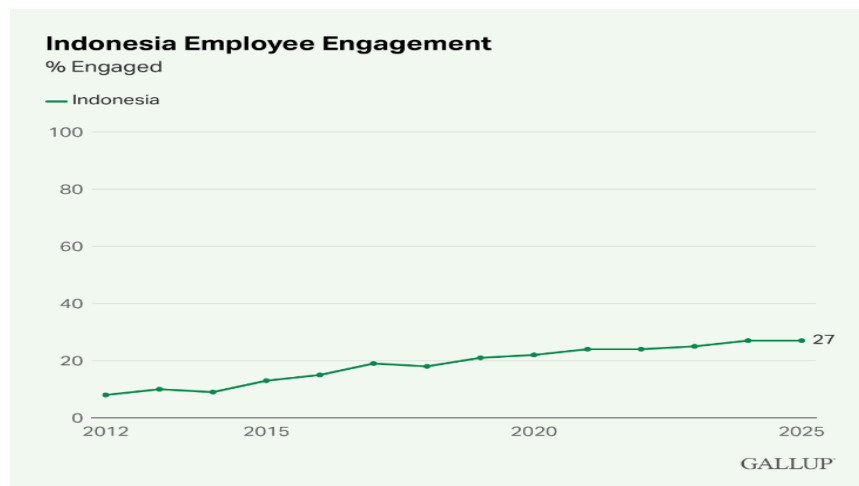
sekadar perhatian terhadap individu, melainkan strategi penting bagi keberlanjutan dan efisiensi operasional organisasi.

Kesejahteraan mental karyawan juga memiliki peran krusial dalam menopang fungsi psikologis, termasuk kemampuan adaptasi dan kapabilitas pengambilan keputusan. He *et al.* (2024) membuktikan bahwa kesehatan mental yang baik sangat diperlukan agar karyawan mampu mengelola tantangan kerja, mengoptimalkan potensi diri, dan bekerja secara efektif. Sebaliknya, rendahnya kesejahteraan yang tercermin melalui gejala depresi akan menimbulkan ketegangan psikologis yang menghambat performa kerja. He *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa dukungan atasan berperan penting dalam membentuk lingkungan yang aman secara psikologis, tempat kesalahan kerja dapat dikelola sebagai peluang pembelajaran, bukan sebagai beban yang merugikan produktivitas.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, kesejahteraan karyawan telah mengalami pergeseran paradigma dari sekadar isu kebijakan sumber daya manusia yang bersifat normatif menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Subarno *et al.* (2025) secara eksplisit menyatakan bahwa kesejahteraan merupakan faktor kunci yang berdampak langsung pada keberlanjutan dan daya saing organisasi di era modern. Pernyataan ini diperkuat oleh Demirović Bajrami *et al.* (2022), yang menegaskan bahwa menjaga kesehatan dan kesejahteraan karyawan merupakan kepentingan mendasar bagi organisasi yang beroperasi di

pasar global, mengingat produktivitas kerja sangat ditentukan oleh kondisi kesejahteraan tenaga kerja itu sendiri.

Urgensi perhatian terhadap isu ini semakin diperkuat oleh data empiris kondisi tenaga kerja di Indonesia. Berdasarkan *State of the Global Workplace: 2026 Report* yang diterbitkan oleh Gallup, survei terhadap karyawan Indonesia sepanjang tahun 2025 mencatat bahwa 27% karyawan mengalami kesedihan harian, 23% merasakan kesepian, dan 21% mengalami kemarahan di tempat kerja (Gallup, 2026). Lebih jauh, hanya 29% karyawan Indonesia yang tergolong *thriving* yakni individu yang merasa sejahtera secara menyeluruh, baik dalam kehidupan maupun pekerjaan. Dengan kata lain, sekitar tujuh dari sepuluh karyawan Indonesia masih berada pada kategori *struggling* atau *suffering*, memposisikan Indonesia sebagai salah satu dari berbagai negara dengan tingkat kesejahteraan karyawan yang rendah di kawasan Asia-Pasifik (Gallup, 2026).



