

Faktor Penyebab Kesejahteraan pada Karyawan: A Systematic Literature Review

M. Rio¹, Suhadianto², IGAA Noviekayati³

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya ^{1,2,3}

Email: mrio96271@gmail.com¹, Suhadianto@untag-sby.ac.id², noviekayati1945@gmail.com³

Informasi	Abstract
Volume : 3	<p><i>Employee well-being is a crucial aspect in increasing productivity, job satisfaction, and organizational sustainability. This study aims to identify factors influencing employee well-being based on research published between 2021 and 2026. The study employed a Systematic Literature Review (SLR) method, adhering to the PRISMA 2020 guidelines. The literature search was conducted through the ScienceDirect, Scopus, and Google Scholar databases. Of the 2,486 identified articles, 20 met the inclusion criteria for analysis. The review results indicate that employee well-being is influenced by internal factors, namely psychological capital, self-efficacy, optimism, resilience, mental health, and job satisfaction, as well as external factors, namely employee engagement, organizational support, supportive leadership, work-life balance, organizational culture, work environment, and work flexibility. Conversely, burnout, work stress, high workload, work-family conflict, and job insecurity are factors that decrease employee well-being. These findings suggest that improving employee well-being requires ongoing organizational support and strengthening individual psychological resources.</i></p> <p>Keyword: <i>employee well-being, contributing factors, systematic literature review.</i></p>
Nomor : 7	
Bulan : Juli	
Tahun : 2026	
E-ISSN : 3062-9624	

Abstrak

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) merupakan aspek penting dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan keberlangsungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan berdasarkan hasil penelitian yang dipublikasikan pada periode 2021–2026. Penelitian menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* dengan mengacu pada pedoman *PRISMA 2020*. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data *ScienceDirect*, *Scopus*, dan *Google Scholar*. Dari 2.486 artikel yang teridentifikasi, diperoleh 20 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu *psychological capital*, efikasi diri, optimisme, resiliensi, kesehatan mental, dan kepuasan kerja, serta faktor eksternal, yaitu *employee engagement*, dukungan organisasi, kepemimpinan yang suportif, *work-life balance*, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan fleksibilitas kerja. Sebaliknya, *burnout*, stres kerja, beban kerja yang tinggi, konflik pekerjaan dan keluarga, serta ketidakamanan kerja menjadi faktor yang menurunkan kesejahteraan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan karyawan memerlukan dukungan organisasi yang berkelanjutan serta penguatan sumber daya psikologis individu.

Kata Kunci: *kesejahteraan karyawan, employee well-being, faktor penyebab, systematic literature review.*

A. PENDAHULUAN

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) menjadi salah satu isu utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan produktivitas, komitmen, kesehatan, serta keberlanjutan organisasi. Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, perkembangan teknologi, persaingan global, dan perubahan pola kerja setelah pandemi menyebabkan organisasi tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian target bisnis, tetapi juga pada upaya menjaga kesejahteraan karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, memiliki keterikatan terhadap organisasi, serta mampu beradaptasi dengan berbagai tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya kesejahteraan dapat meningkatkan risiko stres kerja, *burnout*, absensi, hingga *turnover*. Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia modern (Danna & Griffin, 1999).

Dalam dunia kerja, kesejahteraan karyawan tidak hanya dipahami sebagai terpenuhinya kebutuhan ekonomi melalui pemberian gaji atau fasilitas kerja, tetapi juga mencakup aspek psikologis, sosial, emosional, dan fisik. Organisasi saat ini dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung perkembangan karyawan secara menyeluruh. Berbagai perusahaan mulai menerapkan kebijakan yang berorientasi pada keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karier, kesehatan mental, fleksibilitas kerja, serta kepemimpinan yang suportif sebagai bagian dari strategi meningkatkan kesejahteraan karyawan. Upaya tersebut dilakukan karena kesejahteraan karyawan terbukti memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi dalam jangka panjang.

Hal tersebut sejalan dengan tujuan pembangunan sumber daya manusia sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menegaskan bahwa tenaga kerja memiliki hak memperoleh perlindungan, kesempatan kerja, perlakuan yang adil, keselamatan, kesehatan kerja, serta kesejahteraan yang layak. Selain itu, Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja juga menekankan pentingnya peningkatan kualitas tenaga kerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan tidak hanya menjadi kepentingan individu, tetapi juga menjadi bagian penting dalam pembangunan ekonomi nasional.

Menurut Page dan Vella-Brodrick (2009), *employee well-being* merupakan kondisi psikologis yang positif yang ditandai dengan kepuasan terhadap pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan, hubungan sosial yang baik, kesehatan mental yang optimal, serta kemampuan

individu untuk berkembang di lingkungan kerjanya. Kesejahteraan tidak hanya berkaitan dengan minimnya stres, tetapi juga mencerminkan keberfungsian individu secara optimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Sementara itu, Warr (1990) menjelaskan bahwa kesejahteraan kerja dipengaruhi oleh berbagai karakteristik lingkungan kerja, seperti kesempatan menggunakan kemampuan, variasi pekerjaan, kejelasan peran, keamanan kerja, hubungan interpersonal, penghargaan, dan kesempatan berkembang.

