

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM menempati posisi strategis dalam ilmu manajemen karena mengatur pemanfaatan unsur manusia sebagai penggerak utama organisasi. Dalam perkembangan tata kelola modern, tenaga kerja tidak semata-mata ditempatkan sebagai pelaksana produksi, tetapi dipandang sebagai modal organisasi yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing sekaligus menentukan ketercapaian sasaran.

Peranan MSDM semakin dibutuhkan seiring perubahan lingkungan usaha yang berlangsung cepat, kemajuan teknologi, dan bertambahnya tuntutan terhadap kompetensi tenaga kerja. Organisasi bukan hanya berkepentingan memperoleh individu yang memiliki kecakapan sesuai kebutuhan, tetapi juga bertanggung jawab mengembangkan kemampuan, menjaga keberadaan, dan memaksimalkan potensinya agar siap menghadapi berbagai perubahan.

(Silaen *et al.*, 2022) menempatkan MSDM sebagai disiplin manajerial yang memusatkan perhatian pada penataan unsur manusia di dalam organisasi. Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen,

tenaga kerja diarahkan dan dikembangkan agar mampu menghasilkan sumbangan terbaik terhadap sasaran organisasi. Pengaturannya tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan kelembagaan, tetapi juga harus memperhatikan kepentingan dan kualitas kehidupan personel. (Nurdin, I., Imelda, D. Q., Budiarti, I. N., 2024) menjelaskan MSDM sebagai cabang manajemen yang secara khusus mengelola individu agar kapasitas yang dimilikinya dapat dimanfaatkan untuk menunjang kepentingan bersama.

Cakupan MSDM tidak berhenti pada pekerjaan administratif berupa perekrutan ataupun pemberian upah. Pendekatan strategis juga diterapkan guna mengembangkan kapasitas manusia agar sejalan dengan arah, kebutuhan, dan cita-cita organisasi. Pengaturan yang disusun secara sistematis memungkinkan mutu kinerja tenaga kerja mengalami peningkatan. Pandangan senada dikemukakan (Rahmah, 2021), yang memaknai MSDM sebagai rangkaian penataan tenaga kerja secara terstruktur, mulai dari penyusunan kebutuhan personel, penerimaan, peningkatan kapasitas, pemeliharaan, hingga evaluasi.

(Dessler, 2020) mendefinisikan MSDM sebagai serangkaian aktivitas untuk mendapatkan, membekali, meningkatkan kemampuan, membangun motivasi, dan mempertahankan individu yang kompetensinya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengertian ini memperlihatkan bahwa MSDM bukan hanya berkaitan dengan pemenuhan jumlah personel, melainkan juga upaya membangun suasana profesional yang dapat menjaga produktivitas, partisipasi,

serta kualitas hasil kerja secara berkesinambungan. Dalam pengertian lebih luas, MSDM merupakan pendekatan strategis untuk menyeimbangkan kepentingan kelembagaan dengan kebutuhan tenaga kerjanya.

Perencanaan personel, penerimaan tenaga kerja, seleksi, pendidikan, pelatihan, pemberian penghargaan, evaluasi performa, dan pemeliharaan hubungan industrial ditujukan untuk membentuk tenaga kerja yang kompeten, produktif, serta berkomitmen. Pengelolaan yang tepat dapat memperbaiki daya hasil, mutu pelayanan, kemampuan berinovasi, dan daya saing organisasi. Dengan memperhatikan pandangan para ahli tersebut, MSDM dapat dimaknai sebagai pengetahuan sekaligus keterampilan dalam mengatur, memberdayakan, meningkatkan, dan mempertahankan potensi manusia melalui fungsi-fungsi manajerial secara tepat guna dan berdaya guna.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM menjalankan sejumlah fungsi yang terhubung satu sama lain dalam mengatur tenaga kerja agar mampu berpartisipasi secara maksimal bagi organisasi. Berbagai fungsi tersebut digunakan sebagai landasan dalam menentukan kebutuhan personel, mengembangkan kapasitasnya, menjaga keberlangsungannya, dan mengarahkan pemanfaatan kemampuan secara tepat. Apabila fungsi

MSDM dijalankan secara memadai, pencapaian sasaran organisasi dapat didorong tanpa mengabaikan kesejahteraan tenaga kerjanya.

(Silaen *et al.*, 2022) membagi fungsi MSDM ke dalam dua kelompok utama, yaitu fungsi manajerial dan operasional. Kelompok manajerial mencakup penyusunan rencana, pembentukan struktur kerja, pemberian arahan, dan pelaksanaan pengawasan. Sementara itu, kelompok operasional terdiri atas penerimaan tenaga kerja, peningkatan kapasitas, pemberian kompensasi, penyelarasan kepentingan, pemeliharaan, pembentukan disiplin, serta pengakhiran hubungan kerja. Seluruh fungsi perlu diterapkan secara terintegrasi agar potensi manusia dapat diarahkan untuk menunjang keberhasilan organisasi.

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan menetapkan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi baik dalam jumlah maupun kualitas. Melalui perencanaan yang baik, organisasi dapat mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang sehingga aktivitas organisasi dapat berjalan secara efektif.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan kegiatan mengelompokkan dan mengatur berbagai pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab yang dimiliki setiap individu dalam organisasi.

3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan kegiatan memberikan petunjuk, motivasi, bimbingan, dan arahan kepada karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Fungsi ini penting untuk meningkatkan semangat kerja, disiplin, serta produktivitas karyawan.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan guna memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui fungsi ini, organisasi dapat melakukan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan.

5) Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan merupakan kegiatan memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi kerja. Fungsi ini bertujuan memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten.

6) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan upaya meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Fungsi ini dilakukan untuk

meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu mengikuti perkembangan organisasi dan lingkungan kerja.

7) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi dapat berupa gaji, upah, insentif, bonus, maupun bentuk penghargaan lainnya yang diberikan secara adil dan layak.

8) Integrasi (*Integration*)

Integrasi merupakan upaya menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan serta harapan karyawan. Fungsi ini bertujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga kedua belah pihak dapat memperoleh manfaat yang optimal.

9) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sosial karyawan agar tetap produktif dalam bekerja. Bentuk pemeliharaan dapat berupa program kesehatan, keselamatan kerja, serta peningkatan kesejahteraan karyawan.

10) Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi yang bertujuan menumbuhkan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Tingkat kedisiplinan yang tinggi akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang tertib dan produktif.

11) Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian merupakan berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi yang dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti pensiun, pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja, atau sebab lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengelolaan, pengembangan, hingga pemeliharaan tenaga kerja. Seluruh fungsi tersebut dilaksanakan secara terpadu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

2. *Physical and Social Work Environment*

a. *Pengertian Physical and Social Work Environment*

Physical and Social Work Environment menggambarkan keseluruhan keadaan material dan relasional yang membentuk pengalaman profesional, sikap, serta kualitas kesejahteraan tenaga kerja. Lingkungan pekerjaan tidak hanya tersusun atas kondisi berwujud di area kerja, tetapi juga pola hubungan sosial yang berkembang selama kegiatan berlangsung. Dalam organisasi modern, pengelolaan kedua unsur secara baik diperlukan untuk menciptakan kenyamanan, memperkuat dorongan bekerja, dan memelihara kesejahteraan personel.

