

ARTIKEL TELAHAH LITERATUR

FAKTOR YANG MEMENGARUHI KESEJAHTERAAN KARYAWAN SEKTOR PERBANKAN: SEBUAH TELAHAH LITERATUR

Muhamad Fauzan Novianto¹ & Reza Lidia Sari²

Program Studi Sarjana Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga¹

Departemen Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga²

e-mail: muhamad.fauzan.novianto-2019@psikologi.unair.ac.id¹, rezalidiasari@psikologi.unair.ac.id²

ABSTRAK

Pekerjaan pada sektor perbankan memiliki karakteristik yang dapat memengaruhi tingkat kesejahteraan karyawan, diantaranya yaitu karena memiliki durasi kerja yang lama, tuntutan untuk bekerja di bawah tekanan yang tinggi, dan beban kerja yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan perbankan. Penelitian ini merupakan studi telaah literatur dengan menggunakan *Web of Science* sebagai pangkalan data. Pencarian artikel yang dilakukan dengan menggunakan kata kunci "*Employee Well-being*" dan "Bank*" menghasilkan temuan 57 artikel. Penyaringan artikel dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi menghasilkan 6 artikel yang kemudian ditelaah. Hasil dari telaah pada artikel tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan perbankan antara lain mencakup faktor sosiokultural, gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan, faktor dari pekerjaan itu sendiri seperti keterikatan dan kepuasan kerja, serta faktor dari individu seperti energi karyawan. Dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat kesejahteraan karyawan tersebut, organisasi perbankan dapat menyusun intervensi yang sesuai dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Kata Kunci: *Bank, Kesejahteraan Karyawan, Perbankan*

EMPLOYEE WELL-BEING IN BANKING SECTOR EMPLOYEES: A LITERATURE REVIEW

ABSTRACT

Jobs in the banking sector have characteristics that can reduce the level of employee well-being, including having a long work duration, demands to work under high pressure, and high workload. Therefore, this study aims to identify the factors that influence the well-being of banking employees. This research is a literature review study using *Web of Science* as a database. The article search conducted using the keywords "*Employee Well-being*" and "Bank*" resulted in the finding of 57 articles. Screening the articles by applying inclusion and exclusion criteria resulted in 6 articles to be reviewed. The results of the review of the articles show that the factors that influence the well-being of banking employees include sociocultural factors, leadership styles applied by supervisors, factors from the job itself such as job engagement and satisfaction, and factors from individuals such as employee energy. By knowing the factors that can affect the level of employee well-being, banking organizations can develop appropriate interventions in order to improve their employees well-being.

Keywords: Bank, Employee Well-being, Banking

PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan salah satu aspek terpenting dalam kehidupan manusia. Dengan keadaan sehat, manusia dapat beraktivitas dengan produktif. Organisasi Kesehatan Dunia di tahun 1948 mendefinisikan kesehatan sebagai sebuah keadaan fisik, mental, dan sosial yang sejahtera secara utuh, dan bukan hanya sebatas ketiadaan dari penyakit atau kelemahan (Fancourt & Finn, 2019). Kesejahteraan menjadi poin penting dalam menentukan kesehatan manusia dan kebahagiaan merupakan sebuah perasaan yang dimiliki oleh manusia. Bahkan PBB atau *United Nations* (2022) menaruh *Good Health and Well-being* pada peringkat 3 dari total 17 *goals* yang tertera. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (2013) mengembangkan serangkaian indikator objektif mengenai *Well-being* atau kesejahteraan sebagai bagian dari ‘kehidupan yang lebih baik’ namun juga berfokus pada kesejahteraan secara subjektif yang berarti “keadaan mental yang baik termasuk berbagai evaluasi positif dan negatif yang dibuat dalam hidup seseorang, dan reaksi afektif seseorang terhadap pengalaman mereka” (Guest, 2017). Kesejahteraan dalam lingkup Psikologi Positif memiliki hubungan dengan kualitas dari kehidupan, dan dipelajari oleh tidak hanya para psikolog, namun juga oleh para sosiolog, manajemen, pendidikan, bahkan spesialis kesehatan (Czerw, 2019).

