

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan bisnis modern yang semakin dinamis, menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu unsur perusahaan yang memegang peranan krusial dalam pencapaian tujuan perusahaan. Fokus pada manusia bukan berarti bahwa unsur-unsur lain tidak memegang peranan penting, karena berbagai elemen diperlukan untuk mendukung dan melengkapi berbagai fase operasional, sehingga tercipta sinergi optimal dalam suatu perusahaan (Rojikinnor *et al.*, 2023). Hasibuan (2003) menyatakan bahwa manusia memiliki fungsi yang dominan ketika melakukan suatu kegiatan, karena manusia dapat berperan sebagai perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Perusahaan perlu memastikan karyawan merasa nyaman secara fisik maupun psikologis di lingkungan kerja, serta memiliki keterhubungan emosional terhadap pekerjaannya, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang optimal. Perusahaan perlu membangun strategi pengelolaan SDM yang tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan aspek emosional dan psikologis karyawan, oleh karena itu hal tersebut penting demi mendukung produktivitas jangka panjang.

Perusahaan saat ini dituntut untuk tidak hanya mengelola aspek teknis operasional, tetapi juga memahami dan mengelola perilaku sumber daya manusianya. *Organizational Behavior* (OB) atau perilaku organisasi hadir sebagai pendekatan strategis untuk memahami bagaimana individu, kelompok, dan struktur

organisasi saling berinteraksi dan memengaruhi kinerja secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017). Tercantum dalam sumber yang sama, OB tidak hanya mempelajari apa yang dilakukan orang dalam organisasi, tetapi juga bagaimana perilaku tersebut berdampak terhadap berbagai aspek seperti produktivitas dan kepuasan kerja. Salah satu fokus penting dalam perilaku organisasi adalah kepuasan kerja, yang berperan besar dalam menentukan tingkat kinerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, perhatian terhadap kesejahteraan di tempat kerja seperti manajemen konflik kerja-hidup dan penciptaan lingkungan kerja yang bermakna juga menjadi bagian integral dari pendekatan perilaku organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kontribusi karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, salah satu aspek penting yang banyak dikaji dalam penelitian manajemen sumber daya manusia adalah kepuasan kerja. Karyawan yang puas, akan lebih produktif dan antusias dalam pekerjaan mereka, sedangkan sebaliknya, karyawan yang kurang puas akan kurang bersemangat dan menimbulkan rasa bosan atau konsekuensi negatif lainnya (Gazi *et al.*, 2024). Pandangan optimis ini dapat menular pada rekan satu tim dan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Gazi *et al.*, 2024), Subarto & Solihin (2025), serta Trihudyatmanto *et al.* (2025) menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan terhadap aspek pekerjaan, imbalan, serta hubungan kerja yang harmonis menjadi

faktor yang memperkuat kinerja individu. Namun demikian, hasil penelitian tidak seluruhnya menunjukkan konsistensi. Penelitian yang dilakukan oleh *Andayani et al.* (2020) dan Nurhandayani (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi yang diteliti. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak selalu secara langsung mampu meningkatkan kinerja.

Selain sebagai variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, kepuasan kerja dalam beberapa penelitian juga berperan sebagai variabel mediasi. Pramudya & Andaru (2024) serta Yusnelly *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *workplace well-being* dan kinerja karyawan. Artinya, kesejahteraan di tempat kerja mampu menciptakan kondisi emosional yang positif terlebih dahulu, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja. Penelitian lain oleh Trihudyatmanto *et al.* (2025) serta Aulia & Puteh (2024) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan bagaimana *workplace well-being* dan *employee engagement* mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

*Workplace well-being* atau kesejahteraan di tempat kerja mengacu pada kondisi di mana karyawan merasa nyaman, sejahtera, dan didukung dalam lingkungan kerja mereka. Konsep ini mencakup kesehatan fisik dan mental, emosional, hubungan sosial yang harmonis, serta praktik di perusahaan (Yang *et al.*, 2024). Pendapat lain dari Page (2005), *workplace well-being* merupakan tingkat

kesejahteraan yang dirasakan individu di tempat kerja, yang didasarkan pada penilaian secara umum berdasarkan nilai ekstrinsik dan nilai instrinsik dari pekerjaan yang dilakukan. Penelitian (Yang *et al.*, 2024) menunjukkan bahwa *workplace well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa nyaman dan didukung cenderung memiliki produktivitas serta kualitas kerja yang lebih baik. Sejalan dengan itu, Pramudya & Andaru (2024) menemukan bahwa *workplace well-being* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kesejahteraan dan performa kerja. Hasil serupa juga dikemukakan oleh Suryadi *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan mampu meningkatkan efektivitas dan pencapaian target kerja.

Namun demikian, tidak seluruh penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Penelitian Putra Pratama *et al.* (2023) menemukan bahwa kesejahteraan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,522 lebih kecil dari *t*-tabel 1,654 serta *p-value* sebesar 0,129 lebih besar dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi kesejahteraan yang diberikan organisasi belum tentu secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai, sehingga menunjukkan adanya perbedaan hasil dalam penelitian terdahulu mengenai hubungan *workplace well-being* terhadap kinerja karyawan.

Konsep *employee engagement* atau keterikatan karyawan mengacu pada komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi, atau tingkat upaya

sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka (Biswakarma & Subedi, 2024). Keterikatan kerja mencakup kepuasan, keterlibatan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan bahwa keterikatan kerja memiliki tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Keterikatan kerja mencerminkan persepsi individu terhadap pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, memiliki tujuan, dan memberikan dampak positif dalam kehidupannya. Persepsi keterikatan yang baik diyakini mampu menjaga kualitas kinerja yang optimal karena karyawan merasa diikutsertakan dalam proses pekerjaan hingga pengambilan keputusan.

Penelitian Aftab *et al.* (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik dalam kinerja peran utama maupun kinerja peran ekstra, dengan mekanisme hubungan yang dipengaruhi oleh faktor psikologis dan orientasi kerja individu. Hasil serupa juga ditemukan oleh Agustina M (2022) dan Trihudiyatmanto *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbanding terbalik, penelitian Sakeru *et al.* (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, meskipun memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel lain. Hasil yang sejalan juga ditemukan oleh Unung Terisma *et al.* (2023) yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun karyawan menunjukkan tingkat keterikatan dan tanggung jawab kerja yang tergolong baik.

Perum BULOG Kanwil Jateng merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang logistik pangan dan memiliki peran strategis dalam menjaga ketahanan pangan nasional. Sektor yang berorientasi pada layanan publik menempatkan kinerja karyawan sebagai faktor kunci dalam menjamin kesinambungan operasional dan pelayanan kepada masyarakat Setiawati *et al.* (2024). Untuk mengoptimalkan hal tersebut, Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah menerapkan sistem penilaian kinerja yang terstruktur, yang digunakan untuk menentukan sejauh mana target kinerja yang telah ditetapkan tercapai. Sistem ini juga menjadi dasar dalam mengklasifikasikan kinerja karyawan, apakah berada pada kategori baik atau tidak.