(Dumitriu *et al.*, 2025) menerangkan bahwa *physical and social work environment* tersusun atas unsur fisik dan sosial yang secara langsung membentuk pengalaman kerja. Unsur fisik meliputi kelayakan ruang, ketersediaan fasilitas, pencahayaan, kebersihan, dan perlindungan di area kerja. Unsur sosial mencakup mutu hubungan antarpersonel, bantuan rekan maupun pimpinan, komunikasi, kolaborasi tim, dan interaksi dalam organisasi. Kajian tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan kedua unsur secara memadai memberikan sumbangan positif terhadap *employees' well-being*.

(Bodin Danielsson & Theorell, 2024) mengemukakan bahwa unsur material dan relasional di tempat kerja menjadi komponen lingkungan pekerjaan yang membentuk keadaan psikososial serta kesehatan emosional personel. Ruang kerja yang layak, apabila disertai interaksi sosial suportif, dapat membangun atmosfer profesional yang sehat, menekan kelelahan mental, dan memperbaiki kondisi psikologis. Sebaliknya, keterbatasan dukungan fisik maupun relasional berpotensi menghasilkan tekanan profesional dan memperburuk kestabilan emosi. Pandangan serupa disampaikan (Megawati *et al.*, 2020), yang mengelompokkan lingkungan pekerjaan ke dalam komponen berwujud dan tidak berwujud.

Komponen berwujud meliputi segala keadaan di sekitar area pelaksanaan tugas yang berpotensi memengaruhi proses penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, komponen tidak berwujud berhubungan

dengan pola relasi antart tenaga kerja maupun antara bawahan dan pimpinan. Keadaan yang memberikan perlindungan, kelayakan, dan dukungan akan memudahkan peningkatan daya hasil serta membangun atmosfer profesional yang konstruktif. (Zamralita *et al.*, 2024) turut menegaskan bahwa situasi tempat kerja mempunyai kedudukan penting dalam membentuk kualitas kesejahteraan tenaga kerja.

Mengacu pada berbagai pandangan tersebut, *physical and social work environment* dapat dimaknai sebagai keseluruhan keadaan material dan relasional yang membentuk pengalaman profesional, rasa nyaman, kondisi kesehatan, serta kualitas kesejahteraan tenaga kerja. Komponen fisik berkaitan dengan kelayakan sarana dan kondisi area kerja, sedangkan komponen sosial berkenaan dengan pola komunikasi, kolaborasi, hubungan antarpersonel, dan bantuan sosial. Peluang terciptanya kesejahteraan dan efektivitas organisasi akan semakin besar apabila kedua komponen dikelola secara memadai.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Physical and Social Work Environment*

Physical and social work environment dibentuk oleh sejumlah unsur yang berkaitan dengan keadaan material area kerja maupun kualitas interaksi sosial dalam organisasi. Unsur-unsur tersebut memengaruhi pengalaman profesional, rasa nyaman, serta mutu hubungan yang terjalin. Semakin memadai faktor pendukung yang

tersedia, semakin positif pula penilaian tenaga kerja terhadap lingkungannya.

(Dumitriu et al., 2025) menerangkan bahwa situasi kerja yang menunjang kualitas hidup personel dibentuk oleh keadaan material ruang kerja, interaksi sosial, ciri organisasi, bantuan pengelola, dan tersedianya kesempatan peningkatan kapasitas. Keseluruhan unsur tersebut menciptakan pengalaman profesional yang konstruktif dan turut memperbaiki kesejahteraan tenaga kerja. Faktor pembentuk *physical and social work environment* dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Kondisi fisik tempat kerja

Keadaan material tempat kerja mencakup berbagai unsur yang bersentuhan langsung dengan aktivitas profesional, seperti mutu penerangan, perputaran udara, temperatur, intensitas suara, kebersihan, susunan ruang, dan kelengkapan sarana penunjang. Fasilitas yang layak membantu tenaga kerja menjalankan kewajibannya secara lebih efektif sekaligus menekan kemungkinan munculnya kelelahan maupun tekanan. (Bodin Danielsson & Theorell, 2024) menjelaskan bahwa rancangan serta keadaan material kantor mempunyai keterkaitan dengan kualitas lingkungan psikososial dan kestabilan emosional tenaga kerja.

2) Hubungan dengan rekan kerja

Interaksi yang selaras antarpersonel menjadi unsur penting dalam pembentukan lingkungan sosial yang mendukung. Relasi yang dilandasi kolaborasi, penghargaan timbal balik, dan pertukaran informasi secara sehat dapat menghasilkan atmosfer menyenangkan serta membantu kelancaran pelaksanaan tugas. Bantuan dari sesama personel juga dapat digunakan untuk menghadapi berbagai persoalan profesional yang muncul.

3) Dukungan atasan

Perhatian pimpinan dapat diberikan melalui arahan, pendampingan, apresiasi, ataupun bantuan dalam menangani kendala pekerjaan. Kualitas bantuan tersebut turut menentukan suasana profesional yang dirasakan tenaga kerja. Pimpinan yang mampu menjalin komunikasi terbuka dan responsif berpeluang membangun tempat kerja yang lebih suportif.

4) Komunikasi organisasi

Pertukaran informasi yang berlangsung secara jelas dan terbuka memungkinkan koordinasi antara pimpinan, bawahan, dan sesama personel berjalan lebih lancar. Komunikasi efektif dapat menekan kesalahpahaman, memperkuat koordinasi, dan menjaga kualitas relasi sosial. Sebaliknya, pola penyampaian informasi yang buruk berpotensi memunculkan perselisihan serta menurunkan mutu atmosfer kerja.

5) Budaya dan iklim organisasi

Nilai bersama dan iklim internal organisasi ikut membentuk sikap, perilaku, serta pola hubungan di antara personel. Budaya profesional yang sehat dapat memperkuat keharmonisan hubungan, membangun rasa menjadi bagian dari organisasi, dan membantu pemeliharaan kesejahteraan tenaga kerja. (Janiukštis et al., 2024) memperlihatkan bahwa iklim yang positif berkaitan dengan *employee well-being* dan hubungan kerja yang sehat.

6) Keamanan dan kenyamanan kerja

Perlindungan fisik maupun psikologis dibutuhkan agar tenaga kerja dapat berkonsentrasi ketika melaksanakan kewajibannya. Tempat kerja yang terlindungi juga membantu menekan kemungkinan kecelakaan dan gangguan kesehatan.