Gambar 1. 1 Indonesia *Employee Engagement* Tahun 2012–2025

Sumber: Gallup, (2026)

Untuk menganalisis permasalahan rendahnya kesejahteraan karyawan, penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* sebagai pisau analisis untuk memecahkan permasalahan tersebut. *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* pertama kali dikembangkan oleh Demerouti *et al.*, (2001), kemudian disempurnakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan ditentukan oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Bakker dan Demerouti (2017) selanjutnya memperbarui teori ini dengan menegaskan bahwa komponen-komponen organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk lingkungan kerja yang kompleks dan saling berinteraksi. Berdasarkan hal tersebut, pengujian variabel secara terpisah tidak memadai untuk menggambarkan hubungan kausalitas secara utuh.

Dalam konteks industri *building management*, karyawan menghadapi *job demands* yang tinggi. Karyawan dituntut untuk menangani kerusakan fasilitas gedung dalam batas waktu tertentu serta memenuhi standar pelayanan yang ketat dalam pengelolaan *work orders* pemeliharaan (Ensafi *et al.*, 2023). Di samping itu, karyawan juga harus merespons keluhan penyewa (*tenant*) secara cepat dengan menyeimbangkan aspek kecepatan, kualitas, dan efisiensi biaya secara bersamaan (Ling *et al.*, 2022). Sejumlah penelitian empiris telah menguji kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dalam konteks yang relevan dengan penelitian ini. Demirović Bajrami *et al.* (2022) membuktikan bahwa sumber daya sosial dari atasan tidak dapat tergantikan oleh sumber daya pribadi karyawan, bahkan dalam kondisi tuntutan fisik yang tinggi sekalipun. Cheyroux *et al.* (2025) mengonfirmasi

bahwa dukungan atasan sebagai *social resource* berkontribusi pada peningkatan kualitas pemulihan psikologis karyawan, meskipun efektivitasnya memiliki keterbatasan ketika beban kerja berada pada tingkat yang sangat ekstrem. Sementara itu, Purwito Adi *et al.* (2022) menegaskan bahwa atasan merupakan agen penyedia sumber daya sosial yang paling berpengaruh dalam ekosistem kerja. Berdasarkan kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dan berbagai temuan empiris tersebut, penelitian ini memposisikan lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan sebagai *job resources* yang berperan penting dalam menjaga dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Semakin optimal kualitas lingkungan kerja fisik dan semakin tinggi dukungan yang diberikan atasan, semakin besar kapasitas karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Kualitas lingkungan kerja fisik termasuk dalam determinan kesejahteraan karyawan yang paling konsisten diidentifikasi dalam literatur. Variabel independen ini mencakup kondisi pencahayaan, tingkat kebisingan, kualitas udara, suhu ruangan, dan tata letak fasilitas kerja. Boegheim *et al.* (2022) membuktikan melalui pengukuran sensor fisik secara objektif bahwa pencahayaan dan kebisingan merupakan prediktor paling signifikan terhadap variasi kesehatan mental karyawan sehari-hari. Temuan ini diperkuat oleh Bergefurt *et al.* (2022) yang melakukan sintesis sistematis terhadap 133 artikel empiris dan mengonfirmasi bahwa kedua faktor tersebut secara konsisten berkaitan dengan tingkat stres dan kemampuan konsentrasi karyawan di berbagai konteks organisasi.

Relevansi lingkungan kerja fisik juga terbukti dalam konteks organisasi di Indonesia. Subarno *et al.* (2025) menemukan bahwa kondisi fisik ruang kerja

berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan pada instansi pemerintah di Surakarta. Temuan ini memperkuat kesimpulan dari berbagai penelitian terdahulu bahwa lingkungan fisik berfungsi sebagai determinan langsung, bukan sekadar faktor pendukung kenyamanan. Pengelolaan faktor fisik yang optimal seperti standar pencahayaan di atas 500-575 lux, tidak hanya berperan dalam mencegah gangguan kesehatan akibat kerja (*pathogenic*), tetapi juga menjadi sumber daya aktif yang mendukung pemulihan dari stres dan peningkatan performa kerja (*salutogenic*).

