

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENDUKUNG KESEHATAN MENTAL SANDWICH GENERATION PADA LINGKUNGAN KERJA

Khurotul Ainunnisa^{1,*}, Nathalia², Yadi Fakhruzein Terang Jaya³

^{abc}Universitas Harapan Bangsa, Purwokerto 53144, Indonesia

¹khurotulainunnisa03@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif dalam mendukung kesehatan mental Sandwich Generation pada lingkungan kerja. Generasi sandwich ialah generasi setengah baya yang memiliki orang tua lanjut usia dan anak-anak tanggungan. Penelitian ini menggunakan metode campuran. Kriteria seleksi literatur meliputi penelitian empiris dan konsep yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi nasional dan internasional dari tahun 2015–2025 berdasarkan relevansi topik yang dibahas, dan data wawancara diperoleh dari karyawan yang tergolong generasi sandwich untuk memperkuat validasi temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan finansial dan emosional yang dialami generasi sandwich berdampak negatif terhadap produktivitas, stabilitas emosional, dan kesejahteraan kerja. Strategi yang terbukti efektif meliputi penyediaan layanan konseling, dukungan mental, sosial organisasi, manajemen stres, serta program pendidikan emosional yang terintegrasi dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Implementasi strategi ini diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan mental karyawan, memperkuat loyalitas, serta meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, Kesehatan Mental, Generasi Sandwich

ABSTRACT

This study analyzes effective Human Resource Management (HRM) strategies in supporting the mental health of the Sandwich Generation in the workplace. The sandwich generation is a middle-aged generation that has elderly parents and dependent children. This study uses a mixed method. The literature selection criteria include empirical research and concepts published in reputable national and international journals from 2015 to 2025 based on the relevance of the topics discussed, and interview data was obtained from employees who belong to the sandwich generation to strengthen the validity of the findings. The results show that the financial and emotional pressures experienced by the sandwich generation have a negative impact on productivity, emotional stability, and work well-being. Strategies that have proven effective include the provision of counseling services, mental support, social organization, stress management, and emotional education programs integrated with human resource management (HRM) policies. The implementation of these strategies is expected to improve employee mental well-being, strengthen loyalty, and improve organizational performance.

Keywords : Human Resource Management, Mental Health, Sandwich Generation.

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi segala bentuk permasalahan yang ada yang berkaitan dengan sumber daya manusia pada lingkungan kerja, perusahaan membutuhkan adanya manajemen untuk mengatur Sumber Daya Manusia (SDM) agar lebih terstruktur, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari bidang organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola individu secara efektif dan untuk membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. (Sutrisno, E. 2016).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah fungsi strategis yang berfokus pada

perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan suatu organisasi. Tujuan dari fungsi ini adalah untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas. (Siska Asriyanti et al. 2024).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukan hanya berkaitan dengan aspek administratif seperti penggajian dan rekrutmen, akan tetapi ini juga mencakup pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan administratif seperti perekrutan dan penggajian, tetapi juga mencakup pengembangan potensi karyawan, pembinaan kesejahteraan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan psikologis individu.

Menurut peneliti dari beberapa individu yang memiliki masalah yang sama yaitu adanya kewajiban tanggungjawab yang secara finansial dan emosional untuk keluarganya. *Sandwich Generation* adalah individu yang memiliki masalah finansial dan emosional dengan memberikan sebagian hasil gaji atau upahnya diberikan untuk membiayai keluarganya yang seharusnya bukan tanggungjawab individu tersebut.

Kewajiban ini sering kali mencakup dukungan biaya hidup, pendidikan, atau perawatan kesehatan orang tua atau kerabat lain, yang menimbulkan beban keuangan yang substansial. Secara paralel, tuntutan emosional yang menyertainya, seperti menyediakan dukungan moral, mengelola konflik keluarga, atau berperan sebagai penopang utama, juga dapat mengakibatkan tekanan psikologis yang berkepanjangan pada individu yang bersangkutan. Fenomena ini, yang dikenal sebagai beban ganda (finansial dan emosional), menjadi titik fokus penting dalam studi mengenai kesejahteraan individu dan dinamika keluarga modern.

Dalam bekerja individu bisa saja mengalami masalah mental atau kesehatan mental yang terganggu. Menurut penelitian Daradjat (1988), kesehatan mental merupakan keharmonisan dalam kehidupan yang terwujud antara fungsi-fungsi jiwa, kemampuan menghadapi problematika yang dihadapi, serta mampu merasakan kebahagiaan dan kemampuan dirinya secara positif. (Fakhriyani, 2019).

Kesehatan mental merupakan kondisi dimana individu memiliki kesejahteraan yang tampak dari dirinya sendiri yang mampu menyadari potensi dirinya yang memiliki kemampuan untuk mengatasi tekanan hidup normal pada berbagai situasi dalam kehidupan, mampu bekerja secara

produktif dan menghasilkan, serta mampu memberikan kontribusi kepada komunitas atau organisasi. (Safarina et al. 2022).