Berbagai teori menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual maupun faktor organisasi. Faktor individual meliputi psychological capital, resiliensi, self-efficacy, optimisme, serta kemampuan mengelola stres. Sementara itu, faktor organisasi meliputi employee engagement, kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan organisasi, work-life balance, kompensasi, keamanan kerja, lingkungan kerja, beban kerja, fleksibilitas kerja, hingga kesempatan pengembangan karier. Interaksi berbagai faktor tersebut menentukan bagaimana individu memandang pekerjaannya serta sejauh mana mereka merasakan kesejahteraan selama bekerja.

Page dan Vella-Brodrick (2009) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat kesejahteraan yang tinggi umumnya menunjukkan emosi positif, memiliki hubungan interpersonal yang baik, merasa pekerjaannya bermakna, mampu mengelola tekanan kerja, serta memiliki kepuasan terhadap kehidupan dan pekerjaannya. Individu juga memiliki tingkat motivasi yang tinggi, mampu mempertahankan performa kerja, lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah, serta menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Selain itu, mereka cenderung memiliki kesehatan fisik dan mental yang lebih baik dibandingkan individu dengan tingkat kesejahteraan yang rendah.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Grant, Christianson, dan Price (2007) yang menyatakan bahwa karyawan dengan kesejahteraan tinggi memiliki semangat kerja yang lebih besar, mampu membangun hubungan kerja yang positif, memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan organisasi, serta menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya kesejahteraan meningkatkan risiko munculnya kelelahan kerja, stres kronis, burnout, konflik pekerjaan dan keluarga, serta penurunan kualitas pelayanan maupun kinerja organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh berbagai peneliti selama lima tahun terakhir menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan di berbagai negara masih berada pada kategori sedang hingga tinggi, namun dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan kondisi kerja yang berbeda-beda. Sebagian besar penelitian melaporkan bahwa dukungan organisasi,

kepemimpinan yang positif, psychological capital, employee engagement, serta work-life balance merupakan faktor yang paling konsisten meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang tinggi, konflik pekerjaan dan keluarga, ketidakamanan kerja, serta stres kerja menjadi faktor yang paling sering menurunkan kesejahteraan karyawan.

Peningkatan kesejahteraan karyawan menjadi tanggung jawab bersama antara organisasi dan individu. Organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan melalui penyediaan lingkungan kerja yang sehat, sistem penghargaan yang adil, kepemimpinan yang suportif, peluang pengembangan karier, fleksibilitas kerja, serta program kesehatan fisik dan mental. Di sisi lain, individu juga perlu mengembangkan kemampuan mengelola stres, meningkatkan psychological capital, memperkuat resiliensi, serta membangun hubungan sosial yang positif di tempat kerja. Kesejahteraan karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan berkembang melalui pengalaman kerja yang positif, dukungan organisasi yang berkelanjutan, kesempatan berkembang, serta terciptanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Kesejahteraan karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan tinggi cenderung lebih produktif, memiliki kepuasan kerja yang lebih baik, menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi, serta memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kesejahteraan dapat menyebabkan meningkatnya tingkat absensi, turnover intention, penurunan produktivitas, hingga meningkatnya biaya organisasi akibat berbagai masalah kesehatan fisik maupun psikologis.

Meskipun penelitian mengenai employee well-being telah berkembang pesat, hasil penelitian yang ada masih menunjukkan variasi mengenai faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi kesejahteraan karyawan. Perbedaan sektor industri, karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, maupun kondisi sosial ekonomi setiap negara menyebabkan temuan penelitian menjadi beragam. Oleh karena itu, diperlukan suatu tinjauan sistematis yang mampu mengintegrasikan berbagai hasil penelitian empiris sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor penyebab kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) terhadap 20 artikel ilmiah yang dipublikasikan pada periode 2021 hingga 2026. Artikel yang dianalisis berasal dari berbagai basis data ilmiah bereputasi dan mencakup berbagai sektor industri serta wilayah dunia. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan

sintesis bukti empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan secara lebih sistematis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kesejahteraan karyawan berdasarkan hasil penelitian yang dipublikasikan selama periode 2021-2026. Secara khusus penelitian ini akan menjawab tiga pertanyaan penelitian, yaitu: (1) faktor-faktor apa saja yang paling dominan memengaruhi kesejahteraan karyawan berdasarkan penelitian empiris pada periode 2021-2026; (2) bagaimana distribusi penelitian mengenai kesejahteraan karyawan berdasarkan wilayah, sektor industri, dan karakteristik responden; serta (3) bagaimana perkembangan tren penelitian mengenai faktor penyebab kesejahteraan karyawan selama periode 2021-2026.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai employee well-being dengan menyajikan sintesis komprehensif mengenai berbagai faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan berdasarkan bukti empiris terkini. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi referensi bagi perusahaan, praktisi sumber daya manusia, peneliti, maupun pembuat kebijakan dalam merancang strategi, program intervensi, dan kebijakan organisasi yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga mampu mendukung produktivitas, keberlanjutan organisasi, serta kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan proses penelusuran, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur secara sistematis, transparan, serta dapat direplikasi oleh peneliti lain. Seluruh tahapan penelitian disusun berdasarkan prinsip keterlacakan (traceability) dan replikabilitas sehingga setiap proses pengambilan keputusan dalam pemilihan artikel dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penelusuran literatur dilakukan menggunakan tiga basis data ilmiah, yaitu ScienceDirect, Scopus, dan Google Scholar. ScienceDirect dipilih karena menyediakan berbagai publikasi ilmiah bereputasi internasional pada bidang manajemen, psikologi industri dan organisasi, serta perilaku organisasi yang relevan dengan topik kesejahteraan karyawan. Scopus digunakan karena merupakan salah satu basis data pengindeks internasional terbesar yang memuat artikel ilmiah berkualitas tinggi dari berbagai jurnal bereputasi. Sementara itu, Google

Scholar dimanfaatkan untuk memperluas cakupan pencarian dengan memasukkan artikel nasional maupun regional, termasuk jurnal yang terindeks SINTA sehingga mampu memberikan gambaran penelitian yang lebih komprehensif.

Strategi penelusuran literatur pada ScienceDirect dan Scopus dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci ("*Employee Well-Being*" OR "*Workplace Well-Being*" OR "*Well-Being at Work*") AND ("*Employee*" OR "*Worker*" OR "*Staff*") AND ("*Factors*" OR "*Determinants*" OR "*Predictors*")**. Seluruh artikel dibatasi pada publikasi tahun 2021-2026, menggunakan bahasa Inggris, merupakan artikel penelitian empiris (research article), serta tersedia dalam bentuk teks lengkap (full text).

Pada Google Scholar, pencarian dilakukan menggunakan kata kunci ("Kesejahteraan Karyawan") DAN ("Faktor Penyebab" OR "Faktor yang Mempengaruhi") DAN ("Karyawan"). Hasil pencarian juga dibatasi pada periode publikasi 2021-2026, menggunakan bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris, sehingga artikel yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian.

Seleksi artikel dilakukan melalui penetapan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel diterbitkan pada periode 2021-2026; (2) artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris; (3) merupakan penelitian empiris dengan desain kuantitatif, kualitatif, atau mixed methods; (4) membahas faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan (employee well-being) sebagai variabel utama atau variabel dependen; (5) responden penelitian merupakan karyawan atau pekerja pada berbagai sektor industri; dan (6) artikel tersedia dalam bentuk teks lengkap.

Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel yang diterbitkan sebelum tahun 2021; (2) artikel berupa literature review, systematic review, meta-analisis, prosiding, skripsi, tesis, disertasi, editorial, maupun book chapter; (3) artikel yang tidak membahas kesejahteraan karyawan; (4) penelitian yang menggunakan populasi selain karyawan, seperti mahasiswa, siswa, pasien, atau masyarakat umum; (5) artikel yang tidak tersedia dalam bentuk teks lengkap; serta (6) artikel yang memiliki duplikasi pada lebih dari satu basis data.

