

DAMPAK DIMENSI KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP HASIL KERJA: STUDI INTEGRATIF TENTANG KEUANGAN, KARIR, DAN KESEHATAN

Andi Nabila Tenri Lala*¹, Mahlia Muis², Nurjanah Hamid³, Andi Reni⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia

e-mail: *lalaant23a@student.unhas.ac.id, ² mahliamuis@fe.unhas.ac.id,
³ nunung@fe.unhas.ac.id, ⁴ andireni@yaho.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan, serta mengatasi kesenjangan penelitian utama terkait bagaimana dimensi kesejahteraan yang berbeda berkontribusi terhadap hasil kerja. Tidak seperti penelitian sebelumnya yang berfokus pada aspek kesejahteraan yang terisolasi, penelitian ini mengambil pendekatan holistik, mengintegrasikan keamanan finansial, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karir, dan kesejahteraan mental dan fisik untuk memahami peran kesejahteraan karyawan dalam kinerja organisasi secara komprehensif. Penelitian ini mengadopsi metodologi tinjauan literatur sistematis kualitatif (SLR), yang mensintesis temuan dari jurnal yang telah diulas oleh rekan sejawat dan studi empiris yang diterbitkan setelah tahun 2018. Penelitian ini mengevaluasi tren dalam kebijakan kesejahteraan, keterlibatan karyawan, dan produktivitas di tempat kerja, menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pendorong utama kesejahteraan karyawan dan pengaruhnya terhadap efisiensi tenaga kerja. Penelitian ini didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory/SET), yang menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan terkait tunjangan kesejahteraan dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program kesejahteraan yang terstruktur dengan baik secara signifikan meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan kepuasan kerja. Studi ini juga menyoroti bahwa keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara kebijakan kesejahteraan dan kinerja bisnis. Selain itu, pengaturan kerja yang fleksibel, dukungan kesehatan mental, dan peluang pengembangan profesional berkontribusi terhadap motivasi tenaga kerja yang berkelanjutan. Namun, perusahaan menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan program kesejahteraan, termasuk kendala biaya, ketidaksesuaian dengan kebutuhan karyawan, dan kesulitan dalam mengukur dampak jangka panjang. Studi ini memberikan wawasan teoritis dan manajerial dengan menekankan pada strategi kesejahteraan berbasis data. Organisasi harus bergerak lebih dari sekadar kompensasi moneter dan menerapkan program kesejahteraan holistik yang selaras dengan ekspektasi tenaga kerja modern. Penelitian di masa depan harus mengeksplorasi penerapan kebijakan kesejahteraan yang spesifik untuk industri tertentu dan peran faktor ekonomi eksternal dalam membentuk kesejahteraan tenaga kerja).

Kata kunci : Kesejahteraan Karyawan, Produktivitas, Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Karyawan, Kesejahteraan Tenaga Kerja.

Abstract

This study aims to analyze the impact of employee welfare on productivity, loyalty, and engagement, addressing key research gaps related to how different welfare dimensions contribute to workforce outcomes. Unlike previous studies focusing on isolated welfare aspects, this research takes a holistic approach, integrating financial security, work-life balance, career development, and mental and physical well-being to understand employee welfare's role in organizational performance comprehensively. This study adopts a qualitative systematic literature review (SLR) methodology, synthesizing findings from peer-reviewed journals and empirical studies published after 2018. The research evaluates trends in welfare policies, employee engagement, and workplace productivity, using thematic analysis to identify key drivers of employee well-being and its effect on workforce efficiency. The study is grounded in Social Exchange Theory (SET), which explains the reciprocal relationship between organizations and employees concerning welfare benefits and work performance. The results indicate that well-structured welfare programs significantly enhance productivity, employee retention, and job satisfaction. The study also highlights that employee engagement mediates the relationship between

welfare policies and business performance. Additionally, flexible work arrangements, mental health support, and professional development opportunities contribute to sustained workforce motivation. However, organizations face challenges in implementing welfare programs, including cost constraints, misalignment with employee needs, and difficulty measuring long-term impacts. This study provides theoretical and managerial insights by emphasizing data-driven welfare strategies. Organizations should move beyond monetary compensation and implement holistic well-being programs that align with modern workforce expectations. Future research should explore industry-specific applications of welfare policies and the role of external economic factors in shaping the workforce well-being.)