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) didefinisikan menjadi enam konstruk oleh Guest dan Conway (dalam Jain et al., 2009) antara lain: (1) beban kerja yang dapat dikelola; (2) kendali pribadi atas pekerjaan; (3) dukungan dari kolega dan supervisi; (4) hubungan positif di lingkup kerja; (5) peran yang cukup jelas; dan (6) rasa kendali atas keterlibatan dalam perubahan di organisasi. Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) merujuk pada aspek psikologis dan sosial. Aspek psikologis utamanya ditunjukkan dengan kepuasan seseorang dengan pekerjaan dan kehidupannya, sementara aspek sosial ditunjukkan dengan hubungan interpersonal, partisipasi dalam komunitas, dan penerimaan (Sakka & Ahammad, 2020). Pada saat sekarang, organisasi dituntut untuk mengembangkan kualitas dari pekerjaan dan kemampuan untuk berkompetisi pada tempat kerja yang berubah secara berkelanjutan (Karimi et al., 2021). Dengan kata lain, manajemen dalam organisasi atau industri secara tidak langsung dituntut untuk mengembangkan kualitas pekerjaan dari karyawannya, dan salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan kesejahteraan dari karyawan tersebut. Hal ini karena tingkat kesejahteraan yang tinggi pada karyawan akan menghasilkan berbagai sikap terhadap organisasi yang positif pula (Keeman et al., 2017).

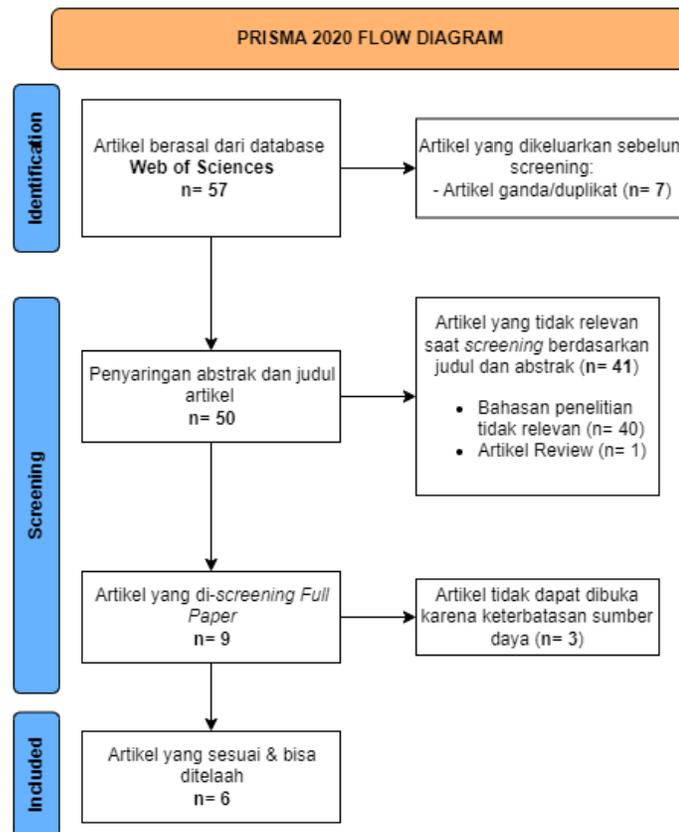
Tingkat kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) yang tinggi ditemukan dapat memberikan efek positif bagi individu dan organisasi tempat ia bekerja, antara lain dapat meningkatkan kreativitas karyawan, keterampilan dalam penyelesaian masalah, perilaku prososial, dan produktivitas kerja karyawan (Bryson et al., 2017; Di Fabio, 2017; Diener & Chan, 2011). Pada era modern seperti pada saat ini, dominasi materialisme dan futurisme di tempat kerja dengan tujuan untuk kemajuan individu, menyebabkan beberapa aspek non-material seperti kesejahteraan atau *Well-being* menjadi terabaikan (Hasan & Kashif, 2021). Ketika kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) terabaikan oleh organisasi, maka karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut belum bisa dikatakan sehat secara utuh. *Well-being* adalah hal yang penting untuk menjaga kesehatan dan keamanan karyawan di tempat kerja (Gulzar et al., 2021).

Penelitian mengenai kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) sudah banyak diteliti dalam beberapa konteks, misalnya pada karyawan pabrik manufaktur, karyawan sektor pelayanan (hotel, restoran, toko kopi, panti werdha), dan karyawan finansial (Agarwal, 2021; Hasan & Kashif, 2021; Hayat & Afshari, 2022; Jain et al., 2009; Karimi et al., 2021; Kelloway et al., 2013; Liu-Lastres & Wen, 2021; Nae & Choi, 2022). Sektor lain seperti organisasi perbankan juga telah banyak diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu karena pada sektor perbankan khususnya pada negara berkembang, sedang menghadapi masalah dalam mengelola karyawan mereka secara efektif (Malik & Khalid, 2016, dalam Gulzar et al., 2021).