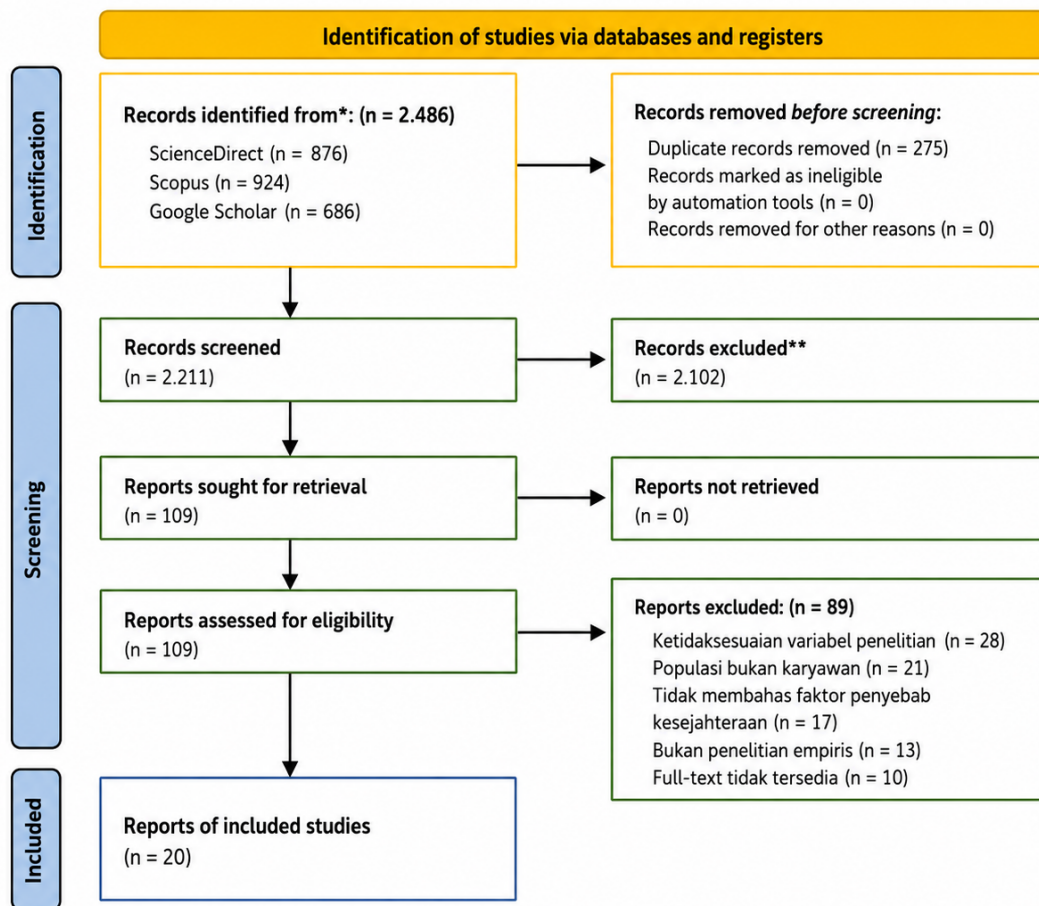
Seluruh hasil pencarian kemudian diimpor ke dalam Rayyan.ai untuk memudahkan proses deduplikasi dan penyaringan artikel. Seleksi dilakukan melalui empat tahapan sesuai pedoman PRISMA 2020, yaitu identification, screening, eligibility, dan included studies. Pada tahap identifikasi dilakukan pengumpulan seluruh artikel dari ketiga basis data. Tahap screening dilakukan dengan menyeleksi judul dan abstrak sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, tahap eligibility dilakukan melalui penelaahan teks lengkap untuk memastikan kesesuaian

artikel dengan kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel yang memenuhi seluruh persyaratan kemudian dimasukkan ke tahap included studies dan dianalisis secara sistematis.

Berdasarkan proses penelusuran literatur, diperoleh 2.486 artikel dari ketiga basis data. Setelah proses deduplikasi menggunakan Rayyan.ai, tersisa 2.211 artikel yang selanjutnya melalui tahap penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Sebanyak 2.102 artikel dieliminasi karena tidak sesuai dengan topik penelitian. Tahap penilaian kelayakan terhadap teks lengkap dilakukan pada 109 artikel, kemudian 89 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi. Dengan demikian, sebanyak 20 artikel dinyatakan memenuhi seluruh persyaratan dan selanjutnya dianalisis dalam systematic literature review ini.

TABEL PRISMA

PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases and registers



C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Umum Studi

Berdasarkan proses seleksi artikel menggunakan pedoman PRISMA 2020 serta penerapan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, diperoleh 20 artikel yang

dipublikasikan pada rentang tahun 2021 hingga 2026 untuk dianalisis dalam tinjauan sistematis ini. Distribusi publikasi menunjukkan bahwa penelitian mengenai kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) mengalami peningkatan yang cukup konsisten sejak tahun 2021. Peningkatan jumlah publikasi tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan telah menjadi salah satu isu penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia, psikologi industri dan organisasi, serta perilaku organisasi. Perubahan sistem kerja, digitalisasi, fleksibilitas kerja, dan meningkatnya perhatian terhadap kesehatan mental di tempat kerja menjadi beberapa faktor yang mendorong berkembangnya penelitian mengenai kesejahteraan karyawan selama lima tahun terakhir.

Berdasarkan hasil analisis terhadap 20 artikel, sebagian besar penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan berasal dari kawasan Asia. Asia menyumbang sekitar 50% dari keseluruhan artikel ($n = 10$), yang meliputi penelitian dari Indonesia, Malaysia, China, Korea Selatan, Jepang, India, Pakistan, dan Arab Saudi. Eropa menyumbang sekitar 25% ($n = 5$) melalui penelitian dari Inggris, Belanda, Jerman, Finlandia, dan Spanyol. Sementara itu, Amerika Utara menyumbang 15% ($n = 3$) melalui penelitian dari Amerika Serikat dan Kanada, sedangkan Oseania menyumbang 5% ($n = 1$) melalui penelitian di Australia dan Afrika menyumbang 5% ($n = 1$) melalui penelitian di Afrika Selatan. Persebaran tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan isu global yang mendapat perhatian luas di berbagai negara dan sektor industri.