Namun, dalam era yang modern, manajemen sumber daya manusia juga berperan penting dalam menjaga kesejahteraan mental karyawan, terutama bagi kelompok yang rentan terhadap kondisi kesehatan mentalnya seperti generasi *sandwich* yang menghadapi beban finansial dan emosional ganda.

Dalam fenomena ini menunjukkan bahwa adanya kesenjangan dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang belum secara spesifik menyesuaikan kebutuhan kesehatan mental pada *sandwich generation*. Dengan banyaknya organisasi yang belum memiliki strategi MSDM yang secara spesifik yang dirancang untuk merespons kebutuhan *sandwich generation* masih terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi MSDM yang efektif dalam mendukung kesehatan mental generasi *sandwich* serta memberikan kontribusi yang mudah dan efisien bagi kebijakan perusahaan.

Menurut pendapat Ward & Spitze (1998) generasi *sandwich* ialah generasi setengah baya yang memiliki orang tua lanjut usia dan anak-anak tanggungan. Dalam pengertian individual, istilah ini menggambarkan orang-orang yang terjepit diantara tuntutan simultan merawat orang tua yang sudah lanjut usia dan mendukung anak-anak mereka yang masih bergantung. Kondisi ini menciptakan tekanan emosional, finansial, dan fisik yang unik, menjadikan mereka kelompok rentan terhadap gangguan kesehatan mental. (Kusumaningrum, 2018).

Kondisi ini juga nyata di Indonesia. Menurut Bahtera (2025), yang mengutip data sosial ekonomi dari BPS, jumlah kelas menengah di Indonesia mencapai 57,33 juta orang atau setara 21,45% dari total penduduk pada 2019. Lalu, pada 2024 hanya tersisa menjadi 47,85 juta orang atau setara 17,13%. Memiliki arti yaitu sebanyak 9,48 juta penduduk kelas menengah turun kelas. Kemudian, data Bahtera (2025) juga menunjukkan sekitar 71 juta penduduk Indonesia merupakan Generasi *Sandwich*, ini mewakili lebih dari seperempat. Sebanyak 8,4 juta *Sandwich* generasi di antaranya tinggal bersama anggota keluarga di luar keluarga inti yang mereka biayai atau disebut juga *extended family*. (Bahtera. M. P. 2025).

Sebagai seorang peneliti dalam studi manajemen sumber daya manusia, penting untuk memberikan perhatian khusus terhadap kesehatan mental *sandwich generation* pada lingkungan kerja. *Sandwich Generation* merujuk pada individu yang harus merawat orang tua dan

anak-anak mereka secara bersamaan. Mereka sering kali mengalami tekanan, konflik peran, dan beban kerja yang tinggi yang dapat berdampak negatif pada kesehatan mental mereka. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam mendukung kesehatan mental *Sandwich Generation* pada lingkungan kerja.

Adanya perubahan struktur demografis pada tempat kerja, dimana semakin banyak generasi *sandwich* yang aktif secara profesi. Generasi *sandwich* sering kali dihadapkan pada tantangan unik yang mempengaruhi keseimbangan hidup dan pekerjaan mereka. Kesehatan mental yang baik sangat penting untuk menjaga produktivitas dan kesejahteraan mereka. Namun, masih sedikit perusahaan yang memiliki strategi yang sesuai untuk mendukung kesehatan mental generasi *sandwich* pada lingkungan kerja.

Perusahaan yang berhasil dalam mempertahankan keseimbangan kesehatan mental karyawan, khususnya generasi *sandwich*, menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi dan budaya kerja yang lebih positif. Intervensi yang tepat, seperti program keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), dukungan psikologis di tempat kerja, serta fleksibilitas kerja, menjadi langkahlangkah strategis yang semakin dibutuhkan. Pendekatan ini sejalan dengan paradigma baru dalam manajemen SDM yang menempatkan kesehatan mental sebagai bagian integral dari strategi bisnis. (Hidayat. R. M. D., 2024)

Namun, implementasi strategi tersebut tidak selalu berjalan mulus. Masih banyak perusahaan yang belum menyadari kompleksitas beban yang dihadapi oleh generasi *sandwich*. Minimnya program pendukung, pandangan terhadap isu kesehatan mental, dan keterbatasan sumber daya menjadi hambatan yang sering ditemui. Tanpa strategi manajemen yang adaptif, organisasi beresiko kehilangan talenta potensial dari kalangan ini akibat kelelahan emosional dan fisik.

Maka dari itu tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif dalam mendukung kesehatan mental *sandwich generation* di lingkungan kerja.
2. Mengidentifikasi bentuk dukungan organisasi yang relevan dan implementatif bagi kesejahteraan psikologis karyawan yang tergolong dalam *sandwich generation*.
3. Merumuskan rekomendasi strategis bagi kebijakan MSDM agar lebih adaptif terhadap tantangan mental generasi ini.

Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini diformalkan melalui beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik tekanan finansial dan emosional yang dihadapi oleh *sandwich generation* dalam lingkungan kerja?
2. Bagaimana strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diterapkan untuk mendukung kesehatan mental karyawan yang tergolong *sandwich generation*?
3. Strategi MSDM seperti apa yang paling efektif dan relevan untuk meningkatkan kesejahteraan mental serta kinerja generasi *sandwich* di tempat kerja?

Penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman tentang integrasi antara strategi MSDM dan pendekatan kesehatan mental, khususnya dalam konteks generasi *sandwich* di Indonesia.

Dalam penelitian ini akan membahas bagaimana strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dapat efektif mendukung kesehatan mental generasi *sandwich* pada lingkungan kerja. Dengan adanya tantangan kesehatan mental yang dihadapi generasi *sandwich*, penting untuk mengeksplorasi langkahlangkah konkret yang dapat diambil oleh manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental mereka. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi berbagai strategi manajemen sumber daya manusia yang dapat diterapkan guna meningkatkan kesehatan mental generasi *sandwich* dan mempromosikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Dengan demikian, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kesehatan mental pada lingkungan kerja modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode campuran. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan dua metode yaitu, studi pustaka dan wawancara tunggal pada satu informan. Pendekatan ini dipilih dengan tujuan penelitian bukan untuk mengukur, melainkan untuk memahami makna dan dinamika sosial psikologis yang dialami oleh generasi *sandwich* pada lingkungan kerja.

Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada fenomena atau gejala yang bersifat alami. Penelitian kualitatif sifatnya mendasar dan naturalistik (Subandi et al., 2024)

Karya Burrell dan Morgan (1979) memperluas wawasan ilmiah dengan memperkenalkan potensi penelitian yang lebih luas dalam ilmu sosial, yang sebelumnya kurang disadari oleh para ilmuwan. Mereka berasumsi bahwa setiap paradigma penelitian memiliki asumsi meta-teoretis dan kekhasannya sendiri, meskipun bisa berubah dari waktu ke waktu. Karya ini menjadi rujukan penting dalam penelitian kualitatif akuntansi karena memetakan empat paradigma: Fungsionalis, Interpretatif, Humanis Radikal, dan Strukturalis Radikal. Chua (1986) mengklasifikasikan paradigma menjadi tiga: Fungsionalis, Interpretatif, dan Kritis, dengan perbedaan mendasar pada pandangan tentang sifat manusia. Menurut Burrell dan Morgan, sifat manusia terkait dengan hakikat pengetahuan, sedangkan Chua menekankan bahwa cara manusia memandang dirinya mempengaruhi interaksi sosialnya dan membentuk realitas masyarakat. Sarantakos (1994) juga membagi paradigma penelitian menjadi tiga: Positivis, Interpretatif, dan Kritis, dengan asumsi yang mencakup persepsi realitas, manusia, ilmu pengetahuan, dan tujuan penelitian. (Santoso et al., 2022).

Tujuan dari penelitian pendekatan kualitatif adalah untuk memahami bagaimana sebuah komunitas atau individu menghadapi isu tertentu. Seorang peneliti harus memahami, mengerti, dan memiliki pengetahuan yang memadai tentang permasalahan yang akan akan diusut atau ditelusuri.

Creswell merumuskan tujuan penelitian kualitatif menjadi empat komponen, yaitu tujuan utama, central phenomenon, subyek penelitian, dan lokasi penelitian. Tujuan utama dalam penelitian pendekatan kualitatif adalah untuk memahami, untuk menggambarkan, untuk mengembangkan dan untuk menemukan suatu central phenomenon. Central phenomenon adalah spesifikasi dari sesuatu yang direncanakan untuk tujuan eksplorasi, mengidentifikasi subyek penelitian dengan jelas, menyebutkan lokasi penelitian dengan jelas. (Wekke. I. M., 2019)

Selain itu, penelitian ini juga dilandaskan pada teori-teori yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dan kesehatan mental para karyawan, agar analisis yang dilakukan tidak hanya memahami “apa yang dialami”, tetapi juga “bagaimana organisasi dapat merespons secara strategis”.

1. Teori MSDM Strategis (Strategic Human Resource Management) – Armstrong & Taylor (2020), teori ini menekankan pentingnya integrasi antara kebijakan MSDM dan strategi organisasi, di mana dukungan terhadap kesejahteraan karyawan menjadi bagian dari

strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja dan menurunkan retensi. (Bhoir & Sinha, 2024)

2. Model Kesejahteraan Karyawan (Employee Well-Being Model) – Warr (2007) Menyoroti bahwa kesejahteraan mental dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan seperti otonomi, dukungan sosial, dan keseimbangan kerja-kehidupan (Green et al., 2016)

Data penelitian berasal dari dua sumber utama:

1. Studi Pustaka

Dilakukan untuk mengumpulkan dan menelaah hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan tema MSDM dan kesehatan mental.

Ada Empat tahap studi pustaka dalam penelitian menurut Zed (2004) yaitu menyiapkan perlengkapan alat yang diperlukan, menyiapkan bibliografi kerja, mengorganisasikan waktu dan membaca atau mencatat bahan penelitian. (Rijal Fadli, 2021).

