BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 *Employee Well-Being*

2.1.1.1 Pengertian *Employee Well-Being*

Well-being merupakan sebuah konsep yang berkaitan dengan perasaan individu mengenai aktivitas-aktivitasnya dalam kehidupan sehari-hari. *Well-being* dibagi menjadi dua konteks yaitu perasaan individ yang berhubungan dengan pekrejaan (*job specific well-being*) dan perasaan individu yang berhubungan dengan konteks yang lebih luas pada *setting* situasi apapun (*context-free well-being*). Keduanya berada dalam konsep kesehatan mental yang lebih luas. *Well-being* didefinisikan sebagai suatu perasaan yang menyenangkan yang berhubungan dengan seluruh keadaan atau peristiwa dalam kehidupan karyawan dalam pekerjaan. (Maryatmi, 2021)

Wright menjelaskan bahwa *employee well-being* merupakan deskripsi personal yang menggambarkan kebahagiaan, keseimbangan antara emosi positif, emosi negatif, dan evaluasi global. *Employee well-being* juga merupakan keseluruhan dari kehidupan seseorang yang bekerja. Menurut Wadel dan Burton, *employee well-being* adalah suatu keadaan subjektif dan terdapat banyak dimensi seperti fisik, materi, sosial, emosi, pengembangan dan aktivitas. Sirgy menjelaskan "*employee well-being* sebagai kepuasan karyawan yang mengalami variasi aktivitas kerja, dan hasil yang didapat dari partisipasi di tempat kerja. (Rizky & Sadida, 2019)

Employee well-being atau kesejahteraan karyawan mengacu gagasan bahwa kualitas hidup seseorang akan meningkat melalui kesehatan, kebahagiaan, kenyamanan, serta ketenangan yang dirasakan oleh karyawan selama menjalankan pekerjaan (Yu *et al.*, 2021). Zhang *et al*. (2020) menjelaskan bahwa *employe*e *well-being* melibatkan persepsi dan perasaan subyektif karyawan tentang pekerjaan dan kehidupan mereka (misalnya seperti kesejahteraan hidup dan kesejahteraan kerja), serta pengalaman psikologis dan tingkat kepuasan yang diperlihatkan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi (kesejahteraan psikologis).

Aboobaker *et al*. (2019) menjelaskan bahwa *employee well-being* adalah titik keseimbangan antara kumpulan sumber daya individu dan tantangan yang dihadapi. *Employee well-being* mengacu pada penilaian individu terhadap kualitas hidup mereka secara keseluruhan berdasarkan standar pribadi mereka sendiri. Hal tersebut mencakup dua elemen dasar yaitu kepuasan hidup atau persepsi kualitas hidup seseorang, dan pengalaman emosional, termasuk emosi positif dan negatif.

Employee well-being dapat didefinisikan sebagai kualitas kehidupan karyawan dan status psikologis di tempat kerja, kesejahteraan secara keseluruhan, *job satisfaction*, dan kelelahan emosional. *Employee well-being* dapat secara luas digambarkan sebagai kualitas keseluruhan dari pengalaman karyawan dan fungsi di tempat kerja. Karyawan yang memiliki kesejahteraan yang lebih tinggi akan memperlihatkan sikap yang lebih positif dan respon yang lebih baik terhadap berbagai situasi di kehidupannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kesejahteraan yang rendah. Hal ini terjadi karena persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi atau atasan akan menciptakan pengalaman kerja yang positif sehingga menimbulkan rasa percaya diri, rasa nyaman, semangat sehingga menghasilkan kinerja yang baik. (Amaliah & Wardani, 2021)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan *employee well-being* adalah perasaan sejahtera yang dirasakan dan diperoleh seseorang dari pekerjaan mereka yang mencakup ketenangan, kenyamanan, dan keamanan dalam bekerja, semangat kerja, dan disiplin kerja, sehingga mereka ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi tempatnya bekerja.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Well-Being*

Wijayanti *et al.* (2025) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan, yaitu:

a. *Work setting* (lingkungan kerja), termasuk keselamatan, beban kerja, dan kenyamanan fasilitas, yang secara langsung berdampak pada kesehatan dan *job satisfaction*.
b. *Personality traits* (sifat kepribadian), seperti *locus of control*. Individu dengan kontrol internal cenderung memiliki kesejahteraan lebih baik.
c. *Occupational stress* (stres kerja), yang disebabkan ketidaksesuaian antara harapan individu dan tuntutan pekerjaan, seperti beban kerja berat, konflik peran, dan ketidakpastian karir.

Menurut Zheng *et al.* (2015) bahwa ada sejumlah faktor yang memengaruhi *employee well-being*, yaitu: (a) manfaat dan imbalan, (b) masalah kehidupan keluarga, (c) pembelajaran dan pertumbuhan pribadi, (d) prestasi kerja, dan (e) aktualisasi diri. Tekanan dan tuntutan pekerjaan, tingkat otonomi dan fleksibilitas, frekuensi shift, durasi hari kerja, dan kualitas interaksi dengan supervisor dan rekan kerja adalah beberapa komponen terkait pekerjaan yang mempengaruhi kesehatan karyawan.

Simone (2018) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee well-being*, sebagai berikut:

a. *Work setting*. Faktor ini berkaitan dengan adanya situasi di tempat kerja, seperti bahaya kesehatan, bahaya keamanan, dan bahaya yang benar-benar memiliki imbas negatif terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja.
b. *Personality traits*. Faktor ini berperan dalam menentukan sejauhmana seorang individu menunjukkan tinggi atau rendahnya tingkat kesehatan dan kesejahteraan organisasi.
c. *Social support*. Faktor ini memiliki hubungan antara interaksi sosial dengan kesejahteraan karyawan.
d. *Occupational stress*. Faktor ini muncul karena kurangnya kesesuaian antara kebutuhan individu dan tuntutan yang muncul dari orang-orang serta lingkungan. Hal ini akan mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan individu.

Peterson & Deal (2019) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *employee well-being* terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi meliputi kontrol diri, gender, kepribadian, kesehatan, kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

Bakker & Demerouti menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesejahteraan pekerja di lingkungan kerja meliputi *job demands*, yang mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi. Tuntutan pekerjaan atau *job demands* merupakan tuntutan terhadap individu atau kelompok untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan yang mampu memengaruhi fisik dan psikologis. (Putri & Guspa, 2024)

Fadhilla *et al*. (2023) menjelaskan bahwa *employee well-being* tidak dapat berdiri dengan sendirinya, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya diantaranya: budaya kerja, *interpersonal relationship*, *reward*, transparansi serta penilaian kerja karyawan.

