

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam struktur manajerial organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menempati posisi krusial yang berfokus pada tata kelola modal manusia. Aktivitasnya mencakup proyeksi kebutuhan dan perekrutan hingga tahap retensi serta pemberdayaan karyawan, yang diarahkan untuk meraih sasaran bersama. MSDM memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja melalui pemenuhan kesejahteraan karyawan serta penciptaan *work-life balance* (Pujianti dkk., 2025).

Sumber daya manusia mempunyai kedudukan esensial bagi seluruh entitas, seperti Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Karyawan yang kompeten dan berkomitmen akan membawa dampak positif bagi kemajuan bisnis, sehingga diperlukan perhatian terhadap sektor kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup karyawan. Kesejahteraan merupakan bentuk balas jasa perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat fisik (fasilitas dan materi) maupun nonfisik (jaminan keamanan, kesehatan, dan perkembangan karier), serta memberikan dampak nyata dan positif bagi kepuasan kerja (Ernawati dkk., 2025). Hidayat dkk. (2025) juga menunjukkan bahwa tunjangan tambahan menjadi indikator peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Di samping itu, *work-life balance* juga memiliki peran penting. Meylda (2025) menyatakan *work-life* merupakan situasi yang mengharuskan karyawan dapat mengelola dan menyelaraskan tanggung jawab profesionalnya dengan kehidupan pribadinya secara proporsional. Penerapan *work-life balance* yang baik akan membawa kontribusi bermakna dan positif dengan kepuasan kerja, serta menjadi determinan utama keberhasilan organisasi dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap afektif karyawan atas peran profesionalnya, yang tercermin dari perbandingan antara ekspektasi pribadi dengan kompensasi serta situasi kerja yang disediakan oleh organisasi, baik melalui aspek pekerjaan, hubungan kerja, maupun dukungan organisasi (Ningrum & Mangundjaya, 2024).

Kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel dependen yang mencakup beberapa dimensi yang menjadi tolak ukur kondisi aktual kinerja MSDM perusahaan dan menjadi dasar penilaian seberapa baik perusahaan memenuhi kebutuhan serta harapan karyawannya. Landasan teoritis yang mendukung keterkaitan terhadap kesejahteraan, *work-life balance*, serta kepuasan kerja yaitu Teori *Job Demands–Resources* (JD-R) oleh Bakker & Demerouti (2007), yang menjelaskan bahwa pemanfaatan *job resources* seperti jaminan kesejahteraan dan fleksibilitas waktu terbukti mampu meminimalisasi dampak negatif tuntutan kerja sekaligus mengoptimalkan motivasi serta kepuasan karyawan. Teori ini relevan untuk konteks UMKM

yang memiliki sumber daya terbatas namun dapat dioptimalkan melalui kebijakan yang tepat.

Merujuk pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Pasal 1 ayat (1), UMKM merupakan entitas bisnis independen yang dijalankan oleh perseorangan atau badan usaha dan tidak berstatus sebagai anak perusahaan dari entitas besar, serta memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam peraturan tersebut (Indonesia, 2008). Kajian akademis terkait MSDM di UMKM sebagian besar masih berfokus pada konteks sektor perdagangan atau jasa umum, sementara kajian yang spesifik pada UMKM sektor makanan anak, terutama terkait hubungan kesejahteraan, *work-life balance*, dan kepuasan kerja, masih terbatas. Hal ini menjadi celah kontribusi penelitian secara akademis, selain relevansi praktisnya bagi pengembangan usaha. Lebih jauh, sektor makanan anak memiliki karakteristik khusus karena berkaitan dengan keamanan pangan dan kesehatan anak, sehingga membutuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten namun juga memiliki komitmen tinggi dan merasa puas dengan pekerjaannya untuk menjamin kualitas produk dan proses operasional.