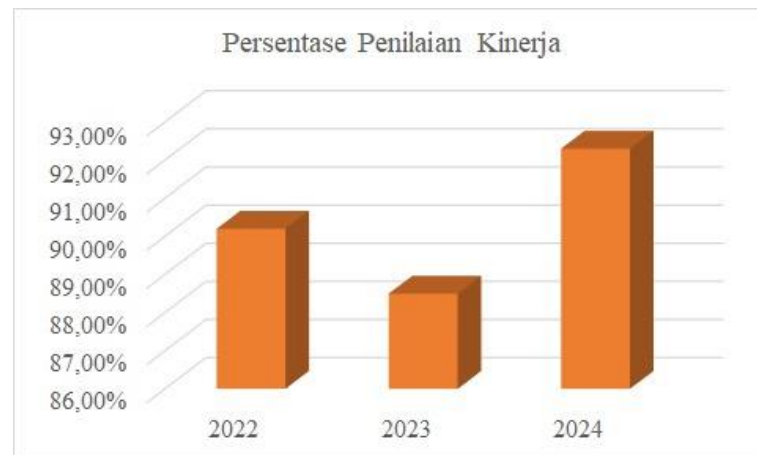
Berikut adalah sistem penilaian kinerja Perum Bulog Kanwil Jawa Tengah:

**Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan Perum BULOG Kanwil Jateng**

| <b>Klasifikasi</b> | <b>Rentang Nilai (%)</b> |
|--------------------|--------------------------|
| A= Sangat Baik     | >80 - 100                |
| B= Baik            | >70 - 80                 |
| C= Sedang          | >60 - 70                 |
| D= Kurang          | >50 - 60                 |
| E= Sangat Kurang   | <50                      |

Sumber: HRD Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah (2025)

Penilaian kinerja menggambarkan dinamika capaian kinerja individu berdasarkan parameter evaluasi yang telah ditetapkan dalam sistem penilaian terstruktur yang berlaku. Untuk mendukung pemahaman yang lebih komprehensif terkait implementasi sistem penilaian kinerja tersebut, berikut adalah data penilaian kinerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah selama 2022-2024:

**Tabel 1. 2 Hasil Penilaian Kinerja Perum BULOG KanwilJateng**

Sumber: HRD Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah (2025)

Berdasarkan evaluasi kinerja Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah selama 3 tahun terakhir, terlihat adanya fluktuasi yang perlu menjadi perhatian. Pada tahun 2022, kinerja tercatat sebesar 90,2% dengan predikat A (Sangat Baik), lalu turun menjadi 88,5% pada tahun 2023. Penurunan ini mengindikasikan adanya kendala dalam menjaga stabilitas pelaksanaan program kinerja baik dari target utama perusahaan maupun target kinerja sumber daya manusia nya. Pada tahun 2024, kinerja kembali naik menjadi 92,3% dan berada di predikat A. Meskipun hasil kinerja tergolong baik, penurunan yang terjadi pada tahun 2023 menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan agar tren peningkatan dapat terjaga dan selaras dengan target perusahaan dari tahun ke tahun.

Fluktuasi kinerja karyawan di Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah selama periode 2022–2024 menunjukkan pentingnya menjaga stabilitas produktivitas atau kinerja karyawan. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kepuasan terhadap faktor-faktor internal organisasi. Faktor-faktor internal ini biasanya sulit diukur secara subjektif karena cara penilaian dan

tingkat kepuasan setiap individu berbeda-beda berdasarkan persepsi masing-masing (Warisno, 2022). Salah satu faktor internal yang penting adalah *workplace well-being* dan *employee engagement*. Fluktuasi kinerja yang terjadi mengindikasikan bahwa kedua aspek tersebut belum berjalan secara optimal. Berdasarkan observasi peneliti dan *sharing session* dengan beberapa karyawan, ditemukan bahwa masih ada beberapa divisi yang *overtime* di waktu-waktu tertentu karena tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam apakah *workplace well-being* dan *employee engagement* menjadi salah satu faktor yang memengaruhi fenomena tersebut. Karena aspek ini tidak tercatat secara eksplisit dalam penilaian kinerja, berikut merupakan hasil pra-kuisisioner yang dilakukan pada 15 karyawan dari berbagai divisi di Perum BULOG Jateng, yang berisi pandangan pribadi mereka mengenai persepsi terhadap *workplace well-being* dan *employee engagement* berdasarkan pengalaman kerja mereka. Informasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran awal mengenai kondisi kesejahteraan dan tingkat keterlibatan karyawan yang mungkin berpengaruh pada kepuasan kerja serta berdampak pada kinerja.

**Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei *Workplace Well-being* Perum BULOG Kanwil Jateng**

| No               | Dimensi              | Jawaban |       |        |        |         | Skor rata-rata |
|------------------|----------------------|---------|-------|--------|--------|---------|----------------|
|                  |                      | SS (5)  | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) |                |
| 1                | Indikator Instrinsik | 10      | 20    | 9      | 8      | 1       | 3,1            |
| 2                | Indikator Ekstrinsik | 20      | 24    | 6      | 6      |         | 3,7            |
| <b>TOTAL</b>     |                      |         |       |        |        |         | <b>6,87</b>    |
| <b>RATA-RATA</b> |                      |         |       |        |        |         | <b>3,44</b>    |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1.3, hasil pra-survei terhadap *Workplace well-being* memiliki skor rata-rata 3,44, berada pada kategori sedang. Skor dimensi indikator



intrinsik tercatat 3,1, lebih rendah dibandingkan dimensi indikator ekstrinsik yang memperoleh skor 3,7. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun faktor eksternal seperti fasilitas dan lingkungan kerja relatif lebih baik, faktor internal seperti makna kerja dan kepuasan personal perlu ditingkatkan agar kesejahteraan karyawan dapat mencapai tingkat yang lebih optimal.

**Tabel 1. 4 Hasil Pra Survei *Employee Engagement* Perum BULOG Kanwil Jateng**

| No               | Dimensi           | Jawaban |       |        |        |         | Skor rata-rata |
|------------------|-------------------|---------|-------|--------|--------|---------|----------------|
|                  |                   | SS (5)  | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) |                |
| 1                | <i>Spirit</i>     | 10      | 24    | 12     | 6      | 1       | 3              |
| 2                | <i>Dedication</i> | 10      | 28    | 9      | 4      | 1       | 3,4            |
| <b>TOTAL</b>     |                   |         |       |        |        |         | <b>6,9</b>     |
| <b>RATA-RATA</b> |                   |         |       |        |        |         | <b>3,45</b>    |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1.4 pada variabel *Employee engagement*, hasil rata-rata menunjukkan angka 3,45 yang berada pada kategori sedang. Dimensi *spirit* maupun *dedication* memperoleh skor yang sama, yaitu sekitar angka 3. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan belum mencapai tingkat optimal. Karyawan mungkin belum sepenuhnya merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya atau belum menunjukkan dedikasi penuh terhadap organisasi.

**Tabel 1. 5 Hasil Pra Survei Kepuasan Kerja di Perum BULOG Kanwil Jateng**

| No               | Dimensi                          | Jawaban |       |        |        |         | Skor rata-rata |
|------------------|----------------------------------|---------|-------|--------|--------|---------|----------------|
|                  |                                  | SS (5)  | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) |                |
| 1                | <i>Pay</i>                       | 25      | 32    | 6      |        |         | 4,2            |
| 2                | <i>Recognition for Good Work</i> |         | 28    | 12     | 6      | 1       | 3,1            |
| <b>TOTAL</b>     |                                  |         |       |        |        |         | <b>7,27</b>    |
| <b>RATA-RATA</b> |                                  |         |       |        |        |         | <b>3,64</b>    |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1.5, hasil pra-survei Kepuasan kerja menunjukkan skor rata-rata sebesar 3,64. Dimensi kompensasi (*pay*) mendapatkan skor tertinggi

sebesar 4,2, sementara dimensi penghargaan terhadap kinerja (*recognition for good work*) memperoleh skor 3,1. Meskipun kompensasi dinilai memuaskan, aspek penghargaan terhadap kinerja (*recognition for good work*) atas kontribusi karyawan masih perlu mendapat perhatian. Ketimpangan yang cukup signifikan ini mengindikasikan bahwa indikator kepuasan kerja belum sepenuhnya terpenuhi.

Hasil pra survei yang dilaksanakan pada 15 karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah menunjukkan bahwa skor *workplace well-being* berada pada skor 3,44, *employee engagement* pada skor 3,45, serta *job satisfaction* pada skor 3,64 dalam skala Likert 1-5. Apabila dikonversi ke bentuk presentase, capaian tersebut masing-masing setara dengan 68,8%, 69% dan 72,8%. Berdasarkan acuan interval penilaian kinerja karyawan yang berlaku di Perum BULOG Kanwil Jateng, ketiga variabel tersebut dikategorikan pada kategori sedang.