Sebagian besar hal yang mempengaruhi *employee well-being* berasal dari internal organisasi, bagaimana tidak seseorang yang bekerja setiap hari menemui koleganya, atasannya, bawahannya, dan rekan lainnya, jika hubungan tidak baik maka akan timbul ketidaknyamanan dalam bekerja. Faktor lain yang mempengaruhi *employee well-being* adalah *perceived organizational support* yaitu sebuah kondisi bagaimana seorang karyawan menilai organisasi tempatnya bekerja, apakah organisasi mengakui keberadaan, kontribusi, dan peduli terhadap kesejahteraannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee well-being* diantaranya: *work setting* (lingkungan kerja), *personality traits* (sifat kepribadian), *occupational stress* (stress kerja), manfaat dan imbalan, masalah kehidupan keluarga, pembelajaran dan pertumbuhan pribadi, prestasi kerja, aktualisasi diri, dan *job demands* yang mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi.

2.1.1.3 Dimensi *Employee Well-Being*

Menurut Zheng *et al.* (2015) bahwa terdapat tiga dimensi *employee well-being*, sebagai berikut:

a. *Life well-being* (kesejahteraan hidup), yaitu mencakup perawatan pribadi dan keluarga (mencerminkan emosi pribadi guru) dan anggota keluarga (masalah kehidupan keluarga).
b. *Workplace well-being* (kesejahteraan tempat kerja), yaitu elemen terkait dengan pekerjaan, seperti perlindungan tenaga kerja, layanan logistik, gaya manajemen, serta pengaturan kerja.
c. *Psychological well-being* (kesejahteraan psikologi), yaitu berfokus pada pembelajaran, pertumbuhan, prestasi, serta aktualisasi diri.

Wijayanti *et al.* (2025) menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan dapat dianalisis melalui tujuh dimensi utama: (1) *advancement*, yang mencakup pengembangan karir, (2) *facilities*, berupa lingkungan kerja fisik yang mendukung, (3) *home-work interface* atau keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, (4) karakteristik pekerjaan, seperti variasi dan makna kerja, (5) *physical health*, terkait kesehatan fisik, (6) *psychological health*, mencakup stres kerja dan kesejahteraan emosional, serta (7) *relationship* atau kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

Menurut Bockerman & Maliranta (2017) bahwa ada delapan dimensi untuk mengukur *employee well-being* yaitu:

a. Kepuasan kerja, yaitu suatu keadaan emosional positif hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang dan ketika harapan seseorang tidak terpenuhi maka akan menciptakan rasa ketidakpuasan kerja.
b. Risiko adalah suatu akibat yang kurang menyenangkan dari suatu perbuatan atau kemungkinan yang bisa menimpa selama bekerja.
c. Ketidakpastian merupakan suatu rasa ketidakyakinan atas kemungkinan hasil kinerja kedepannya.
d. Kecelakaan kerja adalha musbah yang tidak terduga terjadi saat sedang melakukan suatu pekerjaan.
e. Intensitas kerja
f. Tidak memiliki hak dan berpendapat.
g. Adanya diskriminasi yang diterima oleh tiap individu.
h. Tidak ada promosi.

Menurut Robertson & Cooper, bahwa *well-being* terdiri dari *well-being* fisik, psikologis dan sosial. Ryff *et al.* berpendapat bahwa ada dua jenis *well-being* psikologis yaitu *eudaimonic* (aspek tujuan, fungsi optimal) dan *hedonic* (kebahagiaan dan

kepuasan hidup). Dagenais-Desmarais & Savoie menjelaskan bahwa ada lima dimensi dari *well-being* psikologis, yaitu perkembangan diri, kesesuaian interpersonal, keinginan untuk terlibat, pengakuan, dan perasaan untuk berkompetensi. Dimensi *well-being* psikologis dari *Gallup-Sharecare Well-Being Index* antara lain perilaku positif, motivasi keberhasilan, dukungan untuk orang lain, keamanan finansial, rasa aman dan kesehatan. (Permatasari & Amazihono, 2023)

Maryatmi (2021) menjelaskan bahwa *employee well-being* mencakup enam aspek, yaitu: aspek penerimaan diri (*self acceptance*), hubungan positif dengan individu lain (*positive relation with others*), otonomi (*autonomy*), penguasaan lingkungan (*environmental mastery*), tujuan hidup (*purpose in life*), dan pengembangan pribadi (*personal growth*).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disintesiskan bahwa *employee well-being* adalah perasaan sejahtera yang dirasakan dan diperoleh guru dari pekerjaan mereka yang mencakup ketenangan, kenyamanan, dan keamanan dalam bekerja, semangat kerja, disiplin kerja sehingga ingin memberikan yang terbaik terhadap organisasi, yang dapat diukur dengan dimensi: (1) *life well-being* (kesejahteraan hidup), (2) *workplace well-being* (kesejahteraan tempat kerja), dan (3) *psychological well-being* (kesejahteraan psikologi).

2.1.2 *Family Supportive Supervisor Behavior*

2.1.2.1 Pengertian *Family Supportive Supervisor Behavior*

Menurut Hammer *et al*. (2015) bahwa "*family supportive supervisor behavior is supportive behavior from superiors towards the family conditions of their subordinates, which can shape their subordinates' perceptions of organizational support.*" *Family supportive supervisor behavior* adalah suatu bentuk perilaku suportif yang ditunjukkan

atasan terhadap keadaan keluarga bawahan, sehingga dapat membentuk persepsi bawahan mengenai dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Ningsih & Susetyo (2022) menjelaskan bahwa *family supportive supervisor behavior* adalah salah satu bentuk dukungan informal dari organisasi. Atasan memiliki peranan yang sangat besar, karena atasan merupakan seseorang yang menghubungkan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang ada (dukungan formal) kepada bawahannya.

Thomas & Ganster (2015) menjelaskan bahwa *family supportive supervisor behavior* adalah perilaku atasan yang menunjukkan empati dengan keinginan karyawan untuk mencari keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga. Perilaku atasan yang memberikan empati dapat dilihat dari berbagai tindakan, seperti mendengarkan keluhan bawahan, memberikan dukungan emosional, dan memberikan umpan balik yang membangun. Empati juga tercermin dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memberikan fleksibilitas, dan mengakui pencapaian bawahan.