Keywords : *Employee Welfare, Productivity, Employee Engagement, Employee Loyalty, Workforce Well-being.*

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kesejahteraan karyawan menjadi faktor krusial bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi (Federman, 2009). Strategi HRM modern menekankan kesejahteraan dengan mengintegrasikan aspek finansial, keseimbangan kerja-hidup, pengembangan karier, serta kesehatan mental dan fisik (Cvenkel, 2018). Meski banyak organisasi menyadari pentingnya kesejahteraan, penerapan kebijakan yang efektif masih menghadapi kendala, terutama dalam model kerja jarak jauh dan hibrida (Yildiz et al., 2024). Inisiatif yang kurang selaras dengan strategi bisnis dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan turnover karyawan (Cascio & Boudreau, 2010; De Winne et al., 2019). Banyak perusahaan mengalokasikan sumber daya besar tanpa evaluasi sistematis, menyebabkan kebijakan yang tidak optimal dan hilangnya talenta akibat program kesejahteraan yang kurang komprehensif (Saeidi et al., 2022). Perbedaan sektoral dalam implementasi kesejahteraan memperumit pengambilan keputusan HRM karena tiap industri memiliki pendekatan berbeda berdasarkan kendala finansial, regulasi, dan budaya organisasi (Zhang, 2025). Pendekatan holistik diperlukan untuk mengidentifikasi praktik terbaik serta menjembatani kesenjangan antara teori dan implementasi guna meningkatkan kesejahteraan dan daya saing organisasi (Juba, 2024; Santoso, 2024).

Faktor utama yang mempengaruhi keterlibatan mencakup dukungan manajerial, kebijakan keseimbangan kerja-hidup, dan pemberdayaan karyawan (Santoso et al., 2024). Program kesejahteraan yang mencakup kesehatan mental dan keselamatan kerja terbukti meningkatkan retensi serta kinerja karyawan (Milisani et al., 2024). Namun, masih terdapat variasi signifikan dalam penerapan dan evaluasi inisiatif ini, menyoroti perlunya sistem penilaian yang lebih sistematis (Quraishi & Sadath, 2024). Sebagian besar studi menyoroti hubungan antara kebijakan kesejahteraan dengan keterlibatan, produktivitas, dan loyalitas, tetapi eksplorasi tentang mekanisme spesifik yang mendukung hasil tersebut masih terbatas (Milisani et al., 2024). Literatur yang ada juga belum menawarkan kerangka terpadu yang mengintegrasikan kesejahteraan finansial, mental, keseimbangan kerja-hidup, dan pengembangan karier dalam membentuk keterlibatan dan retensi karyawan. Selain itu, penelitian komparatif mengenai efektivitas program kesejahteraan di berbagai sektor masih minim, meskipun sektor publik lebih menekankan stabilitas kerja dibandingkan sektor swasta yang fokus pada insentif berbasis kinerja (Zhang, 2025).

Teori Pertukaran Sosial (SET) menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada timbal balik, di mana dukungan organisasi dalam bentuk kompensasi yang adil, pengembangan profesional, dan program kesejahteraan meningkatkan motivasi dan produktivitas (Homans, 1958; Lee et al., 2022; Zeb et al.,

2023). Namun, ketidakkonsistenan dalam implementasi kesejahteraan dapat menurunkan kepercayaan karyawan dan menghambat keterlibatan (Aboobaker et al., 2022). Oleh karena itu, transparansi dan kesetaraan dalam kebijakan kesejahteraan menjadi faktor kunci dalam membangun tenaga kerja yang loyal dan produktif (Kilroy et al., 2023). Kesejahteraan karyawan berdampak langsung pada produktivitas, dengan keseimbangan kerja-hidup dan program kesehatan mental yang efektif mampu mengurangi stres serta meningkatkan efisiensi kerja (Bakker & Demerouti, 2017; Ahamed & Pragathi, 2023). Organisasi yang menyediakan fleksibilitas kerja dan peluang pengembangan keterampilan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang berkontribusi pada kepuasan serta retensi tenaga kerja (Emon & Chowdhury, 2023). Loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh faktor non-moneter seperti pengakuan dan budaya kerja yang mendukung. Transparansi kompensasi dan peluang karier berkontribusi pada retensi tenaga kerja, terutama di sektor publik yang mengutamakan stabilitas kerja (Hennings, 2024; Utina & Junaidin, 2024).