7) Dukungan organisasi

Bantuan organisasional menunjukkan tingkat kepedulian lembaga terhadap kebutuhan tenaga kerjanya. Bentuknya dapat berupa penyediaan sarana, kesempatan peningkatan kapasitas, kebijakan keseimbangan kehidupan, atau program pemeliharaan kesejahteraan. Dukungan yang kuat membentuk penilaian lebih positif terhadap lingkungan profesional.

Berdasarkan paparan tersebut, *physical and social work environment* dibentuk oleh keadaan material tempat kerja, relasi antarrekan, perhatian pimpinan, sistem komunikasi, budaya internal,

perlindungan profesional, dan bantuan organisasi. Keseluruhan komponen saling melengkapi dalam membangun suasana yang mendukung rasa nyaman, daya hasil, serta kualitas kehidupan tenaga kerja.

c. Indikator *Physical and Social Work Environment*

(Dumitriu et al., 2025) memandang *Physical and Social Work Environment* sebagai penilaian tenaga kerja atas keadaan material dan interaksi sosial yang dialaminya di tempat kerja. Pengukurannya dilakukan melalui sejumlah indikator berikut:

- 1) Kualitas kondisi kerja (*working conditions*), yaitu penilaian tenaga kerja terhadap kelayakan lingkungan material, termasuk tingkat kenyamanan, perlindungan, dan kemampuan fasilitas dalam menunjang penyelesaian kewajiban.
- 2) Hubungan interpersonal di tempat kerja (*working relationship*), yaitu penilaian tenaga kerja terhadap mutu relasi yang dibangun bersama rekan maupun pimpinan selama menjalankan pekerjaannya.

Dengan demikian, *Physical and Social Work Environment* dalam kajian ini diukur berdasarkan mutu keadaan kerja dan kualitas hubungan antarpersonel di lingkungan profesional.

3. *Organizational Characteristics of the Job*

a. *Pengertian Organizational Characteristics of the Job*

Organizational Characteristics of the Job merupakan karakteristik pekerjaan yang dibentuk dan dipengaruhi oleh organisasi dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas karyawan. Karakteristik tersebut mencerminkan bagaimana organisasi mengatur pekerjaan, memberikan dukungan kepada karyawan, serta menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugasnya secara efektif. Dalam lingkungan kerja modern, karakteristik pekerjaan yang baik dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan.

(Dumitriu et al., 2025) berpendapat bahwa *organizational characteristics of the job* merupakan salah satu dimensi lingkungan kerja yang berkaitan dengan aspek-aspek pekerjaan yang dibentuk oleh organisasi, seperti tingkat otonomi dalam bekerja, dukungan manajemen, kesempatan pengembangan karier, serta berbagai sumber daya yang diberikan organisasi untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kajian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang didukung oleh organisasi memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan *employees' well-being*. Pandangan tersebut sejalan dengan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* yang menjelaskan bahwa berbagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang disediakan organisasi dapat membantu karyawan

mencapai tujuan kerja, mengurangi tekanan kerja, serta mendorong pertumbuhan dan pengembangan diri.

Sumber daya pekerjaan dapat berupa dukungan atasan, kesempatan belajar, umpan balik kerja, maupun tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Keberadaan sumber daya tersebut akan meningkatkan motivasi kerja serta menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. (Albrecht et al., 2021) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang baik ditandai dengan adanya dukungan organisasi, kesempatan pengembangan kompetensi, variasi pekerjaan, dan tingkat otonomi yang memadai. Karakteristik tersebut memungkinkan karyawan merasakan makna dalam pekerjaannya serta meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*).

Karakteristik pekerjaan yang dibentuk organisasi tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi menyediakan sumber daya, dukungan, dan kesempatan yang dibutuhkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan karakteristik pekerjaan yang mampu memberikan tantangan yang sesuai, kesempatan berkembang, serta dukungan yang memadai agar karyawan dapat bekerja secara optimal.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational characteristics of the job* merupakan karakteristik pekerjaan yang dibentuk oleh organisasi melalui penyediaan sumber daya kerja, dukungan manajemen, otonomi kerja, kesempatan pengembangan, serta sistem kerja yang mendukung pelaksanaan tugas karyawan sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kesejahteraan karyawan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Characteristics of the Job*

Organizational Characteristics of the Job dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan bagaimana organisasi merancang, mengelola, dan mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan. Faktor-faktor tersebut berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan bekerja secara efektif, mengembangkan kompetensi, serta memperoleh pengalaman kerja yang positif. Semakin baik karakteristik pekerjaan yang dibentuk organisasi, maka semakin besar peluang terciptanya kesejahteraan dan kinerja karyawan yang optimal.

(Dumitriu et al., 2025) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang dibentuk organisasi berkaitan dengan berbagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang dapat membantu karyawan melaksanakan tugasnya secara efektif. Sumber daya tersebut meliputi dukungan organisasi, otonomi kerja, kesempatan pengembangan,

serta berbagai fasilitas yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Characteristics of the Job* adalah:

1) Otonomi kerja (*Job Autonomy*)

Otonomi kerja merupakan tingkat kebebasan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam mengatur cara, metode, dan waktu penyelesaian pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat otonomi yang diberikan, maka semakin besar kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kreativitas, mengambil keputusan, serta menyesuaikan pekerjaannya dengan kebutuhan yang dihadapi. (Dumitriu et al., 2025) menegaskan bahwa otonomi kerja menjadi salah satu sumber daya pekerjaan yang berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan.

2) Dukungan manajemen

Dukungan manajemen mencerminkan perhatian, arahan, serta bantuan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dukungan tersebut dapat berupa pemberian umpan balik, penyelesaian masalah kerja, penghargaan atas prestasi kerja, maupun penyediaan sumber daya yang diperlukan. Dukungan manajemen yang baik akan meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja karyawan.

3) Kesempatan pengembangan karier

Kesempatan pengembangan karier menjadi faktor penting dalam membentuk karakteristik pekerjaan yang positif. Organisasi yang memberikan kesempatan pelatihan, pendidikan, promosi jabatan, dan pengembangan kompetensi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta mempersiapkan diri menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

4) Ketersediaan sumber daya kerja

Pelaksanaan pekerjaan memerlukan dukungan sumber daya yang memadai, baik berupa teknologi, fasilitas, informasi, maupun peralatan kerja. Ketersediaan sumber daya yang memadai akan membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya dapat menghambat pelaksanaan tugas dan menurunkan kualitas pekerjaan.

5) Kejelasan peran dan tanggungjawab

Kejelasan peran dan tanggung jawab membantu karyawan memahami tugas, kewajiban, serta target yang harus dicapai. Organisasi yang mampu memberikan deskripsi pekerjaan secara jelas akan mengurangi konflik peran, meningkatkan koordinasi kerja, serta membantu karyawan bekerja secara lebih terarah.