Nur & Prestiana (2019) menyatakan bahwa *family supportive supervisor behavior* merupakan perilaku atau dukungan dari atasan yang diberikan kepada bawahannya mengenai kondisi keluarga bawahannya sehingga hal ini akan dianggap sebagai suatu dukungan oleh bawahannya. *Family supportive supervisor behavior* memberikan suatu sinyal pada karyawan bahwa atasan memberikan ruang dapat diakses, memiliki empati, serta memiliki niat baik membantu mengatasi masalah yang berkaitan keluarga bawahan. Hal ini dapat meningkatkan psikologis bawahan, karena bawahan percaya bahwa mereka bekerja pada suasana aman dimana mereka dapat terlibat pada interaksi terbuka dan bebas dengan atasan dan mengungkapkan keprihatinan terkait keluarga tanpa takut dihakimi secara negatif oleh atasan.

Natria & Etikariena (2022) menjelaskan "*family supportive supervisor behavior* merupakan jenis dukungan atasan yang merupakan kebijakan informal yang melibatkan bimbingan kognitif pada keseimbangan kehidupan kerja, perilaku kerja, sikap, dan hasil. *Family supportive supervisor behavior* menyiratkan sejauhmana atasan memberikan dukungan emosional dan instrumetal kepada bawahan mereka, berfungsi sebagai panutan, dan menerapkan kebijakan kerja-keluarga yang inovatif. *Family supportive supervisor behavior* berkontribusi pada pengembangan dan pemeliharaan sumber daya afektif, intelektual, dan fisik karyawan, yang dapat difokuskan untuk meningkatkan partisipasi mereka dalam tugas dan aktivitas.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa *family supportive supervisor behavior* adalah perilaku atasan pada bawahan berupa dukungan suportif terhadap keadaan keluarga bawahan, sehingga memunculkan persepsi positif terhadap bawahan bahwa atasan peduli dengan keadaan kehidupan di tempat kerja maupun kehidupan di luar pekerjaannya.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Family Supportive Supervisor Behavior*

Hammer *et al*. (2015) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *family supportive supervision behaviors*, diantaranya:

a. Peran gender

   Hal ini memungkinkan bahwa atasan yang memiliki peran gender wanita terlibat lebih kuat terhadap *family supportive supervision behviors* dari pada atasan yang memiliki peran gender pria, bahkan menemukan bahwa atasan wanita lebih memperhatikan masalah pekerjaan kehidupan pekerja daripada atasan dengan gender pria.

b. Budaya organisasi

Atasan yang bekerja dalam budaya organisasi yang mendukung terhadap pemenuhan kebutuhan keluarga lebih sering terlibat dalam *family supportive supervision behavior.* Sangat memungkinan bahwa budaya organisasi yang mendukung keluarga juga mampu meningkatkan *family supportive supervision behvior.*

c. Sistem imbalan

Organisasi yang mengikat sistem imbalan manajerial seperti tingkat kepuasan bawahan dengan pekerjaan dan kehidupan dapat memotivasi atasan untuk terlibat dalam *family supportive supervision behavior*.

Ningsih & Susetyo (2022) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *family supportive supervisor behavior* meliputi:

a. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih mendukung karyawan dalam mengelola keseimbangan kerja dan keluarga.

b. Kepedulian terhadap karyawan

Pemimpin yang peduli terhadap karyawan dan memahami kebutuhan mereka cenderung lebih mendukung karyawan dalam mengelola keseimbangan kerja dan kelaurga.

c. Komitmen organisasi

Pemimpin yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi cenderung lebih mendukung karyawan dalam mengelola keseimbangan kerja dan keluarga.

d. Budaya organisasi

Budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja dan keluarga cenderung mempengaruhi perilaku pemimpin dalam mendukung karyawan.

e. Pengalaman pribadi

   Pengalaman pribadi pemimpin dalam mengelola keseimbangan kerja dan keluarga dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam mendukung karyawan.

f. Pelatihan dan pengembangan

   Pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada pemimpin dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam mendukung karyawan.

g. Kebijakan organisasi

   Kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kerja dan keluarga cenderung mempengaruhi perilaku pemimpin dalam mendukung karyawan.

Berdasarkan uraian faktor-faktor dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *family supportive supervisor behavior* diantaranya peran gender, budaya organisasi, sistem imbalan, kepemimpinan transformasional, kepedulian terhadap karyawan, komitmen organisasi, pengalaman pribadi, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *family supportive supervisor behavior*, maka organisasi dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan perilaku supervisor yang mendukung karyawan dalam mengelola keseimbangan kerja dan keluarga.

2.1.2.3 Dimensi *Family Supportive Supervisor Behavior*

Hammer *et al*. (2015) menjelaskan empat dimensi dari *family supportive supervisor behavior*, yaitu:

a. *Emotional support*, yaitu ditunjukkan seorang atasan dengan cara memberi rasa nyaman ketika bawahan mengkomunikasikan permasalahan keluarganya, memperhatikan bagaimana pekerjaan mempengaruhi tanggung jawabnya di keluarga, dan menunjukkan rasa menghargai, perhatian, simpati, serta rasa peka terhadap keluarga bawahan.

b. *Instrumental support*, yaitu ditunjukkan dengan bagaimana seorang atasan merespon kebutuhan karyawan, baik kebutuhan pekerjaan maupun keluarga yang berkaitan kebijakan yang telah ditetapkan. *Instrumental support* ditunjukkan dengan cara fleksibilitas dalam mengatur jadwal pekerjaan, dan menginterpretasikan kebijakan, serta bagaimana mengimplementasikannya.
c. *Role modelling behavior*, yaitu seorang atasan memberikan strategi serta contoh perilaku yang dapat membantu bawahan dalam mengintegrasikan tanggung jawab dalam pekerjaan dan keluarga.
d. *Creative work-family management*, yaitu atasan memiliki inisiatif mengatur suatu pekerjaan dengan tujuan agar berjalan efektif, serta meningkatkan *work life balance* bagi pekerja agar dapat menyeimbangkan peran pekerjaan maupun kehidupan di luar pekerjaan.

Ningsih & Susetyo (2022) menyatakan bahwa *family supportive supervisor behavior* didasarkan pada *social support theory* (teori dukungan sosial) yang menekankan bahwa dukungan-dukungan psikologis dan instrumental dari pihak yang memiliki kewenangan dapat menjadi sumber daya yang besar bagi seseorang. *Family supportive supervisor behavior* meliputi empat dimensi yaitu: *emotional support, instrumental support, role modelling behavior,* dan *creative work family management.*

Permatasari *et al*. (2020) menjelaskan bahwa *family supportive supervisor behavior* merupakan perilaku supervisor yang mendukung karyawan dalam mengelola tanggung jawab keluarga dan pekerjaan. *Family supportive supervisor behavior* memiliki empat dimensi, yaitu: *Emotional support*, yaitu dukungan emosional dari supervisor kepada karyawan dalam mengelola stress dan tekanan terkait dengan tanggung jawab keluarga dan pekerjaan. *Instrumental support*, yaitu

dukungan instrumental dari supervisor kepada karyawan dalam mengelola tanggung jawab keluarga dan pekerjaan, seperti memberikan fleksibilitas waktu kerja dan membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas. *Role modelling behaviors*, yaitu perilaku supervisor yang menjadi contoh bagi karyawan dalam mengelola tanggung jawab keluarga dan pekerjaan. *Creative work family management*, yaitu kemampuan supervisor untuk mengelola pekerjaan dan keluarga seara kreatif, seperti memberikan solusi inovatif untuk mengatasi konflik antara pekerjaan dan keluarga.