Keterlibatan karyawan memainkan peran krusial dalam kesuksesan organisasi dengan dampak langsung terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan (Rane et al., 2023). Kepemimpinan yang efektif, komunikasi terbuka, serta pengembangan karier memperkuat keterlibatan dan komitmen tenaga kerja (Tummers & Knies, 2016; Fletcher et al., 2018). Program penghargaan dan pengakuan juga meningkatkan keterlibatan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi individu (Natamba et al., 2024). Pemahaman holistik tentang kesejahteraan karyawan menjadi esensial dalam membentuk kebijakan yang efektif. Organisasi yang menerapkan pendekatan kesejahteraan berbasis data dapat mengoptimalkan strategi mereka untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas jangka panjang (Coppens et al., 2023). Perbedaan sektoral dalam implementasi kesejahteraan memerlukan kebijakan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja (Jaganjac et al., 2024). Penelitian ini berkontribusi dengan menawarkan perspektif sistematis mengenai mekanisme kesejahteraan yang memengaruhi produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan. Melalui tinjauan literatur sistematis, studi ini memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi profesional SDM dan pemimpin bisnis dalam mengembangkan strategi kesejahteraan yang lebih efektif. Organisasi yang mampu mengelola kesejahteraan secara strategis akan memiliki tenaga kerja yang lebih terlibat, loyal, dan produktif dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompetitif (Quraishi & Sadath, 2024).

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan tinjauan literatur sistematis kualitatif (SLR) untuk mengevaluasi kesejahteraan karyawan serta dampaknya terhadap produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi tema utama, tren, serta kesenjangan penelitian dengan eksplorasi mendalam terhadap kerangka konseptual, teori, dan temuan empiris dari studi terdahulu. Penelitian ini mengkaji literatur akademis dari Elsevier, Emerald, Wiley, dan Springer, dengan fokus pada studi setelah 2015 guna mencerminkan perkembangan terkini dalam manajemen sumber daya manusia dan kesejahteraan di tempat kerja. Analisis berpusat pada hubungan antara kebijakan kesejahteraan dan dampaknya terhadap produktivitas, loyalitas, serta keterlibatan, dengan pemilihan sumber berdasarkan relevansi, kontribusi teoritis, dan ketelitian metodologis. Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian sistematis di ScienceDirect, Emerald Insight, Wiley Online Library, dan SpringerLink menggunakan

kata kunci seperti "kesejahteraan karyawan", "keterlibatan karyawan", "produktivitas di tempat kerja", dan "loyalitas organisasi". Artikel disaring berdasarkan judul, abstrak, dan teks lengkap untuk memastikan kesesuaian dengan ruang lingkup penelitian. Studi ini hanya mengandalkan literatur sekunder yang telah terstruktur tanpa penggunaan data primer. Analisis data menerapkan sintesis tematik, mengategorikan temuan ke dalam aspek kepemimpinan, budaya organisasi, program kesejahteraan, dan pengembangan karier sebagai faktor yang membentuk keterlibatan dan kinerja karyawan. Pendekatan komparatif menyoroti kesamaan, kontradiksi, serta kesenjangan dalam literatur. Hasil sintesis menghadirkan diskusi mengenai dampak kesejahteraan terhadap hasil organisasi, dengan sorotan pada praktik terbaik dan arah penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografi telah mengubah pasar tenaga kerja secara fundamental, mempengaruhi strategi perekrutan perusahaan. Globalisasi memperluas kumpulan talenta sekaligus meningkatkan persaingan tenaga kerja berketerampilan tinggi (Alves et al., 2025), sementara digitalisasi mempercepat otomatisasi yang menggantikan pekerjaan dengan keterampilan rendah dan meningkatkan permintaan akan kompetensi digital (Bakker & Demerouti, 2017). Model kerja hibrida semakin menuntut fleksibilitas dalam perekrutan, mengharuskan perusahaan menyeimbangkan tenaga kerja di kantor dan jarak jauh (Hashmi et al., 2023). Pergeseran demografi juga berpengaruh, di mana generasi muda lebih mengutamakan fleksibilitas dibandingkan stabilitas kerja (Borst et al., 2019). Akibatnya, perusahaan perlu menyusun strategi perekrutan yang lebih kompetitif untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Ketidakpastian ekonomi dan regulasi ketenagakerjaan yang terus berubah mendorong perusahaan untuk menyesuaikan perencanaan tenaga kerja guna mengurangi risiko operasional (Saeidi et al., 2022). Perusahaan semakin bergeser dari model pekerjaan penuh waktu tradisional menuju gig economy dan kontrak kerja fleksibel guna menekan biaya tenaga kerja tanpa mengorbankan produktivitas (Aboobaker et al., 2022). Teknologi berbasis AI telah merampingkan proses perekrutan, meskipun masih menimbulkan kekhawatiran etis terkait bias dalam seleksi otomatis (Jia-Jun & Hua-Ming, 2022).

