

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori *Job Demand-Resources (JD-R)*

Teori Tuntutan Kerja-Sumber Daya Kerja yaitu kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana kondisi lingkungan kerja memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Demerouti *et al.*, (2001), yang menyatakan bahwa seluruh karakteristik pekerjaan dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*), tanpa memandang jenis industri atau sektor organisasi. Bakker dan Demerouti (2007) kemudian menyempurnakan model ini dengan mengidentifikasi dua proses psikologis yang mendasarinya. Pertama, proses energetik (*energetic process*), yaitu kondisi di mana permintaan kerja yang tinggi dan memperlemah kekuatan sumber daya psikologis karyawan sehingga memicu kelelahan dan penurunan kesejahteraan. Kedua, proses motivasional (*motivational process*), yaitu kondisi di mana ketersediaan sumber daya kerja yang memadai mendorong keterikatan dan kesejahteraan karyawan secara positif.

Perkembangan signifikan teori ini terjadi ketika Bakker dan Demerouti (2017) memperbarui kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dengan menegaskan bahwa komponen-komponen dalam organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi membentuk lingkungan kerja yang kompleks. Pembaruan ini menekankan bahwa pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap kesejahteraan karyawan tidak dapat dipahami secara terpisah, karena

keduanya beroperasi secara simultan dan saling memoderasi dalam membentuk kondisi psikologis karyawan. Implikasi teoretis dari pembaruan ini adalah bahwa pengujian variabel secara individual tidak mampu menangkap gambaran kausalitas yang sesungguhnya tentang bagaimana lingkungan kerja membentuk kesejahteraan karyawan.

Dalam penelitian ini, *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dioperasionalkan dengan menempatkan dua variabel independen secara bersamaan sebagai *job resources*. Lingkungan kerja fisik diposisikan sebagai *physical resource* yang memfasilitasi kapasitas kognitif dan fisik karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan dukungan atasan diposisikan sebagai *social resource* yang menyangga dampak negatif tuntutan kerja terhadap kondisi psikologis karyawan. Demirović Bajrami *et al.* (2022) membuktikan bahwa sumber daya sosial dari atasan tidak dapat digantikan oleh sumber daya pribadi karyawan, bahkan dalam kondisi tuntutan fisik yang tinggi. Sementara itu, Bergefurt *et al.* (2022) menegaskan bahwa karakteristik fisik lingkungan kerja berfungsi sebagai sumber daya yang secara langsung memengaruhi kapasitas mental karyawan. Berdasarkan hal tersebut, *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* menjadi landasan yang tepat untuk membangun kerangka penjelasan yang koheren tentang bagaimana kondisi fisik lingkungan kerja dan kualitas dukungan atasan secara bersama-sama menentukan tingkat kesejahteraan karyawan dalam penelitian ini.

2.2 Kesejahteraan Karyawan

2.2.1 Pengertian Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan merupakan konstruk multidimensi yang menjadi salah satu fokus utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer. Bergefurt *et al.* (2022) mendefinisikan kesejahteraan karyawan sebagai kondisi psikologis dan fisik yang dialami individu dalam konteks pekerjaannya, dengan kemampuan konsentrasi, tingkat stres, dan kapasitas pemulihan mental sebagai indikator utamanya. Dumitriu *et al.* (2025) memperluas definisi tersebut dengan menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan bersifat holistik, mencakup dimensi psikologis, fisik, dan sosial yang saling berinteraksi dan tidak dapat dipisahkan dalam konteks organisasi.

Sejumlah definisi lain turut memperkaya pemahaman tentang konstruk ini dari berbagai perspektif. Demirović Bajrami *et al.* (2022) menekankan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan hasil dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, di mana defisit sumber daya secara konsisten berdampak pada penurunan kondisi psikologis dan fisik karyawan. He *et al.* (2024) memandang kesejahteraan dari perspektif kesehatan mental sebagai kondisi di mana karyawan mampu menyadari potensinya, mengatasi tekanan kerja sehari-hari, bekerja secara produktif, dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Cheyroux *et al.* (2025), menambahkan dimensi temporal dengan menegaskan bahwa kesejahteraan

karyawan bersifat dinamis dan dapat berfluktuasi seiring waktu, bergantung pada kualitas sumber daya yang diterima dari lingkungan kerjanya.