*Research gap* dalam penelitian ini berangkat dari adanya perbedaan temuan pada penelitian-penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara *workplace well-being*, *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sejumlah penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kepuasan kerja. Namun demikian, terdapat pula studi yang menemukan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan atau hanya memberikan pengaruh secara tidak langsung. Ketidakkonsistenan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel belum sepenuhnya memiliki kesepakatan empiris. Pada sisi lain, penelitian yang mengkaji secara bersamaan peran *workplace well-being* dan *employee engagement* terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara masih relatif terbatas, khususnya dalam

konteks BUMN sektor logistik pangan seperti Perum BULOG. Kondisi tersebut menunjukkan adanya celah dalam literatur yang perlu dikaji lebih lanjut guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antar variabel tersebut.

Sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan sistem kerja yang kompleks, tingkat kesejahteraan, keterikatan dan kepuasan kerja karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan. Kesejahteraan karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah ditingkatkan melalui berbagai penyediaan fasilitas intrinsik maupun ekstrinsik. Hal ini menunjukkan adanya upaya untuk menjaga keterikatan melalui kepuasan kerja yang diperoleh karyawan. Penelitian dilakukan di berbagai tingkatan dan divisi. Fokus penelitian ini adalah menganalisis bagaimana **Pengaruh *Workplace Well-Being* dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Perum BULOG Kanwil Jateng)**. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi manajemen BULOG dalam upaya peningkatan strategi pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif dan berkelanjutan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah dapat dipahami sebagai adanya kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan dengan kondisi nyata yang terjadi. Perumusan masalah dalam penelitian ini berangkat dari latar belakang yang menunjukkan bahwa Perum BULOG Kanwil Jateng menargetkan seluruh karyawan memiliki kinerja yang tinggi, namun pada kenyataannya terdapat fluktuasi pada hasil penilaian kinerja yang mengindikasikan

kinerja karyawan yang belum optimal. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini disusun untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara *Workplace Well-being* terhadap Kinerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jateng?
2. Apakah terdapat pengaruh antara *Employee Engagement* terhadap Kinerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jateng?
3. Apakah terdapat pengaruh antara *Workplace Well-being* terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jateng?
4. Apakah terdapat pengaruh antara *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah?
6. Apakah *Workplace Well-Being* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi?
7. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis permasalahan yang telah dirumuskan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam serta memberikan solusi yang tepat terhadap isu yang diteliti, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Workplace Well-Being* terhadap Kinerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.

2. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Workplace Well-Being* terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
6. Untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Workplace Well-Being* dan Kinerja Karyawan.
7. Untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini bagi pembaca dan seluruh pihak, antara lain:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori terkait Perilaku Organisasi, khususnya terkait hubungan antara *workplace well-being*, *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bukti empiris yang mendukung teori dan penelitian sebelumnya mengenai pentingnya peran kesejahteraan di tempat kerja dan keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kerja.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

#### 1. Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan pilihan dan rekomendasi bagi Perum BULOG Kanwil Jateng untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan *workplace well-being* dan *employee engagement*. Hasilnya dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan dan program yang mendukung kesejahteraan serta keterlibatan karyawan.

#### 2. Manfaat Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan referensi mengenai pentingnya *workplace well-being* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pembaca diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi.

#### 3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi acuan untuk memperdalam studi terkait, mengkaji variabel tambahan, atau menerapkan pendekatan penelitian yang berbeda pada bidang perilaku organisasi di masa mendatang.

## 1.5 Kerangka Teori

### 1.5.1 Perilaku Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2017), perilaku organisasi (*organizational behaviour*) adalah cabang ilmu yang mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur memengaruhi tindakan dalam lingkungan kerja. Tujuan utamanya adalah menggunakan pemahaman ini untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku

organisasi juga didefinisikan sebagai ilmu yang berfokus pada cara memahami, memperkirakan, dan mengelola perilaku manusia di dalam lingkungan organisasi (Luthans, 2011). Luthans menyoroti perlunya pendekatan yang didasarkan pada bukti ilmiah (*evidence-based approach*) dalam mengelola sumber daya manusia, agar pengambilan keputusan dalam organisasi tidak hanya mengandalkan intuisi semata, melainkan berpijak pada temuan empiris yang dapat dipertanggungjawabkan.

Perilaku organisasi merupakan bagian penting dari suatu organisasi karena organisasi memerlukan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perilaku organisasi menekankan bahwa sikap dan perilaku individu akan tercermin dalam tindakan mereka ketika berada di lingkungan kerja. Cara seseorang memandang dirinya sendiri dan lingkungannya akan memengaruhi arah serta keputusan yang diambil di dalam organisasi (Gani, 2021). Berdasarkan definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi adalah bagaimana individu dan kelompok berinteraksi dalam organisasi.

Penerapan teori perilaku organisasi pada penelitian ini terletak pada pemahaman bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada tuntutan pekerjaan semata, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi menmaksimalkan kepuasan kerja melalui faktor-faktor internal dan eksternal yang berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor tersebut seperti perhatian terhadap kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan serta membangun keterlibatan (*employee*), sehingga penerapan prinsip-prinsip dalam perilaku organisasi dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja.

### **1.5.2 Workplace Well-Being**

Danna dan Griffin (1999) menjadi pelopor dalam memperkenalkan konsep *workplace well-being*, yang mereka artikan sebagai keadaan kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan di lingkungan kerja (Zamralita & Putri Leleng Wilis, 2023). Page (2005) mengemukakan bahwa *workplace well-being* adalah perasaan nyaman dan sejahtera yang dialami seseorang dalam menjalankan peran sebagai karyawan, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal serta faktor eksternal di tempat kerja. Pendapat lain, Parker & Hyett (2011) menyatakan bahwa *workplace well-being* merupakan kondisi subjektif karyawan yang menunjukkan sejauh mana mereka merasa puas dan dihargai, mendapat perhatian, serta mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di tempat kerja. Oleh karena itu, *workplace well-being* dapat dipahami sebagai suatu kondisi yang mencakup berbagai dimensi fisik, psikologis, dan sosial yang secara keseluruhan mempengaruhi kesehatan dan kepuasan kerja individu dalam organisasi.

#### **1.5.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Workplace Well-being**

Menurut Nurroddhiyah (2021), terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi kesejahteraan di tempat kerja, yaitu:

1. lingkungan kerja, meliputi berbagai kejadian dan kondisi di tempat kerja seperti risiko terhadap keamanan dan kesehatan yang dapat berdampak negatif pada kesehatan serta kesejahteraan karyawan.
2. Sifat kepribadian, yang berperan dalam menentukan sejauh mana individu mampu menunjukkan tanda-tanda tingkat kesejahteraan dan kesehatan yang tinggi atau rendah dalam organisasi.



3. Stres kerja, yang muncul akibat ketidaksesuaian antara kebutuhan individu dengan tuntutan yang berasal dari lingkungan dan orang-orang di sekitarnya.

#### **1.5.2.2 Indikator *Workplace Well-Being***

Parker & Hyett (2011) mengembangkan alat ukur *Workplace Well-being Questionnaire* (WWQ) yang mencakup empat dimensi utama sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan (*work satisfaction*)

Menunjukkan sejauh mana individu merasa pekerjaannya bermakna, mampu memenuhi kebutuhan pribadi, dan meningkatkan harga diri.

2. Penghargaan terhadap karyawan (*organizational respect for the employee*)

Menggambarkan bagaimana organisasi memperlakukan karyawan, termasuk kepercayaan atasan, penerapan etika, dan keadilan dalam hubungan kerja.

3. Kepedulian atasan (*employer care*)

Mengacu pada perhatian dan dukungan yang diberikan atasan, termasuk keterbukaan untuk mendengarkan serta sikap empatik terhadap bawahan.

4. Gangguan pekerjaan terhadap kehidupan (*intrusion work into private life*)

Menilai dampak pekerjaan terhadap kehidupan pribadi karyawan, seperti tekanan, stres, target yang sulit dicapai, dan keterbatasan waktu luang di luar jam kerja.