Kebijakan upah tetap menjadi faktor utama dalam strategi perekrutan, di mana perusahaan harus menyeimbangkan antara daya saing kompensasi dan biaya tenaga kerja. Upah minimum yang ditetapkan pemerintah memengaruhi keputusan perekrutan, terutama di sektor dengan struktur biaya operasional tinggi (Bryson et al., 2017). Transparansi dalam kompensasi, kenaikan berbasis kinerja, serta tunjangan seperti opsi saham mendukung retensi karyawan jangka panjang (Bharath, 2021). Fleksibilitas upah, seperti skema gaji berbasis keterampilan dan kompensasi individual, meningkatkan keberhasilan rekrutmen dengan menyelaraskan insentif karyawan dengan tujuan perusahaan (Buil et al., 2019). Namun, struktur upah yang kaku dapat menghambat daya tarik perusahaan, terutama di sektor yang sangat kompetitif (Hennings, 2024).

Keterlibatan karyawan menjadi faktor mediasi antara kebijakan kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja, mempengaruhi kinerja individu dan organisasi (Ahmed et al., 2024). Perusahaan yang memprioritaskan kesejahteraan dalam strategi rekrutmen lebih mampu mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan

berkomitmen (Coppens et al., 2023). Karyawan yang memperoleh kesejahteraan dalam bentuk kompensasi kompetitif, pengembangan profesional, dan keseimbangan kehidupan kerja menunjukkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi (Natamba et al., 2024). Organisasi yang secara berkala menyesuaikan kebijakan kesejahteraan agar selaras dengan perubahan ekspektasi tenaga kerja lebih berhasil mempertahankan keterlibatan karyawan (Borst et al., 2019).

Untuk menghadapi perubahan pasar tenaga kerja dan dinamika upah, perusahaan harus menerapkan strategi perekrutan berbasis data yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Implementasi tunjangan kesehatan, pengaturan kerja fleksibel, dan kompensasi berbasis kinerja menjadi elemen kunci dalam menarik serta mempertahankan talenta berkualitas tinggi (Piwowar-Sulej et al., 2024). Organisasi yang menerapkan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja menunjukkan tingkat perputaran lebih rendah serta kepuasan kerja lebih tinggi, memperkuat reputasi sebagai pemberi kerja unggulan (Federman, 2009).

Pembahasan

Kesejahteraan karyawan merupakan faktor utama dalam produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan, memperkuat anggapan bahwa kesejahteraan adalah pendorong keberhasilan organisasi. Secara tradisional, kesejahteraan hanya dikaitkan dengan kompensasi finansial, namun penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, dan pengembangan karier berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan efisiensi karyawan. Organisasi yang menerapkan kebijakan kesejahteraan secara komprehensif cenderung memperoleh peningkatan produktivitas, karena karyawan yang merasa dihargai dan didukung lebih termotivasi untuk berkinerja lebih baik. Sebaliknya, organisasi yang gagal berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan lebih rentan mengalami moral kerja yang rendah, ketidakhadiran meningkat, serta perputaran tenaga kerja yang tinggi, yang akhirnya membebani efisiensi operasional dan anggaran rekrutmen. Program kesejahteraan yang mencakup pelatihan dan pengembangan keterampilan berkontribusi pada peningkatan inovasi, karena karyawan yang mendapatkan peluang belajar lebih cenderung terlibat dalam pemecahan masalah dan adaptasi terhadap perubahan pasar. Selain itu, kebijakan kerja fleksibel terbukti meningkatkan produktivitas dengan memberikan karyawan otonomi dalam mengatur waktu kerja mereka. Organisasi yang menyediakan jalur karier yang jelas memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, sedangkan kurangnya prospek pengembangan menyebabkan peningkatan perputaran karyawan yang mengganggu stabilitas organisasi. Oleh karena itu, strategi kesejahteraan harus mencakup insentif finansial jangka pendek sekaligus peluang pengembangan karier jangka panjang guna mempertahankan talenta berkualitas.