Pekerjaan pada sektor perbankan memiliki karakteristik yang dapat memengaruhi tingkat kesejahteraan karyawannya, seperti lamanya durasi waktu kerja, tuntutan untuk bekerja di bawah tekanan yang tinggi, dan beban kerja yang tinggi. Hal tersebut telah memberikan dampak negatif pada kesejahteraan karyawan, baik pada konteks pekerjaan maupun di luar pekerjaan (Deng & Gao, 2017; Ugwu et al., 2017; Umans et al., 2018; Wang et al., 2022). Dengan demikian, penelitian telaah literatur yang bertujuan untuk memetakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat kesejahteraan karyawan perbankan menjadi penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, peneliti kemudian melakukan telaah literatur terkait kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) secara lebih spesifik dalam konteks karyawan perbankan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) perbankan. Sehingga kemudian organisasi perbankan dapat membangun intervensi-intervensi yang tepat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

METODE

Penelitian telaah literatur ini dilakukan dengan melakukan pencarian literatur dari sumber pangkalan data *Web of Science* (*webofscience.com*). Pencarian literatur dilakukan pada rentang waktu 11-17 Desember 2022 dengan menggunakan kata kunci (*Employee Well-being*) AND (*Bank**) agar hasil pencarian sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan format pencarian tersebut, total artikel yang ditemukan sejumlah 57 artikel. Dengan menggunakan Metode PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), dilakukan penyaringan artikel dengan tahapan sebagaimana yang termuat dalam Gambar 1 berikut:



Gambar 1. PRISMA 2020 Flow Diagram

Pertama-tama, peneliti melakukan *screening* terhadap artikel yang duplikat atau ganda sehingga dari 57 artikel tersebut dihasilkan 50 artikel. Tahapan kedua, dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi, peneliti melakukan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Kriteria inklusi yang diterapkan dalam penelitian ini, antara lain: 1) Artikel diterbitkan dalam kurun waktu 4 tahun terakhir (2018-2022); 2) Artikel masuk ke dalam kategori *Management* atau *Business/ Public Environmental/ Occupational Health/ Psychology Applied/ Psychology Multidisciplinary* atau *Psychology Social*; dan 3) Artikel ditulis

dengan Bahasa Inggris. Adapun kriteria eksklusi yang diterapkan adalah: (1) artikel berbentuk *literature review*; (2) artikel tentang pengembangan alat ukur; (3) artikel yang tidak bertujuan untuk menemukan faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan perbankan (*employee well-being* bukan sebagai variabel terikat). Dari penyaringan tersebut dihasilkan 9 artikel. Artikel yang tidak lolos pada tahapan ini adalah artikel yang bahasan penelitiannya tidak relevan (*employee well-being* bukan sebagai variabel terikat) dan artikel yang bersifat *literature review*. Tahapan terakhir, peneliti melakukan *screening* pada *full paper* dan terdapat 3 artikel yang tidak dapat diakses. Sehingga kemudian, hasil akhir artikel yang dapat ditelaah oleh peneliti adalah sejumlah 6 artikel.

HASIL

Telaah dilakukan terhadap 6 artikel yang telah lolos dalam proses penyaringan. Berikut Tabel 1 yang memuat hasil telaah dari ke-enam artikel tersebut.