#### **1.5.3 *Employee Engagement***

*Employee Engagement* menunjukkan seberapa kuat hubungan antara karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Istilah ini mengacu pada tingkat keterlibatan emosional dan mental individu terhadap pekerjaannya, termasuk perasaan puas, semangat, dan ikatan yang mendalam dengan tugas serta organisasi

tersebut (Robbins & Judge, 2017). Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi tinggi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Karyawan yang terlibat secara aktif tidak hanya melaksanakan tugas dengan penuh semangat, tetapi juga merasa bangga dan antusias terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, *employee engagement* dapat dipahami sebagai hubungan emosional dan mental yang intens antara karyawan dan organisasi, yang memberikan pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja kerja.

#### **1.5.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Berdasarkan pendapat Anitha dalam Lina (2019) terdapat tujuh faktor penting yang memengaruhi keterlibatan karyawan, yaitu:

1. Pertama, suasana kerja yang nyaman dan mendukung konsentrasi karyawan merupakan aspek krusial dalam meningkatkan keterlibatan.
2. Peran kepemimpinan yang efektif sangat berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.
3. Hubungan yang harmonis dan dukungan dari rekan kerja dapat memperkuat ikatan karyawan dengan perusahaan.
4. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan karier melalui program jenjang karier dan penghargaan mendorong komitmen karyawan.
5. Kompensasi yang diberikan, baik berupa finansial maupun non-finansial seperti gaji dan penghargaan, menjadi motivator utama bagi karyawan.

6. Kebijakan organisasi yang memberikan fleksibilitas dan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan diri membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
7. Kesejahteraan kerja yang meliputi kenyamanan dan pengalaman positif selama bekerja sangat menentukan tingkat keterlibatan karyawan.

#### **1.5.3.2 Indikator *Employee Engagement***

Berikut adalah indikator *employee engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2004):

##### **1. Semangat (*Vigor*)**

Mengacu pada energi tinggi dan ketahanan yang dimiliki karyawan saat bekerja, termasuk dorongan kuat untuk terus berupaya meskipun menghadapi tantangan atau tekanan kerja.

##### **2. Dedikasi (*Dedication*)**

Menunjukkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan yang ditandai dengan rasa antusias, bangga, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai.

##### **3. Keterlibatan Penuh (*Absorption*)**

Menggambarkan kondisi ketika karyawan sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas pekerjaan, sehingga merasa waktu berjalan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari tugas yang sedang dijalankan.

#### **1.5.4 Kepuasan Kerja**

Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi tentunya mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat kerjanya. Menurut Luthans (2011), kepuasan

kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif dari hasil penilaian terhadap pekerjaan seseorang. Luthans juga menyebutkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan keterlibatan yang lebih aktif terhadap tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2013), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan dalam suatu organisasi. Konsep kepuasan kerja tidak mudah karena berhubungan dengan perasaan dan persepsi setiap manusia (Robbins & Judge, 2017). Maka dari itu, perlu adanya perhatian lebih dari organisasi atau manajemen sumber daya manusia terkait tingkat kepuasan karyawannya. Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari penilaian terhadap kinerjanya, yang mencerminkan perasaan senang dan keterlibatan dari berbagai aspek dalam lingkungan kerja.

#### **1.5.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2013), yaitu:

1. Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, golongan, kedudukan, pengawasan, jaminan, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

#### **1.5.4.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Adapun indikator yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan mereka menurut Luthans (2011):

1. Tugas pekerjaan itu sendiri

Kepuasan yang dirasakan karyawan berkaitan dengan seberapa menantang dan menarik tugas yang mereka jalankan, termasuk kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

2. Penghasilan (gaji)

Jumlah kompensasi finansial yang diterima serta persepsi karyawan mengenai kesetaraan gaji jika dibandingkan dengan karyawan lain di organisasi yang sama.

3. Peluang kenaikan jabatan

Kesempatan bagi karyawan untuk maju dalam jenjang karier melalui promosi, yang merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

4. Peran pengawasan

Kemampuan atasan dalam memberikan arahan teknis yang jelas serta dukungan emosional dan perilaku yang diperlukan untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

5. Hubungan dengan rekan kerja

Tingkat keahlian teknis yang dimiliki rekan kerja serta kualitas dukungan sosial yang mereka berikan, yang turut memengaruhi kenyamanan dan kepuasan dalam lingkungan kerja.

### 1.5.5 Kinerja Karyawan

Perusahaan harus memiliki karyawan dengan kinerja yang baik, agar perusahaan tersebut dapat mencapai tujuannya dan mendapatkan keuntungan melebihi target perusahaan (Hudin & Santi Budiani, 2021). Robbins & Judge (2017) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh suatu pekerjaan di mana karyawan memenuhi kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kasmir (2022), kinerja merupakan capaian kerja dan sikap dalam bekerja yang ditunjukkan selama menjalankan tugas serta tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Selain itu gambaran lain terkait definisi kinerja telah dijabarkan oleh Sutrisno (2020) yaitu hasil capaian kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya kinerja karyawan tidak dapat diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kinerja karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.

#### 1.5.5.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berikut adalah dua faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Byar dan Rue (1984) dalam Sutrisno (2020):

##### 1. Faktor Individu

Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah usaha (*effort*), yaitu jumlah sinergi yang diberikan dalam melaksanakan tugas, kemampuan (*abilities*) yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, dan *role*

*perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi memengaruhi faktor-faktor individu.

### 1.5.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2022), berikut adalah indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

#### 1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Kualitas merupakan tingkatan di mana hasil penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik sempurna. Semakin tinggi mutu pekerjaan tersebut, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan.

#### 2. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas merujuk pada volume pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Penilaian biasanya berdasarkan target yang telah ditetapkan dalam bentuk unit, nilai finansial, maupun siklus kerja.

### 3. Waktu

Waktu menunjukkan ketepatan penyelesaian tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Kinerja dikatakan baik apabila pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat waktu tanpa mengurangi mutu hasilnya.

### 4. Penekanan biaya

Efektivitas biaya mengukur sejauh mana pengeluaran dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan. Penggunaan biaya yang efisien mencerminkan kinerja yang optimal, sedangkan pemborosan anggaran menunjukkan kinerja yang kurang memadai.

### 5. Pengawasan

Pengawasan mencerminkan tingkat pemantauan dan pengarahan terhadap aktivitas kerja agar tetap sesuai dengan rencana. Pengawasan yang efektif dapat meningkatkan tanggung jawab serta mempercepat identifikasi dan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi.

### 6. Hubungan antar karyawan

Indikator ini menilai kemampuan karyawan dalam membangun kerja sama yang harmonis, saling menghargai, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan rekan kerja maupun atasan. Hubungan interpersonal yang baik mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.

#### **1.5.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Adanya penilaian kinerja diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Berikut adalah manfaat penilaian kinerja menurut Dessler (2012):



1. Mendukung pengambilan keputusan manajemen secara tepat dan objektif, terutama dalam hal promosi, pemberian insentif, serta penentuan kebijakan terkait sumber daya manusia lainnya.
2. Memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, sehingga mereka dapat melakukan evaluasi diri, mengenali kekuatan dan kelemahan, serta mengembangkan kompetensi dan kualitas kerja secara berkelanjutan.
3. Memfasilitasi komunikasi dan perencanaan bersama antara karyawan dan manajemen untuk menyusun langkah perbaikan yang efektif, meningkatkan motivasi, serta mencapai peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **1.5.6 Hubungan Antar variabel**

##### **1.5.6.1 Pengaruh Antara *Workplace Well-Being* Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis dan pengalaman kerja, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan merasa sejahtera di lingkungan kerjanya. Konsep *Workplace Well-being* menggambarkan keseimbangan antara kondisi fisik, emosional, dan sosial yang dialami individu saat bekerja. Ketika organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung kesehatan psikologis, rasa aman, dan penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan, maka hal tersebut akan berdampak langsung pada peningkatan motivasi dan produktivitas kerja.