Merujuk pada berbagai definisi tersebut, penelitian ini mengadopsi definisi kesejahteraan karyawan sebagai kondisi optimal yang dialami karyawan dalam konteks pekerjaannya secara holistik, mencakup dimensi fisik, psikologis, sosial, dan profesional yang saling berinteraksi dan tidak dapat dipisahkan (Dumitriu *et al.*, 2025).

2.2.2 Indikator Kesejahteraan Karyawan

Berdasarkan tinjauan literatur dan kesesuaiannya dengan konteks industri *building management*, penelitian ini mengadopsi empat indikator kesejahteraan karyawan yang dikembangkan oleh Dumitriu *et al.* (2025) yang memandang kesejahteraan sebagai konstruk holistik yang mencakup dimensi fisik, psikologis, sosial, dan profesional secara bersamaan.

1. Kesejahteraan Fisik

Kesejahteraan fisik merujuk pada kondisi dimana tubuh dan kapasitas fisik karyawan dalam menjalankan tuntutan kerja sehari-hari tanpa mengalami gangguan kesehatan atau kelelahan yang berlebihan. Dumitriu *et al.* (2025) menegaskan bahwa dimensi fisik merupakan fondasi utama kesejahteraan holistik karyawan, karena penurunan kapasitas fisik secara langsung menghambat produktivitas dan partisipasi kerja yang optimal.

2. Kesejahteraan Psikologis

Kesejahteraan psikologis merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengelola tekanan kerja, memulihkan kondisi mental setelah menghadapi tuntutan yang berat, dan mempertahankan fungsi kognitif yang optimal selama jam kerja. Dumitriu *et al.* (2025) memosisikan dimensi psikologis sebagai komponen kesejahteraan yang paling rentan terhadap paparan kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif. Sejalan dengan itu, He *et al.* (2024) membuktikan bahwa karyawan dengan kesejahteraan psikologis yang baik mampu mengatasi tekanan kerja sehari-hari, bekerja secara produktif, dan berkontribusi secara bermakna bagi organisasi, sebaliknya penurunan kesejahteraan psikologis akan memicu ketegangan kognitif yang menghambat performa kerja secara keseluruhan.

3. Kesejahteraan Sosial

Kesejahteraan sosial merujuk pada kualitas hubungan interpersonal karyawan di lingkungan kerjanya, yang mencakup rasa diterima, dihargai, dan terhubung secara positif dengan rekan kerja maupun atasan langsung. Dumitriu *et al.* (2025) menyatakan bahwa dimensi sosial merupakan cerminan dari kualitas iklim organisasi yang dirasakan karyawan secara langsung dalam interaksi kerja harian. Demirović Bajrami *et al.* (2022) memperkuat posisi ini dengan membuktikan bahwa defisit dalam hubungan sosial di tempat kerja, khususnya minimnya dukungan dari atasan dan rekan, secara konsisten berkorelasi negatif dengan kesejahteraan karyawan lini depan di berbagai konteks industri.

4. Kesejahteraan Profesional

Kesejahteraan profesional merujuk pada persepsi karyawan terhadap kepuasan, perkembangan kompetensi, dan kebermaknaan peran yang dijalankannya dalam organisasi. Dumitriu *et al.* (2025) mendefinisikan dimensi ini sebagai kondisi di mana karyawan merasa pekerjaannya memberikan nilai, peluang bertumbuh, dan kesesuaian antara kapabilitas diri dengan tuntutan peran. Gašić *et al.* (2025) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan profesional karyawan sangat ditentukan oleh kualitas dukungan manajerial yang diterima, termasuk pemberian umpan balik konstruktif dan pengakuan atas kontribusi kinerja.

Keempat indikator tersebut secara bersama-sama merepresentasikan operasionalisasi kesejahteraan karyawan yang holistik dan koheren sesuai dengan kerangka Dumitriu *et al.* (2025) serta relevan untuk konteks *building management* di mana tuntutan fisik, psikologis, sosial, dan profesional beroperasi secara simultan dalam membentuk kondisi karyawan sehari-hari.