Tabel 1. Hasil Telaah Literatur

No	Penulis, Tahun, Judul Artikel	Variabel	Subjek Penelitian	Desain Penelitian	Hasil Penelitian
1	Roy et al., (2022), <i>How do work-life support practices impact bank employees' Subjective Well-being?</i>	IV: <i>Work-life Support (WLS)</i> DV: <i>Subjective Well-being</i> Med: <i>Work Engagement & Job Satisfaction</i>	322 Karyawan bank swasta di Bangladesh dan dipilih secara <i>random sampling</i> .	Kuantitatif, berupa survei dengan menggunakan kuesioner sebagai media pengambilan data selama 2 minggu.	<i>Work-life Support (WLS)</i> memengaruhi secara positif terhadap <i>Subjective Well-being</i> karyawan, semakin tinggi tingkat <i>WLS</i> , <i>Work Engagement</i> , dan <i>Job Satisfaction</i> , maka semakin tinggi pula <i>Subjective Well-being</i> yang dirasakan karyawan.
2	Butt et al., (2018), <i>Employee Energy and Subjective Well-being: a moderated mediation model</i>	IV: <i>Employee Energy</i> DV: <i>Subjective Well-being</i> Mediator: <i>Flourishing</i> Moderator: <i>Prosocial Motivation</i>	266 karyawan bank dari total 37 bank (5 bank dari sektor publik, 15 bank swasta, 4 bank khusus, 4 bank islami, 2 bank asing, dan 7 bank <i>microfinance</i>) di Kota Lahore, Pakistan.	Kuantitatif, dengan menggunakan survei.	Tingkat energi yang dimiliki karyawan akan memperkuat <i>employee subjective Well-being</i> secara langsung maupun dengan di mediasi oleh <i>flourishing</i> . Semakin tinggi energi dan <i>flourishing</i> dari karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat <i>well-being</i> -nya.

3	Adegbite et al., (2020), <i>Measuring employees' well being among Nigerian bankers: Exploring the socio cultural indicators</i>	IV: <i>Social & Cultural Factors</i> DV: <i>Well-being of Workers</i>	450 karyawan dari 15 bank komersial di Kota Ibadan, Nigeria. Data yang diperoleh adalah 420 data kuantitatif (kuesioner) dan 30 data kualitatif (<i>in-depth interview</i>).	Kuantitatif berupa survei kuesioner dan Kualitatif berupa wawancara mendalam atau <i>in-depth interview</i> .	Ada dampak dari faktor sosiokultural terhadap kesejahteraan karyawan. Faktor-faktor sosiokultural seperti: hubungan dengan keluarga, hubungan dengan komunitas, keamanan, dan kepercayaan public, memiliki kontribusi terhadap <i>Well-being</i> dari para pekerja.
4	Das & Pattanayak, (2022), <i>Understanding the effect of Leadership styles on Employee Well-being through leader-member exchange</i>	IV: <i>Transformational, Ethical, Empowering, & Servant Leadership</i> DV: <i>Employee Well-being</i> Mediator: <i>Leader-member Exchange (LMX)</i>	560 manajer level menengah yang bekerja pada 8 bank dan perusahaan asuransi swasta di Odisha dan Bengal Barat di India.	Kuantitatif berupa survei berbentuk kuesioner.	Ada hubungan langsung antara kepemimpinan <i>Transformational, Empowering, dan Servant Leadership</i> terhadap kesejahteraan karyawan. <i>Transformational leadership</i> menunjukkan hubungan langsung dan tidak langsung terkuat dengan kesejahteraan karyawan. Ada peran dari LMX sebagai mediator dalam hubungan tersebut.
5	Gulzar et al., (2021), <i>Examining the mediating-moderating role of psychological contract breach and abusive supervision on Employee Well-being in banking sector</i>	IV: <i>Work Engagement, Work Life Balance, Turnover Intention</i> DV: <i>Employee Well-being</i> Mediator: <i>Psychological Contract Breach</i> Moderator: <i>Abusive Supervision</i>	208 karyawan dari 10 bank besar di Provinsi Sindh, Pakistan.	Penelitian Kuantitatif berbentuk survei dengan menggunakan kuesioner secara <i>hard copy</i> maupun <i>soft copy</i> .	Adanya perilaku atasan yang kasar atau <i>abusive supervisors</i> memengaruhi kesejahteraan karyawan di tempat kerja melalui menurunnya kinerja karyawan dan menaikkan level stres karyawan. Selain itu, <i>Work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>well-being</i> .
6	Hasan & Kashif, (2020), <i>Psychological Safety, Meaningfulness and Empowerment as Predictors of Employee Well-being: a Mediating Role of Promotive Voice</i>	IV: <i>Psychological Safety, Psychological Meaningfulness, Psychological Empowerment</i> DV: <i>Psychological Well-being</i> Med: <i>Promotive Voice</i>	456 Front-line Employees yang bekerja di bank yang ada di Pakistan.	Kuantitatif dengan menggunakan survei.	<i>Promotive Voice</i> berhasil memediasi hubungan antara <i>Psychological Safety</i> dan <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Psychological Well-being</i> . Karyawan akan termotivasi dan terlibat dalam <i>voice behavior</i> ketika mereka merasa aman secara psikologis dan diberdayakan oleh organisasi.