UMKM MPASI Bebilov yang bergerak di sektor makanan anak memerlukan pengelolaan MSDM yang profesional untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan usaha. Karyawan merupakan aset penting yang berperan dalam seluruh proses bisnis, mulai dari perencanaan produksi hingga pengendalian operasional, dengan proses produksi yang membutuhkan konsentrasi tinggi dan

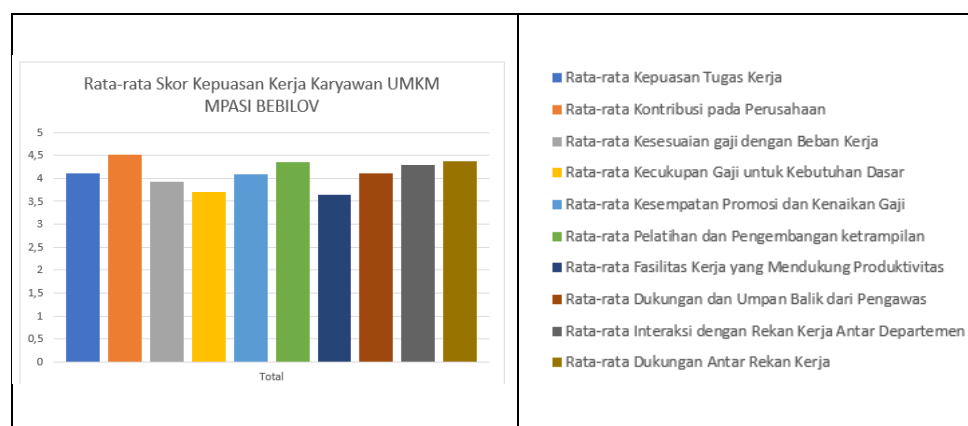
kebersihan ketat. Usaha ini telah mencapai usia tujuh tahun pada tahun 2025, memiliki tempat produksi di Jatilawang, Banyumas, dan outlet yang menyebar dari Banyumas hingga Cilacap, dengan 50 karyawan yang terbagi menjadi 31 penjaga outlet, 10 bagian produksi, dan 9 kurir. Persaingan yang semakin ketat membuat usaha ini harus terus beradaptasi, sehingga jika kepuasan kerja tidak ditingkatkan, perusahaan berisiko menghadapi peningkatan *turnover*, penurunan konsentrasi pada proses produksi, serta kesulitan menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas yang memahami karakteristik produk anak.

Seiring dengan perkembangan usaha, manajemen UMKM MPASI Bebilov melakukan penyesuaian kebijakan ketenagakerjaan sebagai bentuk profesionalisasi pengelolaan sumber daya manusia. Penyesuaian tersebut meliputi pembatasan kasbon guna menjaga stabilitas keuangan usaha, serta pemberian berbagai *benefit* nonfinansial seperti bingkisan dan Tunjangan Hari Raya (THR) Idulfitri, pembagian daging kurban pada Iduladha, dan pelaksanaan kegiatan *family gathering* pada akhir tahun. Data terkait SDM seperti tingkat *turnover* dan kepuasan kerja belum terdokumentasi secara tertulis; *turnover* bagian produksi relatif rendah (<10%) karena sebagian besar adalah penduduk lokal dan ibu rumah tangga yang cocok dengan jam kerja, sedangkan *turnover* sedikit lebih tinggi terjadi pada karyawan outlet muda yang belum menikah. Rata-rata lama bekerja karyawan juga bervariasi; karyawan bagian produksi memiliki masa kerja rata-rata lima tahun ke atas, sedangkan masa kerja karyawan outlet bergantung pada

waktu pembukaan masing-masing outlet. Sistem penggajian berbeda sesuai bagian: kurir berdasarkan jarak tempuh dan jumlah outlet, produksi dengan gaji tetap, serta outlet/sales berdasarkan hasil penjualan dengan minimal gaji Rp600.000 per bulan. Fleksibilitas waktu kerja juga diterapkan: produksi dibagi menjadi dua *shift*, sedangkan outlet memiliki jam kerja 05.30–08.00 dengan prioritas perekrutan ibu rumah tangga atau ibu muda. Meskipun beberapa kebijakan telah diterapkan, belum ada evaluasi sistematis mengenai bagaimana kebijakan tersebut berdampak pada kesejahteraan, keseimbangan kerja-hidup, dan akhirnya pada kepuasan kerja karyawan.