2.3 Lingkungan Kerja Fisik

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu komponen utama dalam kerangka *job resources* dari Job Demands-Resources (JD-R) Theory yang secara langsung memengaruhi kapasitas kognitif, kondisi fisik, dan kesejahteraan karyawan. Bergefurt *et al.* (2022) mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai keseluruhan karakteristik fisik ruang kerja yang dapat

diukur dan dikelola oleh organisasi, meliputi kualitas udara dalam ruangan, pencahayaan, akustik, suhu, dan desain tata ruang yang secara kolektif membentuk kondisi *Indoor Environmental Quality* (IEQ) tempat kerja. Boegheim *et al.* (2022) mempertegas definisi tersebut dengan menekankan bahwa lingkungan kerja fisik adalah kondisi IEQ yang terukur secara objektif dan berdampak langsung pada variasi kesehatan mental harian karyawan melalui mekanisme kognitif dan fisiologis.

Definisi lain dikemukakan dari perspektif *facilities management*. Jensen dan van der Voordt (2020) memandang lingkungan kerja fisik sebagai totalitas kondisi fisik yang diciptakan dan dikelola organisasi untuk mendukung aktivitas kerja karyawan, dengan penekanan pada peran tata letak, pencahayaan, dan iklim ruangan dalam membentuk *healthy workplace* yang produktif. Dalam konteks Indonesia, Subarno *et al.* (2025) mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai faktor-faktor fisik ruang kerja yang dapat dirasakan dan dipersepsikan dari karyawan, yang secara tanggap memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan kesejahteraan mereka dalam menjalankan tugas pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, studi ini mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai kondisi dan karakteristik fisik ruang kerja yang dikelola oleh organisasi, mencakup kualitas pencahayaan, tingkat kebisingan, kualitas udara, kenyamanan suhu, tata letak dan ergonomi fasilitas, serta kebersihan dan perawatan fasilitas gedung. Secara kolektif, faktor-faktor

tersebut membentuk *physical resource* bagi karyawan dalam menghadapi tuntutan operasional sehari-hari di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.

2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja Fisik

Berdasarkan tinjauan literatur dan relevansinya dengan konteks operasional *building management*, penelitian ini menggunakan enam indikator lingkungan kerja fisik dibawah ini:

1. Kualitas Pencahayaan

Kualitas pencahayaan mengacu pada kecukupan, distribusi, dan kenyamanan cahaya di area kerja yang mendukung kemampuan visual dan konsentrasi karyawan. Boegheim *et al.* (2022), membuktikan melalui pengukuran sensor objektif bahwa pencahayaan merupakan prediktor fisik paling signifikan terhadap variasi kesehatan mental karyawan sehari-hari. Temuan ini didukung oleh Bergefurt *et al.* (2022) yang melalui sintesis terhadap 133 artikel mengonfirmasi bahwa kualitas pencahayaan secara konsisten berkaitan dengan tingkat stres dan kemampuan konsentrasi karyawan di berbagai konteks organisasi.

2. Tingkat Kebisingan

Tingkat kebisingan merujuk pada intensitas dan frekuensi gangguan suara di lingkungan kerja yang memengaruhi konsentrasi, komunikasi, dan kondisi psikologis karyawan. Boegheim *et al.* (2022), mengidentifikasi kebisingan sebagai salah satu dari dua faktor fisik paling dominan dalam menjelaskan variasi kondisi mental karyawan harian. Bergefurt *et al.*

(2022), memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa pengendalian kebisingan merupakan intervensi fisik yang paling konsisten dalam meningkatkan konsentrasi sekaligus menurunkan stres kerja.

3. Kualitas Udara

Kualitas udara merujuk pada kondisi sirkulasi, kebersihan, kesegaran, dan kadar polutan udara di ruang kerja yang memengaruhi kesehatan fisik dan kapasitas kognitif karyawan. Subarno *et al.* (2025), menemukan bahwa kualitas udara merupakan salah satu faktor fisik yang berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan di instansi pemerintah Indonesia. Selain itu, Boegheim *et al.* (2022) menyatakan bahwa kualitas udara dalam ruangan berkorelasi langsung dengan kemampuan konsentrasi dan kesehatan pernapasan karyawan yang bekerja dalam durasi panjang di lingkungan tertutup.