Penelitian Pramudya & Andaru (2024) serta Suryadi *et al.* (2025) yang secara konsisten menunjukkan bahwa *Workplace Well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan temuan Danna & Griffin (1999) dalam

Yang *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang sehat secara fisik dan psikologis mampu meningkatkan performa serta menurunkan tingkat stres kerja. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawannya agar stabilitas dan efektivitas kinerja dapat terjaga secara berkelanjutan.

**H1: *Workplace Well-Being* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

#### **1.5.6.2 Pengaruh Antara *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan**

Keunggulan kompetitif suatu perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan yang kompeten, tetapi juga benar-benar terlibat secara emosional dengan pekerjaannya. *Employee Engagement* mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki, bersemangat, serta berkomitmen terhadap pekerjaan serta nilai-nilai organisasi. Karyawan yang terlibat aktif akan menyalurkan energi dan kreativitasnya secara maksimal, sehingga mendorong terciptanya hasil kerja yang lebih berkualitas.

Hasil penelitian Aftab *et al.* (2024) serta Trihudyatmanto *et al.* (2025) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keterikatan kerja yang kuat membuat karyawan lebih tahan terhadap tekanan dan lebih antusias dalam menghadapi tantangan. Semakin tinggi tingkat keterikatan kerja individu, berarti semakin tinggi pula tanggung jawab individu terhadap hasil kerjanya.

**H2: *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

### 1.5.6.3 Pengaruh Antara *Workplace Well-Being* Terhadap Kepuasan Kerja

Tercapainya kepuasan kerja merupakan aspek krusial bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan, kepuasan dalam bekerja tidak hanya berhubungan dengan aktivitas atau tugas yang dijalani sehari-hari, tetapi juga memengaruhi tingkat kebahagiaan dan kesejahteraan hidup mereka secara menyeluruh di tempat kerja (Pramudya & Andaru, 2024). *Workplace well-being* memainkan peran penting karena menjadi dasar terciptanya pengalaman kerja sehat secara fisik maupun mental.

Studi Narsico (2025), menemukan hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dan *workplace well-being*. Peter menegaskan bahwa *workplace well-being* merupakan prediktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh Andriani Pratiwi & Griselfa Davina (2023) menunjukkan bahwa meski *workplace well-being* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, penelitian tersebut menemukan bahwa kesejahteraan di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*), yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa *workplace well-being* tetap memiliki peran penting dalam membentuk kondisi psikologis positif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan kesejahteraan yang baik di tempat kerja cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

**H3: *Workplace Well-Being* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

#### **1.5.6.4 Pengaruh Antara *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja**

Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan terjadi ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, dan salah satu faktornya adalah tingkat keterikatan karyawan dengan perusahaan. Pekerjaan yang berat akan terasa ringan jika karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aulia & Puteh (2024), bahwa karyawan yang merasa terikat terhadap pekerjaannya cenderung lebih fleksibel dan sukarela melakukan pekerjaannya karena merasa pekerjaannya memberikan kepuasan pribadi.

Hasil ini dipertegas oleh penelitian Trihudyatmanto *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin besar pula kemungkinan mereka merasa puas dalam bekerja.

**H2: *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

#### **1.5.6.5 Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan mencapai kepuasann psikologis dan akhirnya dapat menimbulkan perilaku agresif dan berdampak pada tingkat produktivitas karyawan (Sutrisno, 2020).

Hal tersebut didukung oleh penelitian Subarto & Solihin (2025), yang mengungkapkan terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja

karyawan. Studi lain yang memperkuat temuan tersebut dikemukakan oleh Trihudiyatmanto *et al.* (2025) yang juga mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas akan bekerja lebih efektif dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan.

### **H3: Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

#### **1.5.6.6 Pengaruh Antara *Workplace Well-Being* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

*Workplace well-being* tidak hanya mencerminkan kondisi kerja yang aman dan nyaman, tetapi juga mencakup aspek psikologis yang dirasakan oleh karyawan. Ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, maka secara tidak langsung akan menumbuhkan persepsi positif terhadap pekerjaan yang dijalani. Namun demikian, hubungan antara *workplace well-being* dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Luthans (2011) menyebutkan bahwa meskipun karyawan berada dalam lingkungan kerja yang kondusif, jika tidak disertai kepuasan kerja, maka potensi kinerja tidak akan tercapai secara maksimal.

Studi yang sesuai dengan temuan tersebut dikemukakan oleh Pramudya & Andaru (2024) dan Yusnelly *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*)

dengan kinerja karyawan. Artinya, kesejahteraan di tempat kerja mampu membentuk suasana emosional yang kondusif dan berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan.

**H4: *Workplace Well-Being* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z)**

#### **1.5.6.7 Pengaruh Antara *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

*Employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, serta keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi umumnya menunjukkan motivasi yang kuat dan fokus pada pencapaian hasil. Keterlibatan kerja berkontribusi dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif dan bermakna, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan inilah yang berperan sebagai faktor pendorong utama dalam mewujudkan kinerja yang optimal.

Adanya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Trihudyatmanto *et al.* (2025) dengan hasil signifikan positif. Hasil lain yang turut mendukung temuan tersebut adalah Aulia & Puteh (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan. Artinya, tingkat kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh seberapa puas karyawan terhadap perasaan engaged mereka dengan perusahaan.

**H5: *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z)**

### 1.5.7 Penelitian Terdahulu

Melalui penelitian ini, peneliti ingin memperoleh informasi dari hasil penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan tentang kelebihan dan kekurangan penelitian sebelumnya. Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya mengenai *workplace well-being*, *employee engagement*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

**Tabel 1. 6 Penelitian Terdahulu**

| No | Judul/Peneliti                                                                                                                                                        | Variabel                                                                                                                                                                    | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Perbedaan                                                                                                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <i>The Influence of Workplace Well-Being on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable</i><br><br>Ega Pramudya,<br>Rafi Andaru,<br>Sunima     | Variabel Independen:<br><i>Workplace Well-Being</i> (X1)<br>Variabel<br>Dependen:<br><i>Employee Performance</i> (Y)<br>Variabel<br>Mediasi:<br><i>Job Satisfaction</i> (Z) | 1. <i>Workplace well-being</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<br>2. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kesejahteraan tempat kerja dan kinerja karyawan.                                                                                                                               | Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu tidak ada <i>employee engagement</i> , Lokasi penelitian berbeda, serta metode analisis yang berbeda.                           |
| 2  | <i>The Impact of Workplace Well-being on Job Performance with Work Engagement as a Mediating Variable</i><br><br>Endah Andriani<br>Pratiwi, Sylvia<br>Griselfa Davina | Variabel Independen:<br><i>Workplace Well-Being</i> (X1)<br>Variabel<br>Dependen:<br><i>Job Performance</i> (Y)<br>Variabel<br>Mediasi:<br><i>Work Engagement</i> (Z)       | 1. <i>Workplace well-being</i> tidak secara langsung memengaruhi <i>job performance</i> .<br>2. <i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> .<br>3. <i>Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>workplace well-being</i> dan <i>job performance</i> . | Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu tidak ada <i>employee engagement</i> , dan variabel mediasi berbeda yaitu kepuasan kerja, serta lokasi penelitian yang berbeda. |
| 3  | <i>Improving Employee Performance Through Employee</i>                                                                                                                | Variabel Independen:<br><i>Employee Engagement</i> (X1),<br><i>Self-Efficacy</i> (X2)                                                                                       | 1. <i>Employee engagement</i> dan <i>self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee performance</i> .                                                                                                                                                                            | Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu tidak ada <i>workplace well-being</i> , dan                                                                                     |