Literatur dikumpulkan melalui akses digital seperti Google Scholar, perpustakaan online, dan database jurnal akademik. (Mahanum. M, 2021). Menggunakan kata kunci: human resource management, mental health, sandwich generation, employee well-being. Literatur yang digunakan dibatasi pada tahun 2015–2024 agar sesuai dengan konteks kekinian. Penelitian ini juga menggunakan artikel non-ilmiah seperti blog atau berita populer dikeluarkan dari analisis. Setiap literatur dibaca dan dianalisis untuk menemukan tema utama, seperti strategi dukungan organisasi, program kesejahteraan karyawan, dan pendekatan MSDM berbasis kesehatan mental.

2. Wawancara mendalam dengan satu informan.

Sebagai pelengkap kajian pustaka, dilakukan wawancara semi-terstruktur dengan satu informan yang termasuk dalam kategori sandwich generation. Informan dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan kesesuaian dengan topik penelitian, seorang karyawan aktif yang menanggung tanggung jawab ganda. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan durasi sekitar satu jam, menggunakan pertanyaan terbuka yang mencakup; pengalaman dalam menghadapi tekanan kerja dan keluarga, bentuk dukungan yang diberikan organisasi, dan strategi pribadi dalam menjaga keseimbangan mental. Data hasil wawancara digunakan untuk memperkuat temuan dari kajian pustaka dan memberikan gambaran empiris tentang kondisi sebenarnya di dunia kerja.

Dalam penelitian ini, menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan pendekatan tematik, untuk memahami makna lebih mendalam dari informasi yang dikumpulkan. Prosesnya dimulai dengan reduksi data, memilah dan menyederhanakan bagian-bagian penting dari hasil wawancara serta literatur yang relevan. Selanjutnya, langkah kategorisasi dengan mengelompokkan data tersebut ke dalam tema-tema utama, seperti dukungan dari organisasi, kebijakan manajemen sumber daya manusia, cara mengelola stres, dan harmonisasi antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Kemudian, melakukan sintesis data dengan menggabungkan temuan dari literatur dan wawancara, sehingga bisa mengidentifikasi pola-pola strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk mendukung kesehatan mental generasi *sandwich*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *sandwich generation* ini pertama kali diperkenalkan oleh Dorothy A. Miller, yang menjabat sebagai profesor sekaligus direktur praktikum di University of Kentucky, memperkenalkan konsep generasi *sandwich* dalam tulisannya berjudul "*The 'sandwich' generation: adult children of the aging*." beliau menggambarkan kelompok ini sebagai orang dewasa yang berada dalam posisi sulit, dimana mereka harus memenuhi kebutuhan orang tua yang sudah lanjut usia sekaligus merawat anakanak yang masih dalam masa pertumbuhan. Mereka menanggung beban finansial tidak hanya untuk orang tua dan anak-anak, tetapi juga untuk diri mereka sendiri (Miller, 1981). (Novrinda, L. 2021).

Berdasarkan hasil kajian literatur, ditemukan bahwa strategi MSDM yang efektif meliputi intervensi psikologis berbasis organisasi, dukungan sosial, fleksibilitas kerja, dan pelatihan pengelolaan stres.

Namun, banyak organisasi belum memiliki kebijakan yang secara spesifik dan lebih jelas dengan menargetkan kebutuhan *sandwich generation*, sehingga diperlukan penguatan kebijakan MSDM berbasis kesejahteraan mental.

Dengan penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat implementasi strategi yang harus disesuaikan dengan konteks budaya dan struktur organisasi di Indonesia agar efektif dan berkelanjutan.

Sandwich Generation adalah sekelompok orang yang berada dalam situasi terhimpit karena di satu sisi mereka harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia, disisi lain mereka punya kewajiban untuk membesarkan anak-anak

mereka. Kondisi tersebut menjadi tantangan bagi keberlangsungan hidup mereka.

Salah satunya, tekanan finansial yang paling banyak dari mereka harus memenuhi kebutuhan tidak hanya untuk diri mereka sendiri, tetapi juga untuk keluarga. Kewajiban inilah yang sering menyebabkan sebagian dari mereka merasa stres berat, terutama jika mereka bekerja diposisi yang tidak stabil atau berpenghasilan rendah. Dalam upaya untuk memenuhi tuntutan finansial, generasi *sandwich* sering kali perlu untuk bekerja lebih keras, mencari pekerjaan tambahan, dan bahkan mengorbankan waktu untuk diri sendiri.

Selain tekanan finansial, generasi *sandwich* juga berjuang untuk mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kewajiban untuk merawat orang tua yang membutuhkan perhatian khusus dan anak-anak yang juga memerlukan dukungan emosional membuat mereka sering kali merasa terjebak antara dua dunia yang bertentangan. Kurangnya waktu dan energi ini membuat mereka sulit untuk fokus pada pekerjaan, yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja.

Banyak dari mereka merasa tidak ada atau sedikit bantuan dan dukungan yang bersedia untuk membantu mereka mengatasi tantangan ini, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk berfungsi secara optimal di lingkungan kerja. Kurangnya dukungan dari organisasi juga memperburuk situasi yang dihadapi oleh generasi *sandwich*.