6) Sistem organisasi dan kebijakan kerja

Sistem organisasi dan kebijakan kerja yang diterapkan perusahaan turut memengaruhi karakteristik pekerjaan yang dirasakan karyawan. Kebijakan yang adil, transparan, dan mendukung kebutuhan karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

7) Partisipasi dalam pengambilan keputusan

Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan pekerjaan yang dilakukan. Partisipasi tersebut memungkinkan karyawan menyampaikan ide, masukan, serta solusi yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Characteristics of the Job* dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti otonomi kerja, dukungan manajemen, kesempatan pengembangan karier, ketersediaan sumber daya kerja, kejelasan peran dan tanggung jawab, sistem organisasi, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk karakteristik pekerjaan yang mampu mendukung efektivitas kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

c. Indikator *Organizational Characteristics of the Job*

(Dumitriu et al., 2025) berpendapat bahwa *Organizational Characteristics of the Job* berkaitan dengan karakteristik pekerjaan yang dibentuk organisasi melalui dukungan manajerial dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Variabel ini diukur melalui indikator sebagai berikut:

- 1) Dukungan manajerial (*managerial support and feedback*), yaitu dukungan, arahan, dan umpan balik yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya
- 2) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan (*influence on decision-making*), yaitu tingkat partisipasi dan pengaruh karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Berdasarkan indikator tersebut, *Organizational Characteristics of the Job* dalam kajian ini diukur melalui dukungan manajerial dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

4. *Perspectives on the Job*

a. Pengertian *Perspective on the Job*

Perspectives on the Job merupakan pandangan, persepsi, dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan serta prospek pekerjaan tersebut di masa mendatang. Perspektif terhadap pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang tugas

yang dilakukan saat ini, tetapi juga mencakup keyakinan mengenai peluang pengembangan, keberlanjutan karier, serta manfaat yang dapat diperoleh dari pekerjaan tersebut. (Dumitriu et al., 2025) menyampaikan bahwa *perspectives on the job* merupakan salah satu dimensi lingkungan kerja yang berkaitan dengan cara karyawan memandang pekerjaannya, termasuk prospek masa depan, peluang perkembangan karier, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan manfaat bagi dirinya.

Kajian tersebut menunjukkan bahwa perspektif positif terhadap pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan *employees' well-being*. Perspektif terhadap pekerjaan terbentuk melalui pengalaman kerja yang dialami individu selama bekerja di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya cenderung lebih optimis dalam menghadapi tantangan kerja, memiliki motivasi yang lebih tinggi, serta menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih baik.

(Albrecht et al., 2021) menjelaskan bahwa persepsi positif terhadap pekerjaan dapat terbentuk ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti, memberikan kesempatan untuk berkembang, serta mampu memenuhi kebutuhan pribadi maupun profesional. Ketika pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang bernilai dan bermanfaat, karyawan akan lebih mudah membangun keterikatan terhadap pekerjaannya dan menunjukkan

tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi. *Meaningful work* menunjukkan bahwa individu yang memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna akan memiliki tingkat motivasi, kepuasan, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan individu yang memandang pekerjaan hanya sebagai kewajiban semata.

Persepsi positif terhadap pekerjaan mendorong munculnya optimisme terhadap masa depan karier dan meningkatkan kualitas pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Dalam konteks organisasi, perspektif terhadap pekerjaan menjadi penting karena dapat memengaruhi bagaimana karyawan merespons berbagai kondisi kerja yang dihadapi. Karyawan yang memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan, memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tekanan kerja, serta menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Perspectives on the Job* merupakan pandangan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan, yang mencakup persepsi mengenai nilai pekerjaan, manfaat pekerjaan, peluang pengembangan diri, serta prospek pekerjaan di masa depan. Semakin positif perspektif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan dan keterlibatan kerja yang dapat dicapai.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Perspective on the Job*

Perspectives on the Job dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk cara pandang dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Faktor-faktor tersebut berperan dalam menentukan apakah seorang karyawan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, memberikan manfaat, dan memiliki prospek yang baik bagi masa depannya. Persepsi yang positif terhadap pekerjaan akan mendorong munculnya motivasi, keterlibatan kerja, serta kesejahteraan yang lebih tinggi.

(Dumitriu *et al.*, 2025) menjelaskan bahwa perspektif terhadap pekerjaan berkaitan dengan bagaimana individu memandang pekerjaan yang dimiliki, termasuk manfaat yang diperoleh, peluang perkembangan di masa depan, serta kontribusi pekerjaan terhadap kehidupan pribadi dan profesional. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *Perspectives on the Job* adalah:

1) Makna pekerjaan (*meaningful work*)

Makna pekerjaan merupakan tingkat keyakinan karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai, tujuan, dan kontribusi yang penting. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna cenderung memiliki pandangan yang lebih positif terhadap pekerjaannya karena menganggap pekerjaan tersebut mampu memberikan manfaat bagi dirinya maupun orang lain. Kajian (Albrecht *et al.*, 2021) menunjukkan bahwa pekerjaan yang

dianggap bermakna dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan pengalaman kerja yang lebih positif.

2) Peluang pengembangan karier

Peluang pengembangan karier menjadi salah satu faktor yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan. Adanya kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan, peningkatan kompetensi, dan perkembangan profesional akan menumbuhkan optimisme karyawan terhadap masa depan pekerjaannya.

3) Pengakuan dan penghargaan

Pengakuan atas kontribusi dan prestasi kerja yang diberikan organisasi dapat meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih percaya bahwa pekerjaannya memiliki nilai dan memberikan manfaat bagi organisasi maupun dirinya sendiri.

4) Pengalaman kerja

Pengalaman yang diperoleh selama bekerja turut membentuk perspektif individu terhadap pekerjaannya. Pengalaman kerja yang positif, seperti keberhasilan menyelesaikan tugas, hubungan kerja yang baik, dan dukungan organisasi, akan mendorong terbentuknya pandangan yang lebih baik terhadap pekerjaan.

5) Kesesuaian antara pekerjaan dan harapan individu

Persepsi terhadap pekerjaan juga dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara pekerjaan yang dijalankan dengan harapan,

minat, dan tujuan pribadi karyawan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian tersebut, maka semakin besar kemungkinan karyawan memandang pekerjaannya secara positif.

6) Prospek masa depan pekerjaan

Prospek pekerjaan yang menjanjikan akan meningkatkan keyakinan karyawan terhadap keberlanjutan kariernya. Karyawan yang melihat adanya peluang pertumbuhan dan keamanan kerja cenderung memiliki pandangan yang lebih optimis terhadap pekerjaannya.