4. Kenyamanan Suhu Ruangan

Kenyamanan suhu ruangan merujuk pada kondisi termal lingkungan pekerjaan yang mendukung produktivitas serta kenyamanan fisiologis karyawan selama aktifitas kerja. Bergefurt *et al.* (2022), mengidentifikasi suhu sebagai komponen kualitas lingkungan interior (*indoor environmental quality*) yang secara langsung memengaruhi tingkat kenyamanan dan produktivitas kerja. Jensen dan van der Voordt (2020) menegaskan bahwa pengelolaan suhu ruangan merupakan kompetensi inti *facilities management* yang berdampak langsung pada kondisi fisik dan mental pengguna gedung.

5. Tata Letak dan Ergonomi Fasilitas

Tata letak dan ergonomi fasilitas merujuk pada penataan ruang kerja, peralatan, dan fasilitas pendukung yang memungkinkan karyawan bekerja secara efisien tanpa mengalami tekanan fisik yang tidak perlu. Jensen dan van der Voordt (2020) menegaskan bahwa tata letak ruang kerja yang ergonomis merupakan determinan penting *healthy workplace* yang mendukung kesejahteraan fisik karyawan dalam jangka panjang. Dalam konteks *facilities management*, Ling *et al.* (2022) menemukan bahwa tata letak fasilitas yang tidak memadai secara signifikan meningkatkan beban kerja fisik maupun kognitif karyawan.

6. Kebersihan dan Perawatan Fasilitas

Kebersihan dan perawatan fasilitas merujuk pada kondisi higienitas area kerja, peralatan, dan fasilitas gedung yang mencerminkan standar pemeliharaan yang diterapkan oleh organisasi. Ensafi *et al.* (2023), membuktikan bahwa kondisi pemeliharaan fasilitas gedung secara langsung memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan yang bertugas di dalamnya.

Mengacu pada penjelasan tersebut, variabel lingkungan kerja fisik dalam studi ini menggunakan enam indikator, yaitu kualitas pencahayaan, tingkat kebisingan, kualitas udara, kenyamanan suhu ruangan, tata letak dan ergonomi fasilitas, serta kebersihan dan perawatan fasilitas, yang secara kolektif merepresentasikan kondisi fisik objektif tempat kerja

sebagaimana ditegaskan oleh Boegheim *et al.* (2022) dan Bergefurt *et al.* (2022).

Keenam indikator ini diposisikan sebagai *job resources*, dimana berdampak penting untuk mendukung kesehatan, konsentrasi, dan produktivitas karyawan, sehingga relevan digunakan sebagai dasar pengukuran variabel Lingkungan Kerja Fisik (X_1) dalam konteks operasional *building management* di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.

2.4 Dukungan Atasan

2.4.1 Pengertian Dukungan Atasan

Dukungan atasan merujuk pada persepsi karyawan terhadap sejauh mana atasan langsungnya memberikan perhatian, bantuan, dan perlindungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Mohamad *et al.* (2025), mendefinisikan dukungan atasan sebagai konstruk multidimensi yang terdiri atas dimensi emosional, mencakup kepedulian terhadap kondisi karyawan dan pemberian umpan balik konstruktif, serta dimensi instrumental, mencakup penyediaan sumber daya, arahan teknis, dan perlindungan dari tekanan kerja yang berlebihan.

Dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, dukungan atasan diklasifikasikan sebagai sumber daya sosial utama yang secara langsung menyangga dampak negatif tuntutan kerja terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (Purwito Adi., 2022). Demirović Bajrami *et al.* (2022), menegaskan bahwa dukungan sosial dari supervisor tidak dapat digantikan

oleh sumber daya pribadi karyawan, sehingga ketersediaannya menjadi kondisi yang tidak dapat diabaikan dalam pengelolaan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks *building management*, peran atasan langsung menjadi sangat krusial karena karyawan bekerja dalam kondisi yang menuntut koordinasi teknis yang cepat, pengambilan keputusan di lapangan, serta dukungan moral ketika menghadapi situasi darurat atau keluhan penghuni gedung.

2.4.2 Indikator Dukungan Atasan

Berdasarkan tinjauan literatur dan relevansinya dengan konteks operasional *building management*, penelitian ini menggunakan lima indikator dukungan atasan sebagai berikut:

1. Dukungan Emosional

Dukungan emosional merujuk pada kepedulian atasan terhadap kondisi psikologis karyawan, yang diwujudkan melalui empati, perhatian aktif, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Mohamad *et al.* (2025), membuktikan bahwa dimensi ini merupakan yang paling signifikan dalam memitigasi beban stres kerja karyawan. Sejalan dengan temuan tersebut, Gašić *et al.* (2025) mengonfirmasi bahwa dukungan emosional supervisor berperan penting dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan yang menghadapi tuntutan kerja tinggi dan tekanan target yang ketat.