Rhoades & Eisenberger (2017) menjelaskan bahwa ada dua aspek dari persepsi dukungan organisasi, yaitu:

a. Penghargaan kontribusi karyawan, berupa dukungan menghargai segala bentuk kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Karyawan akan membalas apresiasi yang diberikan organisasi/pimpinan dengan bekerja lebih giat demi tercapainya tujuan organisasi.
b. Kesejahteraan karyawan, organisasi berkewajiban memberi kesejahteraan kepada setiap karyawan. Karyawan yang telah mengkontribusikan kinerja dan membantu organisasi mencapai tujuannya akan memperoleh apresiasi berupa keuntungan. Norma timbal balik menjadikan karyawan dan organisasi saling mengutnungkan satu sama lain.

Berdasarkan kajian di atas, dapat disintesiskan *family supportive supervisor behavior* adalah perilaku atasan kepada bawahan berupa dukungan yang suportif terhadap keadaan keluarga bawahan, sehingga dapat memunculkan persepsi positif terhadap bawahan bahwa atasan peduli dengan keadaan kehidupan di tempat kerja maupun kehidupan di luar pekerjaan, yang dapat diukur dengan dimensi: (1) *emotional support*, (2) *instrumental support*, (3) *role modelling behavior*, dan (4) *creative work-family management*.

2.1.3 *Job Satisfaction*

2.1.3.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Sutrisno (2017) menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut Robbins (2016) bahwa "*Job satisfaction is a general attitude towards one's work as measured by the discrepancy between the actual and perceived rewards received by employees. Meanwhile, job satisfaction, which has the potential to influence a variety of behaviours in organisations and raise the level of employee welfare. Job satisfaction is a collection of feelings and beliefs that people have about their work or as one of the most crucial work attitudes*." Kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan yang diukur dari ketidaksesuaian antara imbalan aktual dan yang dirasakan yang diterima karyawan. Kepuasan kerja yang berpotensi mempengaruhi berbagai perilaku dalam organisasi dan meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan. Kepuasan juga merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya atau sebagai salah satu hal yang paling penting dalam sikap pekerjaan.

Wexley dan Yukl mendefinisikan kepuasan kerja "*is the way an employee feels about his or her job. Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work."* Kepuasan kerja merupakan cara karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat diartikan perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja. (Mangkunegara, 2017)

Septiana (2022) menjelaskan kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan terkait penghargaan yang diterima, situasi kerja dan kerja sama antara pimpinan dengan karyawan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja.

Edison & Komariyah (2016) menyatakan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.. Menurut Umam (2018) bahwa kepuasan kerja adalah sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi dan kondisi kerja yang dirasakannya. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Badriyah (2015) menyatakan kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, maka dia akan berusaha semaksimal mungkin dengan semua kemampuan yang dia miliki untuk menyelesaikan tanggung jawabnya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah seperangkat perasaan yang dimiliki karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.

2.1.3.2 Teori *Job Satisfaction*

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan dari pada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Mangkunegara (2017) menjelaskan teori-teori tentang kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Teori Keseimbangan (*Equty Theory*)

Puas atau tidak puasnya seseorang merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* orang lain (*comparison person*). Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka seseorang tersebut akan merasa puas. Tetapi, jika tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan orang lain yang menjadi pembanding (*comparison person*).

b. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas.

c. Teori Pengharapan (*Exceptancy Theory*)

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntut hasil lainnya. Penghargaan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil. Jika karyawan merasa tidak

mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan karyawan secara normal adalah di antara 0-1.

Wijayani (2021) menyebutkan beberapa teori terkait dengan kepuasan kerja, yaitu:

a. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang diperoleh dari pekerjaan dan harapannya. Kepuasan akan dirasakan individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan relatif kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan relatif besar.

b. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel berbeda yaitu motivator dan faktor *hygiene*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan, hubungan dengan orang lain) dan bukan pada pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor terkait pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan pengembangan diri serta pengakuan. Karena faktor ini terkait dengan tingkat kepuasan kerja tinggi yang dapat dinamakan sebagai motivator.

c. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan atau suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan membandingkan dirinya terhadap orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

d. Teori Nilai (*Value Theory*)

Kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil pekerjaan, maka akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan oleh seseorang. Semakin besar perbedaan maka akan semakin rendah kepuasan seseorang tersebut.

e. *Theory of Work Adjusment*

Theory of work adjusment mengukur enam nilai dengan 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut antara lain: *achievement*, *comfort*, status, *alturism*, *safety*, dan *autonomy*. Hipotesis pokok teori ini adalah kepuasan kerja merupakan fungsi hubungan antara sistem pendorong dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu.

2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

a. Rekan kerja yang mendukung

Individu mendapat sesuatu yang lebih dari pada sekadar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian karyawan, kerja memenuhi kebutuhan

interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung mampu meningkatkan kepuasan kerja. Memiliki rekan kerja yang mendukung akan membuat karyawan merasa nyaman di tempat kerja.

b. Penghargaan yang sesuai

   Karyawan menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil dan sesuai dengan harapannya. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

   Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Sebagian besar karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman, lokasi yang mudah dijangkau, fasilitas memadai yang dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah, sehingga akan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

d. Pekerjaan yang menantang

   Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental dan membuatnya tertarik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a. Faktor individu, yaitu kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan dukungan kerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing. Sutrisno (2017) menjelaskan tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
c. Faktor pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Burt bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor hubungan antar karyawan, faktor individual yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang saat bekerja, jenis kelamin, serta faktor luar antara lain keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan. (Ningsih & Susetyo, 2022)

Banyak faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya gaji, kondisi kerja, dan hubungan kerja (rekan dan atasan). Locke mengemukakan adanya ciri-ciri intrinsik dari suatu pekerjaan yang kemudian menentukan kepuasan kerja, yaitu keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang tinggi daripada kecakapan yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang

tidak dapat terpenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustasi dan akhirnya menimbulkan ketidakpuasan kerja. (Umam, 2018)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan seseorang yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubhungan dengan interaksi sosial, baik sesama karyawan, dengan atasan, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaan. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, kondisi kesehatan, umur, dan sebagainya. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.1.3.4 Dimensi *Job Satisfaction*