7) Dukungan organisasi

Dukungan yang diberikan organisasi dalam bentuk fasilitas kerja, pengembangan kompetensi, kesejahteraan, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan dapat membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih menghargai pekerjaan yang dimilikinya dan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Perspectives on the Job* dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu makna pekerjaan, peluang pengembangan karier, pengakuan dan penghargaan, pengalaman kerja, kesesuaian pekerjaan dengan harapan individu, prospek masa depan pekerjaan, serta dukungan organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk

persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang pada akhirnya dapat memengaruhi kesejahteraan dan keterlibatan kerja mereka.

c. Indikator *Perspective on the Job*

(Dumitriu et al., 2025) berpendapat bahwa *Perspectives on the Job* merupakan persepsi karyawan terhadap peluang dan prospek pekerjaan yang dimiliki dalam organisasi. Variabel ini diukur melalui indikator sebagai berikut:

- 1) Peluang promosi (*promotion opportunities*), yaitu persepsi karyawan mengenai kesempatan untuk memperoleh kenaikan jabatan atau peningkatan karier.
- 2) Peluang pengembangan profesional (*professional development opportunities*), yaitu kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesional.

Berdasarkan indikator tersebut, *Perspectives on the Job* dalam kajian ini diukur melalui peluang promosi dan peluang pengembangan profesional.

5. *Employees' Well-Being*

a. Pengertian *Employees' Well-Being*

Employees' Well-Being merupakan salah satu kajian penting dalam pengelolaan tenaga kerja karena menggambarkan kualitas keadaan jasmani, mental, emosional, dan relasional personel ketika

menjalankan pekerjaan. Dalam organisasi modern, kesejahteraan tidak hanya diposisikan sebagai kewajiban moral lembaga terhadap tenaga kerjanya, tetapi juga sebagai sumber strategis yang dapat memperkuat daya hasil, partisipasi, kesetiaan, dan performa. Atas dasar itu, pemeliharaan kesejahteraan perlu ditempatkan sebagai perhatian utama ketika organisasi menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin beragam dan rumit.

(Dumitriu et al., 2025) menerangkan bahwa *employees' well-being* merupakan kualitas kesejahteraan yang terbentuk melalui hubungan antara tenaga kerja dan berbagai unsur tempat kerjanya. Unsur tersebut mencakup situasi material dan sosial, ciri pekerjaan, serta penilaian individu terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kesejahteraan terlihat dari kemampuan personel merasakan kenyamanan, kesehatan, kepuasan, dan kecakapan untuk menyelesaikan kewajiban secara maksimal.

(Janiukštis et al., 2024) mendeskripsikan *employee well-being* sebagai mutu kehidupan profesional yang dicirikan oleh kebugaran jasmani, kestabilan psikologis, relasi profesional yang sehat, dan kemampuan tenaga kerja menjalankan fungsinya secara efektif. Keadaan tersebut tidak hanya bersumber dari diri individu, tetapi turut dibentuk oleh atmosfer organisasi dan mutu interaksi yang berlangsung di area kerja. Temuan mereka memperlihatkan bahwa

atmosfer internal yang konstruktif dapat memperbaiki kesejahteraan sekaligus mendorong hubungan profesional yang sehat.

(Anugrah et al., 2025) memaknai *employee well-being* sebagai kualitas hidup yang melibatkan unsur jasmani, mental, emosional, dan relasional selama seseorang menyelesaikan kewajibannya. Keadaan tersebut tercermin melalui kapasitas individu menghadapi tekanan, menjaga kesehatan psikologis, menjalin relasi profesional yang sehat, dan mengatur keseimbangan antara urusan pekerjaan dengan kehidupan personal. Personel dengan tingkat kesejahteraan lebih kuat umumnya memperlihatkan dorongan, daya hasil, dan keterikatan organisasi yang lebih baik.

(Al Kahtani & M. M, 2022) menjelaskan *workplace well-being* sebagai pengalaman positif individu dalam lingkungan profesional yang terlihat melalui kepuasan, keterlibatan, dan kemampuan mencapai sasaran pekerjaan secara efektif. Kesejahteraan yang terpelihara dapat mendorong tenaga kerja memberikan sumbangan lebih besar sekaligus meningkatkan mutu performanya. Kualitas hidup personel tidak cukup diukur dari pemenuhan kebutuhan ekonomi melalui pendapatan, tetapi juga mencakup kenyamanan psikologis, relasi sosial yang sehat, dan kemampuan mengatur keseimbangan antara tuntutan profesi dengan kehidupan personal.

Organisasi yang berhasil menyediakan keadaan tersebut mempunyai peluang lebih besar untuk mempertahankan personel berkualitas dan memperkuat daya saing secara berkesinambungan. Dengan memperhatikan berbagai pandangan tersebut, *Employees' Well-Being* dapat dipahami sebagai keadaan jasmani, psikologis, emosional, dan sosial yang dialami tenaga kerja selama menjalankan perannya. Kondisi tersebut terlihat melalui kesehatan, kepuasan, interaksi sosial yang mendukung, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employees' Well-Being*

Employees' Well-Being dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja maupun karakteristik individu. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk kondisi fisik, psikologis, emosional, dan sosial karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Tingkat kesejahteraan yang tinggi dapat tercapai apabila organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memenuhi kebutuhan karyawan secara optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas kehidupan kerja karyawan.

(Dumitriu et al., 2025) berpendapat bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek lingkungan kerja yang meliputi *physical and social work environment, organizational*

characteristics of the job, dan *perspectives on the job*. Ketiga faktor tersebut terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan *employees' well-being*. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *Employees' Well-Being* adalah:

1) *Physical and Social Work Environment*

Lingkungan kerja fisik dan sosial merupakan faktor penting yang memengaruhi kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, serta didukung oleh hubungan sosial yang harmonis akan membantu menciptakan pengalaman kerja yang positif. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang buruk dapat meningkatkan tingkat stres dan menurunkan kesejahteraan karyawan. (Dumitriu et al., 2025) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan sosial memiliki pengaruh positif terhadap *employees' well-being*.

2) *Organizational Characteristics of the Job*

Karakteristik pekerjaan yang dibentuk organisasi juga memengaruhi tingkat kesejahteraan karyawan. Karakteristik tersebut meliputi otonomi kerja, dukungan organisasi, kesempatan pengembangan karier, kejelasan tugas, dan ketersediaan sumber daya kerja. Karyawan yang memperoleh dukungan organisasi yang memadai cenderung memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang bekerja dalam kondisi yang kurang mendukung.

3) *Perspective on the Job*

Perspektif karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki turut memengaruhi tingkat kesejahteraan yang dirasakan. Karyawan yang memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna, bermanfaat, dan memiliki prospek yang baik di masa depan cenderung menunjukkan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi. Sebaliknya, persepsi negatif terhadap pekerjaan dapat menurunkan motivasi dan kualitas kehidupan kerja.

4) Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mencerminkan perhatian organisasi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Bentuk dukungan tersebut dapat berupa penyediaan fasilitas kerja, program kesehatan, pelatihan, penghargaan, maupun kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. (Megawati et al., 2020) menjelaskan bahwa dukungan organisasi yang baik memiliki hubungan positif dengan kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan.