Pada akhirnya menimbulkan dampak dari konflik peran yang dialami generasi *sandwich* meliputi tekanan psikologis seperti stres, kecemasan, *burnout*, dan depresi. Tekanan ini juga mempengaruhi kesehatan fisik, yang ditandai dengan kelelahan kronis, gangguan tidur, penurunan daya tahan tubuh, bahkan munculnya penyakit psikosomatis. Disisi lain, tekanan peran yang terus menerus dapat menurunkan produktivitas kerja, meningkatkan ketidakhadiran, dan memperburuk hubungan sosial di tempat kerja maupun di lingkungan keluarga. Dalam jangka panjang, apabila tidak ditangani dengan baik, kondisi ini dapat mengakibatkan disfungsi sosial, yaitu ketidakmampuan individu untuk menjalankan peran dan fungsinya secara efektif dalam masyarakat.

Generasi *sandwich* bisa dibedakan ke dalam beberapa jenis berdasarkan lingkup tanggung jawab yang mereka jalankan:

1. Generasi *Sandwich* Tradisional

Jenis ini merupakan yang paling banyak ditemui. Mereka biasanya menanggung kebutuhan finansial orang tua yang sudah lanjut usia, sekaligus harus memenuhi kebutuhan pasangan dan anakanak. Pola ini

kerap menimbulkan tekanan yang berkelanjutan, bahkan bisa diteruskan kepada generasi berikutnya sehingga menjadi sebuah siklus yang sulit dihentikan.

2. Generasi *Sandwich* Klub

Jenis ini menghadapi beban yang lebih kompleks dibandingkan tipe tradisional. Selain menanggung biaya hidup anak dan orang tua, mereka juga masih harus menanggung kebutuhan kakek dan nenek. Kondisi semacam ini umumnya ditemukan pada keluarga besar yang melibatkan beberapa lapisan generasi.

3. Generasi *Sandwich* Terbuka

Tipe ini biasanya dialami oleh pasangan yang belum memiliki anak. Fokus tanggung jawab mereka lebih terbatas, yakni hanya mencakup kebutuhan orang tua serta keluarga inti. Walaupun terlihat lebih ringan, tetap saja peran ini menuntut keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, dan kondisi psikologis. (Syahiti et al., 2025).

Dari telaah beberapa literatur, strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam menjaga kesehatan mental generasi *sandwich*.

Berdasarkan analisis data dari *National Study of Caregiving (NSOC)* dan *National Health and Aging Trends Study (NHATS)* tahun 2015 menunjukkan bahwa sekitar 24,3% orang dewasa yang berperan sebagai caregiver sekaligus mengasuh anak di bawah umur (generasi *sandwich*) menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Waktu perawatan yang diberikan untuk orang tua pun tidak jauh berbeda dengan caregiver *non-sandwich*, bedanya mereka masih harus membagi waktu dan energi ke anak-anak mereka sendiri. Bahkan, sekitar 69,4% di antaranya tetap bekerja demi mendapatkan penghasilan. Kondisi ini jelas menambah lapisan beban yang cukup berat. Sekitar 23,5% kelompok ini mengalami kesulitan keuangan yang serius dibandingkan *nonsandwich* sekitar 12,2%, sementara 44,1% lainnya mengaku merasakan tekanan emosional yang tinggi. Situasi ini juga diperparah dengan perasaan kewalahan (*role overload*) karena harus menjalankan banyak peran sekaligus. (Lei et al., 2023).

Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Timmers dan Lengeler (2022) menemukan bahwa generasi *sandwich*, yaitu individu yang menanggung beban ganda karena harus bekerja, merawat orang tua, sekaligus membesarkan anak, kerap menghadapi tekanan psikologis yang cukup besar. Untuk bertahan dalam kondisi tersebut, mereka biasanya menerapkan sejumlah strategi penanggulangan (*coping strategies*), antara lain menerima keadaan yang dihadapi (*acceptance*), mengatur batas antara urusan

pekerjaan dan keluarga (*boundary management*), menyusun rencana terkait waktu serta prioritas (*planning*), hingga berani meminta dukungan dari keluarga, teman, ataupun organisasi (*help-seeking*). Selain itu, ada beberapa strategi lain yang dipakai, seperti *self-care*, *time focus strategy*, dan *values strategy*. Strategi ini menunjukkan bahwa individu berusaha tetap sehat secara mental maupun fisik, sambil tetap berpegang pada nilai yang penting bagi dirinya. Bagi mereka yang bebannya lebih berat, biasanya muncul juga apa yang disebut *super-sandwich strategy*, yaitu cara untuk bisa tetap menyeimbangkan antara kerja dan kehidupan pribadi. (Rajahonka. M., 2022).

Dari temuan penelitian tersebut, generasi *sandwich* mengalami banyak beban ganda karena mereka perlu menyeimbangkan perhatian antara keluarga dan pekerjaan mereka. kondisi ini menimbulkan tekanan psikologis yang berdampak pada kesehatan mental, menurunkan produktivitas, dan bahkan memengaruhi interaksi sosial seseorang di rumah dan di tempat kerja.

Peneliti juga melakukan wawancara kasus nyata kepada salah satu karyawan yang memiliki kondisi sebagai *Sandwich Generation*.