Robbins (2016) menjelaskan kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan menjadi sumber kepuasan di dalam bekerja, dimana sebuah pekerjaan memberikan tugas menarik, menyediakan kesempatan belajar, tugas sesuai dengan keahlian, kesempatan menerima tanggung jawab dan kemajuan karyawan. Kebebasan tersebut membuat kesenangan serta kepuasan kerja karyawan dapat tercipta. Dimensi pekerjaan itu sendiri terdiri dari dua indikator, yaitu: pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b. Imbalan/gaji. Imbalan yang diterima karyawan merupakan faktor penentu yang penting bagi kepuasan karyawan. Sejumlah uang yang diterima karyawan menjadi penilaian kepuasan, hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap layak dan pantas. Dimensi imbalan/gaji terdiri dari 2 (dua) indikator yaitu: jumlah imbalan sesuai dengan beban kerja, rasa keadilan sesuai beban kerja.

c. Kesempatan promosi. Terbukanya memperoleh kenaikan jabatan membuat karyawan mendapatkan kesempatan mengembangkan dirinya dan memperluas keahlian menjadi dasar penting kemajuan dalam perusahaan sehingga menciptakan kepuasan karyawan. Dimensi kesempatan/promosi terdiri dari dua indikator, yaitu: mempunyai peluang untuk mendapatkan promosi, adanya rasa keadilan memperoleh promosi.

d. Pengawasan. Kemampuan atasan guna memberikan dukungan dan bantuan teknis bagi karyawan. Atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahan serta dapat memahami kepentingan bawahan dan memberikan dampak positif terhadap bawahan, maka akan menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Dimensi pengawasan terdiri dari tiga indikator, yaitu: atasan mampu memberikan keadilan di dalam penugasan, atasan dapat memberikan penugasan berdasarkan kompetensi, atasan mampu memberi keadilan dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan.

e. Rekan kerja. Rekan kerja yang mendukung merupakan sumber kepuasan kerja tersendiri karyawan. Kelompok kerja terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, nasihat, kenyamanan, serta bantuan pada individu akan memberikan kepuasan meningkat bagi karyawan. Dimensi rekan kerja terdiri dari dua indikator yaitu: rekan kerja yang menyenangkan, dan rekan kerja yang kompeten.

Menurut Kinicki & Kreitner bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa dimensi, yaitu: (Rosita *et al*., 2024)

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhannya.
b. *Discrepancies* (perbedaan), bahwa kepuasan merupakan suatu hasil dari sejauhmana harapan individu terpenuhi oleh pekerjaan.
c. *Value attainment* (pencapaian nilai), bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi individu bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.
d. *Equity* (keadilan), bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik), yaitu kepuasan kerja merupakan fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetik.

Luthans menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat diukur dengan lima dimensi, yaitu: *the work it self*, *pay*, *promotions, supervision*, dan *work group*. (Ningsih & Susetyo, 2022)

Umam (2018) menjelaskan dimensi yang dapat mengukur kepuasan kerja seseorang, yaitu:

a. Gaji/imbalan. Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauhmana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

b. Kondisi kerja. Kondisi kerja berupa ruangan kerja, suhu, pencahayaan, kenyamanan, keamanan, dan kelengkapan fasilitas. Kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.
c. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan). Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Terjadi diferensiasi pekerjaan mendatar dan tegak, meliputi hubungan kerja dengan rekan kerja, hubngan kerja dengan atasan, dan hubungan kerja dengan bawahan.

Berdasarkan kajian di atas, dapat disintesiskan *job satifaction* adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi, yang dapat diukur dengan dimensi: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) imbalan/jasa, (3) kesempatan promosi, (4) pengawasan, dan (5) rekan kerja.

2.1.4 *Work Engagement*

2.1.4.1 Pengertian *Work Engagement*

Robbins (2016) menjelaskan *work engagement is an individual's involvement with, satisfaction with, and enthusiasm for, the work she does.* Keterlibatan karyawan yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan pekerjaan yang dilakukan. Keterlibatan karyawan sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya.

Allen menjelaskan bahwa *work engagement* adalah perasaan emosional seseorang terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; seseorang yang sudah terikat terhadap organisasi menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. *Work*

engagement merupakan konsep yang terkait dengan perasaan emosional dan psikologis seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempatnya bekerja (Sihombing, 2018).

Robbins & Judge (2017) menyatakan *work engagement* adalah keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Keterlibatan yang kuat yaitu karyawan merasa terhubungan dengan pekerjaannya dan organisasi, serta memiliki perasaan bahwa mereka dapat membuat perbedaan. Antuasiasme yang tinggi, yaitu karyawan memiliki semangat dan energi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya serta merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan. Kepuasan yang tinggi, yaitu karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan organisasi, serta memiliki perasaan positif terhadap lingkungan kerja.

Wang *et al*. (2020) menyatakan e*ngagement* sering didefinisikan sebagai antusiasme, usaha, antusiasme, dan lain-lain. *Work engagement* mengacu pada hubungan antara seseorang dan pekerjaan. *Work engagement* merupakan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi antara seseorang/karyawan dengan pekerjaannya. *Work engagement* mengarah pada perilaku seseorang yang lebih berupaya dalam pekerjaannya dan mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerjanya.

Sun & Bunchapattanakda (2019) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan keadaan psikologis aktif yang energik dan terlibat sehingga terhubung dengan persepsi, emosi, dan perilaku terhadap pekerjaan. Artinya, *work engagement* merupakan suatu keadaan psikologis aktif seseorang terhadap pekerjaan dan organisasi dalam segi persepsi, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan energi dan keterlibatan.

Gallup (2021) mendefinisikan *work engagement* merupakan seseorang yang merasa terikat dengan organisasi dan bekerja dengan penuh semangat untuk memajukan organisasi dan mendorong inovasi. Keterikatan seseorang merupakan bentuk mengerahkan seluruh tenaga untuk memajukan organisasi dengan selalu berinovasi dalam melakukan pekerjaannya karena adanya perasaan yang mengikat antara diri seseorang dengan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah suatu konsep kritis manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada tingkat keterikatan emosional, mental, dan fisik seseorang terhadap pekerjaan dan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Bakker & Demerouti (2017) bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *work engagement*, yakni:

a. *Job resources,* yaitu merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, dan perkembangan personal.
b. *Salience of job resources*, yaitu merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.
c. *Personal resources,* yaitu merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti keyakinan, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor

extraversion dan *conscientiousness* yang lebih tinggi serta memiliki skor *neuoriticism* yang lebih rendah.

