



Research Article

Efikasi Program Kesejahteraan Karyawan (Employee Wellness Programs) dalam Mencapai Kepuasan Kerja

Shinta Ath Thariq Apriari¹

1. Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga
Yogyakarta, Indonesia; 23202022006@student.uin-suka.ac.id

Copyright © 2025 by Authors, Published by **Managing: Jurnal Bisnis dan Manajemen**. This is an open access article under the CC BY License <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received : April 19, 2025
Accepted : June 11, 2025

Revised : May 13, 2025
Available online : July 14, 2025

How to Cite: Shinta Ath Thariq Apriari. (2025). The Efficacy of Employee Wellness Programs in Achieving Job Satisfaction. *Managing: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 16–22.
<https://doi.org/10.61166/managing.v2i2.49>

The Efficacy of Employee Wellness Programs in Achieving Job Satisfaction

Abstract. Until now, increasingly complex and diverse work demands have positioned employee welfare as a critical issue in the industrial world. In line with the regulation of Permenaker Number 5 of 2018 and BUMN Circular Letter Number 1 of 2024, mental health is one of the important aspects that must be considered by companies. Ideally, the Employee Wellness Program (EWP) is one way to overcome problems that interfere with employee productivity, but many companies do not implement EWP as a preventive and curative measure. This is motivated by the perception that EWP is not an urgent matter for a number of companies. Therefore, this study wants to explore the various efficacy factors in achieving job satisfaction through EWP and the relationship between EWP and employee job satisfaction. This research is a type of literature study that analyzes relevant literature with the help of a search using Publish of Perish. The results of this study are that the success factor of EWP requires company awareness regarding the role of EWP as humanizing employees through ensuring physical and mental health and work-life balance so as to improve the quality of performance, loyalty and job satisfaction of employees.

Keywords: Employee Wellness Program, Job Satisfaction, Employees

Abstrak. Hingga detik ini, tuntutan kerja yang semakin kompleks dan beragam memposisikan kesejahteraan karyawan sebagai isu kritis dalam dunia industri. Sejalan dengan regulasi Permenaker Nomor 5 Tahun 2018 dan Surat Edaran BUMN Nomor 1 Tahun 2024, posisi kesehatan mental sebagai salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Idealnya, *Employee Wellness Program (EWP)* sebagai salah satu cara untuk mengatasi permasalahan yang mengganggu produktivitas kerja karyawan akan tetapi banyak perusahaan yang tidak menerapkan *EWP* sebagai langkah preventif dan kuratif. Hal tersebut dilatar belakangi oleh persepsi bahwa *EWP* bukanlah suatu hal yang urgen bagi sejumlah perusahaan. Eksplorasi ragam faktor efikasi dalam mencapai kepuasan kerja melalui *EWP* dan keterkaitan *EWP* dengan kepuasan kerja karyawan menjadi fokus penelitian ini. Penelitian ini berjenis studi literatur yang menganalisis literatur-literatur yang relevan dengan bantuan pencarian menggunakan *Publish of Perish*. Adapun hasil penelitian ini adalah faktor keberhasilan *EWP* memerlukan kesadaran perusahaan terkait peran *EWP* sebagai humanisasi karyawan melalui penjaminan kesehatan fisik dan mental serta keseimbangan antara kerja dan hidup sehingga dapat meningkatkan mutu kinerja, loyalitas dan kepuasan kerja para karyawan.

Kata kunci: Employee Wellness Program, Kepuasan Kerja, Karyawan

PENDAHULUAN

Berangkat dari fenomena maraknya karyawan mengundurkan diri dari pekerjaan (*resign*). Menurut Fabiansyah & Adibah (2024) pengunduran diri tersebut muncul akibat faktor eksternal, iklim kerja yang tidak sehat. Ditambah lagi, tantangan serba cepat seperti saat ini. Karyawan yang merasa lelah secara psikologis (*bornout*) dan stress akan pekerjaannya dapat memicu beragam masalah muncul, seperti ketidakseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi sehingga produktivitas kian menurun, yang pada gilirannya dapat merugikan perusahaan.