2. Dukungan Instrumental

Dukungan instrumental merujuk pada penyediaan sumber daya nyata oleh atasan yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, mencakup peralatan, anggaran, waktu, dan bantuan teknis langsung. Mohamad *et al.* (2025), mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk dukungan fisik atasan yang secara langsung memfasilitasi penyelesaian tugas. Lebih lanjut, Demirović Bajrami *et al.* (2022) membuktikan bahwa dukungan instrumental atasan merupakan sumber daya sosial yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya pribadi karyawan dalam kondisi tuntutan fisik yang tinggi, sehingga menjadikannya indikator yang sangat relevan untuk konteks *building management*.

3. Dukungan Informasional

Dukungan informasional merujuk pada pemberian arahan teknis, informasi yang relevan, dan panduan pengambilan keputusan oleh atasan guna membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan tepat. Purwito Adi. (2022), menegaskan bahwa dukungan informasional merupakan salah satu fungsi terpenting atasan sebagai penyedia sumber daya sosial, khususnya dalam situasi yang menuntut respons cepat dan keputusan teknis yang akurat. Mohamad *et al.* (2025), menambahkan bahwa kejelasan arahan dari atasan secara langsung mengurangi ambiguitas peran, yang merupakan salah satu sumber utama stres kerja.

4. Perlindungan dari Beban Kerja Berlebihan

Perlindungan dari beban kerja merujuk pada intervensi aktif atasan dalam mengelola distribusi beban kerja, mencegah penumpukan tugas yang tidak wajar, dan melindungi karyawan dari tuntutan yang melampaui kapasitasnya. Mohamad *et al.* (2025) memasukkan dimensi ini sebagai salah satu bentuk dukungan instrumental-protektif atasan yang secara langsung menjaga kapasitas kerja karyawan agar tidak melampaui batas kemampuannya. Temuan ini diperkuat oleh Cheyroux *et al.* (2025) yang membuktikan bahwa atasan yang aktif mengelola beban kerja bawahannya secara signifikan meningkatkan kualitas pemulihan psikologis karyawan, serta Demirović Bajrami *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa perlindungan dari tuntutan kerja berlebihan merupakan dimensi dukungan atasan yang paling kritis dalam industri dengan intensitas fisik tinggi.

5. Dukungan Penilaian/Apresiasi

Dukungan penilaian/apresiasi merujuk pada pengakuan atasan terhadap kontribusi dan kinerja karyawan, yang diwujudkan melalui pemberian umpan balik yang konstruktif sehingga karyawan merasa dihargai atas upaya yang telah dilakukan. Mohamad *et al.* (2025), menegaskan bahwa dimensi apresiatif ini berperan penting dalam meningkatkan kepuasan hidup dan mendorong perilaku kerja proaktif karyawan, karena pengakuan dari atasan memperkuat rasa kompetensi dan motivasi intrinsik dalam bekerja. Sejalan dengan hal tersebut, Demirović Bajrami *et al.* (2022)

menambahkan bahwa umpan balik yang konstruktif dari atasan turut berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan lini depan.

Kelima indikator tersebut, yaitu dukungan emosional, dukungan instrumental, dukungan informasional, perlindungan dari beban kerja berlebihan, dan dukungan penilaian/apresiasi, secara bersama-sama membentuk operasionalisasi dukungan atasan sebagai *social resource* dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*. Kelima dimensi ini terbukti secara konsisten berkontribusi terhadap penurunan beban stres kerja dan peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan (Demirović Bajrami *et al.*, 2022; Mohamad *et al.*, 2025), sehingga relevan digunakan sebagai dasar pengukuran variabel Dukungan Atasan X₂ dalam konteks operasional *building management* di Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kesejahteraan Karyawan

Dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, lingkungan kerja fisik yang berkualitas berfungsi sebagai sumber daya fisik (*physical resource*) yang secara langsung memfasilitasi kapasitas kognitif dan fisik karyawan. Dengan demikian, kondisi lingkungan kerja yang optimal memperkuat kemampuan karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja sekaligus mempertahankan tingkat kesejahteraan yang baik. Boegheim *et al.* (2022) membuktikan melalui pengukuran sensor fisik objektif bahwa kondisi

kualitas lingkungan interior *indoor environmental quality* (IEQ), khususnya pencahayaan dan kebisingan, menjelaskan porsi signifikan dari variasi kesehatan mental karyawan sehari-hari yang tidak dapat diatribusikan pada faktor lain. Bergefurt *et al.* (2022) memperkuat temuan tersebut melalui sintesis sistematis terhadap 133 artikel dan mengonfirmasi bahwa hubungan positif antara kondisi fisik lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan bersifat konsisten lintas metode, konteks geografis, dan sektor industri.

Relevansi hubungan ini juga terbukti dalam konteks Indonesia. Subarno *et al.* (2025) menemukan bahwa faktor fisik ruang kerja berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan instansi pemerintah. Dumitriu *et al.* (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa lingkungan fisik merupakan salah satu prediktor terkuat kesejahteraan karyawan secara holistik, yang mencakup dimensi fisik, psikologis, sosial, dan profesional secara bersamaan.

Berdasarkan landasan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dan konsistensi bukti empiris yang ada, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Semakin baik kualitas lingkungan kerja fisik, semakin tinggi tingkat kesejahteraan karyawan yang dirasakan.

2.5.2 Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Kesejahteraan Karyawan

Dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, dukungan atasan berfungsi sebagai sumber daya sosial (*social resource*) utama yang

menyangga dampak negatif tuntutan kerja terhadap kondisi psikologis karyawan. Mekanisme ini bekerja melalui penguatan rasa aman, pengurangan beban kognitif, dan peningkatan kapasitas pemulihan mental karyawan. He *et al.* (2024) dalam studi berskala besar terhadap 14.533 karyawan di China membuktikan bahwa dukungan atasan meningkatkan kesejahteraan mental karyawan secara langsung dan signifikan, terutama melalui jalur peningkatan prospek karier dan kepercayaan diri. Demirović Bajrami *et al.* (2022) menegaskan bahwa dukungan sosial dari supervisor berkorelasi positif kuat dengan kesejahteraan karyawan lini depan, sekaligus menemukan bahwa tidak ada sumber daya alternatif yang mampu menggantikan peran dukungan atasan ketika dukungan tersebut tidak tersedia.

Bukti empiris dari berbagai konteks semakin memperkuat peran sentral dukungan atasan. Mohamad *et al.* (2025) membuktikan bahwa dukungan moral dan instrumental atasan secara signifikan menurunkan beban stres kerja dan meningkatkan kepuasan hidup karyawan. Gašić *et al.* (2025) mengonfirmasi bahwa dukungan emosional dan instrumental supervisor berperan penting dalam memitigasi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis. Dari sisi yang berlawanan, Bondanini *et al.* (2024) membuktikan bahwa berkurangnya dukungan atasan dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan secara langsung meningkatkan distress psikologis karyawan.

Berdasarkan landasan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dan konsistensi bukti empiris lintas konteks tersebut, dapat ditarik sebuah

kesimpulan bahwa variabel bebas yaitu dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, semakin tinggi dukungan yang diberikan atasan, semakin baik tingkat kesejahteraan karyawan yang dirasakan.

2.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Dukungan Atasan secara Simultan terhadap Kesejahteraan Karyawan

Dalam pembaruan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, Bakker dan Demerouti (2017) menegaskan bahwa berbagai komponen di dalam organisasi tidak berfungsi secara terpisah, melainkan membentuk lingkungan kerja yang kompleks dan saling berinteraksi. Pernyataan ini secara teoretis mengimplikasikan bahwa sumber daya fisik berupa lingkungan kerja fisik dan sumber daya sosial berupa dukungan atasan beroperasi secara simultan dan saling melengkapi dalam membentuk tingkat kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, pengaruh keduanya secara bersama-sama diperkirakan lebih besar dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara terpisah.