Schaufeli *et al*. (2018) menyatakan bahwa *work engagement* pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal yaitu model JD-R (*Job Demand Resource Model*) dan *psychological capital*. Model JD-R meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, sosial, dan organisasi, gaji, peluang untuk berkarir, dukungan supervisor dan rekan kerja, serta *performance feedback*. Sedangkan *psychological capital* meliputi kepercayaan diri, rasa optimis, harapan mengenai masa depan, serta resiliensi.

Tewal *et al.* (2017) menjelaskan faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk lebih *engaged* dengan organisasi yakni:

a. Persepsi karyawan mengenai pentingnya pekerjaan. Setiap anggota organisasi perlu merasa bahwa apa yang dia kerjakan adalah penting. Tidak peduli serendah apapun jabatannya dalam struktur organisasi.
b. Kejelasan karyawan mengenai harapan atas pekerjaan. Setiap karyawan ketika masuk organisasi tentu memiliki harapan tertentu.
c. Peningkatan karir. Jenjang karir yang jelas membuat semua anggota organisasi memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai rencana karirnya.
d. *Feedback* dan dialog berkala dengan atasan. Di lingkungan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan merupakan hubungan yang sangat hirarkis.
e. Hubungan yang berkualitas antara teman kerja, atasan dan bawahan. Hubungan antar anggota organisasi memiliki peranan dalam menentukan seseorang akan bertahan di dalam organisasi atau tidak.
f. Persepsi mengenai etos dan nilai organisasi. Bagaimana karyawan mempersepsikan nilai-nilai dan etos kerja dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan *employee engagement*.

g. Komunikasi yang efektif antar anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki interpretasi sendiri-sendiri mengenai cara mengerjakan sesuatu, dan sebagainya.

Allen & Meyer (2017) menemukan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, yaitu:

a. *Adaptability*, yaitu keterbukaan terhadap ide-ide baru, kesiapan memodifikasi respon kerja pada saat menghadapi perubahan.
b. *Achievement orientation*, yaitu orientasi untuk selalu mendorong diri dalam siklus target.
c. *Attraction to the work*, yaitu kemampuan mengelola sikap positif terhadap pekerjaannya selama periode stres dan frustasi.
d. *Emotional maturity*, yaitu menghindari bertindak impulsif dan ekstrim atau menghindari reaksi emosional yang berdampak negatif terhadap efektivitas kerja dan terhadap hubungan kerja.
e. *Positive disposition*, yaitu menunjukkan keramahan dengan konsumen dan rekan kerja, berkeinginan untuk menolong orang lain mencapai target kerja mereka.
f. *Self efficacy*, yaitu memperlihatkan kenyamanan, percaya diri atas kemampuannya berhasil dalam pekerjaan dan melampaui prestasi orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* diantaranya: *job resources, salience of job resources, personal resources,* persepsi karyawan mengenai pentingnya pekerjaan, kejelasan karyawan mengenai harapan atas pekerjaan, peningkatan karir, *feedback* dan dialog berkala dengan atasan, hubungan yang berkualitas antara teman kerja, atasan, dan bawahan, persepsi mengenai etos dan nilai organisasi. Komunikasi yang efektif antar anggota organisasi.

2.1.4.3 Dimensi *Work Engagement*

Schaufeli *et al.* (2018) menjelaskan bahwa *work engagement* dapat diukur dengan menggunakan tiga dimensi, yaitu:

a. *Vigour* (semangat), yaitu dicirikan mempunyai energi dan kegigihan tinggi disertai kegembiraan, kerelaan mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai ketekunan menghadapi kesulitan.
b. *Dedication* (dedikasi), yaitu suatu kondisi dimana guru sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai adanya perasaan penuh makna, tertantang, antusiasme tinggi, dan memberikan inspirasi signifikan bagi dirinya, baik secara pribadi maupun sosial.
c. *Absorption* (penyerapan), yaitu suatu tahapan yang ditandai adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melaksanakan pekerjaan.

Pri & Zamralita (2017) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi pikiran yang positif dan berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication,* dan *absorption*. *Vigor* (semangat) merujuk pada tingkat energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi suatu kesulitan. *Dedication* (dedikasi) berarti merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. *Absorption* (penghayatan) dapat digambarkan sebagai konsentrasi penuh di tempat kerja dan sebagai pengalaman yang membahagiakan dalam karyawan.

Menurut Kahn (2020) bahwa *work engagement* meliputi tiga aspek utama, sebagai berikut:

a. *Physically engage*, merupakan suatu bentuk ketertarikan secara fisik antara karyawan dan pekerjaannya yang ditandai dengan adanya aktifitas fisik dalam bekerja.
b. *Emotionally engage*, merupakan suatu bentuk ketertarikan secara emosional antara karyawan dan pekerjaannya yang berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan pekerjaannya.
c. *Cognitively engage*, merupakan suatu bentuk keterikatan cara kognitif antara karyawan dan pekerjaannya yang meliputi pikiran-pikiran yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian beberapa teori di atas, dapat disintesiskan bahwa *work engagement* adalah keterikatan emosional, mental, dan fisik seseorang terhadap pekerjaan dan organisasi, yang dapat diukur dengan dimensi: (1) *vigour* (semangat), (2) *dedication* (dedikasi), dan (3) *absorption* (penyerapan).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Publikasi	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian/ Alat Analisis	Kesimpulan
1	Innovative: *Journal of Social Science Research*, Vol.4, No.1, 2024	Helina Sitorus	Hubungan antara *Employee Well-Being* dengan *Work Engagement* Pada Pegawai Pemerintahan	- *Employee well-being* - *Work engagement*	Analisis korelasi	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan *employee well-being* dengan *work engagement*
2	DIJMS: *Dinasti Interantional Journal of Management Science*, Vol.3,	Adi Sumarno	*The Effect of Internal Communication and Employee Well-Being on*	- *Internal communication* - *Employee well-being*	Structural Equation Model (SEM)	*Employee well-being has a significant effect on employee*