5) Hubungan Interpersonal di Tempat Kerja

Hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan kerja maupun atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung. Hubungan interpersonal yang positif akan meningkatkan rasa nyaman, mengurangi konflik kerja, dan memperkuat dukungan sosial yang dibutuhkan karyawan dalam

menghadapi tuntutan pekerjaan. (Janiukštis et al., 2024) menunjukkan bahwa hubungan kerja yang sehat berkontribusi terhadap peningkatan *employee well-being*.

6) Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi (*Work Life Balance*)

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor yang penting dalam menentukan tingkat kesejahteraan karyawan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta kualitas hidup yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu kelelahan dan gangguan kesehatan mental.

7) Kesehatan Mental dan Emosional

Kondisi kesehatan mental dan emosional turut menentukan tingkat kesejahteraan yang dirasakan karyawan. Individu yang mampu mengelola stres, menjaga stabilitas emosi, dan memiliki kondisi psikologis yang baik akan lebih mudah mencapai kesejahteraan dalam bekerja. Sebaliknya, tekanan kerja yang berlebihan dapat mengganggu kesehatan mental dan menurunkan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employees' Well-Being* dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu *physical and social work environment, organizational characteristics of the job, perspectives on the job*, dukungan organisasi, hubungan interpersonal di tempat kerja, *work-life balance*, serta kesehatan mental dan emosional. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dalam membentuk kualitas kehidupan kerja dan tingkat kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan.

c. Indikator *Employees' Well-Being*

(Dumitriu et al., 2025) berpendapat bahwa *Employees' Well-Being* merupakan kondisi kesejahteraan karyawan yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan kepuasan terhadap pekerjaan. Variabel ini diukur melalui indikator sebagai berikut:

- 1) Kesehatan fisik dan mental (*physical and mental health*), yaitu kondisi kesehatan fisik dan psikologis yang dimiliki karyawan selama menjalankan pekerjaannya.
- 2) Makna pekerjaan (*meaning of work*), yaitu tingkat persepsi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti, tujuan, dan nilai bagi dirinya.
- 3) Kepuasan terhadap pencapaian kerja (*job satisfaction/achievement satisfaction*), yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap hasil dan pencapaian yang diperoleh dari pekerjaannya.

Berdasarkan indikator tersebut, *Employees' Well-Being* dalam kajian ini diukur melalui kesehatan fisik dan mental, makna pekerjaan, serta kepuasan terhadap pencapaian kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Kajian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan kajian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji kajian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa kajian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada kajian penulis.

Tabel 2.1 Kajian Terdahulu

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Kajian	Hasil Kajian
1	Surijadi, H., & Idris, Y. (2020). Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Kebijakan Publik, Vol. 1 No. 1.	Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan Matahari Dept Store pada Ambon City Centre	Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Nonfisik, Kepuasan Kerja Karyawan	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Lingkungan kerja fisik dan nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Surijadi & Idris, 2020)
2	Albrecht, S.L., Green, C.R., (2021). Pekerjaan yang Bermakna, Sumber Daya Pekerjaan, dan Keterikatan Karyawan. <i>Keb erlanjutan</i>	Bagaimana pengaruh pekerjaan yang bermakna dan sumber daya pekerjaan terhadap keterikatan karyawan?	Pekerjaan yang Bermakna, Sumber Daya Pekerjaan, Keterikatan Karyawan	1. Kuantitatif 2. Survei/ Penelitian 3. Analisis Statistik	Sumber daya pekerjaan dan pekerjaan yang bermakna berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. (Albrecht et al., 2021)
3	Rasool, S.F., Wang, M., Iqbal, J. (2021).	Bagaimana pengaruh lingkungan kerja yang toksik terhadap keterikatan karyawan	Lingkungan kerja yang toksik, dukungan organisasi, kesejahteraan karyawan, keterikatan karyawan	1. Kuantitatif 2. Survei/ Penelitian 3. Analisis Statistik	Lingkungan kerja yang toksik berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan terbukti memediasi bunga tersebut secara signifikan (Rasool et al., 2021)

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Kajian	Hasil Kajian
	Bagaimana Lingkungan Kerja yang Toksik Memengaruhi Keterikatan Karyawan: Peran Mediasi Dukungan Organisasi dan Kesejahteraan Karyawan. Jurnal Internasional Penelitian Lingkungan dan Kesehatan Masyarakat	dengan mediasi dukungan organisasi dan kesejahteraan karyawan ?		3. Analisis Statistik	
4	Al Kahtani, N.S (2022). Kajian tentang Hubungan Modal Psikologis, Modal Sosial, Kesejahteraan di Tempat Kerja, dan Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Tugas. SAGE	Bagaimana hubungan modal psikologis, modal sosial, kesejahteraan di tempat kerja, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja tugas?	Modal Psikologis, Modal Sosial, Kesejahteraan di Tempat Kerja, Keterikatan Karyawan, Kinerja Tugas	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian Eksplanatori 3. Analisis Statistik	Modal Psikologis, Modal Sosial, Kesejahteraan di Tempat Kerja, Keterikatan Karyawan, Kinerja Tugas (Al Kahtani & M. M, 2022)
5	Gu Zhenjing, Supat Chupradit, (2022). Dampak Lingkungan Tempat Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Model Mediasi Berganda. Batasan dalam Kesehatan Masyarakat	Bagaimana pengaruh lingkungan tempat kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen karyawan dan kemampuan mencapai prestasi?	Lingkungan Tempat Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Karyawan, Kemampuan Berupaya Mencapai Prestasi	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian Eksplanatori 3. Analisis Statistik	Lingkungan tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Zhenjing et al., 2022)

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Kajian	Hasil Kajian
6	Shaari, R (2022). Kajian tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Internasional Penelitian Akademik dalam Bisnis dan Ilmu Sosial	Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan ?	Lingkungan Kerja Fisik, Kinerja Karyawan	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Shaari et al., 2022)
7	Nassar, S (2022). Pengaruh Mediasi Dukungan Organisasi dan Rekan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada Organisasi Non-Pemerintah Internasional di Jalur Gaza. Pengambilan Keputusan: Aplikasi dalam Manajemen dan Teknik	Bagaimana pengaruh kesenangan di tempat kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap retensi karyawan dengan mediasi dukungan organisasi yang dirasakan rekan kerja yang dirasakan?	Kesenangan di Tempat Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Dukungan Organisasi yang Dirasakan, Dukungan Rekan Kerja yang Dirasakan, Retensi Karyawan	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Kesenangan di tempat kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. (Nassar et al., 2022)
8	Zayed, N.M., (2022). Investigasi tentang Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Retensi Karyawan pada Sektor Telekomunikasi. Ilmu Administrasi	Bagaimana pengaruh manajemen pengetahuan terhadap retensi karyawan pada sektor telekomunikasi ?	Akuisisi Pengetahuan, Penyimpanan Pengetahuan, Berbagi Pengetahuan, Pengaturan Kerja Fleksibel, Dukungan Supervisor, Dukungan Rekan Kerja	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. (Zayed et al., 2022)
9	Osmani, F., (2022). Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja: Bukti Empiris dari	Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja	Iklim organisasi, kepuasan kerja	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (Osmani et al., 2022)