Di era modern, tuntutan kerja yang semakin kompleks dan beragam memposisikan kesejahteraan karyawan sebagai isu kritis dalam dunia industri. Pasalnya, tekanan kerja menjadi momok serius yang berdampak pada produktivitas, retensi karyawan, serta keberlanjutan perusahaan. Oleh karenanya, saat ini sebagian besar perusahaan sudah mulai menjadikan kesehatan mental sebagai salah satu aspek penting yang harus diperhatikan. Lebih lanjut, ketika karyawan merasa didukung secara tidak langsung berdampak positif terhadap komitmen dan kinerjanya.

Sebagai respons atas permasalahan tersebut, banyak perusahaan mengadopsi Program Kesejahteraan Karyawan (*Employee Wellness Programs/EWPs*). Program tersebut bertujuan untuk meningkatkan mutu hidup karyawan melalui intervensi layanan yang berorientasi pada fisik, mental, dan sosial (Azmi & Elizabeth, 2022). Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan beberapa regulasi yang mendukung kesejahteraan karyawan, di antaranya Permenaker Nomor 5 Tahun 2018 dan Surat Edaran BUMN No.1 Tahun 2024.

Permenaker Nomor 5 Tahun 2018 menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, termasuk aspek kesehatan mental. Peraturan ini mewajibkan perusahaan untuk melakukan identifikasi risiko yang dapat memengaruhi kesehatan jiwa pekerja, seperti beban kerja yang berlebihan, stres, dan konflik di tempat kerja. Perusahaan juga diharuskan menyediakan program

intervensi, seperti konseling atau pelatihan manajemen stres, untuk menjaga keseimbangan mental karyawan.

Surat Edaran BUMN Nomor 1 Tahun 2024 memperkuat komitmen perusahaan milik negara untuk mendukung kesehatan mental karyawan. BUMN diminta menyediakan layanan kesehatan jiwa, termasuk akses ke psikolog atau konselor, serta mengadakan kegiatan yang dapat membantu mengurangi stres kerja. Ini menunjukkan bahwa pemerintah tidak hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga kesejahteraan psikologis pekerja.

Penerapan *EWP* bukan hanya tentang mematuhi regulasi pemerintah, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan. Adanya dampak yang ditimbulkan meliputi peningkatan kesejahteraan karyawan, mengurangi tingkat stres, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas serta kepuasan kerja karyawan (Dipodjoyo, 2015; Tasema, 2018).

Menurut Salliyuana et al., (2024) kepuasan kerja merupakan faktor determinan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif, loyal, dan berkontribusi positif terhadap kinerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor seperti lingkungan kerja, dukungan manajemen, dan keseimbangan hidup (Octareina & Puspitadewi, 2021). Di sinilah *EWP* hadir sebagai solusi yang bersifat menyeluruh dengan menawarkan layanan, seperti konseling kesehatan mental, program fitness, pelatihan manajemen stres, hingga fleksibilitas jam kerja.

Seharusnya *EWP* sebagai salah satu cara untuk mengatasi permasalahan yang mengganggu produktivitas kerja (Anshori, 2025; Kirk & Brown, 2003; Luthfiana et al., 2024; Wardani et al., 2024). *EWP* merupakan salah satu konsep yang dirancang untuk meningkatkan kesehatan fisik, mental, dan kesejahteraan emosional karyawan di tempat kerja. Di Indonesia, program ini semakin penting seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work life balance*) bagi para karyawan.