Gambar 1. Dokumentasi wawancara pada karyawan D yang bekerja pada toko sembako yang berada di Purwokerto yang mengalami sebagai *Sandwich Generation*

Berdasarkan hasil wawancara, karyawan D yang menjadi informan dalam penelitian ini mampu menjadi mahasiswa semester dua dengan dibiayai oleh dirinya. D ini telah memiliki ketahanan diri yang kuat dan keinginan untuk bekerja keras membiayai kuliahnya dan membantu ekonomi keluarganya dengan menjadi karyawan di salah satu *mini market* di Purwokerto, D tidak pantang menyerah dan selalu semangat menjalani hari-harinya. D bukan tulang punggung tetapi D sukarela membantu ekonomi keluarganya dengan kegigihan dan pengalaman yang dimiliki.

Namun, D juga mengalami beberapa tantangan sulit yang harus dijalankan, salah satunya menjadi sandwich generation. Keadaan tersebut yang membuat D berasa bingung dengan keadaan dirinya. D hanya memiliki impian menjadi remaja pada umumnya yang bekerja untuk dirinya sendiri bukan kerjaan dia yang menjadi pemasukan utama untuk keluarganya.

Dampak yang dialami D sebagai *sandwich generation* adalah mudah marah, mudah lelah, sulit untuk tidur, dan perubahan yang signifikan terhadap kesehatan fisiknya. Selain itu D juga sulit untuk mengelola atau mengatur waktu dirinya, D lebih sering mengutamakan keluarganya daripada dirinya yang membuat hal tersebut semakin menjadi faktor utama dalam kesehatan mental yang dialami.

Sebagai seorang karyawan yang bekerja sambil mengurus kewajiban keluarga, Kasus "D" menunjukkan pola yang konsisten dengan yang ditemukan dalam literatur internasional. Seperti yang oleh Warr (2007) dalam Model Kesejahteraan Karyawan, tekanan finansial, kelelahan emosional, dan gangguan tidur yang dialami "D" sejalan dengan tanda-tanda stres kerja kronis, yang meliputi hilangnya kendali diri dan keseimbangan hidup.

Hasil lapangan ini, bagaimanapun, juga mengungkapkan pola penyimpangan "D" memiliki ketahanan yang kuat dan motivasi intrinsik, yang memperkuat kemampuan coping pribadi. Hal ini menyarankan adanya faktor pelindung yang dapat dimaksimalkan oleh perusahaan melalui implementasi kebijakan MSDM yang menekankan fleksibilitas dan dukungan sosial.

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat melakukan berbagai macam cara pada permasalahan ini terutama untuk membuat para pekerja mengubah pola pikir dan wawasan yang jelas terkait masalah yang dihadapi, dan juga bisa dilakukan strategi untuk pemulihan kesehatan mental yang buruk. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

1. Perusahaan Melakukan Intervensi

Terhadap Pekerja Sosial Dengan perusahaan melakukan intervensi terhadap para pekerja atau karyawan ini dapat diadakannya konseling terhadap individu dan keluarga. Perusahaan dapat menggunakan aplikasi via daring untuk memberikan arahan atau masukan terhadap konflik yang dihadapi terhadap masing-masing individu dan orang tua dengan bantuan atau arahan psikiater atau psikolog.

2. Perusahaan Membantu Individu Dapat Dukungan Sosial dari Lingkungan Sekitar

Para generasi *sandwich* ini membutuhkan dukungan lebih terhadap permasalahannya seperti kerabat, keluarga, tempat kerja, dan masyarakat sekitar. Dengan adanya dukungan yang lebih, individu dapat mengetahui bagaimana cara menyelesaikan masalah yang dihadapi. Terlebih lagi jika dukungan tersebut membuat pengaruh positif terhadap pandangan orang tua untuk lebih terbuka terhadap anaknya.

3. Manajemen Stres dan Waktu

Mengatur jadwal antara tanggungjawab kerja, keluarga, dan istirahat individu bisa lebih terstruktur untuk menangani masalah yang dihadapi, dan kesehatan mental yang terjaga. Selain itu individu juga dapat mengatur waktu untuk kesehatan fisik seperti olahraga, tidur dengan cukup, dan beraktivitas sesuai dengan hobi yang diinginkan.

4. Perusahaan Membuat Program Pendidikan Emosional

Dengan adanya program pendidikan emosional ini dapat mengubah pola pikir individu dan membuat kesehatan mental lebih baik, terutama dalam mengelola emosi dalam setiap individu.

5. Menerapkan Strategi yang Positif

Penerapan strategi yang positif yaitu dapat dilakukan dengan cara membuat individu dapat dengan mudah atau tidak ragu untuk meminta bantuan kepada siapa pun termasuk keluarga, dan individu tidak menuntut kepada diri sendiri untuk sempurna dalam setiap hal.

6. Penguatan pada Setiap Individu dan Membangun Harapan

Membuat penguatan dalam individu dalam kehidupan luar atau bermasyarakat itu penting agar dapat lebih menghargai diri sendiri dan merasa bahwa hidup yang dijalani bermakna untuk orang di sekitarnya, dan dapat membangun harapan di masa depan sesuai yang diinginkan.