| No | Judul/Peneliti                                                                                                                                       | Variabel                                                                                                                                                                                                  | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Perbedaan                                                                                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p><i>Engagement and Self-Efficacy with Job Satisfaction as an Intervening Variable.</i></p> <p>M. Trihudiyatmanto, Slamet Mujiyono, Eko Prawoto</p> | <p>Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> (Y)</p> <p>Variabel Mediasi: Job Satisfaction (Z)</p>                                                                                                   | <p>2. Employee engagement dan self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job satisfaction</i>.</p> <p>3. <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>4. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi <i>employee engagement</i> dan <i>self-efficacy</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | lokasi penelitian yang berbeda.                                                                                               |
| 4. | <p><i>The Influence of Work-Life Balance and Employee Engagement on Performance Through Job Satisfaction.</i></p> <p>Subarto, Dede Solohin.</p>      | <p>Variabel Independen: <i>Work-life Balance</i> (X1), <i>Employee Engagement</i> (X2)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> (Y)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> (Z)</p> | <p>1. <i>Work-life balance</i> berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>.</p> <p>2. <i>Employee engagement</i> berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>.</p> <p>3. <i>Job satisfaction</i> berhubungan positif dengan <i>employee performance</i>.</p> <p>4. <i>Work-life balance</i> berhubungan positif dengan <i>employee performance</i>.</p> <p>5. <i>Employee engagement</i> berhubungan positif dengan <i>employee performance</i>.</p> <p>6. <i>Work-life balance</i> secara signifikan memengaruhi <i>employee performance</i> dan <i>job satisfaction</i>.</p> <p>7. <i>Employee engagement</i> secara langsung memengaruhi <i>job satisfaction</i> dan <i>employee performance</i>.</p> <p>8. <i>Job satisfaction</i> menjadi variabel mediasi antara</p> | Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu tidak ada <i>workplace well-being</i> , dan lokasi penelitian yang berbeda. |



| No | Judul/Peneliti                                                                                                                                                                                                                   | Variabel                                                                                                                                                                               | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Perbedaan                                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                        | <i>work-life balance</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>performance</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                    |
| 5. | <i>The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Job Satisfaction and Compensation as Mediating Role.</i><br><br>Abdul Aziez                                                                                    | Variabel Independen: <i>Employee Engagement</i> (X1),<br>Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> (Y)<br>Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> (Z1) <i>Compensation</i> (Z2) | 1. <i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> .<br>2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>compensation</i> .<br>3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> .<br>4. <i>Job satisfaction</i> dan <i>compensation</i> memediasi antara <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i> .                                  | Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu tidak ada <i>workplace well-being</i> , terdapat variabel mediasi lain selain kepuasan kerja dan lokasi penelitian yang berbeda. |
| 6. | <i>The Effect of Workplace Well-Being on Task Performance in Employees: The Mediating Role of Work Engagement.</i><br><br>Dian Novita<br>Siswanti, Muh Daud, Dwi Yan Nugraha, Muhammad Shafwan Zhalifunnas, Dibyo Restu Nugraha. | Variabel Independen: <i>Workplace Well-Being</i> (X1),<br>Variabel Dependen: <i>Task Performance</i> (Y)<br>Variabel Mediasi: <i>Work Engagement</i> (Z1)                              | 1. <i>Workplace well-being</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> .<br>2. <i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>task performance</i> .<br>3. <i>Workplace well-being</i> berpengaruh langsung terhadap <i>task performance</i> .<br>4. <i>Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>workplace well-being</i> dan <i>task performance</i> . | Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu tidak ada <i>employee engagement</i> , variabel mediasi berbeda yaitu kepuasan kerja dan lokasi penelitian yang berbeda.         |
| 7. | <i>The Influence of Organizational Commitment and Employee Engagement On</i>                                                                                                                                                     | Variabel Independen: <i>Organizational Commitment</i> (X1)                                                                                                                             | 1. <i>Organizational commitment</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu tidak ada <i>Workplace well-being</i> dan                                                                                        |

| No | Judul/Peneliti                                                                                                                                                                    | Variabel                                                                                                                                                                   | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Perbedaan                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|    | <p><i>Employee Performance with Job Satisfaction as the Intervening Variable in the Lhokseumawe Mayor's Office.</i></p> <p>Misnatul Aulia,<br/>Jullimursyida,<br/>Anwar Puteh</p> | <p><i>Employee Engagement (X2)</i><br/>Variabel</p> <p>Dependen:<br/><i>Employee Performance (Y)</i><br/>Variabel</p> <p>Intervening:<br/><i>Job Satisfaction (Z1)</i></p> | <p>2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>.</p> <p>3. <i>Organizational commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>4. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>5. <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p> <p>6. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>.</p> | lokasi penelitian yang berbeda. |

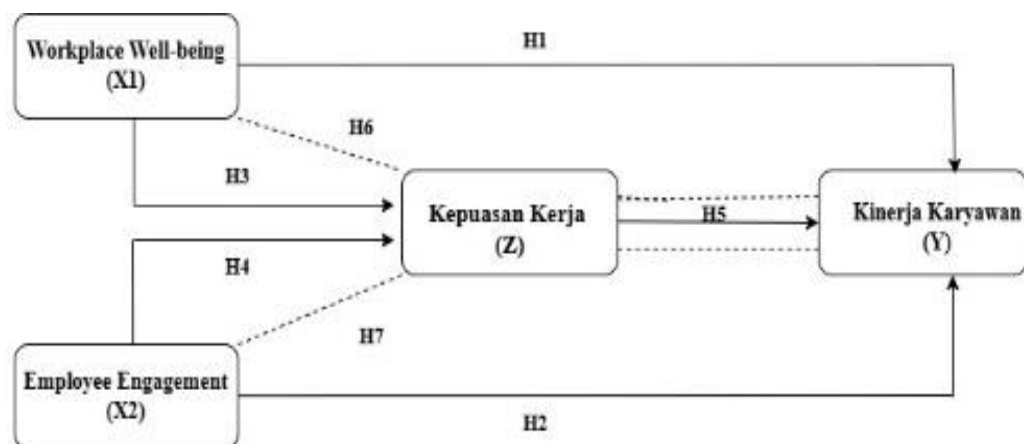
Sumber: Data diolah (2025)

## 1.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang diajukan berdasarkan teori, pengalaman, dan pengetahuan sebelumnya. Hipotesis belum tentu benar, sehingga perlu diuji secara empiris melalui penelitian ilmiah. Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis dirumuskan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel, baik hubungan kausal (sebab-akibat) maupun hubungan asosiatif. Hipotesis ini menjadi dasar untuk menyusun instrumen penelitian, menentukan teknik analisis data, dan mengarahkan proses pengumpulan data di lapangan. Dengan demikian, hipotesis sangat penting untuk menguji apakah asumsi teoritis yang digunakan dalam penelitian sesuai dengan kenyataan yang terjadi. Rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Workplace Well-Being* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
- H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
- H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Workplace Well-Being* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
- H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
- H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.
- H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Workplace Well-Being* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.

- H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah.



**Gambar 1. 1 Kerangka Hipotesis**

## 1.7 Definisi Konsep

Definisi konseptual merupakan penjelasan mengenai suatu variabel yang bersumber dari teori atau konsep ilmiah yang sesuai, dan dimaksudkan untuk menggambarkan variabel tersebut secara luas dan tidak konkret (Sugiyono, 2013).

### 1.7.1 *Workplace Well-Being*

*Workplace Well-Being* kondisi subjektif karyawan yang menunjukkan sejauh mana mereka merasa puas dan dihargai, mendapat perhatian, serta mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di tempat kerja (Parker & Hyett, 2011).

### 1.7.2 *Employee Engagement*

*Employee engagement* dianggap sebagai status mental positif yang ditandai oleh energi, dedikasi, dan keterlibatan. Karyawan yang terlibat tidak hanya bekerja

dengan semangat, tetapi mereka merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli & Bakker, 2004).

### **1.7.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif dari hasil penilaian terhadap pekerjaan seseorang. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan keterlibatan yang lebih aktif terhadap tujuan organisasi (Luthans, 2011).

### **1.7.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan capaian kerja dan sikap dalam bekerja yang ditunjukkan selama menjalankan tugas serta tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu (Kasmir, 2022).

## **1.8 Definisi Operasional**

Definisi operasional menjelaskan cara suatu variabel dinyatakan dan diukur secara konkret dalam penelitian. Definisi ini bersifat praktis dan digunakan untuk menyusun indikator, alat ukur, atau skala yang dipakai dalam proses pengumpulan data (Sugiyono, 2013).