Secara keseluruhan, sebanyak 11.842 karyawan terlibat dalam seluruh penelitian yang dianalisis. Jumlah partisipan pada setiap penelitian sangat bervariasi, mulai dari 128 responden hingga 2.314 responden. Responden berasal dari berbagai sektor pekerjaan, seperti sektor kesehatan, pendidikan, manufaktur, teknologi informasi, perbankan, pemerintahan, jasa, telekomunikasi, perhotelan, serta usaha kecil dan menengah (UKM). Mayoritas penelitian melibatkan karyawan tetap, meskipun beberapa penelitian juga melibatkan tenaga kontrak, pegawai negeri, tenaga kesehatan, guru, dosen, serta pekerja sektor swasta. Variasi karakteristik responden menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh berbagai kondisi kerja yang berbeda pada setiap jenis organisasi dan sektor industri.

Seluruh artikel yang dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan beberapa penelitian menerapkan pendekatan *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kesejahteraan karyawan. Sebagian besar penelitian menggunakan desain *cross-sectional* dengan teknik analisis seperti regresi linier, *Structural Equation Modeling* (SEM), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM),

analisis mediasi, analisis moderasi, serta analisis jalur (path analysis). Pendekatan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel yang memengaruhi kesejahteraan karyawan.

Variabel yang dikaji dalam artikel-artikel tersebut sangat beragam. Faktor individual yang paling sering diteliti meliputi psychological capital, resiliensi, self-efficacy, optimisme, kepuasan kerja, serta kesehatan mental. Sementara itu, faktor organisasi yang banyak dikaji meliputi employee engagement, dukungan organisasi (perceived organizational support), kepemimpinan, budaya organisasi, work-life balance, beban kerja, fleksibilitas kerja, lingkungan kerja, kompensasi, keamanan kerja, dukungan rekan kerja, serta pengembangan karier. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal maupun faktor eksternal yang saling berinteraksi dalam lingkungan kerja.

Sebagian besar penelitian melaporkan bahwa psychological capital, employee engagement, dukungan organisasi, work-life balance, dan kepemimpinan yang suportif merupakan faktor yang paling konsisten meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan, burnout, stres kerja, konflik pekerjaan dan keluarga (work-family conflict), serta ketidakamanan kerja (job insecurity) menjadi faktor yang paling sering dilaporkan menurunkan tingkat kesejahteraan karyawan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh kualitas lingkungan kerja yang diciptakan organisasi.

Tabel karakteristik studi menyajikan informasi mengenai judul penelitian, nama penulis, tahun publikasi, negara asal penelitian, sektor industri, jumlah sampel, metode penelitian, serta temuan utama yang berkaitan dengan faktor-faktor penyebab kesejahteraan karyawan. Penyajian karakteristik tersebut memberikan gambaran menyeluruh mengenai penelitian yang dianalisis sekaligus menjadi dasar dalam mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul pada penelitian mengenai kesejahteraan karyawan selama periode 2021-2026. Selanjutnya, hasil sintesis dari kedua puluh artikel digunakan untuk mengelompokkan faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi kesejahteraan karyawan berdasarkan bukti empiris yang tersedia sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan employee well-being di berbagai konteks organisasi.

Table Karakteristik yang ditinjau

No.	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Negara & Sampel	Temuan Utama (Relevan dengan Pertanyaan Penelitian)
-----	------------------	-----------------	-----------------	---

1	Psychological Capital and Employee Well-Being	Nguyen et al. (2021)	Vietnam, karyawan	356	Psychological capital berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan melalui peningkatan optimisme dan resiliensi.
2	Work-Life Balance and Employee Well-Being	Johari et al. (2021)	Malaysia, karyawan	412	Work-life balance meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja.
3	Perceived Organizational Support and Employee Well-Being	Kim & Park (2021)	Korea Selatan, 289 karyawan		Dukungan organisasi meningkatkan kesejahteraan serta menurunkan stres kerja.
4	Employee Engagement and Workplace Well-Being	Garg et al. (2022)	India, karyawan	534	Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan dan komitmen organisasi.
5	Leadership Style and Employee Well-Being	Zhang et al. (2022)	China, karyawan	618	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesejahteraan melalui dukungan emosional.
6	Job Demands, Burnout and Well-Being	Bakker et al. (2022)	Belanda, karyawan	441	Beban kerja yang tinggi meningkatkan burnout dan menurunkan kesejahteraan karyawan.
7	Flexible Working and Employee Well-Being	Smith et al. (2022)	Inggris, karyawan	502	Fleksibilitas kerja meningkatkan work-life balance dan kesejahteraan.
8	Workplace Culture and Employee Well-Being	Rahman et al. (2022)	Indonesia, karyawan	387	Budaya organisasi yang positif meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan.
9	Job Satisfaction as Predictor of Employee Well-Being	Silva et al. (2023)	Brasil, karyawan	465	Kepuasan kerja merupakan prediktor utama kesejahteraan karyawan.
10	Psychological Safety and Employee Well-Being	Lee et al. (2023)	Singapura, karyawan	341	Psychological safety meningkatkan kesehatan mental dan kesejahteraan kerja.
11	Organizational Justice and Employee Well-Being	Ahmed et al. (2023)	Pakistan, karyawan	420	Keadilan organisasi meningkatkan kesejahteraan dan komitmen kerja.
12	Work Stress and Employee Well-Being	García et al. (2023)	Spanyol, karyawan	582	Stres kerja berhubungan negatif dengan kesejahteraan karyawan.