Penelitian ini mendukung Teori Pertukaran Sosial (SET), yang menyatakan bahwa timbal balik dalam hubungan antara karyawan dan organisasi mempengaruhi keterlibatan dan produktivitas. Ketika organisasi memberikan kompensasi yang adil, peluang pengembangan, serta keseimbangan kehidupan kerja, karyawan merespons dengan meningkatkan produktivitas dan komitmen terhadap perusahaan (Homans, 1958). Sebaliknya, kebijakan yang tidak konsisten dan pengabaian kesejahteraan dapat menurunkan motivasi serta meningkatkan tingkat perputaran karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus menganggap kesejahteraan bukan sekadar beban biaya, melainkan investasi strategis yang memperkuat stabilitas tenaga kerja serta

keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Temuan penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya misalnya penelitian Aboobaker et al. (2022) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan, terutama dalam aspek kesejahteraan psikologis, berkontribusi signifikan terhadap loyalitas tenaga kerja. Ahamed dan Pragathi (2023) juga menunjukkan bahwa program kesejahteraan yang terstruktur berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian ini memperluas kajian tersebut dengan pendekatan holistik yang mengintegrasikan berbagai dimensi kesejahteraan, memberikan pemahaman lebih luas mengenai dampaknya terhadap organisasi.

Dari perspektif praktis, perusahaan harus menerapkan pendekatan berbasis data dalam mengelola kesejahteraan karyawan agar kebijakan yang diterapkan tetap relevan dengan perubahan kebutuhan tenaga kerja. Mekanisme umpan balik karyawan dan evaluasi berkala terhadap kebijakan kesejahteraan menjadi langkah penting untuk mengoptimalkan dampaknya. Perusahaan juga perlu memahami bahwa kesejahteraan tidak hanya berkaitan dengan kompensasi finansial, tetapi juga dengan faktor non-moneter seperti keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karier, dan dukungan kesehatan mental. Menerapkan kebijakan kesejahteraan yang menyeluruh akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan karyawan, serta memperkuat daya saing organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dengan strategi yang terstruktur dan berorientasi pada kesejahteraan, perusahaan tidak hanya akan memperoleh tenaga kerja yang lebih produktif, tetapi juga memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

KESIMPULAN

Studi ini telah mengeksplorasi dampak kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan, menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian utama yang berkaitan dengan bagaimana dimensi kesejahteraan yang berbeda mempengaruhi hasil kerja. Melalui analisis yang sistematis, penelitian ini telah menunjukkan bahwa pendekatan holistik terhadap kesejahteraan karyawan-meliputi keamanan finansial, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karier, serta kesejahteraan mental dan fisik-berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi yang memprioritaskan program kesejahteraan yang terstruktur dan komprehensif cenderung memiliki tingkat komitmen karyawan yang lebih tinggi, tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, dan kinerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian ini menyoroti bahwa keterlibatan merupakan faktor mediasi yang penting antara kesejahteraan karyawan dan produktivitas individu dan organisasi, yang memperkuat pentingnya pendekatan menyeluruh terhadap manajemen tenaga kerja.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan dengan mengintegrasikan berbagai perspektif tentang kesejahteraan karyawan dan perannya dalam meningkatkan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Dari sudut pandang akademis, studi ini memperluas literatur yang ada dengan menawarkan kerangka kerja komprehensif yang menghubungkan kebijakan kesejahteraan, keterlibatan, dan hasil organisasi. Secara praktis, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya strategi kesejahteraan berbasis data dan adaptif yang selaras dengan kebutuhan karyawan dan tuntutan industri. Organisasi harus menyadari bahwa insentif finansial saja tidak cukup; sebaliknya, mereka harus menerapkan kebijakan kesejahteraan holistik yang mencakup dukungan kesehatan mental, pengaturan kerja yang fleksibel, dan program peningkatan karier. Para manajer harus mengintegrasikan kesejahteraan karyawan ke dalam strategi

perusahaan, menumbuhkan budaya kerja yang inklusif dan suportif yang memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar tenaga kerja yang dinamis saat ini.