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Kajian	Hasil Kajian
	Organisasi Sektor Manufaktur dan Jasa di Kosovo. Manajemen: Jurnal Isu-Isu Manajemen Kontemporer	pada organisasi sektor manufaktur dan jasa di Kosovo?		3. Analisis Statistik	terhadap kepuasan kerja. (Osmani et al., 2022)
10	Joel, O.O., (2023). Memperkuat Pengaruh Moderasi Dukungan Inovatif Supervisor terhadap Pembelajaran Organisasi dan Keterikatan Karyawan. Ilmu Administrasi	Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap keterikatan karyawan dengan moderasi dukungan inovatif supervisor?	Pembelajaran Organisasi, Keterikatan Karyawan, Dukungan Inovatif Supervisor	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. (Joel et al., 2023)
11	Janiukštis, A (2024). Dampak Iklim Organisasi terhadap Kesejahteraan Karyawan dan Hubungan yang Sehat di Tempat Kerja.	Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dan perilaku negatif di tempat kerja?	Iklim Organisasi, Kesejahteraan Karyawan, Pelecehan di Tempat Kerja	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan. (Janiukštis et al., 2024)
12	Bodin Danielsson, (2024). Dampak Desain Kantor terhadap Lingkungan Kerja Psikososial dan Kesehatan Emosional. Jurnal Internasional Penelitian Lingkungan dan Kesehatan Masyarakat	Bagaimana pengaruh desain kantor terhadap lingkungan kerja psikososial dan kesehatan emosional karyawan?	Desain Kantor, Lingkungan Kerja Psikososial, Kesehatan Emosional	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Desain kantor berpengaruh terhadap lingkungan kerja psikososial dan kesehatan emosional karyawan. (Bodin Danielsson & Theorell, 2024)

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Kajian	Hasil Kajian
13	Irianto, J.D., Zamralita, & Fahlevi, R. (2024). Gambaran Kesejahteraan di Tempat Kerja pada Karyawan yang Bekerja di PT X Bekasi. <i>Psyche</i> 165 Journal, Vol. 17 No. 3.	Bagaimana kesejahteraan di tempat kerja pada karyawan yang bekerja di PT X Bekasi?	Kesejahteraan di Tempat Kerja, Kepuasan Kerja, Penghargaan Organisasi terhadap Karyawan, Kepedulian Pemberi Kerja, Gangguan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Eksplanatori Statistik	Kesejahteraan di tempat kerja karyawan PT X berada pada kategori sedang (54,96%). (Zamralita et al., 2024)
14	Risahondua, N.S., Laurens, S., & Bahasoan, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai. <i>Inovatif: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial</i> , Vol. 4 No. 2.	Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja pegawai pada DPMPTSP Kabupaten Maluku Tengah?	Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Nonfisik, Kinerja Pegawai	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Eksplanatori Statistik	Lingkungan kerja fisik dan nonfisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh lingkungan kerja fisik lebih dominan. (Megawati et al., 2020)

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Kajian	Hasil Kajian
15	Dewi, N.K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan. Skripsi, Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang.	Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan aktif di Jawa Timur?	Lingkungan kerja, Kepuasan kerja	1. Kuantitatif 2. Korelasional 3. <i>Cluster Random Sampling</i> 4. Regresi Linier Sederhana	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan aktif di Jawa Timur. (N. K. Dewi, 2024)
16	Dumitriu, S., (2025). Peran Lingkungan Tempat Kerja dalam Membentuk Kesejahteraan Karyawan. Keberlanjutan	Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik dan sosial, karakteristik pekerjaan, serta perspektif pekerjaan terhadap kesejahteraan karyawan?	Lingkungan Kerja Fisik dan Sosial, Karakteristik Pekerjaan Organisasional, Perspektif terhadap Pekerjaan, Kesejahteraan Karyawan	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian Eksplanatori 3. Analisis Statistik	Lingkungan Kerja Fisik dan Sosial, Karakteristik Pekerjaan Organisasional, Perspektif terhadap Pekerjaan, Kesejahteraan Karyawan (Dumitriu et al., 2025)

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Kajian	Hasil Kajian
17	Dewi, R. (2025). Apakah Pekerjaan Layak dan Komitmen Organisasi Benar-Benar Memengaruhi Keterikatan Kerja? Studi Empiris pada Karyawan di Indonesia. EMA Jurnal-Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, Vol. 10 No. 2.	Bagaimana pengaruh pekerjaan layak terhadap keterikatan kerja dan komitmen organisasi, serta bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh pekerjaan layak terhadap keterikatan kerja pada karyawan di Indonesia?	Pekerjaan Layak, Komitmen Organisasi, Keterikatan Kerja	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Pekerjaan layak berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja melalui komitmen organisasi. (R. Dewi, 2025)
18	Pamungkas, P.A., Kurniawan, I.S., & Lysander, M.A.S. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Nonfisik, Kesesuaian Individu dengan Pekerjaan, dan Kesesuaian Individu dengan Organisasi. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 14 No. 1.	Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja nonfisik, kesesuaian individu dengan pekerjaan, dan kesesuaian individu dengan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Merapi Kabupaten Klaten?	Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Nonfisik, Kesesuaian Individu dengan Pekerjaan, Kesesuaian Individu dengan Organisasi, Kinerja Karyawan	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Kesesuaian individu dengan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja nonfisik, dan kesesuaian individu dengan organisasi tidak berpengaruh signifikan. (Pamungkas et al., 2025)

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Kajian	Hasil Kajian
19	Andriawan, (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Karakteristik Individu, dan Uraian Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ekonomi dan Pengembangan Bisnis, Vol. 3 No. 1.	Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik, karakteristik individu, dan uraian pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Bulukumba?	Lingkungan Kerja Fisik, Karakteristik Individu, Uraian Pekerjaan, Kinerja Karyawan	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Lingkungan kerja fisik, karakteristik individu, dan uraian pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (Andriawan et al., 2025)
20	Laoli, J.A., Waruwu, E., & Halawa, F. (2025). Kesejahteraan Karyawan dan Kesehatan Mental. LIKUID: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan, Vol. 1 No. 3.	Bagaimana pengaruh beban kerja, dukungan organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan iklim kerja terhadap kesejahteraan karyawan dan kesehatan mental karyawan?	Beban Kerja, Dukungan Organisasi, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Iklim Kerja, Kesejahteraan Karyawan, Kesehatan Mental	1. Kuantitatif 2. Survei/Penelitian 3. Analisis Statistik	Beban Kerja, Dukungan Organisasi, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Iklim Kerja, Kesejahteraan Karyawan, Kesehatan Mental (Anugrah et al., 2025)