Untuk mendapatkan gambaran kondisi aktual terkait variabel dependen kepuasan kerja, peneliti melakukan pra-survei terhadap seluruh 50 karyawan, dengan hasil yang dikelompokkan ke dalam indikator kepuasan kerja sesuai konsep Afandi (2018). Hasil skor kepuasan kerja secara keseluruhan dapat diamati dalam Gambar 1.1 berikut:

Gambar 1. 1 Rata-Rata Skor Kepuasan Kerja Karyawan UMKM MPASI Bebilov



Secara keseluruhan, kepuasan karyawan dalam bekerja mencapai rata-rata di angka 4,07 dari skala 5, yang artinya kepuasan kerja termasuk dalam kategori cukup baik. Meskipun demikian, penelitian tetap diperlukan mengingat dua indikator krusial (upah/gaji dan promosi) masih memiliki skor di bawah 4,0 (yaitu 3,8). Selain itu, belum ada kajian empiris yang mengidentifikasi bagaimana kesejahteraan dan *work-life balance* berperan dalam membentuk kepuasan kerja. Hal ini menjadi dasar penting untuk menyusun kebijakan yang lebih tepat sasaran, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja secara optimal dan mendukung perkembangan usaha secara berkelanjutan. Sumber: Hasil pra-survei kepuasan kerja karyawan UMKM MPASI Bebilov (2025).

Selain itu, hasil pra-survei yang dikelompokkan berdasarkan indikator kepuasan kerja dapat diamati dalam Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1 Rata-Rata Skor Pra-Survei Indikator Kepuasan Kerja Karyawan
UMKM MPASI Bebilov

Berdasarkan Konsep Afandi (2018):

No	Indikator Kepuasan Kerja	Rata-rata Skor
1.	Pekerjaan	4,3
2.	Upah/Gaji	3,8
3.	Promosi	3,8
4.	Pengawas	4,2
5.	Rekan Kerja	4,25

Sumber: Hasil pra-survei kepuasan kerja karyawan UMKM MPASI Bebilov (2025).

Hasilnya adalah sebagai berikut:

1. Indikator pekerjaan

Skor mencapai 4,3 dengan rata-rata kontribusi pada perusahaan sebagai skor tertinggi. Karyawan merasa pekerjaannya memberikan kontribusi signifikan bagi kesuksesan perusahaan, dan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan mereka. Kondisi positif ini menjadi modal awal yang baik, namun perlu didukung oleh perbaikan pada indikator lain.

2. Indikator upah/gaji

Skor rata-rata 3,8 (kesesuaian gaji dengan beban kerja sekitar 3,7; kecukupan gaji sekitar 3,8), lebih rendah dibandingkan aspek lain. Hal ini terkait dengan perbedaan sistem penggajian antarbagian yang membuat sebagian karyawan meragukan kesetaraan. Beberapa juga menyampaikan bahwa gaji belum sepenuhnya mencukupi kebutuhan keluarga di tengah kenaikan harga barang.

3. Indikator promosi

Skor rata-rata 3,8 dengan rata-rata kesempatan promosi dan kenaikan gaji sebagai skor terendah (sekitar 3,5). Rendahnya skor disebabkan tidak adanya dokumentasi sistem promosi yang jelas, sehingga karyawan merasa kurang paham mengenai jalan karier. Skor pelatihan dan pengembangan keterampilan juga masih rendah (sekitar 3,6), yang dapat memengaruhi motivasi jangka panjang.

4. Indikator pengawas

Skor rata-rata 4,2 dengan rata-rata dukungan dan umpan balik dari pengawas sekitar 4,1. Kondisi positif ini terkait dengan program *family gathering* yang menguatkan jalinan interpersonal sesuai Teori *Job Demands–Resources* (JD-R). Namun, skor fasilitas kerja yang mendukung produktivitas masih rendah (sekitar 3,6), sehingga perlu diperhatikan untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas.