### **1.8.1 *Workplace Well-being***

Parker & Hyett (2011) mengemukakan bahwa terdapat 4 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel *Workplace well-being* yaitu:

**Tabel 1. 7 Indikator *Workplace Well-being***

| <b>Variabel</b>             | <b>Konsep</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>Indikator</b>                                                                             | <b>Item</b>                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Workplace well-being</i> | <i>Workplace well-being</i> merupakan kondisi subjektif karyawan yang menunjukkan sejauh mana mereka merasa puas dan dihargai, mendapat perhatian, serta mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di tempat kerja. | Kepuasan terhadap pekerjaan<br>( <i>work satisfaction</i> )                                  | - Saya merasa puas karena pekerjaan ini mampu memenuhi kebutuhan hidup saya<br>- Saya merasa bangga dengan aktivitas kerja saya sehari-hari                                                                  |
|                             |                                                                                                                                                                                                                                             | Penghargaan terhadap karyawan<br>( <i>organizational respect for the employee</i> )          | - Saya merasa perusahaan menghargai kinerja karyawan<br>- Saya merasa pekerjaan saya memberikan kontribusi positif bagi perusahaan                                                                           |
|                             |                                                                                                                                                                                                                                             | Kepedulian atasan<br>( <i>employer care</i> )                                                | - Atasan dan rekan kerja bersedia mendengarkan ketika saya mengalami kesulitan<br>- Saya dapat menjalin komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja                                                |
|                             |                                                                                                                                                                                                                                             | Gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi<br>( <i>intrusion work into private life</i> ) | - Pekerjaan saya tidak mengganggu kehidupan pribadi saya<br>- Saya mampu mengelola waktu kerja terkait tuntutan pencapaian/kerja<br>- Jam kerja saya tidak mengurangi waktu untuk kehidupan pribadi/keluarga |

Sumber: Data diolah (2025)

### **1.8.2 *Employee Engagement***

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) terdapat 3 indikator utama yang dapat mengukur tingkat keterlibatan karyawan, yaitu:

**Tabel 1. 8 Indikator *Employee Engagement***

| Variabel                   | Konsep                                                                                                                                             | Indikator                                | Item                                                                                                                                  |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Employee Engagement</i> | <i>Employee engagement</i> adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi tinggi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. | Semangat ( <i>Vigor</i> )                | - Saya merasa bersemangat setiap kali memulai hari kerja<br>- Dalam melaksanakan tugas, saya selalu merasa <i>excited</i> (terantang) |
|                            |                                                                                                                                                    | Dedikasi ( <i>Dedication</i> )           | - Saya berdedikasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik<br>- Saya merasa pekerjaan saya memiliki arah tujuan yang jelas          |
|                            |                                                                                                                                                    | Keterlibatan Penuh ( <i>Absorption</i> ) | - Saya sering merasa terlibat dalam pekerjaan hingga lupa waktu<br>- Saya merasa bahagia ketika mengerjakan tugas secara intensif     |

Sumber: Data diolah (2025)

### 1.8.3 Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011) berikut adalah 5 indikator yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan:

**Tabel 1. 9 Indikator Kepuasan Kerja**

| Variabel       | Konsep                                                                                                                    | Indikator                   | Item                                                                                                                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepuasan Kerja | Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif dari hasil penilaian terhadap pekerjaan seseorang. | Tugas pekerjaan itu sendiri | - Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memberikan peluang untuk berkembang<br>- Saya merasa puas terhadap kesesuaian akan pekerjaan yang sesuai kemampuan |
|                |                                                                                                                           | Penghasilan (gaji)          | - Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan harapan saya<br>- Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan                         |
|                |                                                                                                                           | Peluang kenaikan jabatan    | - Saya merasa terdapat peluang bagus untuk mendapatkan promosi di perusahaan ini<br>- Perusahaan memberikan pelatihan untuk pengembangan karir saya          |

| Variabel | Konsep | Indikator                   | Item                                                                                                                                                                  |
|----------|--------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |        | Peran pengawasan            | - Saya merasa atasan memberikan arahan yang jelas terkait pekerjaan saya<br>- Atasan saya secara teratur melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya                 |
|          |        | Hubungan dengan rekan kerja | - Hubungan saya dengan rekan kerja didasarkan pada sikap saling menghormati<br>- Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan kerja dalam menyelesaikan tugas sehari-hari |

Sumber: Data diolah (2025)

#### 1.8.4 Kinerja Karyawan

Kasmir (2022) mengutarakan bahwa terdapat 6 indikator yang menjadi tolak ukur dari kinerja karyawan yaitu:

**Tabel 1. 10 Indikator Kinerja Karyawan**

| Variabel         | Konsep                                                                                                                                                                             | Indikator            | Item                                                                                                                                                                                 |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kinerja Karyawan | Kinerja karyawan adalah hasil dan perilaku kerja yang menunjukkan sejauh mana seseorang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan. | Kualitas (mutu)      | - Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas terbaik<br>- Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan                   |
|                  |                                                                                                                                                                                    | Kuantitas (jumlah)   | - Saya mampu menyelesaikan volume pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan<br>- Saya dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dibandingkan target yang dibebankan kepada saya |
|                  |                                                                                                                                                                                    | Waktu (jangka waktu) | - Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu<br>- Saya jarang menunda pekerjaan yang harusnya segera diselesaikan                                                          |
|                  |                                                                                                                                                                                    | Penekanan biaya      | - Saya mampu menyelesaikan tugas dengan cara yang paling hemat                                                                                                                       |



| Variabel | Konsep | Indikator               | Item                                                                                                                                                             |
|----------|--------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |        |                         | - Saya selalu mempertimbangkan biaya yang timbul sebelum mengambil keputusan kerja                                                                               |
|          |        | Pengawasan              | - Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa banyak arahan dari atasan<br>- Pekerjaan saya diawasi secara terstruktur atau berkala oleh atasan saya |
|          |        | Hubungan antar karyawan | - Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan atasan<br>- Saya terbiasa untuk saling menghargai dalam menyampaikan masukan terkait pekerjaan   |

Sumber: Data diolah (2025)

## 1.9 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2013).

### 1.9.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013). Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan metode analisis secara kuantitatif. Metode kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data penelitian berupa angka-angka dan analisis nya menggunakan statistik. Variabel yang akan diuji dalam penelitian ini yaitu variabel *workplace well-being*

(X1), variabel *employee engagement* (X2), variabel kinerja karyawan (Y), dan variabel kepuasan kerja (Z).

## **1.9.2 Populasi dan Sampel**

### **1.9.2.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi menjadi dasar utama dalam menentukan ruang lingkup penelitian karena dari populasi inilah peneliti melakukan identifikasi, pengumpulan data, serta penarikan generalisasi hasil penelitian. Jumlah total populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah. Jumlah total populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 karyawan yang tersebar di berbagai unit kerja atau divisi Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

### **1.9.2.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi (Sugiyono, 2013). Sampel tersebut harus memiliki karakteristik yang serupa atau dapat mewakili keseluruhan populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh*, yaitu metode di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Dengan demikian, seluruh karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah yang berjumlah 50 orang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini. Metode ini juga sering disebut sebagai *sensus*, karena tidak ada satu pun anggota populasi yang dikecualikan dari proses pengambilan data melalui kuisioner.

### **1.9.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **1.9.3.1 Jenis Data**

Jenis data yang dipakai pada penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah jenis data yang berbentuk angka atau nilai numerik yang dapat diukur secara langsung (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini, data kuantitatif diperoleh dari hasil pengisian pra kuesioner yang diberikan kepada beberapa karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

#### **1.9.3.2 Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu:

##### **a. Data Primer**

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2013). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran pra kuesioner, wawancara, serta observasi. Seluruh data dikumpulkan dari karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah, yang menjadi subjek dalam penelitian ini.