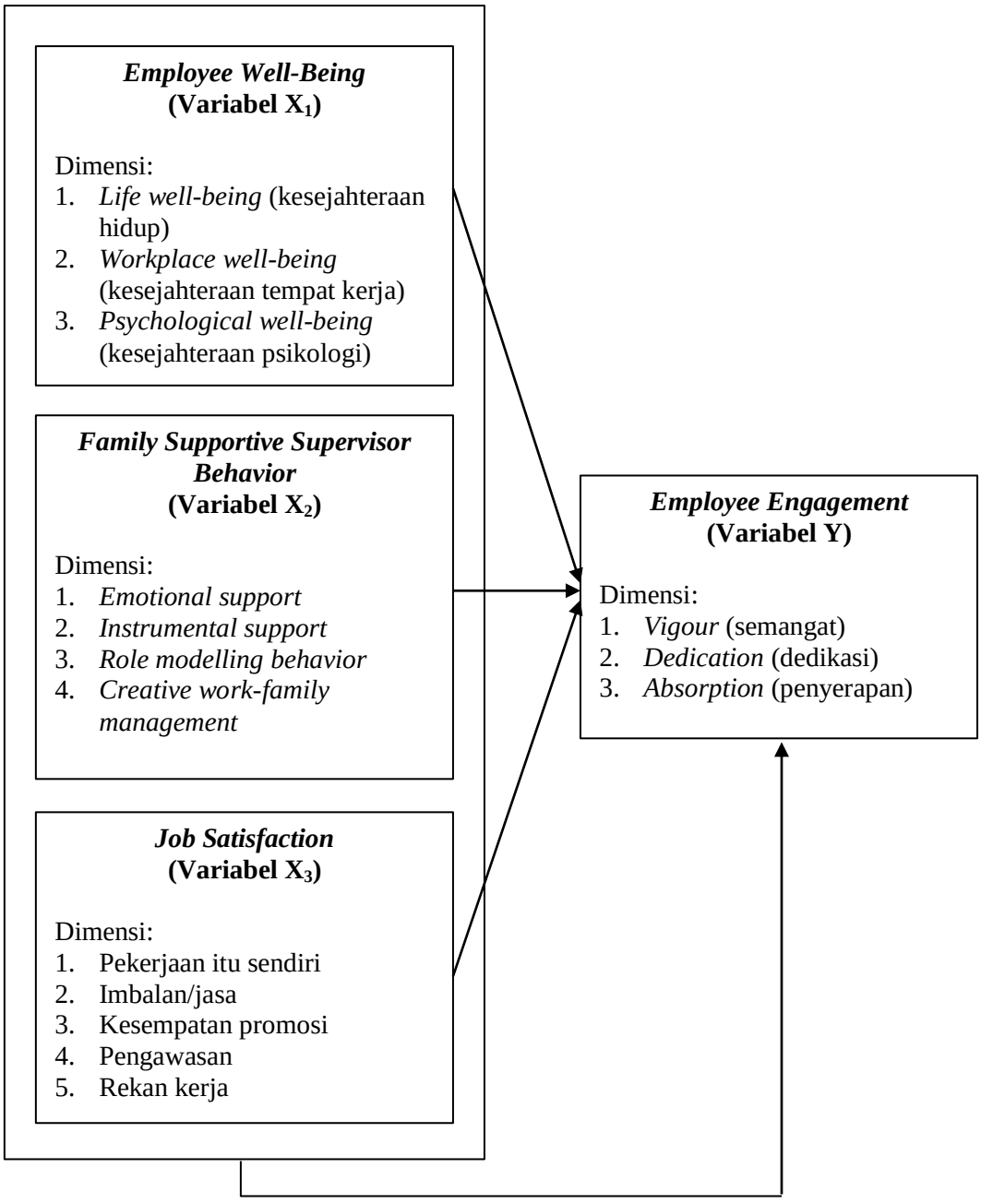
No	Publikasi	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian/ Alat Analisis	Kesimpulan
	Issue 6, July 2022		*Employee Performance, Mediated Employee Engagement (Study at PT. Wuza)*	- *Employee performance* - *Employee engagement*		*engagement*
3	Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol.14 No.1, 2020	Jundah Ayu Permatasari, Umar Nimran, Tri Wulida Afrianty	Pengaruh *Family Supportive Supervisor Behavior* terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work Life Balance* dan *Employee Engagement*	- *Family supportive supervisor behavior* - Kepuasan kerja - *Work life balance* - *Employee engagement*	Kuantitatif, Analisis jalur (*path analysis*)	*Family supportive supervisor behavior* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja
4	Psikodimensia Kajian Ilmiah Psikologi, Vol.21, No.2, 2022	Deri Natria dan Arum Etikariena	*Family Supportive Supervisor Behavior* dan *Work Engagement* di Era Pandemi	- *Family supportive supervisor behavior* - *Work engagement*	Kuantitatif, analisis regresi	*Family supportive supervisor behavior* berpengaruh langsung signifikan terhadap *work engagement*
5	Journal Management, Business, and Accounting, Vol.22, No.2, Agustus 2023	Karmila Utari	Pengaruh Kompetensi dan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* di PT. Semen Baturaja Palembang	- Kompetensi - *Job satisfaction* - *Employee engagement*	Analisis regresi linear berganda	Kompetensi *job satisfaction* berkontribusi secara signifikan terhadap tingkat *employee engagement* di lingkungan kerja
6	*Polish Journal of Management Studies,* Vol.19, No.2, 2019	Djoemadi F.R.	*The Effect of Work Satisfaction on Employee Engagement*	- *Work satisfaction* - *Employee engagement*	Structural Equation Model (SEM)	*Work satisfaction affected employee engagement*
7	*Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH),* Volume 7, Issue 6, 2022	Lim Yee Siew	*Relationship between Employee's Satisfaction, Engagement and Turnover Intention*	- *Employee satisfaction* - *Employee engagement* - *Turn over*	*Correlation study.*	*Employee satisfaction has a positive effect towards employee's engagement*

No	Publikasi	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian/ Alat Analisis	Kesimpulan
8	*Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 317,* (IConProCS 2019)	Fatwa Tentama	*Relationship Between Work Satisfaction with Employee Engagement*	- *Work satisfaction* - *Employee engagement*	*Correlation study.*	*Very significant positive relationship between job satisfaction and employee engagement.*

Berdasarkan uraian fenomena dan gap riset yang peneliti kemukakan di atas, belum ada peneliti sebelumnya yang menguji secara komprehensif pengaruh variabel *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior,* dan variabel kepuasan kerja terhadap *work engagement* guru. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian ini tentang pengaruh variabel *employee well-being, family supportive supervisor behavior,* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.