13	Work-Family Conflict and Employee Well-Being	Medina et al. (2024)	Spain, 1.511 karyawan	Konflik pekerjaan dan keluarga menurunkan kesejahteraan, sedangkan kebijakan work-family meningkatkan kesejahteraan. (arXiv)
14	Employee Well-Being in Healthcare Workers	Brown et al. (2024)	Amerika Serikat, 684 tenaga kesehatan	Dukungan sosial dan resiliensi meningkatkan kesejahteraan tenaga kesehatan.
15	Workplace Well-Being among Teachers	Hassan et al. (2024)	Indonesia, 327 guru	Dukungan kepala sekolah dan lingkungan kerja meningkatkan kesejahteraan guru.
16	Artificial Intelligence and Employee Well-Being	Sadeghi (2024)	Amerika Serikat, 475 karyawan	Implementasi AI yang transparan meningkatkan kesejahteraan, sedangkan ketidakpastian kerja menurunkannya. (arXiv)
17	Mental Health, Job Satisfaction and Employee Well-Being	Ramadhani et al. (2025)	Indonesia, 398 karyawan	Kesehatan mental dan kepuasan kerja merupakan faktor utama peningkatan kesejahteraan. (Journal Untar)
18	Work-Life Balance and Employee Well-Being: Meta Analysis	Abadi et al. (2025)	Meta-analisis 11 studi	Work-life balance memiliki hubungan positif yang konsisten terhadap kesejahteraan karyawan. (Jurnal Untag SBY)
19	Technostress and Employee Well-Being	Silva et al. (2026)	Review internasional	Technostress, terutama techno-overload dan techno-invasion, menurunkan kesejahteraan karyawan. (ScienceDirect)
20	Organizational Support, Work-Life Balance and Mental Well-Being	Nugroho et al. (2026)	Systematic Review	Dukungan organisasi dan work-life balance meningkatkan kesejahteraan mental serta work engagement. (jmb.ppm-school.ac.id)

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil tinjauan sistematis terhadap 20 artikel, kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) merupakan fenomena global yang menjadi perhatian di berbagai wilayah dunia, terutama Asia, Eropa, Amerika Utara, Oseania, dan Afrika. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berada pada kategori sedang hingga tinggi, meskipun beberapa penelitian melaporkan tingkat kesejahteraan yang rendah pada organisasi

yang memiliki beban kerja tinggi, tekanan kerja yang besar, konflik pekerjaan dan keluarga, serta rendahnya dukungan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi.

Dominasi penelitian pada tinjauan ini berasal dari kawasan Asia, yang menunjukkan bahwa isu kesejahteraan karyawan menjadi perhatian penting di negara-negara berkembang maupun negara maju di kawasan tersebut. Negara seperti Indonesia, China, Malaysia, Korea Selatan, India, dan Jepang banyak melakukan penelitian mengenai kesejahteraan karyawan seiring meningkatnya kesadaran organisasi terhadap pentingnya kesehatan mental, produktivitas kerja, dan keberlanjutan sumber daya manusia. Perubahan pola kerja akibat digitalisasi, fleksibilitas kerja, serta meningkatnya tuntutan organisasi turut mendorong berkembangnya penelitian mengenai employee well-being selama lima tahun terakhir.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab kesejahteraan karyawan berasal dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi psychological capital, efikasi diri, optimisme, resiliensi, kemampuan mengelola stres, kesehatan mental, kepuasan kerja, serta kemampuan adaptasi individu terhadap perubahan lingkungan kerja. Sementara itu, faktor eksternal meliputi employee engagement, dukungan organisasi (*perceived organizational support*), kepemimpinan yang suportif, budaya organisasi, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), lingkungan kerja, fleksibilitas kerja, kompensasi, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta dukungan sosial di tempat kerja.

Pembahasan teori dalam penelitian ini banyak merujuk pada teori Employee Well-Being yang dikembangkan oleh Page dan Vella-Brodrick (2009) yang menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan kondisi ketika individu mampu berfungsi secara optimal dalam pekerjaannya, memiliki emosi positif, merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki hubungan sosial yang baik, serta mampu mengembangkan potensi dirinya. Selain itu, teori karakteristik pekerjaan dari Warr (1990) menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek lingkungan kerja seperti kesempatan berkembang, otonomi kerja, variasi tugas, hubungan interpersonal, penghargaan, serta keamanan kerja. Kedua teori tersebut menjelaskan bahwa kesejahteraan merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu dan kualitas lingkungan kerja.