Sementara itu, menurut Juharudin & Perkasa (2024) terdapat ketimpangan antara fakta lapangan dengan ekspektasi karyawan. Lebih banyak perusahaan yang tidak menerapkan *EWP* sebagai langkah preventif dan kuratif atas masalah psikologis yang mengganggu kinerja karyawan. Hal tersebut dilatar belakangi oleh persepsi bahwa *EWP* bukanlah suatu hal yang urgen bagi sejumlah perusahaan, umumnya pada perusahaan startup, ritel.

Berdasarkan uraian di atas, perlu adanya upaya untuk menerapkan *EWP* dalam sebuah perusahaan. *EWP* dipandang perlu diberlakukan, mengingat regulasi yang sudah ada dan melihat manfaat yang timbul setelahnya. Tidak lain dan tidak bukan tujuan program tersebut adalah untuk memaksimalkan kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

Oleh karenanya, penelitian ini ingin mengeksplorasi ragam faktor efikasi dalam mencapai kepuasan kerja melalui *EWP* dan keterkaitan *EWP* dengan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini berimplikasi dalam menambah kajian Manajemen

Sumber Daya Manusia berdasarkan perspektif konseling industri dan memberi pemahaman mendalam mengenai penerapan *EWP* di perusahaan.

METODE

Menggunakan pendekatan studi literatur (*literature review*) dan memanfaatkan bantuan *software Harzing's Publish or Perish* versi 7 dengan melakukan pencarian kata kunci. Dengan kata kunci "*employee wellness programs*" AND "*job satisfaction*". Adapun basis data yang digunakan adalah jurnal nasional dan internasional terindeks di Sinta dan Scopus rentang tahun 2015-2025. Adapun alasan yang mendasari pemilihan tahun tersebut untuk memastikan relevansi dengan tren terkini.

Tabel 1. Publikasi menurut variabel dan tahun terbit artikel

Variabel	Jumlah data publikasi	Tahun
<i>Employee Wellness Program (EWP)</i>	100	2015-2025
Kepuasan Kerja	103	

Adapun proses seleksi dilakukan secara berkala, sebagai berikut:

- Pencarian Awal: Menghasilkan 203 artikel dari database menggunakan kata kunci.
- Penyaringan: Menyaring berdasarkan judul dan abstrak untuk memilih literatur yang relevan dengan topik *EWP* dan kepuasan kerja.

Kemudian artikel yang telah ditemukan haruslah memenuhi kriteria, seperti: Berfokus pada *EWPs* yang memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja dan berisi data empiris serta sumber yang kredibel. Adapun literatur yang hanya membahas aspek teknis *EWP* (misalnya: desain aplikasi *wellness*) tidak berkorelasi dengan kepuasan kerja, maka sumber tersebut tidak digunakan.

Setelah data ditemukan, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik. Sifat penelitian ini adalah analisis deskriptif, yang melibatkan penyusunan data secara sistematis yang kemudian dijelaskan dan diuraikan dengan pemahaman yang bertujuan agar dapat dipahami dengan jelas oleh pembaca.

HASIL DAN DISKUSI

Menurut Lala et al., (2024) kesejahteraan karyawan secara langsung mempengaruhi produktivitas dan loyalitas serta dapat mengurangi presentase karyawan yang ingin mengundurkan diri dari pekerjaan (*resign*). dimensi kesejahteraan karyawan yang merupakan bagian integral dari konsep *EWP* yang meliputi aspek-aspek keamanan keuangan, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karir, dan kesehatan mental serta kesehatan fisik.

Lebih lanjut, rasa bahagia dan respons emosional positif sebagai ciri khas karyawan yang memiliki kepuasan kerja. Perasaan tersebut dapat tercipta melalui program kesehatan yang mempromosikan kesehatan mental. Adanya intervensi *EWP* dalam perusahaan berfokus pada mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, yang penting untuk kepuasan kerja. Liu et al., (2016) menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan pribadi dan profesional bertalian erat dengan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya.