Enam strategi MSDM yang telah diidentifikasi akan berjalan efektif hanya jika organisasi memenuhi prasyarat tertentu. Prasyarat-prasyarat ini mencakup hal-hal berikut:

Pertama, diperlukan kepemimpinan yang empatik serta pelatihan bagi supervisor. Berdasarkan teori Strategic HRM dari Armstrong dan Taylor (2020), program-program kesehatan mental harus diintegrasikan ke dalam kebijakan pengembangan kepemimpinan. Integrasi ini memastikan bahwa intervensi tidak terhenti pada tingkat administratif semata.

Kedua, integrasi ke dalam kebijakan MSDM formal. Agar konseling dan dukungan sosial tidak dilakukan secara *ad-hoc*, keduanya perlu diatur sebagai komponen integral dari sistem penilaian

kinerja atau program bantuan karyawan (*employee assistance program/EAP*).

Ketiga, evaluasi harus dilakukan dengan berbasis pada *outcome* psikologis dan produktivitas. Pengukuran keberhasilan strategi ini dilakukan melalui indikator seperti keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, tingkat stres yang dialami, serta retensi karyawan yang bukan hanya dengan menghitung jumlah program yang telah dilaksanakan.

Jika strategi-strategi tersebut dapat diimplementasikan secara baik dan serius, maka akan memiliki dampak positif yang signifikan tidak hanya pada individu, tetapi juga pada keseluruhan performa organisasi. Salah satu dampak utamanya adalah peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan, dimana individu generasi *sandwich* akan merasa lebih dihargai, didukung, dan dimengerti oleh organisasi tempat mereka bekerja, sehingga tingkat stres dapat ditekan dan kesehatan mental mereka menjadi lebih baik. Kondisi kesehatan mental yang terjaga ini secara langsung mendorong produktivitas organisasi, karena karyawan yang sehat secara psikologis cenderung lebih fokus, kreatif, inovatif, dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. (Safrudin. A. 2024).

Selain itu, penerapan strategi ini juga berpotensi menurunkan tingkat turnover karyawan, sebab rasa puas dan loyalitas yang tumbuh dari perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan akan membuat mereka bertahan lebih lama di dalam organisasi, sehingga mengurangi biaya besar yang timbul akibat perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Lebih jauh lagi, organisasi yang mampu menunjukkan komitmen nyata terhadap kesejahteraan mental karyawannya akan memperkuat citra employer branding, menjadikannya lebih menarik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanpa adanya strategi yang tepat, generasi *sandwich* berpotensi mengalami penurunan kesejahteraan mental yang signifikan, yang pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengintegrasikan strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kesehatan mental sebagai bagian dari strategi bisnis jangka panjang. Pendekatan yang komprehensif dan humanistik ini tidak hanya akan meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan, tetapi juga memperkuat citra perusahaan sebagai organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan tenaga kerjanya.

SIMPULAN

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi MSDM yang berfokus pada kesehatan mental generasi *sandwich* dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

Kontribusi penelitian ini terletak pada penyusunan model penggabungan antar strategi MSDM yang mengintegrasikan pendekatan konseling, dukungan sosial, manajemen stres, dan pendidikan emosional dalam kebijakan perusahaan.

Dengan penerapan kebijakan ini secara berkelanjutan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Dari sisi teori, penelitian ini diperkuat teori Strategic Human Resource Management (Armstrong, 2020) dan Employee Well-Being Model (Warr, 2007), yang menekankan pentingnya peran organisasi dalam menciptakan keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan perusahaan. Dalam konteks generasi *sandwich*, strategi MSDM yang adaptif bukan sekadar program administratif, tetapi bagian dari investasi jangka panjang untuk menjaga keberlanjutan kinerja dan loyalitas karyawan.

Melalui pendekatan kualitatif yang menggabungkan studi pustaka dan wawancara pendukung, penelitian ini menemukan bahwa strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menekankan humanistik serta mampu menyesuaikan dinamika psikososial karyawan. Terdapat enam strategi yang dapat diterapkan, yaitu:

1. Perusahaan melakukan intervensi terhadap pekerja sosial
2. Perusahaan membantu individu dapat dukungan sosial dari lingkungan sekitar
3. Manajemen stres dan waktu
4. Perusahaan membuat program pendidikan emosional
5. Menerapkan strategi yang positif
6. Penguatan pada setiap individu

Dari strategi-strategi tersebut jika organisasi dapat menerapkannya dengan baik, akan memberikan dampak positif bagi individu maupun organisasi. Karyawan, khususnya generasi *sandwich*, akan merasa lebih dihargai dan didukung, sehingga stres berkurang dan kesehatan mental meningkat. Kondisi ini mendorong produktivitas, kreativitas, serta komitmen kerja yang lebih tinggi. Selain itu, perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan dapat menekan turnover dan memperkuat citra positif organisasi sebagai

tempat kerja yang peduli dan menarik bagi tenaga kerja potensial.