Selain kondisi fisik, dukungan atasan merupakan unsur sosial yang berpengaruh penting dalam menentukan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Variabel ini mencakup dimensi emosional, seperti kepedulian terhadap kondisi karyawan dan pemberian umpan balik konstruktif, serta dimensi instrumental, berupa penyediaan sumber daya, arahan teknis, dan perlindungan dari tekanan kerja yang berlebihan (Mohamad *et al.*, 2025). He *et al.* (2024), dalam studi terhadap 14.533 karyawan di China, membuktikan bahwa dukungan atasan meningkatkan kesejahteraan mental karyawan secara langsung dan signifikan. Demirović Bajrami *et al.* (2022) menambahkan bahwa dukungan sosial dari atasan berkorelasi positif dengan kesejahteraan karyawan lini depan, sekaligus menegaskan bahwa sumber daya pribadi karyawan tidak mampu menggantikan peran dukungan atasan ketika dukungan tersebut tidak tersedia.

Peran dukungan atasan juga terbukti signifikan dalam memitigasi stres kerja. Gašić *et al.* (2025), menemukan bahwa dukungan emosional dan instrumental dari atasan berperan penting dalam mengurangi beban stres yang dialami karyawan.

Sejalan dengan itu, Bondanini *et al.* (2024), membuktikan bahwa berkurangnya dukungan atasan dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan secara langsung meningkatkan distres psikologis karyawan. Berdasarkan berbagai temuan penelitian terdahulu tersebut, dukungan atasan bukan sekadar variabel relasional yang bersifat pelengkap, melainkan sumber daya sosial yang tidak tergantikan. Atasan berfungsi sebagai agen utama yang menyelaraskan tuntutan tugas (*job demands*) dengan ketersediaan sumber daya kerja (*job resources*) di dalam ekosistem organisasi.

Instrumen untuk variabel lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan terhadap kesejahteraan karyawan yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi serta dimodifikasi dari studi Kundori *et al.* (2025) dan Subarno *et al.* (2025).

Kedua variabel tersebut disusun dalam sebuah model kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan kausal antara lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan sebagai variabel independen terhadap kesejahteraan karyawan sebagai variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Meskipun pengaruh masing-masing variabel telah banyak dikaji secara terpisah, penelitian yang mengintegrasikan keduanya dalam satu model analisis yang terpadu masih sangat terbatas.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan tersebut. Dumitriu *et al.* (2025), menguji pengaruh lingkungan fisik dan sosial terhadap kesejahteraan karyawan di Romania, tetapi tidak menguji interaksi di antara keduanya. Kundori *et al.* (2025) menemukan bahwa faktor sosial lebih dominan dibandingkan faktor fisik pada konteks pelaut Indonesia, namun tidak mengujikan

pengaruh simultannya. Sementara itu, Subarno *et al.* (2025) membuktikan bahwa faktor fisik dan nonfisik sama-sama berpengaruh pada instansi pemerintah di Surakarta, namun tetap menggunakan model aditif terpisah. Ketiga studi tersebut mengindikasikan bahwa pengujian variabel secara parsial saja tidak mampu menangkap gambaran kausalitas yang komprehensif.

Kesenjangan penelitian ini semakin relevan apabila dikaitkan dengan konteks operasional yang spesifik. Industri *building management*, yang memiliki karakteristik lingkungan kerja fisik yang dinamis, hampir tidak pernah menjadi subjek kajian yang terdokumentasi dalam literatur kesejahteraan karyawan (Bergefurt *et al.*, 2022). Atas dasar tersebut, penelitian yang menggabungkan kedua unsur variabel tersebut dalam satu model analisis pada konteks industri *building management* kontribusi pada literatur *building management* di Indonesia yang masih sangat terbatas.

Model kerangka konseptual tersebut selanjutnya akan diujikan pada Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya sebagai objek penelitian. Sebagai unit *building management*, Pelindo Place Surabaya mengelola gedung perkantoran yang menjadikan kualitas lingkungan fisik sebagai kompetensi inti sekaligus produk utamanya. Hal ini menjadikan kondisi fisik tempat kerja dan kualitas kepemimpinan operasional sebagai dua faktor yang secara langsung melekat pada karakteristik kerja karyawannya. Kualitas lingkungan fisik, seperti tata letak, pencahayaan, dan iklim ruangan, terbukti membentuk *healthy workplace* yang secara langsung memengaruhi kesejahteraan penggunanya (Jensen & van der Voordt, 2020). Sebagai unit yang mengoperasikan gedung perkantoran modern