EWP berupa layanan kesehatan yang didukung adanya alat ukur risiko kesehatan, secara positif memiliki pengaruh kepuasan intrinsik (meliputi: pemenuhan kebutuhan psikis dan perasaan nyaman dalam pekerjaan) dan kepuasan ekstrinsik (meliputi: imbalan seperti gaji dan tunjangan). Adapun manfaat bagi perusahaan yang menerapkan *EWP* dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan mengurangi risiko *turn over*, sebab karyawan yang puas lebih condong untuk tetap berada perusahaan tersebut (Marshall, 2020).

Sejalan dengan temuan Gubler et al., (2018) keberadaan *EWP* dapat memberikan manfaat secara langsung yang dibuktikan adanya pengurangan biaya asuransi dan absensi karyawan yang lebih rendah. Karyawan mengalami peningkatan produktivitas yang menyentuh di angka 4% setelah mengikuti *EWP*. Kenaikan ini juga bermanfaat bagi perusahaan, dalam meningkatkan komitmen dan hasil kinerja karyawan yang baik. Pasalnya, karyawan yang merasa dihargai akan timbul sikap proaktif dalam bekerja dan loyal terhadap perusahaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa puas karyawan.

Di sisi lain, peran komunikasi yang efektif dan hubungan yang kuat antara karyawan dengan manajemen merupakan hal penting dalam kepuasan kerja. Ali & Anwar (2021) menambahkan, *EWP* dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih baik dan membina hubungan tersebut melalui kegiatan *bonding*, misalnya: relaksasi di alam yang hijau, mengadakan perkumpulan agar saling akrab, mengunjungi tempat-tempat baru atau olahraga senam bersama. Menurut Badrianto & Ekhsan (2021), elemen-elemen tersebut merupakan komponen *EWP* dengan fokus pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung, menumbuhkan keterlibatan dan kepuasan karyawan di perusahaan.

Berkaca dari hasil penelitian Van Aerden et al., (2016) sebelum pemberlakuan *EWP* di berbagai sektor usaha, pemerintah Belanda melakukan evaluasi mutu ketenagakerjaan secara besar-besaran kepada para karyawan melalui pengisian survei. Hal tersebut merupakan bentuk respons atas buruknya kondisi kesehatan mental dan kesehatan fisik para karyawan saat itu. Oleh karena demikian, tujuan dilakukannya survei tersebut untuk mengembangkan strategi dalam meningkatkan kualitas kerja dan mempromosikan hasil kesehatan yang lebih baik bagi para karyawan.

Ketika kebutuhan karyawan sejalan dengan nilai perusahaan, maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan ini merupakan prediktor signifikan dari *EWP*, yang secara langsung bertujuan untuk memberikan layanan sesuai kebutuhan karyawan (Spanjol et al., 2015). Dengan kata lain, para karyawan akan melakukan tuntutan pekerjaan semaksimalnya, yang terlihat dari sikap proaktif dalam pemecahan masalah, memiliki ide kreatif dan bergerak inovatif.

Adapun efikasi *EWP* dalam mencapai kepuasan kerja, dapat dilihat melalui keberhasilan dalam menyesuaikan kebutuhan karyawan yang berorientasi pada *work life balance*. Dengan adanya komitmen perusahaan dalam mengintegrasikan *EWP* dalam kebijakan perusahaan dan rutin dilakukan evaluasi dan monitoring secara berkala, dapat mengoptimalkan *EWP*. Adapun latar belakang perbedaan terkait kebutuhan tersebut tergantung pada faktor-faktor seperti jenis kelamin, masa jabatan, dan keikutsertaan karyawan dalam *EWP*.

Pada jenis kelamin perempuan, Richemond & Needham (2020) menemukan tingkat kepuasan yang lebih tinggi daripada laki-laki. Sementara itu pada kasus jabatan kerja, karyawan yang telah bekerja selama 10 tahun lebih berpotensi memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya dibanding pengalaman kerja karyawan yang kurang dari 10 tahun. Selain itu, keikutsertaan karyawan dalam *EWP* juga menjadi faktor penentu program tersebut berhasil atau tidaknya. Artinya, kebutuhan setiap karyawan berdasarkan harapan dan pengalaman yang berbeda mengenai program kesehatan dan kepuasan kerja.

