

Lanskap Penelitian Kesejahteraan Karyawan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Bibliometrik dan Proyeksi Arah Masa Depan

Ari Pahlawan Sofyan^{1*}, Badaruddin², Haeranah Alwany³

^{*1} Institut Teknologi dan Bisnis, Makassar, Indonesia

^{2,3} Institut Teknologi dan Bisnis, Makassar, Indonesia

ARTICLE INFO



ISSN: 2620-6196

Vol. 9 Issue 1 (2026)

Article history:

Received – June 15, 2025

Revised – Oktober 19, 2025

Accepted – November 22, 2025

Email Correspondence

tettywidiyastuti@gmail.com

Keywords

Kesejahteraan Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Mental Health, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan lanskap pengetahuan terkait kesejahteraan karyawan dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) melalui pendekatan bibliometrik. Sejumlah 148 artikel di database scopus dari tahun 2003-2025 dianalisis dalam penelitian ini menggunakan biblioshiny dan VosViewer. Rentang waktu tahun 2003 didasarkan pada terbitnya UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang melandasi pembangunan ketenagakerjaan di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 521 penulis terlibat dalam eksplorasi dan evaluasi isu kesejahteraan karyawan di Indonesia dengan tingkat *international co-authorship* sebesar 15.54%. Tahun 2023 dan 2024 menjadi tahun paling publikasi paling produktif dengan ditemukan 23 dan 37 dokumen yang dipublikasikan. Berbagai kata kunci penting ditemukan seperti “*job satisfaction*”, “*male*” “*female*”, “*adult*”, “*middle aged*”, dan “*health care*” yang menandai bahwa kesejahteraan karyawan mengarah pada kepuasan kerja dan hasilnya dapat berbeda bergantung karakteristik demografinya, yang juga akan berpengaruh terhadap tingkat kesehatan karyawan. Terdapat tiga kelompok klaster yang di antaranya Klaster Merah: Perspektif Organisasi dan Kinerja Karyawan, Klaster Hijau: Dimensi Demografis dan Operasional, dan Klaster Biru: Makro Konteks, Isu *Mental Health*, dan Pengaruh Eksternal.

PENDAHULUAN

Pada paradigma manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern, kesejahteraan karyawan (employee well-being) tidak lagi dilihat sebagai aspek tambahan, tetapi sebagai elemen fundamental dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Liang et al., 2023a; Nishikawa et al., 2022; Parhizkar et al., 2023; Zhai & Xu, 2025). Dalam lanskap kerja yang kian kompleks, kesejahteraan karyawan kini juga mencakup aspek kesehatan mental (*mental health*) sebagai dimensi yang krusial dalam menjaga keberlangsungan produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan karyawan. Tingginya prevalensi stres kerja, *burnout*, dan fenomena seperti *quiet quitting* menunjukkan bahwa kesehatan psikologis bukan lagi isu personal, melainkan bagian integral dari tata kelola organisasi yang adaptif. Oleh karena itu, penting untuk meninjau secara komprehensif bagaimana konsep kesejahteraan karyawan—termasuk aspek *mental health*—dikembangkan dan dikaji dalam kerangka literatur ilmiah.

Konsep kesejahteraan karyawan salah satunya berakar dari *resource-based view* (RBV) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia yang unik dan tidak mudah ditiru akan menjadi pembeda utama antarorganisasi dalam jangka Panjang (Barney & Arikan, 2006; Razzaque et al., 2023; Taher, 2012). Namun demikian, pemanfaatan potensi sumber daya manusia tidak akan optimal apabila organisasi mengabaikan aspek kesejahteraan yang menjadi kebutuhan dasar dan hak intrinsik setiap individu. Secara teoretis, kesejahteraan karyawan telah mengalami evolusi dari pendekatan tradisional yang berfokus pada kompensasi ke pendekatan holistik yang mencakup dimensi fisik, psikologis, sosial, dan profesional. Model *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Demerouti menjelaskan bahwa kesejahteraan ditentukan oleh dua variabel utama: tuntutan kerja (*job demands*) seperti beban kerja,