5. Indikator rekan kerja

Skor rata-rata 4,25 dengan rata-rata dukungan antar rekan kerja sekitar 4,3. Lingkungan kerja yang suportif telah terbentuk berkat program kesejahteraan tahunan, namun perlu terus ditingkatkan agar dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Selain hasil skor pada pra-survei, jawaban terbuka responden dan hasil wawancara pendamping juga menunjukkan adanya indikasi terkait kondisi *work-life balance* karyawan. Sebagian besar karyawan menyatakan fleksibilitas jam kerja sebagai nilai tambah, namun sebagian karyawan bagian produksi menyebutkan jadwal kerja membuat sulit mengatur kepentingan pribadi.

Merujuk pada pra-survei dan analisis yang dihasilkan, terdapat beberapa temuan krusial yang menjadi alasan kuat untuk melakukan penelitian ini. Pertama, meskipun secara keseluruhan berada pada kategori

cukup baik, terdapat dua indikator penting, yaitu upah/gaji dan promosi, yang skornya masih rendah. Kedua, meskipun perusahaan telah menerapkan beberapa program kesejahteraan dan kebijakan fleksibilitas waktu kerja, belum ada kajian yang menguji secara empiris bagaimana faktor kesejahteraan dan *work-life balance* membawa dampak bagi kepuasan kerja. Ketiga, keterbatasan data SDM yang terdokumentasi membuat perusahaan sulit mengidentifikasi akar permasalahan dan mengembangkan kebijakan MSDM yang tepat sasaran. Keempat, konteks UMKM sektor makanan anak yang memiliki karakteristik khusus membuat kepuasan kerja karyawan menjadi lebih krusial karena berdampak langsung pada kualitas produk dan citra perusahaan. Kelima, kajian akademis terkait topik ini pada sektor makanan anak masih terbatas, sehingga harapan dari pelaksanaan studi ini dapat berkontribusi untuk kemajuan ilmu pengetahuan dan praktik MSDM di UMKM.

Berdasarkan Teori *Job Demands–Resources* (JD-R), meskipun UMKM Bebilov telah menyediakan beberapa *job resources* seperti fleksibilitas jam kerja dan dukungan sosial di lingkungan kerja, kondisi tersebut belum sepenuhnya mampu mengimbangi tuntutan pekerjaan yang dihadapi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan pada sistem promosi, kebijakan upah yang lebih transparan dan adil, serta pengaturan waktu bekerja yang efisien terhadap keselarasan kehidupan pekerja diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, perlu diketahui secara pasti bagaimana faktor kesejahteraan dan *work-life balance* berperan

dalam menentukan setiap dimensi kepuasan bekerja, sehingga kebijakan yang diterapkan memiliki efektivitas dan efisiensi yang sesuai.

Kajian sistematis melalui pendekatan kuantitatif diperlukan untuk memverifikasi dampak kesejahteraan dan *work-life balance* pada kepuasan kerja di lingkungan UMKM MPASI Bebilov. Berbagai literatur telah memvalidasi bahwa peningkatan kesejahteraan berkorelasi nyata dengan tingginya rasa puas karyawan dan keberlangsungan operasional organisasi. Studi lain menemukan keterkaitan bermakna dari *work-life balance* pada kepuasan bekerja dan komitmen karyawan, terutama dalam konteks fleksibilitas kerja dan tuntutan peran ganda (Haar & Roche, 2023). Penelitian empiris pada sektor usaha kecil juga menemukan bahwa dukungan entitas serta keseimbangan dunia pekerjaan berkontribusi dalam meningkatkan rasa puas karyawan dalam bekerja dan memperkecil intensi *turnover* (Putri & Sari, 2021).