Sejumlah studi empiris mendukung implikasi teoretis tersebut. Subarno *et al.* (2025) memberikan bukti awal bahwa kombinasi faktor fisik dan nonfisik menghasilkan akibat yang lebih besar terhadap kesejahteraan dibandingkan masing-masing faktor secara mandiri. Kundori *et al.* (2025) mengonfirmasi bahwa dimensi fisik dan sosial secara bersamaan memprediksi kepuasan kerja, meskipun dengan bobot pengaruh yang berbeda. Demirović Bajrami *et al.* (2022) membuktikan bahwa sumber daya

fisik dan sosial tidak dapat saling menggantikan, yang mengimplikasikan bahwa ketersediaan keduanya secara bersamaan diperlukan untuk menghasilkan tingkat kesejahteraan yang optimal.

Berdasarkan landasan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dan bukti empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi landasan dan referensi dalam penelitian ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Subarno <i>et al.</i> (2025)	<i>The Influence of Physical and Non-Physical Factors on Employee Well-Being.</i>	X ₁ : Lingkungan Kerja Fisik (kualitas udara, pencahayaan) X ₂ : Dukungan Supervisor Y: Kesejahteraan Karyawan.	Lingkungan kerja fisik dan dukungan supervisor secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan; kombinasi integratif kedua faktor memberikan dampak lebih kuat dibandingkan pengelolaan terpisah.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
2	Dumitriu et al. (2025)	<i>The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being.</i>	X ₁ : Lingkungan Kerja Fisik X ₂ : Dukungan Manajerial Y: Kesejahteraan Karyawan M: Motivasi & Pengakuan Kerja.	Lingkungan fisik dan dukungan manajerial secara kolektif meningkatkan kesejahteraan holistik karyawan; motivasi dan pengakuan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kesejahteraan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
3	Kundori <i>et al.</i> (2025)	<i>Physical and Social Environment as Predictors of Job Satisfaction.</i>	X ₁ : Lingkungan Kerja Fisik (fasilitas, keselamatan) X ₂ : Lingkungan Sosial (dukungan atasan & tim) Y: Kepuasan Kerja.	Lingkungan sosial termasuk dukungan atasan memiliki pengaruh 42% lebih besar dibandingkan lingkungan fisik dalam memprediksi kepuasan kerja; investasi pada kepemimpinan dan komunikasi memberikan dampak kepuasan terkuat.
4	Gašić <i>et al.</i> (2025)	<i>The Role of Managerial Support in Influencing the Attitudes of Highly Educated Millennials.</i>	X ₁ : Dukungan Manajerial (emosional & instrumental) Y ₁ : Kepuasan Kerja Y ₂ : Stres Kerja Y ₃ : Niat Berpindah.	Dukungan manajerial secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan menekan niat berpindah; dukungan emosional dan instrumental supervisor berperan penting dalam memitigasi stres kerja karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
5	Mohamad <i>et al.</i> (2025)	<i>The Influence of Supervisor Support on Mitigating Job Stress and Its Impact on Life Satisfaction and Proactive Behavior.</i>	X ₁ : Dukungan Atasan (moral & instrumental) Y ₁ : Stres Kerja Y ₂ : Kepuasan Hidup Y ₃ : Perilaku Proaktif.	Dukungan moral dan instrumental atasan terbukti secara signifikan menurunkan stres kerja; kemampuan supervisor memberikan dukungan meningkatkan kepuasan hidup dan mendorong perilaku kerja proaktif karyawan.
6	Demirović Bajrami <i>et al.</i> (2022)	<i>Significance of the Work Environment and Personal Resources for Employees' Well-Being.</i>	X ₁ : Lingkungan Kerja (tuntutan, kontrol, dukungan sosial) X ₂ : Sumber Daya Pribadi Y: Kesejahteraan Karyawan.	Dukungan sosial atasan berkorelasi positif kuat dengan kesejahteraan karyawan lini depan; sumber daya pribadi karyawan tidak mampu menggantikan defisit dukungan sosial dari supervisor.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
7	Boegheim <i>et al.</i> (2022)	<i>Indoor Environmental Quality (IEQ) in the Home Workplace and Its Relationship to Mental Health.</i>	X: Kualitas Lingkungan Fisik - IEQ (pencahayaan, kebisingan, suhu, kelembaban) Y: Kesehatan Mental Karyawan.	Pencahayaan dan kebisingan merupakan prediktor fisik paling signifikan terhadap variasi kesehatan mental harian karyawan; kualitas IEQ di lingkungan rumah setara dengan standar kantor konvensional.
8	Bergefurt <i>et al.</i> (2022)	<i>The Physical Office Workplace as a Resource for Mental Health and Well-Being.</i>	X: Karakteristik Fisik Kantor (IEQ, desain, biofilia) Y: Kesehatan Mental & Kesejahteraan Karyawan.	Pencahayaan dan kebisingan secara konsisten menjadi prediktor stres dan konsentrasi karyawan lintas 133 studi; literatur didominasi orientasi patogenik dan masih kurang mengeksplorasi dimensi salutogenik kesejahteraan.