SARAN

Penelitian di masa depan dapat menggunakan metode empiris, seperti studi longitudinal atau studi kasus, untuk menganalisis bagaimana kebijakan kesejahteraan berkembang dan dampak jangka panjangnya terhadap dinamika tenaga kerja. Selain itu, penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi peran faktor ekonomi eksternal-seperti fluktuasi pasar, kemajuan teknologi, dan perubahan kebijakan ketenagakerjaan-dalam membentuk program kesejahteraan karyawan dan strategi pelibatan. Dengan membahas area-area ini, penelitian di masa depan dapat memberikan rekomendasi yang lebih mendalam dan berbasis bukti bagi organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas tenaga kerja, keterlibatan, dan kesejahteraan secara keseluruhan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2022). Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status. *Personnel Review*, 51(9), 2162–2180. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0002>
- Ahamed, M. I., & Pragathi, A. S. (2023). Investigating The Relationship Between Employee Well-Being Programs And Job Satisfaction. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 1532–1537. <https://doi.org/10.53555/sfs.v10i2.2798>
- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2024). How employee engagement mediates the training and development and work-life balance toward job performance of the private banks? *The TQM Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Alves, I. R., Mesquita, E., Caneppele, N. R., & Martins, F. S. (2025). Beyond practicing: understanding the influence of ESG perceptions on employee retention. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2024-1562>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. <https://psycnet.apa.org/buy/2016-48454-001>
- Bharath, M. (2021). Something beyond paycheque to boosting employee retention: evidence from a South Indian hospital. 114–129. <https://doi.org/10.1108/XJM-03-2021-0072>

- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- 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>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Ft Press.
- Coppens, E., Hogg, B., Greiner, B. A., Paterson, C., Winter, L. De, & Mathieu, S. (2023). Promoting employee wellbeing and preventing non - clinical mental health problems in the workplace : a preparatory consultation survey. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 2, 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12995-023-00378-2>
- Cvenkel, N. R. (2018). *Employee Well-being at Work: Insights for Business Leaders and Corporate Social Responsibility*. In *Stakeholders, Governance and Responsibility* (Vol. 14, pp. 71–90). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320180000014004>
- Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 28–32. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0066>
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049–3079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449129>
- Emon, M. M. H., & Chowdhury, S. A. (2023). Assessing The Influence of Training and Skill Development Initiatives on Employee Performance: A Case Study of Private Banks in Dhaka, Bangladesh. *Bangladesh* (August 17, 2023). <https://doi.org/10.26480/mbmj.02.2023.74.79>
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. John Wiley & Sons.
- Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2018). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work

- attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2701–2728. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262888>
- Haddon, J. (2018). The impact of employees' well-being on performance in the workplace. *Strategic HR Review*, 17(2), 72–75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2018-0009>
- Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: a United Arab Emirates case-study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(2), 332–363. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0130>
- Hennings, J. (2024). Faculty and Staff Pay Satisfaction and the Impact on Organizational Commitment and Retention. <https://digitalcommons.lindenwood.edu/dissertations/785>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Humairah, K. Al, Irawan, A., Ibrahim, M. B. H., Yendra, Y., & Rasyid, A. (2023). Crafting Effective HRM Strategies for Enhancing Organizational Performance and Employee Engagement. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(3 SE-Articles), 126–136. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i3.183>
- Jaganjac, B., Hansen, K. W., Lunde, H., & Hunnes, J. A. (2024). The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12710>
- Jia-Jun, Z., & Hua-Ming, S. (2022). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: the mediating role of affective commitment and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 805208. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>
- Johnson, M. (2004). *The new rules of engagement: life-work balance and employee commitment*. CIPD Publishing.
- Juba, O. O. (2024). Impact of workplace safety, health, and wellness programs on employee engagement and productivity. *International Journal of Health, Medicine and Nursing Practice*, 6(4), 12–27. <https://doi.org/10.47941/ijhmp.1819>
- Kilroy, J., Dundon, T., & Townsend, K. (2023). Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 511–531. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468>
- Lee, S., Han, S., Byun, G., & Son, S. Y. (2022). Social exchange relationships and exchange ideologies of employees and supervisors: A three-way interaction