Seiring dengan perkembangan UMKM MPASI Bebilov, pengelolaan kesejahteraan dan *work-life balance* karyawan menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Meskipun manajemen telah menyediakan beberapa bentuk kesejahteraan dan *job resources*, seperti fleksibilitas jam kerja dan *benefit* tahunan, hasil pra-survei dan wawancara menunjukkan bahwa sebagian karyawan, khususnya karyawan outlet dengan jam kerja operasional yang panjang, masih mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perbedaan kondisi kerja dan masa kerja antara karyawan produksi dan outlet

mengindikasikan bahwa kebijakan yang ada belum sepenuhnya berdampak optimal terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga diperlukan pengujian empiris mengenai pengaruh kesejahteraan dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.

Namun demikian, penelitian terdahulu yang mengkaji kepuasan kerja karyawan sebagian besar masih menitikberatkan pada pengaruh kesejahteraan secara parsial, sementara kajian yang menguji keseimbangan kehidupan-kerja sebagai determinan tambahan dalam model kepuasan kerja sejauh ini masih relatif terbatas. Padahal, jika merujuk pada kerangka kerja *Job Demands–Resources* (JD-R), *work-life balance* menjadi kategori sumber daya pekerjaan yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Studi ini diarahkan untuk mengkaji pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan karyawan sebagai upaya mengisi kesenjangan dalam pemodelan riset sebelumnya. Secara praktis, temuan kajian ini akan memberikan landasan faktual bagi perumusan regulasi internal perusahaan yang lebih terorganisir. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul “Pengaruh Kesejahteraan dan *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di UMKM MPASI Bebilov.”

B. Rumusan Masalah

Pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini dirumuskan sehubungan dengan uraian latar belakang sebelumnya, sebagai berikut:

1. Apakah kesejahteraan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov?

2. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov?
3. Apakah kesejahteraan dan *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kesejahteraan terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.
3. Untuk mengetahui pengaruh kesejahteraan dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Beberapa batasan ruang lingkup yang dibuat oleh peneliti dikarenakan adanya kendala waktu dan agar studi lebih terfokus, yaitu:

1. Lokasi penelitian: penelitian diadakan di UMKM MPASI Bebilov dengan tempat produksi di Jatilawang, Banyumas, serta outlet yang menyebar dari Banyumas hingga Cilacap.
2. Populasi dan sampel: semua karyawan yaitu 50 pekerja dari UMKM MPASI Bebilov dijadikan sebagai populasi. Sampel yang diambil dilakukan dengan *nonprobability sampling*, karena jumlah populasi terbatas dan dapat dijangkau secara keseluruhan.

3. Variabel penelitian: variabel bebas mencakup kesejahteraan dan *work-life balance*, sementara variabel terikat mencakup kepuasan kerja.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan dapat memberikan manfaat teoretis dan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
 - a. Memperluas kajian empiris mengenai pengaplikasian Teori *Job Demands–Resources* (JD-R) dalam konteks UMKM sektor makanan anak, khususnya terkait korelasi determinan kesejahteraan dan *work-life balance* dengan kepuasan kerja.
 - b. Menyediakan referensi akademis untuk peneliti berikutnya yang berminat mengkaji topik sejenis atau objek penelitian di sektor UMKM makanan anak.
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi peneliti: menambah pemahaman mengenai MSDM di UMKM serta menjadi bentuk perwujudan persyaratan akademik guna meraih gelar Sarjana Manajemen.
 - b. Bagi universitas: dapat dijadikan sebagai sumber rujukan perpustakaan serta sumber perbandingan bagi mahasiswa yang melakukan penelitian dengan objek atau topik yang relevan.
 - c. Bagi UMKM MPASI Bebilov: memberikan informasi dan rekomendasi praktis untuk menyusun atau meningkatkan program kesejahteraan serta strategi pengelolaan *work-life balance*,

sehingga dapat mengoptimalkan kepuasan karyawan dalam bekerja, mengurangi tingkat *turnover*, serta mendukung keberlanjutan dan perkembangan usaha.