tekanan waktu, dan konflik peran; serta sumber daya kerja (*job resources*) seperti otonomi, dukungan sosial, umpan balik, dan peluang pengembangan karier (Jing et al., 2023; Li et al., 2025; Zeshan et al., 2024). Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia menjadi pemicu gangguan psikologis di tempat kerja. Hal ini, pada gilirannya, menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kebijakan dan upaya terkait kesehatan mental karyawan bukan hanya hasil dari terlalu banyak tekanan, tetapi juga cerminan dari kekurangpedulian struktural organisasi dan budaya terhadap kebutuhan tenaga kerja manusiawi.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan secara konsisten mengalami peningkatan produktivitas, loyalitas, dan reputasi publik. Liang et al., (2023b) membuktikan bahwa perusahaan dengan kebijakan kesejahteraan karyawan yang baik mencatatkan efisiensi investasi dan penurunan biaya modal yang signifikan. Sementara itu, Lin et al. (2023) menekankan bahwa praktik kesejahteraan seperti pensiun tambahan dan layanan kesehatan berkontribusi pada penguatan pengendalian internal, yang pada gilirannya berdampak positif pada tata kelola dan manajemen risiko. Namun, dalam konteks Indonesia dan negara berkembang lainnya, kesejahteraan karyawan belum mendapatkan perhatian proporsional dalam kerangka kebijakan ketenagakerjaan maupun praktik organisasi. Berdasarkan data *Satu Data Ketenagakerjaan Nasional* (Kemnaker RI, 2024), terdapat kesenjangan signifikan dalam pendapatan karyawan berdasarkan tingkat pendidikan dan jenis pekerjaan. Pekerja lulusan SD memiliki rata-rata upah bulanan sekitar Rp1,8 juta, sementara lulusan perguruan tinggi memperoleh rata-rata Rp5,3 juta. Lebih lanjut, sebanyak 59% pekerja masih berada di sektor informal tanpa jaminan sosial dan perlindungan kerja yang memadai (Kemnaker RI, 2024). Kesenjangan ini tidak hanya mencerminkan disparitas ekonomi, tetapi juga menunjukkan lemahnya perlindungan kesejahteraan di tempat kerja.

Kondisi ini diperburuk dengan dinamika globalisasi, digitalisasi kerja, dan tekanan ekonomi pasca-pandemi yang memunculkan fenomena baru seperti *quiet quitting*, *burnout digital*, dan *gig work instability* (Ali & Sivasubramanian, 2024; Chuang et al., 2025). Banyak pekerja menghadapi ketidakpastian kerja, ketidakseimbangan kehidupan kerja, serta tekanan mental yang belum terakomodasi secara efektif oleh kebijakan organisasi. Dalam laporan World Health Organization (2022), lebih dari 60% pekerja global mengalami gangguan kesejahteraan psikologis, terutama akibat meningkatnya beban kerja dan berkurangnya koneksi sosial selama era kerja jarak jauh. Secara akademik, kesejahteraan karyawan menjadi salah satu topik yang mengalami pertumbuhan signifikan dalam dua dekade terakhir. Kajian bibliometrik awal menunjukkan bahwa sejak tahun 2010, publikasi internasional mengenai employee well-being meningkat lebih dari 300%. Topik ini menjangkau spektrum yang luas mulai dari *employee engagement*, *corporate social responsibility*, *ethical leadership*, hingga *sustainable human capital*. Namun, terdapat sejumlah tantangan konseptual dan metodologis: fragmentasi pendekatan antar disiplin (psikologi, ekonomi, sosiologi), dominasi kajian di konteks negara maju, serta kurangnya pemetaan komprehensif terhadap arah riset masa depan.

Dalam kondisi inilah, pendekatan bibliometrik menawarkan jalan keluar. Bibliometrik bukan sekadar alat kuantitatif untuk menghitung sitasi atau jumlah publikasi, tetapi juga merupakan pendekatan strategis untuk memetakan lanskap pengetahuan, mengidentifikasi jaringan kolaborasi ilmiah, serta mendeteksi kekosongan dan peluang penelitian. Melalui teknik seperti *co-word analysis*, *co-citation mapping*, dan *thematic evolution*, penelitian ini akan mampu mengungkap peta besar perkembangan konsep kesejahteraan karyawan dalam MSDM, klaster utama yang sedang berkembang, serta dinamika tema yang berpotensi mendominasi di masa depan. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan tren, distribusi, dan fokus penelitian kesejahteraan karyawan dalam literatur MSDM secara kuantitatif dan visual menggunakan metode bibliometric review. Lebih lanjut, penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi klaster tematik utama, kolaborasi institusional, dan jaringan penulis terkemuka. Dengan demikian, dapat disusun proyeksi arah masa depan penelitian kesejahteraan karyawan berdasarkan analisis evolusi tema untuk memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan model kesejahteraan

karyawan yang lebih inklusif, adaptif, dan strategis. Penelitian ini tidak hanya relevan dalam konteks akademik, tetapi juga memiliki implikasi kebijakan dan praktik yang luas—khususnya dalam mendesain organisasi masa depan yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga pada martabat dan kesejahteraan manusia sebagai pusatnya.