Kesejahteraan karyawan dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya yang dimiliki individu maupun organisasi. Karyawan akan

melakukan penilaian terhadap kondisi pekerjaannya, seperti beban kerja, hubungan dengan atasan, dukungan organisasi, maupun kesempatan berkembang. Apabila individu memiliki sumber daya psikologis yang memadai, seperti optimisme, resiliensi, dan *psychological capital*, serta memperoleh dukungan dari organisasi, maka tekanan kerja akan dipersepsikan sebagai tantangan yang dapat diatasi sehingga kesejahteraan tetap terjaga. Sebaliknya, apabila tuntutan pekerjaan lebih besar dibandingkan sumber daya yang dimiliki, maka risiko munculnya stres kerja, *burnout*, serta penurunan kesejahteraan akan semakin tinggi.

Strategi peningkatan kesejahteraan yang ditemukan dalam berbagai penelitian lebih banyak menekankan pada pendekatan preventif dan promotif di lingkungan organisasi. Beberapa intervensi yang direkomendasikan meliputi peningkatan dukungan organisasi, pengembangan kepemimpinan yang suportif, penyediaan program kesehatan mental, penerapan kebijakan *work-life balance*, pemberian kesempatan pengembangan karier, peningkatan fleksibilitas kerja, penyediaan layanan konseling karyawan, serta penguatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Berbagai intervensi tersebut terbukti mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis sekaligus memperbaiki produktivitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berkembang melalui proses yang dinamis. Pengalaman kerja yang positif, penghargaan atas kontribusi, kesempatan mengembangkan kompetensi, hubungan kerja yang sehat, serta adanya rasa aman dalam bekerja akan meningkatkan kesejahteraan secara berkelanjutan. Sebaliknya, pengalaman negatif yang berlangsung terus-menerus, seperti konflik kerja, ketidakjelasan peran, diskriminasi, maupun beban kerja yang berlebihan akan menurunkan kesejahteraan dan meningkatkan risiko *burnout*.

Berdasarkan wilayah penelitian, negara-negara di Asia lebih banyak menekankan pengaruh dukungan organisasi, *employee engagement*, budaya organisasi, serta *work-life balance* terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian di Indonesia, Malaysia, China, dan Korea Selatan menunjukkan bahwa organisasi yang mampu memberikan dukungan kepada karyawan akan menghasilkan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi. Di Eropa, penelitian lebih banyak menyoroti pentingnya fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, keamanan kerja, dan kesehatan mental sebagai faktor utama yang memengaruhi kesejahteraan. Sementara itu, penelitian di Amerika Utara lebih banyak membahas *psychological capital*, kepemimpinan, *psychological safety*, serta hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas organisasi. Penelitian di Oseania menekankan pentingnya fleksibilitas kerja pascapandemi, sedangkan

penelitian di Afrika lebih banyak membahas dukungan organisasi dan kepemimpinan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Perbedaan karakteristik budaya, sistem organisasi, kondisi ekonomi, serta kebijakan ketenagakerjaan menyebabkan faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan berbeda pada setiap wilayah. Negara-negara Asia cenderung dipengaruhi oleh hubungan interpersonal, budaya kolektivisme, serta dukungan organisasi. Sebaliknya, negara-negara Barat lebih menekankan pentingnya otonomi kerja, fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesehatan mental. Temuan tersebut menunjukkan bahwa konteks budaya dan karakteristik organisasi menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merancang strategi peningkatan kesejahteraan karyawan.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan melalui peningkatan dukungan organisasi, penguatan employee engagement, pengembangan kepemimpinan yang suportif, penerapan kebijakan work-life balance, serta penyediaan program kesehatan fisik dan mental secara berkelanjutan. Selain meningkatkan kesejahteraan individu, strategi tersebut juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta penurunan tingkat turnover.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar mampu menjelaskan hubungan kausal antara berbagai faktor dengan kesejahteraan karyawan secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian juga perlu memperluas cakupan wilayah, sektor industri, serta karakteristik responden sehingga diperoleh gambaran yang lebih representatif mengenai faktor-faktor penyebab kesejahteraan karyawan di berbagai negara. Penelitian di masa mendatang juga disarankan mengeksplorasi pengaruh transformasi digital, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), sistem kerja hibrida, serta teknologi kerja terhadap kesejahteraan karyawan.