Sejalan dengan hal di atas, pada kasus di lingkup pendidikan. Karyawan yang memiliki lingkungan kerja yang kondusif, termasuk beban kerja dan sumber daya yang dapat dikelola, sangat penting untuk mencapai kepuasan (Sahito & Vaisanen, 2020). Dapat dikatakan beberapa program yang berorientasi pada keseimbangan antara kerja dengan kehidupan pribadi dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas hidup, misalnya program fleksibilitas kerja (*hybrid working*), cuti melahirkan (*extended maternity leave*), dan fasilitas *daycare* di kantor.

Berbeda halnya dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) menurut Kunda et al., (2019) yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kegiatan CSR yang mengarah pada karyawan saja tidak cukup untuk mendorong *EWP*, menunjukkan hubungan yang kompleks antara persepsi CSR dan kinerja karyawan. *EWP* dapat menjadi bagian dari CSR, apabila perusahaan memandang karyawan sebagai salah satu *stakeholder* utama yang perlu dilindungi dan ditingkatkan kualitas hidupnya, sesuai prinsip keberlanjutan.

Akan tetapi, CSR biasanya mencakup inisiatif yang lebih luas, sementara *EWP* lebih spesifik pada aspek internal. Dengan kata lain, *EWP* tidak selalu disebut sebagai CSR secara langsung, tetapi merupakan komponen penting dari tanggung jawab sosial perusahaan secara keseluruhan. Tergantung pada perusahaan mendefinisikan dan mengimplementasikan strategi CSR-nya.

Mengacu pada uraian di atas, perlu digaris bawahi, faktor keberhasilan *EWP* memerlukan kesadaran perusahaan terkait peran *EWP* sebagai humanisasi karyawan atau program yang bersifat humanis. Dengan melihat *wellness* karyawan menjadi hal yang prioritas melalui penjaminan kesehatan fisik dan mental serta keseimbangan antara kerja dan hidup. Selain itu, dibutuhkan personalisasi pendekatan agar mampu mendorong keikutsertaan dan kepuasan karyawan melalui *EWP*. Hal tersebut dapat terjadi sebab karyawan merasa kesehatan dan kesejahteraannya lebih diutamakan.

KESIMPULAN

Berdasarkan sejumlah literatur yang telah ditemukan dan dianalisis menunjukkan hasil temuan yang berkaitan dengan rumusan masalah penelitian. Keberhasilan upaya dalam mencapai kepuasan kerja karyawan dimulai dari lingkungan kerja yang kondusif, dengan memerhatikan *wellness* karyawan (meliputi keseimbangan antara kerja dengan hidup, kesehatan fisik dan mental yang terjamin). *EWP* hadir untuk merealisasikan harapan tersebut, tentu diperlukan sinergitas perusahaan dan keikutsertaan karyawan untuk mengoptimalkannya. Diperlukan kesadaran perusahaan bahwa *EWP* merupakan salah satu bentuk kemanusiaan karyawan, yang secara langsung bersinggungan dengan peningkatan mutu kinerja, loyalitas dan kepuasan kerja para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M. I. (2025). Implementasi Program Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan Global : Analisis Sistematis Faktor Keberhasilan dan Tantangan Lintas Budaya. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(1), 308–315.
- Azmi, F. N., & Elizabeth. (2022). Employee Assistance Program (EAP) dan Resiliensi Karyawan Galangan Kapal Batam : Sebuah Solusi Alternatif Dari Perspektif Psikologi. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, xx, 22–27.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Effect of Work Environment, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance. *Economics & Business*, 6(48), 74–83. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id/index.php/jobma/article/view/85%0Ahttp://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Dipodjoyo, G. U. (2015). Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Dengan Psychological Well-Being pada Karyawan Perusahaan “ ABC ” Tangerang. *Psychology Forum UMM*, 136–140.
- Fabiansyah, A., & Adibah, A. (2024). Studi Kualitatif: Intensi Menetap Atau Berpindah Kerja Pada Karyawan. *Jurnal EMPATI*, 13(3), 19–33. <https://doi.org/10.14710/empati.2024.43932>
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2018). Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity. *Management Science*, 64(11), 4967–4987. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2883>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees’ Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Juharudin, U., & Perkasa, D. H. (2024). Pengelolaan Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan Multinasional di Indonesia : Antara Harapan dan Realitas. *Innovative: Journal of Social Science Research*, Vol. 4(No. 6), 3720–3731.
- Kirk, A. K., & Brown, D. F. (2003). Employee Assistance Programs: A Review of the Management of Stress and Wellbeing through Workplace Counselling and Consulting. *Australian Psychologist*, 38(2), 138–143. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707137>
- Kunda, M. M., Ataman, G., & Behram, N. K. (2019). Corporate Social Responsibility