##### **b. Data Sekunder**

Menurut Sugiyono (2013) data sekunder merupakan data yang diperoleh oleh peneliti melalui pihak lain atau tidak secara langsung dari sumber utamanya. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui akses ke website resmi Perum BULOG, laporan internal perusahaan, serta berbagai sumber literatur seperti jurnal ilmiah, publikasi sebelumnya, dan referensi daring yang

digunakan untuk mendukung landasan teori dan perumusan hipotesis penelitian.

#### 1.9.4 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner atau angket yang dibagikan kepada responden. Untuk mengukur jawaban responden, digunakan skala *Likert (Likert Summated Ratings)*, yang bertujuan untuk mengetahui sikap, pendapat, serta persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial Sugiyono (2013). Skala ini memungkinkan setiap variabel dalam penelitian diuraikan ke dalam sejumlah indikator, yang kemudian dijadikan dasar dalam penyusunan item-item pertanyaan atau pernyataan dalam instrumen. Respon terhadap setiap item dalam skala *likert* disusun dalam pilihan bertingkat, mulai dari pernyataan sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Dalam pengolahan data secara kuantitatif, setiap jawaban diberi skor antara 1 sampai 5, yang merepresentasikan tingkat persetujuan responden dan selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel penilaian sebagai berikut:

**Tabel 1. 11 Skala Likert Penelitian**

| No | Jawaban                   | Skor |
|----|---------------------------|------|
| 1  | Sangat Setuju (SS)        | 5    |
| 2  | Setuju (S)                | 4    |
| 3  | Netral (N)                | 3    |
| 4  | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 5  | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Sumber: Sugiyono (2013)

#### 1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang sesuai dengan objek penelitian ini, berikut adalah teknik pengumpulan data yang digunakan:

#### a. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013) kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Pada penelitian ini, kuesioner disebarkan secara langsung oleh peneliti atau melalui bantuan salah satu karyawan. Pengisiannya bersifat tertutup sehingga responden hanya diminta menjawab pertanyaan yang tersedia dan bersifat rahasia untuk menjaga kejujuran jawaban.

#### b. Wawancara

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa wawancara adalah teknik memperoleh data dengan cara berkomunikasi langsung kepada pihak yang relevan. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada pemangku kepentingan, seperti bagian HRD dan beberapa karyawan untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam terkait variabel *workplace well-being*, *employee engagement*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

### 1.9.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti, baik yang berkaitan dengan fenomena alam maupun sosial (Sugiyono, 2013). Fenomena tersebut dikenal sebagai variabel penelitian yang menjadi fokus pengamatan. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Indikator tersebut kemudian dikembangkan menjadi sejumlah pertanyaan yang relevan. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner tertutup dan menggunakan skala *likert* sebagai

metode pengukuran tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan.

### **1.9.7 Teknik Analisis**

#### **1.9.7.1 Analisis Partial Least Square (PLS)**

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4 for windows* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, yang termasuk metode SEM berbasis varian. *SmartPLS* memungkinkan analisis model pengukuran dan model struktural secara bersamaan, guna menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan kausal antar variabel laten. Metode ini dikenal fleksibel karena tidak menuntut distribusi data tertentu dan tetap efektif meskipun jumlah sampel kecil, bahkan di bawah 100 responden. PLS juga dapat menangani konstruk dengan indikator formatif maupun reflektif, dan utamanya bertujuan untuk prediksi.

Menurut Ghozali & Kusumadewi (2023), proses analisis ini mencakup pembentukan estimasi bobot, estimasi model (*inner dan outer*), serta perhitungan nilai rerata dan lokasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam mengkaji data untuk model persamaan struktural memakai software *SmartPLS4* adalah sebagai berikut:

##### **1. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

*Outer model* menggambarkan hubungan antara setiap kelompok indikator dengan variabel laten yang diukurnya (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Komponen ini terdiri dari tiga aspek utama, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit.

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator mencerminkan variabel laten yang diwakilinya. Sebuah konstruk dikatakan memiliki validitas konvergen jika indikator-indikatornya benar-benar merepresentasikan konsep yang sama. Pengujian dilakukan melalui *outer loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai loading idealnya di atas 0,70, dan AVE minimal 0,50 agar konstruk dinilai valid secara konvergen Hair *et al.* (2022).

b. Validitas diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk yang berbeda benar-benar mengukur konsep yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih. Pengujiannya dapat dilakukan melalui cross loading, yaitu dengan membandingkan nilai loading indikator pada konstruk utamanya dengan konstruk lain; indikator dinyatakan valid apabila memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukur, idealnya  $> 0,70$  (Hair *et al.*, 2022). Selain itu, metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) juga digunakan, dengan kriteria nilai HTMT  $< 0,90$  atau lebih ketat  $< 0,85$ . Jika melebihi batas tersebut, maka terdapat indikasi tumpang tindih antar konstruk.

c. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji menggunakan *SmartPLS* dengan dua alat utama, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. *Composite reliability* berfungsi untuk mengukur konsistensi sebuah konstruk yang diwakili oleh indikator refleksif, dengan standar nilai minimal 0,70.

Sedangkan Cronbach's alpha dipakai untuk menilai keandalan instrumen penelitian, di mana nilai di atas 0,60 dianggap sebagai batas minimal agar instrumen tersebut reliabel (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

## 2. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung. Model ini menggambarkan hubungan sebab-akibat antar variabel laten berdasarkan dasar teori yang relevan. Pengujian inner model dilakukan dengan menggunakan indikator *R Square* dan *F Square*.

### a. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Nilai *R-Square* menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Menurut Hair *et al.* (2022), nilai *R-Square* dikategorikan menjadi tiga: nilai  $\geq 0,75$  menunjukkan hubungan yang kuat, nilai sekitar 0,50 menunjukkan hubungan moderat, dan nilai sekitar 0,25 menunjukkan hubungan lemah.

### b. Ukuran Efek (*F-square Effect Size*)

Nilai *F-Square* digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Kriteria penilaiannya adalah nilai 0,02 menunjukkan efek lemah, 0,15 efek sedang, dan 0,35 atau lebih menunjukkan efek besar (Hair *et al.*, 2022).



### 3. Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrap*)

Pengujian hipotesis dengan metode *resampling bootstrap* bertujuan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. Bootstrapping digunakan karena tidak mensyaratkan asumsi distribusi normal dan mampu memberikan estimasi parameter yang lebih akurat (Hair *et al.*, 2022). Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua tahap sebagai berikut:

- a) Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dilakukan dengan menginterpretasikan nilai *path coefficient* yang diperoleh setelah proses bootstrapping. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara langsung. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai T-Statistic lebih dari 1,654 dan P-Values kurang dari 0,05 (Hair *et al.*, 2022).
- b) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) dilakukan untuk menguji apakah variabel mediasi mampu menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian ini didasarkan pada hasil *specific indirect effect* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Suatu efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai T-Statistic melebihi 1,654 dan P-Values berada di bawah 0,05 (Hair *et al.*, 2022).

#### 1.9.7.2 Pengujian Mediasi Sem PLS

Peran variabel mediasi dapat ditentukan dengan melihat hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel independen dan dependen. Pendapat dari Nitzi *et al.* (2016) menjelaskan bahwa dalam pendekatan PLS-SEM, identifikasi jenis mediasi dapat dilakukan dengan membandingkan signifikansi antara *direct effect* dan

*indirect effect* menggunakan metode bootstrapping. Adapun jenis-jenis mediasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Full Mediation* (Mediasi Penuh). Terjadi apabila pengaruh langsung tidak signifikan, namun pengaruh tidak langsung signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sepenuhnya disalurkan melalui variabel mediasi.
2. *Partial Mediation* (Mediasi Parsial). Terjadi apabila baik pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan. Variabel mediasi hanya menyalurkan sebagian pengaruh variabel independen terhadap dependen, namun variabel independen tetap memiliki pengaruh langsung terhadap dependen.
3. *No Effect Mediation*. Terjadi apabila baik pengaruh langsung maupun tidak langsung tidak signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel mediasi tidak memiliki peran dalam hubungan antara variabel independen dan dependen.