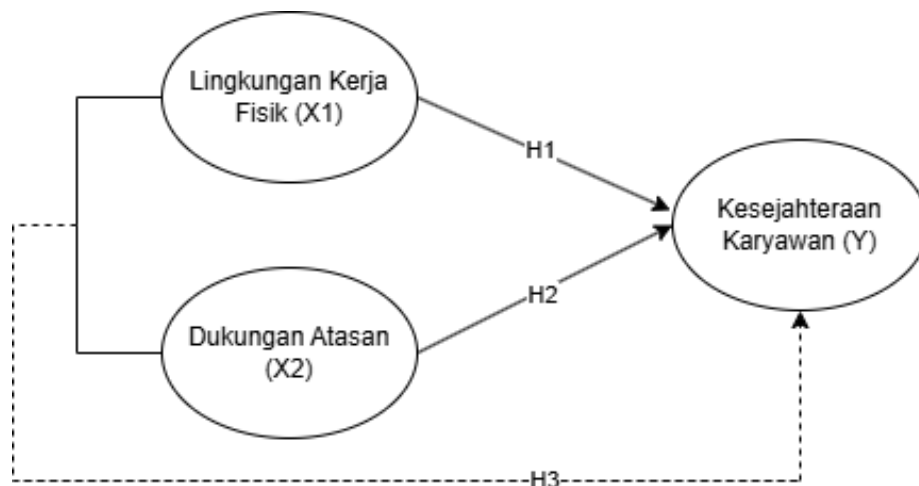
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
9	He <i>et al.</i> (2024)	<i>The Impact of Supervisory Career Support on Employees' Well-Being and Depression.</i>	X ₁ : Dukungan Karier Atasan Y: Kesejahteraan Mental & Depresi M ₁ : Prospek Karier M ₂ : Kepercayaan Diri.	Dukungan karier atasan secara langsung meningkatkan kesejahteraan mental dan menurunkan risiko depresi karyawan; prospek karier dan kepercayaan diri memediasi hubungan antara dukungan atasan dan kesejahteraan.
10	Bondanini <i>et al.</i> (2024)	<i>The Relationship Between Discriminatory Work Environment and Psychological Distress.</i>	X ₁ : Lingkungan Kerja Diskriminatif Y: Distres Psikologis M ₁ : Dukungan Atasan M ₂ : Stres Ekonomi.	Lingkungan kerja diskriminatif menurunkan ketersediaan dukungan atasan; berkurangnya dukungan atasan memediasi peningkatan distres psikologis dan penurunan kesejahteraan emosional karyawan.

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan, penelitian ini membangun kerangka konseptual yang berlandaskan pada *Job Demands-Resources (JD-R) Theory Model* (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam kerangka ini, lingkungan kerja fisik (X_1) diposisikan sebagai *physical resource* dan dukungan atasan (X_2) diposisikan sebagai *social resource*, yang keduanya secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

Kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Keterangan:
 —————▶ : Secara Parsial
 - - - - -▶ : Secara Simultan

Kerangka konseptual ini merupakan kebaruan (*novelty*) dari penelitian-penelitian terdahulu yang umumnya hanya menguji pengaruh masing-masing variabel secara terpisah (Kundori *et al.*, 2025; Subarno *et al.*, 2025), dengan

mengintegrasikan *physical resource* dan *social resource* dalam satu model pengujian secara simultan.

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual dan hubungan antar variabel yang telah diuraikan, penelitian ini mengajukan tiga hipotesis sebagai berikut:

H₁: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan pada Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.

H₂: Dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan pada Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.

H₃: Lingkungan kerja fisik dan dukungan atasan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan pada Unit Bisnis Pelindo Place Surabaya.