- toward employee creativity. *Applied Psychology*, 71(2), 539–563.
<https://doi.org/10.1111/apps.12338>
- Marlita, D. (2025). Exploring the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement in Dynamic Work Environments in Era Industry 4.0. *Journal of Management World*, 2025(1), 111–118.
<https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.622>
- 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>
- Mergener, A., & Trübner, M. (2022). Social relations and employees' rejection of working from home: A social exchange perspective. *New Technology, Work and Employment*, 37(3), 469–487. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12247>
- Milisani, M., Devi, N. K., & Naser, H. (2024). Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 168–184.
<https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i1.1004>
- Mohammed, A. I., Firmansyah, E., & Djudiyah, D. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Productivity in the Workplace. *Literature Review. International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(1), 2019–2023.
- Natamba, S., Ainebyona, L., Nduhura, T., Nduhuura, C., & Kasirye, G. (2024). Non Financial Rewards and Employee Engagement : A Case Study of Uganda ' s Health Sector. October. https://www.researchgate.net/profile/Twesigye-Nduhura/publication/385504917_Non_Financial_Rewards_and_Employee_Engagement_A_Case_Study_of_Uganda's_Health_Sector/links/67279c56db208342dee8639c/Non-Financial-Rewards-and-Employee-Engagement-A-Case-Study-of-Ugandas-Health-Sector.pdf
- Ouhammou, S., & Manar, O. (2024). The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance: Case of Alibaba Group. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(12), 1476–1488.
<https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8120126>
- Piwowar-Sulej, K., Popowicz, E., & Sulich, A. (2024). What is the link between internal communication, organizational culture and environmental strategy? The context of company size and employee perception. *Central European Management Journal*, 32(2), 301–319. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-06-2022-0073>
- Quraishi, D. A. H., & Sadath, S. (2024). A Study on Impact of Employee Engagement on Employee Productivity. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(3), 1000–1010. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0324.0641>

- Rajashekar, S., & Jain, A. (2024). A Thematic Analysis on “Employee Engagement in IT Companies from the Perspective of Holistic Well-being Initiatives.” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 165–187. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09440-x>
- Rane, N. L., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2023). Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(5), 427–452. <https://doi.org/10.56726/IRJMETS38104>
- Saeidi, P., Mardani, A., Mishra, A. R., Cajas Cajas, V. E., & Carvajal, M. G. (2022). Evaluate sustainable human resource management in the manufacturing companies using an extended Pythagorean fuzzy SWARA-TOPSIS method. *Journal of Cleaner Production*, 370, 133380. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133380>
- Santoso, J. B. (2024). Employee Well-being Programs: Assessing the Impact on Engagement, Productivity, and Retention. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(3), 472–484. <https://doi.org/10.62207/fhxmdw77>
- Stringer, L. (2010). *The green workplace: Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line*. St. Martin’s Press.
- Syahrir, D. R., Zakaria, Z., & Labo, I. A. (2024). The Role of Job Satisfaction as a Mediating Variable Between Work Environment and Employee Productivity. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3 SE-Articles), 127–139. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.306>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 962–983. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196>
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433–451.
- Utina, D. A., & Junaidin, J. (2024). Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Employees. *Economics and Digital Business Review*, 6(1 SE-Articles), 28–37. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v6i1.1924>
- Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51–69. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>

- Voordt, T. van der, & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>
- Wahyuni, N. (2024). Applying Occupational Psychology Principles to Enhance Organizational Effectiveness. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(1 SE-Articles), 11–25. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.208>
- Yildiz, D., Bozbura, F. T., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2024). Howdo organizational career management activities influence employees' career outcomes? The mediating role of career capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(9), 1805–1832. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3817>
- Zeb, A., Goh, G. G. G., Javaid, M., Khan, M. N., Khan, A. U., & Gul, S. (2023). The interplay between supervisor support and job performance: implications of social exchange and social learning theories. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(2), 429–448. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2021-0143>
- Zhang, X. (2025). The Relationship Between Employee Satisfaction and Public Organization Performance : An Analysis from the Perspective of Policy Design. 11(January). <https://doi.org/10.54254/2753-7080/2025.20567>