2.3 Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian literatur dan riset terdahulu, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini meliputi sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Work Engagement*

Menurut Zhang *et al.* (2020) bahwa *employe*e *well-being* melibatkan persepsi dan perasaan subyektif seseorang tentang pekerjaan dan kehidupan mereka (misalnya seperti kesejahteraan hidup dan kesejahteraan kerja), serta pengalaman psikologis dan tingkat kepuasan yang diperlihatkan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi (kesejahteraan psikologis). *Employee well-being* mengacu kepada penilaian seseorang terhadap kualitas hidup mereka secara keseluruhan berdasar pada standar pribadi mereka sendiri. Hal tersebut mencakup dua elemen dasar, yaitu kepuasan hidup atau persepsi kualitas hidup, dan pengalaman emosional termasuk emosi positif dan emosi negatif (Aboobaker *et al.*, 2019). Seseorang yang memiliki persepsi dan merasa kesejahteraan sudah diperoleh dari tempatnya bekerja, maka akan berdampak pada sikap dan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian (Sitorus, 2024), (Sumarno, 2022), (Utari, 2023), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan *employee well-being* dengan *work engagement*. Bahwa seseorang yang memiliki *well-being* yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya *work engagement*.

Penelitian ini mengasumsikan bahwa *employee well-being* secara parsial mempengaruhi *work engagement*, dengan demikian pengajuan hipotesis pertama sebagai berikut:

H_1 : *Employee well-being* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.

2.4.2 Pengaruh *Family Supportive Supervisor Behavior* terhadap *Work Engagement*

Hammer (2015) menyatakan *family supportive supervisor behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan oleh supervisor yang mendukung peran keluarga dan

pribadi seseorang. Contohnya termasuk dukungan emosional, seperti menunjukkan empati; dukungan instrumental, seperti memfasilitasi waktu istirahat yang diminta; pemodelan peran, seperti para pemimpin yang menunjukkan waktu istirahat untuk mengurus diri sendiri dan keluarga mereka; dan manajemen kerja-keluarga yang kreatif, seperti mengidentifikasi cara-cara bahwa mendukung kebutuhan pribadi dapat bersama-sama menguntungkan karyawan dan pemberi kerja. Meskipun dukungan sosial supervisor umum memberikan efek positif pada banyak sikap dan perilaku karyawan dari niat untuk *turnover* hingga konflik kerja-keluarga. *Family supportive supervisor behavior* tidak hanya menambah varian tambahan tetapi memberikan efek yang lebih kuat pada sikap dan perilaku yang meluas dari pekerjaan ke lingkungan keluarga.

Teori yang mendukung hubungan antara *family supportive supervisor behavior* adalah *social exchange theory* yang dikemukakan Thibault dan Kelley. *Social exchange theory* melibat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan saling mempengaruhi (*reciprocal*). Ketika seseorang memperlakukan orang lain dengan baik, maka hukum timbal balik (*reciprocity norm*) mewajibkan mereka melakukan hal yang sama. *Work engagement* adalah keterlibatan individu dan rasa keterikatan di dalam organisasi dimana individu mendedikasikan dirinya untuk kesuksesan tujuan organisasi tempatnya bekerja. *Family supportive supervisor behavior* dapat mendorong timbulnya *work engagement*. Berdasarkan *social exchange theory*, karyawan akan memberikan kontribusi sesuai apa yang mereka dapatkan, dalam hal ini adalah *family supportive supervisor behavior*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika mengacu pada *social exchange theory*, guru akan memiliki *work engagement* yang tinggi sebagai dampak dari perlakuan baik dan perhatian dari *supervisor* mereka.

Hasil penelitian (Permatasari *et al.*, 2020), (Natria & Etikariena, 2022), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *family supportive*

supervisor behavior terhadap *work engagement*. Bahwa organisasi yang memiliki tingkat *family supportive supervisor behavior* yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya *work engagement*.

Penelitian ini mengasumsikan bahwa *family supportive supervisor behavior* secara parsial mempengaruhi *work engagement*, dengan demikian pengajuan hipotesis kedua sebagai berikut:

H_2 : *Family supportive supervisor behavior* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.

2.4.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*

Sutrisno (2017) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Robbins (2016) menjelaskan kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan yang diukur dari ketidaksesuaian antara imbalan aktual dan yang dirasakan yang diterima karyawan. Kepuasan kerja berpotensi akan mempengaruhi berbagai perilaku seseorang dalam organisasi dan meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan. Kepuasan juga merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang terkait pekerjaannya atau sebagai salah satu hal penting dalam sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Guru akan merasa terikat sepenuhnya dengan organisasi sekolah, ketika mereka sudah mendapatkan hak mereka dalam bekerja, karena mereka merasa puas dengan pekerjaannya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan guru adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan bentuk reaksi dari guru terhadap pekerjaan

dan beragam fasilitas yang disediakan oleh sekolah untuk menyokong dan meningkatkan nilai setiap guru. Guru akan berkontribusi dengan sekolah secara maksimal ketika sudah merasa puas dan termotivasi, merasa memiliki, sehingga dapat meningkatkan mutu bagi sekolah (Yuswardi, 2019).

Hasil penelitian (Djoemadi, 2019), (Siew, 2022), (Tentama, 2019), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *work engagement*. Bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya *work engagement*.

Penelitian ini mengasumsikan bahwa *job satisfaction* secara parsial mempengaruhi *work engagement*, dengan demikian pengajuan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H_3 : *Job satisfaction* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.

2.4.4 Pengaruh *Employee Well-Being, Family Supportive Supervisor Behavior,* dan *Job Satisfaction* Secara Simultan terhadap *Work Engagement*

Aboobakar *et al.* (2019) menyatakan bahwa *employee well-being* adalah titik keseimbangan antara kumpulan sumber daya individu dan tantangan yang dihadapi. *Employee well-being* mengacu pada penilaian individu terhadap kualitas hidup mereka secara keseluruhan berdasarkan standar pribadi mereka sendiri. Hal tersebut mencakup dua elemen dasar yaitu kepuasan hidup atau persepsi kualitas hidup seseorang, dan pengalaman emosional, termasuk emosi positif dan negatif. Sedangkan Umam (2018) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi dan kondisi kerja yang dirasakannya. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu

pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam mendapatkan hasil kerja optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, maka mereka akan berusaha semaksimal mungkin dengan semua kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tanggung jawabnya (Badriyah, 2015). *Work engagement* dapat dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya: faktor organisasi (kepemimpinan, dukungan, superior, sumber daya pekerjaan, keadilan); faktor pekerjaan (lingkungan kerja, partisipasi kerja, pengayaan pekerjaan); dan faktor individu (ekstraversi, ketahanan, kesadaran diri). (Sun & Bunchapattanasakda, 2019)

Penelitian ini mengasumsikan bahwa *employee well-being, family supportive supervisor behavior,* dan *job satisfaction* secara simultan mempengaruhi *work engagement*, dengan demikian pengajuan hipotesis keempat sebagai berikut:

H_4 : *Employee well-being, family supportive supervisor behavior,* dan *job satisfaction* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.