Sumber : Data primer diolah (2026)

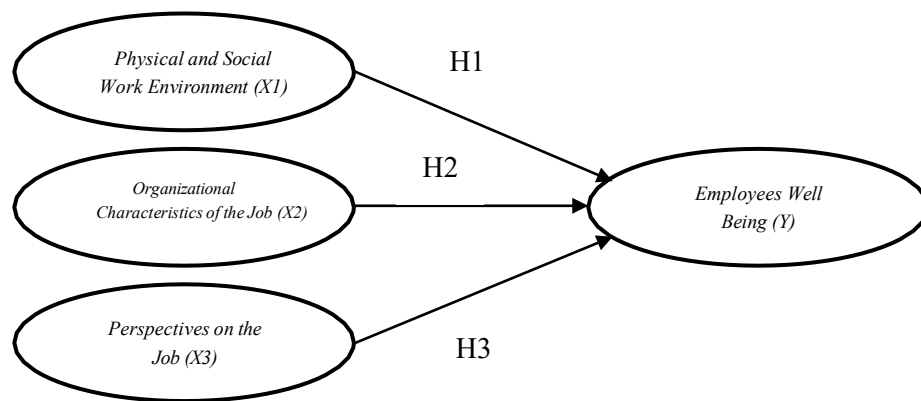
C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual digunakan untuk menerangkan pola keterkaitan setiap variabel berdasarkan teori serta temuan empiris yang relevan. (Sugiyono, 2022) menjelaskan bahwa penyusunan kerangka berpikir bertumpu pada dasar teoretis dan bukti empiris agar hubungan antarkonstruk yang akan diuji dapat ditunjukkan secara logis. Dalam kajian ini, *Employees' Well-Being* ditempatkan sebagai konstruk terikat yang diperkirakan terbentuk oleh *Physical and Social Work Environment*, *Organizational Characteristics of the Job*, serta *Perspectives on the Job*.

Keterkaitan *Physical and Social Work Environment* dengan *Employees' Well-Being* mengacu pada temuan (Lindeberg et al., 2023), yang memperlihatkan bahwa berbagai unsur sosial di tempat kerja berkaitan dengan kesejahteraan tenaga kerja. (Louati et al., 2026) menerangkan bahwa ciri pekerjaan yang diperkuat melalui bantuan organisasi, kesempatan peningkatan kapasitas, dan keleluasaan profesional mempunyai peranan dalam menjaga kualitas hidup. Sementara itu, (Dumitriu et al., 2025) menunjukkan bahwa cara tenaga kerja menilai pekerjaan dan masa depannya menjadi salah satu komponen pembentuk *Employees' Well-Being*. Ketiga temuan tersebut menyediakan dasar empiris mengenai keterkaitan keadaan kerja, rancangan pekerjaan, dan penilaian prospek profesional dengan kesejahteraan tenaga kerja.

Dengan berlandaskan teori dan bukti terdahulu, kajian ini menguji kontribusi *Physical and Social Work Environment*, *Organizational Characteristics of the Job*, dan *Perspectives on the Job* terhadap *Employees' Well-Being* tenaga

kerja Samudra Supermarket Kota Madiun. Pola hubungan setiap variabel selanjutnya dituangkan melalui model konseptual berikut:



Gambar 2.1 Model Hubungan Antarvariabel

Sumber : (Lindeberg et al., 2023), (Dumitriu et al., 2025), (Louati et al., 2026)

D. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh *Physical and Social Work Environment* terhadap *Employees' Well-Being*

Physical and Social Work Environment mencerminkan kualitas keadaan material dan hubungan sosial yang ditemui tenaga kerja selama menjalankan kewajibannya. Ruang kerja yang memberikan perlindungan dan kelayakan, disertai relasi antarpersonel yang selaras, dapat memudahkan penyelesaian tugas sekaligus menjaga kualitas kehidupan profesional. Sebaliknya, keadaan yang tidak suportif berpotensi menghasilkan tekanan, kelelahan, dan penurunan kesejahteraan tenaga kerja.

(Lindeberg et al., 2023) membuktikan adanya keterkaitan bermakna antara unsur sosial di tempat kerja dengan kesejahteraan pekerja. Dalam temuannya, *leadership and management practices, working methods and practices, organizational communality*, serta *social interaction* berkorelasi positif dengan *hybrid worker well-being*. Hal tersebut menunjukkan bahwa suasana profesional yang suportif, terutama melalui mutu hubungan dan interaksi sosial, mempunyai peranan dalam menjaga kesejahteraan tenaga kerja. Berdasarkan argumentasi tersebut, dugaan yang dirumuskan adalah:

H1 : *Physical and Social Work Environment* berpengaruh terhadap *Employees' Well-Being*.

2. Pengaruh *Organizational Characteristics of the Job* terhadap *Employees' Well-Being*

Organizational Characteristics of the Job menggambarkan ciri pekerjaan yang dibentuk melalui bantuan organisasi, keleluasaan profesional, ruang peningkatan kapasitas, dan penyediaan fasilitas penunjang. Karakteristik yang dirancang secara memadai dapat memudahkan tenaga kerja menyelesaikan tanggung jawab sekaligus menciptakan pengalaman profesional yang lebih nyaman.

(Louati et al., 2026) menerangkan bahwa *organizational support, advancement opportunities*, dan *job autonomy* termasuk sumber daya profesional yang membantu pembentukan kesejahteraan tenaga kerja. Temuan empiris menunjukkan bahwa *organizational support* dan *advancement opportunities* menurunkan *job stress* secara signifikan,

sedangkan peningkatan *job stress* menurunkan *employee wellbeing* secara bermakna. Hasil tersebut menandakan bahwa sumber daya organisasi berkaitan dengan kesejahteraan karena dapat menekan tekanan profesional. Berdasarkan penjelasan tersebut, dugaan yang dirumuskan adalah:

H2 : *Organizational Characteristics of the Job* berpengaruh terhadap *Employees' Well-Being*.

3. Pengaruh *Perspectives on the Job* terhadap *Employees' Well-Being*

Perspectives on the Job menunjukkan pandangan tenaga kerja terhadap makna, manfaat, dan kelanjutan pekerjaan yang dimilikinya. Penilaian positif atas pekerjaan dapat mendorong motivasi, optimisme, dan rasa nyaman selama menjalankan kewajiban.

(Dumitriu et al., 2025) menerangkan bahwa *perspectives on the job* merupakan salah satu unsur yang berkaitan dengan *employees' well-being*. Penilaian atas peluang promosi dan pengembangan profesional membentuk pengalaman individu dalam memandang pekerjaannya. Semakin optimistis penilaian terhadap pekerjaan dan ruang perkembangan yang tersedia, semakin baik pula kesejahteraan yang dialami selama bekerja. Berdasarkan argumentasi tersebut, dugaan ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3 : *Perspectives on the Job* berpengaruh terhadap *Employees' Well-Being*.