DISKUSI

Berdasarkan telaah literatur yang dilakukan oleh peneliti, faktor-faktor yang menentukan kesejahteraan karyawan perbankan meliputi faktor sosiokultural, gaya kepemimpinan dari atasan, faktor dari pekerjaan itu sendiri, serta faktor internal dari individu. Penelitian yang dilakukan oleh Roy dkk. (2022) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara praktek *Work Life Support* (WLS) dengan kesejahteraan subjektif dari karyawan. Karyawan yang mendapati organisasi tempat mereka bekerja bersifat suportif, akan cenderung untuk *engage* atau terlibat dan menunjukkan adanya kepuasan pada pekerjaan mereka. Praktik WLS yang baik, khususnya pada bagian fleksibilitas kerja serta organisasi menghargai pekerjaan dan kemampuan karyawannya, akan membuat karyawan merasa dihargai dan semakin *engage* atau terlibat pada pekerjaan mereka (Roy et al., 2022). Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi juga memiliki kewajiban untuk memberikan perhatian kepada karyawannya agar dapat membuat karyawannya lebih terlibat pada pekerjaannya. Karyawan yang bekerja pada organisasi yang bersifat suportif dan kekeluargaan terbukti cenderung memiliki keseimbangan dalam urusan pekerjaan dan keluarga yang mana kemudian juga akan meningkatkan *subjective well-being* dari karyawan tersebut (Roy et al., 2022).

Studi lain oleh Butt et al., (2018) yang menginvestigasi hubungan antara *Employee Energy* dan *Subjective Well-being*, serta menggunakan variabel mediator *flourishing* dan variabel moderator *prosocial motivation*, menunjukkan adanya hubungan antara *employee energy* dengan *subjective well-being* secara langsung maupun melalui *flourishing*. Peran *flourishing* sebagai variabel mediator membuat hubungan antara *energy* dan *subjective well-being* semakin kuat namun dalam keadaan *prosocial motivation* yang rendah. Organisasi sudah seharusnya untuk melakukan usaha demi mempromosikan *employee energy* seperti menyemangati karyawannya untuk berperilaku antusias, menunjukkan kegigihan walaupun mereka sedang menghadapi situasi negatif, menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel seperti memperbolehkan istirahat sejenak agar karyawan dapat bersantai bersama, dan melakukan pelatihan terkait dengan manajemen energi (Butt et al., 2020). Karena *flourishing* pada dasarnya adalah pengoptimalan fungsi dari manusia, organisasi dapat merancang kegiatan sosial yang dapat menciptakan ikatan kuat antar karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Adegbite dkk. (2020) menunjukkan bahwa kualitas hubungan keluarga serta komunitas yang baik terbukti dapat menjadi faktor yang cukup signifikan dalam memengaruhi kebahagiaan di tempat kerja (Adegbite et al., 2020). Studi tersebut menemukan adanya dampak dari faktor

sosiokultural terhadap kesejahteraan karyawan, oleh karena itu, organisasi sudah seharusnya untuk mempertimbangkan aspek sosial dari karyawan mereka.

Studi lainnya yang dilakukan oleh Das dan Pattanayak (2022) menemukan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara gaya Kepemimpinan Transformasional dengan kesejahteraan karyawan. Organisasi atau manajemen disarankan untuk dapat mulai memberikan pelatihan kepada atasan seperti manajer atau supervisor terkait bagaimana gaya kepemimpinan mereka dapat memengaruhi kualitas hubungan mereka dengan karyawan atau bawahannya (Das & Pattanayak, 2022). Walaupun penelitian tersebut tidak hanya mengangkat gaya kepemimpinan transformasional saja dalam memprediksi kesejahteraan karyawan, namun terbukti bahwa gaya kepemimpinan yang paling ampuh adalah gaya kepemimpinan transformasional tersebut. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa dengan adanya *Leader-member Exchange* (LMX) terbukti memperkuat hubungan antara *Transformational*, *Ethical*, dan *Empowering Leadership* dengan kesejahteraan karyawan. Walaupun LMX terbukti memperkuat tiga gaya kepemimpinan tersebut, gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) tidak memberikan dampak yang signifikan dikarenakan gaya kepemimpinan tersebut memperlakukan bawahannya sama rata dan membentuk hubungan yang baik dengan mereka.