- and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47–68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- Lala, A. N. T., Muis, M., Hamid, N., & Reni, A. (2024). Dampak Dimensi Kesejahteraan Karyawan Terhadap Hasil Kerja: Studi Integratif Tentang Keuangan, Karir, dan Kesehatan. *Nobel Management Review*, 5(3), 358–372.
- Liu, Y., Aungsueroch, Y., & Yunibhand, J. (2016). Job Satisfaction in Nursing: A Concept Analysis Study. *International Nursing Review*, 63(1), 84–91. <https://doi.org/10.1111/inr.12215>
- Luthfiana, N., Mantulu, M. R., & Zamralita. (2024). Pemberdayaan Karyawan Melalui Program Kesejahteraan: Meningkatkan Kebahagiaan dan Komitmen di Tempat Kerja. *Dedikasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(2).
- Marshall, C. (2020). Analysis of a Comprehensive Wellness Program's Impact on Job Satisfaction in the Workplace. *International Hospitality Review*, 34(2), 221–241. <https://doi.org/10.1108/ihr-05-2020-0014>
- Octareina, S. D., & Puspitadewi, N. W. S. (2021). Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. X di Masa Pandemi Covid-19. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(5), 1–14.
- Richemond, D. J., & Needham, C. (2020). The Impact of Wellness Programs on Employee Job Satisfaction in Colleges and Universities. *Open Journal of Business and Management*, 08(02), 569–599. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82035>
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2020). A Literature Review on Teachers' Job Satisfaction in Developing Countries: Recommendations and Solutions for the Enhancement of the Job. *Review of Education*, 8(1), 3–34. <https://doi.org/10.1002/rev3.3159>
- Salliyuana, C., Hidayat, M. R., Damrus, & Muzakir. (2024). Employee Engagement, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Alwatzikhoebillah : Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 10(1), 159–172. <https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v10i1.2487>
- Spanjol, J., Tam, L., & Tam, V. (2015). Employer–Employee Congruence in Environmental Values: An Exploration of Effects on Job Satisfaction and Creativity. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2208-6>
- Tasema, J. K. (2018). Hubungan antara Psychological Well Being dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di Kantor X. *Jurnal Maneksi*, 7(1), 39–46. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i1.84>
- Van Aerden, K., Puig-Barrachina, V., Bosmans, K., & Vanroelen, C. (2016). How Does Employment Quality Relate to Health and Job Satisfaction in Europe? A Typological Approach. *Social Science and Medicine*, 158, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.017>
- Wardani, F. P., Silalahi, V. A. J. M., Simanjuntak, A. S., Redian, S. A., Suherman, T., Syahid, N. H., & Tangkudung, A. G. D. (2024). Evaluasi Efektivitas Program Kesejahteraan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Kerja. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 5882–5830.