dengan tuntutan operasional tinggi, dinamika kerja di Pelindo Place Surabaya menuntut kesiapan fisik optimal dari karyawan dalam menangani berbagai pekerjaan teknis pemeliharaan gedung secara langsung di lapangan (Rahman *et al.*, 2025). Di sisi lain, kompleksitas koordinasi operasional dan ketidakseimbangan distribusi beban kerja antarsatuan kerja juga menuntut kesiapan mental yang tinggi agar karyawan dapat menjalankan tugasnya secara maksimal dan tepat guna (Suryadi *et al.*, 2025). Berdasarkan karakteristik tersebut, Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya merupakan objek yang relevan untuk menguji kontribusi nyata lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan terhadap kesejahteraan karyawan dalam industri *building management*.

Berangkat dari kesenjangan penelitian terdahulu dan kebutuhan pengujian empiris pada konteks yang belum terkaji, penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* sebagai kerangka teori utama untuk menganalisis hubungan antara lingkungan kerja fisik, dukungan atasan, dan kesejahteraan karyawan dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Dukungan Atasan terhadap Kesejahteraan Karyawan pada Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya”.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan ke dalam tiga pertanyaan berikut:

1. Apakah lingkungan kerja fisik memberikan pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya?

2. Apakah dukungan atasan memberikan pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya?
3. Apakah lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah ditetapkan untuk menjaga agar pembahasan tidak melebar dari inti persoalan, sehingga penelitian dapat berlangsung secara fokus dan mudah dipahami. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini dibatasi pada kajian mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan terhadap kesejahteraan karyawan di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.

1.4 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kesejahteraan karyawan di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh dukungan atasan terhadap kesejahteraan karyawan di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh simultan lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan terhadap kesejahteraan karyawan di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini mencakup tiga pihak berikut:

1. Bagi Perusahaan

Pimpinan dan manajer Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya, termasuk instansi dengan karakteristik serupa, dapat memanfaatkan temuan penelitian ini sebagai dasar pertimbangan dalam merancang serta mengelola lingkungan kerja yang lebih sehat, aman, dan produktif, sehingga kesejahteraan karyawan secara keseluruhan dapat meningkat.

2. Bagi STIAMAK Barunawati Surabaya

Bagi civitas akademika STIAMAK Barunawati Surabaya, penelitian ini diharapkan turut memperkaya khazanah keilmuan, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi di sektor industri properti maritim.

3. Bagi Peneliti

Di sisi lain, penelitian ini juga dapat berfungsi sebagai referensi awal bagi peneliti lain yang berminat mengembangkan kajian dengan tema serupa di masa mendatang.

1.6 Sistematika Penulisan

Bagian ini menguraikan sistematika penulisan yang digunakan agar alur penelitian dapat dipahami secara runtut, sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Membuka penelitian dengan memaparkan latar belakang masalah sebagai dasar kajian, dilanjutkan dengan rumusan masalah yang menjadi arah utama penelitian. Ruang lingkup pembahasan kemudian dipersempit melalui batasan masalah agar kajian tidak melebar dari rumusan yang telah ditetapkan. Bab ini juga menguraikan tujuan serta manfaat yang diharapkan dari penelitian, dan diakhiri dengan gambaran singkat mengenai susunan penulisan tugas akhir secara keseluruhan.

2. BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menghimpun konsep dan teori yang relevan dengan topik kajian, dilengkapi dengan rujukan hasil penelitian terdahulu sebagai penguat argumen. Sumber teori tersebut diambil dari buku referensi maupun literatur lain yang berkaitan langsung dengan pokok bahasan.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Memaparkan tahapan yang ditempuh penulis, mulai dari pelaksanaan penelitian hingga penyusunan laporan. Penyusunan tahapan secara sistematis dan terarah ini dimaksudkan agar hasil akhir tetap konsisten dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan sejak awal.

4. BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan hasil pengamatan beserta proses pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilaksanakan selama penelitian berlangsung.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini menyajikan ringkasan temuan dari seluruh pembahasan serta memberikan rekomendasi bagi pihak-pihak yang menjadi objek penelitian, dengan harapan dapat memperbaiki kekurangan yang ditemukan serta mendukung pengembangan pada masa mendatang.