Studi yang dilakukan oleh Gulzar dkk., (2021) yang meneliti tentang beberapa faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kesejahteraan karyawan perbankan di Pakistan menemukan bahwa (1) Perilaku kasar dari atasan terbukti dapat menurunkan tingkat kesejahteraan dari bawahannya dan menurunkan kinerja karyawan serta meningkatnya stres pada karyawan; (2) *Psychological contract breach* (Pelanggaran Kontrak Psikologis) memiliki pengaruh positif pada kesejahteraan karyawan; (3) *turnover intention* (kecenderungan untuk keluar dari organisasi) secara parsial memediasi hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan kesejahteraan karyawan; (4) *Work Engagement* secara parsial juga memediasi hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan kesejahteraan karyawan.

Keamanan psikologis (*psychological safety*) terbukti memiliki pengaruh terhadap *promotive behavior*, karena karyawan garis depan atau *frontline employee* cenderung untuk mengevaluasi keuntungan (*benefits*) dan biaya (*costs*) ketika *speak up* (Hasan & Kashif, 2021). Clarke (2010, dalam Hasan & Kashif, 2021) mengatakan bahwa jika karyawan merasakan adanya budaya untuk saling menghormati dan berbagi, maka mereka akan dengan mudah memberikan saran (*speak up*). Kuatnya hubungan antar karyawan dapat memberikan kemudahan mereka untuk menghasilkan hasil kerja yang positif termasuk *promotive voice*. *Promotive Voice* juga terbukti memediasi hubungan antara keamanan psikologis dan *empowerment* dengan kesejahteraan psikologis, karena karyawan akan cenderung

termotivasi dan terlibat pada *voice behavior* ketika mereka merasa aman secara psikologis, dan merasa didukung oleh organisasi (Hasan & Kashif, 2021).

KESIMPULAN

Hasil dari *literature review* yang dilakukan peneliti ini menunjukkan bahwa ada beberapa faktor-faktor yang terbukti memengaruhi *well-being* pada karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bergerak di bidang perbankan seperti *work live support* yang disertai dengan keterikatan kerja (*work engagement*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel mediatornya (Roy et al., 2022); *employee energy* disertai *flourishing* sebagai variabel mediator dan *prosocial motivation* sebagai variabel moderator (Butt et al., 2020); faktor sosiokultural (Adegbite et al., 2020); gaya kepemimpinan *transformational*, *ethical*, *empowering*, dan *servant leadership* yang disertai *leader-member exchange* sebagai variabel mediator (Das & Pattanayak, 2022); *work engagement*, *work life balance*, dan *turnover intention* disertai *psychological contract breach* sebagai variabel mediator serta *abusive supervision* sebagai variabel moderator (Gulzar et al., 2021); dan *psychological safety*, *psychological meaningfulness*, dan *psychological empowerment* disertai *promotive voice* sebagai variabel mediator

Semakin berkembangnya zaman, organisasi perbankan harus mulai untuk memperhatikan kesejahteraan atau *well-being* dari karyawan mereka dikarenakan kesejahteraan memiliki banyak efek positif bagi organisasi dan karyawan itu sendiri. Kesejahteraan karyawan yang terjaga terbukti dapat meningkatkan produktivitas mereka. Dengan kondisi pekerjaan sebagai karyawan pada sektor perbankan cenderung memiliki tekanan yang besar, maka berdasarkan telaah literatur yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa faktor yang bisa lebih diperhatikan oleh manajemen perbankan untuk dapat meningkatkan kesejahteraan dari karyawannya, diantaranya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan menerapkan gaya kepemimpinan yang positif. Selain itu, organisasi juga perlu memerhatikan faktor yang dapat menurunkan tingkat kesejahteraan karyawan, antara lain perilaku kasar dari atasan (*abusive supervision*) dan pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*).

SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian yang sudah di ditelaah oleh peneliti, ditemukan beberapa saran yang bisa diberikan bagi organisasi perbankan dalam rangka meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawannya. Pertama, organisasi harus berusaha untuk memahami jenis praktik HR yang seperti apa yang dapat membuat karyawan merasa nyaman dan merasa didukung oleh organisasi. Selain

itu, organisasi juga harus mempertimbangkan untuk melakukan investasi yang signifikan pada *human capital*, dengan harapan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan tidak hanya berfokus pada bagaimana meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Oleh karenanya, praktisi SDM harus dengan cermat merekrut individu yang memiliki tingkat energi tinggi, ulet, antusias, dan menunjukkan pendekatan positif secara keseluruhan bahkan dalam kondisi yang penuh tekanan. Hal ini karena hal tersebut dapat meningkatkan tingkat *subjective well-being* dari karyawannya. Aspek sosiokultural juga ditemukan memiliki pengaruh pada kesejahteraan karyawan, sehingga organisasi dapat memperhitungkan aspek sosiokultural dari karyawannya. Selanjutnya, perilaku dan gaya kepemimpinan atasan memiliki pengaruh yang signifikan pada kesejahteraan bawahan mereka, oleh karenanya organisasi dapat memberikan pelatihan pada atasan atau manajer mengenai gaya kepemimpinan positif. Selain itu, organisasi juga harus mengendalikan perilaku yang mungkin kasar dari manajer atau atasan ketika berhadapan dengan karyawannya, karena hal tersebut dapat menurunkan kesejahteraan karyawan mereka. Terakhir, organisasi harus memperhatikan harmoni di tempat kerja sebagai strategi organisasi karena hal tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan dari karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Butt, T. H., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Employee energy and subjective well-being: a moderated mediation model. *Service Industries Journal*, 40(1–2), 133–157. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1563072>
- Hasan, F., & Kashif, M. (2021). Psychological safety, meaningfulness and empowerment as predictors of employee well-being: a mediating role of promotive voice. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 40–59. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2019-0236>
- Liu-Lastres, B., & Wen, H. (2021). How do ethnic minority foodservice workers perceive employee well-being? An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(December 2020), 376–383. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.013>
- Czerw, A. (2019). Diagnosing Well-Being in Work Context – Eudemonic Well-Being in the Workplace Questionnaire. *Current Psychology*, 38(2), 331–346. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9614-8>
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., & Verulava, T. (2021). Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC Psychology*, 9(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505>

- United Nation. (2022). *Take Action for the Sustainable Development Goals*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Adegbite, W. M., Gbenga Bawalla, O., & Adedeji, O. (2020). Measuring employees' well-being among Nigerian bankers: Exploring the socio-cultural indicators. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(4), 279–304. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1834866>
- Roy, I., Arefin, M. S., & Rahman, M. S. (2022). How do work–life support practices impact bank employees' subjective well-being? *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0050>
- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93(November 2020), 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Gulzar, S., Ayub, N., & Abbas, Z. (2021). Examining the mediating-moderating role of psychological contract breach and abusive supervision on employee well-being in banking sector. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1959007>
- Kelloway, E. K., Weigand, H., Mckee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 107–117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Fancourt, D., & Finn, S. (2019). Health evidence network synthesis report 67: What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. *World Health Organization*, 9-28, Prevention and Promotion.
- Das, S. S., & Pattanayak, S. (2022). Understanding the effect of leadership styles on employee well-being through leader-member exchange. *Current Psychology*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03243-3>
- Hayat, A., & Afshari, L. (2022). CSR and employee well-being in hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51(April), 387–396. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.008>
- Nae, E. Y., & Choi, B. K. (2022). Career satisfaction, subjective well-being and turnover intention: an attachment style perspective. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0084>
- Diener, E., & Chan, M. Y. (2011). Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1–43. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01045.x>
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8(SEP), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>

- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, *70*(8), 1017–1037. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>
- Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E., & Lindberg, S. (2018). Digitalisation in the banking industry and workers subjective well-being: Contingency perspective. *International Journal of Workplace Health Management*, *11*(6), 411–423. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2018-0069>
- Ugwu, F. O., Amazue, L. O., & Onyedire, N. G. (2017). Work-family life balance in a nigerian banking sector setting. *Cogent Psychology*, *4*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1290402>
- Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2011). Implementing family-friendly employment practices in banking industry: Evidences from some African and Asian countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(3), 493–517. <https://doi.org/10.1348/096317910X525363>
- Deng, S., & Gao, J. (2017). The Mediating Roles of Work–Family Conflict and Facilitation in the Relations Between Leisure Experience and Job/Life Satisfaction Among Employees in Shanghai Banking Industry. *Journal of Happiness Studies*, *18*(6), 1641–1657. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9771-8>
- Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, *119*(May 2018), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.038>
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, *30*(3), 256–273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>