Hasil wawancara juga memperlihatkan bahwa dukungan emosional dan fleksibilitas organisasi dapat membantu karyawan generasi *sandwich* menemukan kembali keseimbangan antara tuntutan kerja dan tanggung jawab keluarga. Ketika perusahaan memberikan ruang bagi karyawan untuk beradaptasi tanpa rasa bersalah, tingkat kesejahteraan psikologis meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap komitmen dan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi MSDM yang berorientasi pada kesehatan mental bukan hanya bentuk kepedulian sosial, tetapi juga strategi bisnis yang cerdas. Organisasi yang menempatkan kesehatan mental sebagai prioritas akan memperoleh manfaat ganda: peningkatan produktivitas, penurunan turnover, serta penguatan employer branding sebagai tempat kerja yang humanis dan berkelanjutan.

SARAN

Sebaiknya perusahaan mulai memperhatikan dan merubah sudut pandang terhadap generasi *sandwich*, bukan sebagai karyawan yang terjebak dalam peran ganda, melainkan sebagai aset berharga dengan lintas generasi yang istimewa. Dalam mendukung kesehatan mental generasi *sandwich*, perusahaan bukan hanya dengan menerapkan strategi berjangka pendek, tetapi juga menyusun langkah berkelanjutan jangka panjang yang dapat memberikan manfaat. Upaya lain dapat dilakukan dengan menumbuhkan budaya kerja yang inklusif yang memahami dan memberikan dukungan, bukan penalti terhadap karyawan generasi *sandwich*, melatih atasan langsung dengan keterampilan kepemimpinan yang empatik dan peka terhadap kebutuhan karyawan.

Perhatian terhadap kesehatan mental pun harus turut menjadi bagian dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia yang bersifat strategis, misalnya menjadikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga sebagai salah satu indikator keberhasilan seorang manajer. Perusahaan juga dapat menerapkan *reverse mentoring* sebagai media dalam pertukaran pengalaman antara karyawan mudadan senior sehingga generasi *sandwich* merasa lebih terhubung dan merasa 'tidak terjepit' dalam menghadapi tantangan kehidupan peran ganda mereka. Dengan saran ini, diharapkan tercipta hubungan yang saling menguntungkan, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga untuk

menjaga keberlangsungan perusahaan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). *Peran strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktifitas kerja karyawan*. Vol.2. No.3.
- Bahtera, M. P. (2025). *Generasi Sandwich Penghambat Indonesia Emas 2045*. Pada kumparan.com.
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). *Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research*. *Future Business Journal*, 10(1).
- Fadli, M. R. (2021). *Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif*. Vol. 21, No. 1.
- Fakhriyani, D, V. (2019). *Kesehatan Mental*. Jawa Timur: Redaksi Dutamedia.
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D., & Inanc, H. (2016). *Job-Related Well-Being Through the Great Recession*. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 389–411.
- Hidayat, R. M. D. (2024). "Pengaruh WorkLife Balance & Gaya Hidup Sehat Terhadap Kesehatan Mental Melalui Fokus Dalam Kerja Pada Karyawan Gen Z." *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia.
- Kusumaningrum, F. A. (2018). *Generasi Sandwich: Beban Pengasuhan dan Dukungan Sosial pada Wanita Bekerja*. Vol. 23, No. 2.
- Lei, L., Leggett, A. N., & Maust, D. T. (2023). *A National Profile of Sandwich Generation Caregivers Providing Care to Both Older Adults and Children*. *J Am Geriatr Soc*, 71(3), 799–809.
- Lei, L., N. A., Lenggett., T. D., Maust. (2023). *A National Profile of Sandwich Generation Caregivers Providing Care to Both Older Adults and Children*.
- Mahanum. (2021). *Tinjauan Kepustakaan*. Vol. 1, No. 2.
- Novrinda. L. (2021). "Welcome to the Era of the Sandwich Generation". Diunduh pada [Whiteboard Journal](#). [Welcome to the Era of the Sandwich Generation - Whiteboard Journal](#).
- Rajahonka, M., Ciotucha, D. K., Timmers, M., Zaluska, U., Villman, K., Lengeler, V., Gielens, T. (2022). *Working Women in the Sandwich Generation*.
- Safarina, N. A., Safuwani, S., Dewi, R., & Zahara, C. I. (2022). *Menulis Ekspresif Untuk Mencapai Kesehatan Mental Yang Optimal*. Vol. 5, No. 3.

- Safrudin, A. (2024). *Wellbeing At Work: Memastikan Kesehatan Mental Dan Fisik Karyawan*. Indramayu: Adab Indonesia.
- Santoso. S., Kusnanto. E., Saputra. M. R. (2022). *Perbandingan Metode Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Serta Aplikasinya dalam Penelitian Akuntansi Interpretatif*. Vol.2, No.3.
- Subandi, E., Asbari. M., Anggraeni. V. (2024). *Educational Scout: Pramuka Sebagai*
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Syahti. M. N., Surya. E. P., Handayani. R., Putro. R. E., Nofita. (2025). *Strategi Sandwich Generation Dalam Menjalankan Perannya*. Vol. 3, No. 4.
- Wadah Pendidikan Karakter Bangsa*. Vol. 3, No. 5.
- Wekke. I. S. (2019). *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Adi Karya Mandiri