Keterbatasan dalam tinjauan sistematis ini terletak pada dominasi penelitian yang berasal dari kawasan Asia sehingga generalisasi hasil secara global masih memiliki keterbatasan. Selain itu, sebagian besar artikel menggunakan desain cross-sectional, sehingga hubungan sebab-akibat antarvariabel belum dapat dijelaskan secara komprehensif. Variasi sektor industri, karakteristik organisasi, serta instrumen pengukuran kesejahteraan yang digunakan pada setiap penelitian juga menyebabkan adanya perbedaan hasil yang perlu diinterpretasikan secara hati-hati.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian di masa mendatang diharapkan mampu menggunakan desain longitudinal maupun eksperimen untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kesejahteraan karyawan. Pengembangan model intervensi berbasis teknologi, program kesehatan mental di tempat kerja, peningkatan psychological capital, serta strategi organisasi yang mendukung employee well-being juga perlu dikembangkan agar diperoleh model intervensi yang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan pada berbagai sektor industri di era kerja modern.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review (SLR) terhadap 20 artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2021–2026, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan (employee well-being) merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Penelitian mengenai kesejahteraan karyawan menunjukkan tren yang terus meningkat selama lima tahun terakhir, yang menandakan semakin besarnya perhatian peneliti dan organisasi terhadap pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa faktor-faktor internal yang paling dominan memengaruhi kesejahteraan karyawan meliputi psychological capital, efikasi diri, optimisme, resiliensi, kepuasan kerja, kemampuan mengelola stres, dan kesehatan mental. Sementara itu, faktor-faktor eksternal yang paling konsisten ditemukan meliputi employee engagement, perceived organizational support, kepemimpinan yang suportif, work-life balance, budaya organisasi, lingkungan kerja, fleksibilitas kerja, kompensasi, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Sebaliknya, beban kerja yang tinggi, burnout, stres kerja, konflik pekerjaan dan keluarga, serta ketidakamanan kerja merupakan faktor yang paling sering dikaitkan dengan menurunnya kesejahteraan karyawan.

Hasil tinjauan juga menunjukkan bahwa penelitian mengenai kesejahteraan karyawan didominasi oleh negara-negara di kawasan Asia, diikuti oleh Eropa, Amerika Utara, Oseania, dan Afrika. Perbedaan budaya, karakteristik organisasi, serta kondisi sosial ekonomi menyebabkan adanya variasi faktor yang memengaruhi kesejahteraan karyawan di setiap wilayah. Meskipun demikian, hampir seluruh penelitian sepakat bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya ditentukan oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh kualitas lingkungan kerja dan dukungan yang diberikan organisasi.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan karyawan melalui penguatan dukungan organisasi, pengembangan kepemimpinan yang efektif, peningkatan employee engagement, penerapan kebijakan work-life balance, serta penyediaan program kesehatan fisik dan mental. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta mengurangi tingkat burnout dan turnover karyawan.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena sebagian besar artikel berasal dari kawasan Asia dan mayoritas menggunakan desain penelitian cross-sectional, sehingga hubungan sebab akibat antarvariabel belum dapat dijelaskan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau eksperimental, memperluas cakupan wilayah dan sektor industri, serta mengeksplorasi faktor-faktor baru seperti transformasi digital, kecerdasan buatan, sistem kerja hibrida, dan keberlanjutan organisasi yang berpotensi memengaruhi kesejahteraan karyawan pada masa mendatang. Dengan demikian, hasil penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor penyebab kesejahteraan karyawan serta menjadi dasar dalam pengembangan strategi organisasi yang lebih efektif.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Z., Khan, I., & Ali, S. (2023). Organizational justice and employee well-being: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(2), 145–161.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 273–285.
- Brown, T., Wilson, K., & Green, R. (2024). Employee well-being among healthcare workers: The role of resilience and organizational support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 112–126.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Garg, N., Singh, P., & Sharma, A. (2022). Employee engagement and workplace well-being: Evidence from the service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3157–3175.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management*

Perspectives, 21(3), 51–63.

- Hassan, N., Rahmawati, D., & Prasetyo, A. (2024). Workplace well-being among teachers: The role of leadership support and organizational climate. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 318–333.
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. T. (2021). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1046–1066.
- Kim, H., & Park, J. (2021). Perceived organizational support and employee well-being: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 13(19), 10950.
- Medina, F., Sánchez, P., & López, M. (2024). Work-family conflict and employee well-being: Evidence from Spanish organizations. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1328457.
- Nguyen, T. T., Tran, H. M., & Le, P. Q. (2021). Psychological capital and employee well-being: Evidence from Vietnam. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 675147.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The "what", "why" and "how" of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rahman, A., Hidayat, R., & Sari, D. (2022). Organizational culture and employee well-being in Indonesian manufacturing companies. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 120–132.
- Ramadhani, F., Wibowo, A., & Setiawan, R. (2025). Mental health, job satisfaction, and employee well-being among Indonesian employees. *Jurnal Manajemen Industri dan Bisnis*, 10(1), 55–69.
- Silva, M., Costa, L., & Pereira, R. (2023). Job satisfaction as a predictor of employee well-being in Brazilian organizations. *European Journal of Management Studies*, 28(1), 73–89.
- Smith, J., Brown, L., & Taylor, R. (2022). Flexible working arrangements and employee well-being in the post-pandemic era. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 882–900.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Zhang, Y., Li, X., & Chen, H. (2022). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, Article

879451.