Konsep Kesejahteraan Karyawan

Konsep kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) telah mengalami perkembangan signifikan dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Pada awalnya, kesejahteraan dipahami secara sempit sebagai ketiadaan penyakit atau gangguan fisik dalam konteks kerja (Sonnentag et al., 2023; Soren & Ryff, 2023). Namun seiring kemajuan teori dan praktik organisasi, konsep ini berkembang menjadi konstruk multidimensional yang mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, dan profesional. Grant et al. (2007) menjelaskan bahwa kesejahteraan di tempat kerja tidak hanya mencerminkan absennya tekanan, tetapi juga melibatkan pencapaian optimal dalam aspek keterlibatan emosional, relasi sosial, serta makna kerja yang mendalam. Dengan kata lain, karyawan dikatakan sejahtera bukan hanya ketika mereka bebas dari stres, tetapi juga ketika mereka merasa terlibat, dihargai, dan memiliki kontribusi bermakna dalam organisasinya. Secara konseptual, kesejahteraan karyawan sering dijelaskan melalui dua pendekatan besar, yaitu *hedonic well-being* dan *eudaimonic well-being* (McMahan & Estes, 2011; Rahmani et al., 2018; Ryff et al., 2021; Su et al., 2020). Pendekatan *hedonic* berfokus pada pengalaman afektif seperti perasaan senang, puas, dan minimnya stress (Rahmani et al., 2018). Di sisi lain, pendekatan *eudaimonic* menekankan pada realisasi potensi diri, aktualisasi personal, serta pencapaian makna dalam pekerjaan (Ryff et al., 2021). Kesejahteraan eudaimonik memiliki implikasi jangka panjang yang lebih kuat terhadap motivasi dan kinerja dibandingkan kesejahteraan yang hanya bersifat hedonistic (Su et al., 2020). Oleh karena itu, organisasi modern semakin bergeser ke arah penciptaan lingkungan kerja yang tidak hanya menyenangkan, tetapi juga memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan.

Beberapa model teoretis telah dikembangkan untuk menjelaskan kerangka kerja kesejahteraan ini. Salah satu yang paling berpengaruh adalah *Psychological Well-Being Model* dari Ryff pada 1989 yang mencakup enam dimensi, yaitu: otonomi, penguasaan lingkungan, pertumbuhan pribadi, hubungan positif dengan orang lain, tujuan hidup, dan penerimaan diri (Rozubi & Li, 1989). Model ini memandang kesejahteraan sebagai pencapaian psikologis yang kompleks, bukan sekadar perasaan bahagia. Dalam konteks organisasi, dimensi seperti penguasaan lingkungan dan tujuan hidup sangat relevan dengan kondisi kerja yang mendukung dan tugas yang bermakna. Selain itu, model PERMA yang dikembangkan oleh Seligman (2011)—yang terdiri dari *Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning*, dan *Accomplishment*—juga memberikan landasan penting bagi pengukuran dan intervensi kesejahteraan dalam kerangka *positive organizational scholarship* (Kovich et al., 2023). Kedua model tersebut menggabungkan aspek hedonic dan eudaimonic dalam kerangka integratif.

Di level implementatif, konsep kesejahteraan karyawan telah diintegrasikan ke dalam berbagai strategi MSDM modern. Program *work-life balance*, kebijakan fleksibilitas kerja, promosi kesehatan, konseling psikologis, serta pengembangan karier merupakan bagian dari upaya organisasi untuk menciptakan kesejahteraan yang komprehensif (Felstead & Henseke, 2017; Kashyap et al., 2016). Lebih jauh, kesejahteraan kini dipandang sebagai bentuk investasi strategis—bukan sekadar bentuk kepedulian sosial—karena terbukti berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas karyawan (Midtbøen & Nadim, 2022). Namun demikian, terdapat pula sejumlah tantangan dalam pengembangan konsep ini. Pertama, belum adanya standar pengukuran kesejahteraan yang bersifat universal menyebabkan kesulitan dalam membandingkan hasil penelitian antar organisasi atau negara. Kedua, sebagian besar model dikembangkan dalam konteks negara maju dan belum banyak disesuaikan dengan kerangka budaya, struktur sosial, dan dinamika ketenagakerjaan di negara berkembang. Kesejahteraan karyawan merupakan konstruksi yang kompleks dan sangat kontekstual. Perkembangannya

dari pendekatan yang bersifat normatif menuju pendekatan strategis-teknis menunjukkan bahwa organisasi modern harus menjadikan kesejahteraan sebagai bagian dari strategi keberlanjutan. Tidak hanya untuk memenuhi tanggung jawab moral kepada pekerja, tetapi juga untuk menciptakan sistem kerja yang produktif, adaptif, dan bermartabat.

METODE PENELITIAN

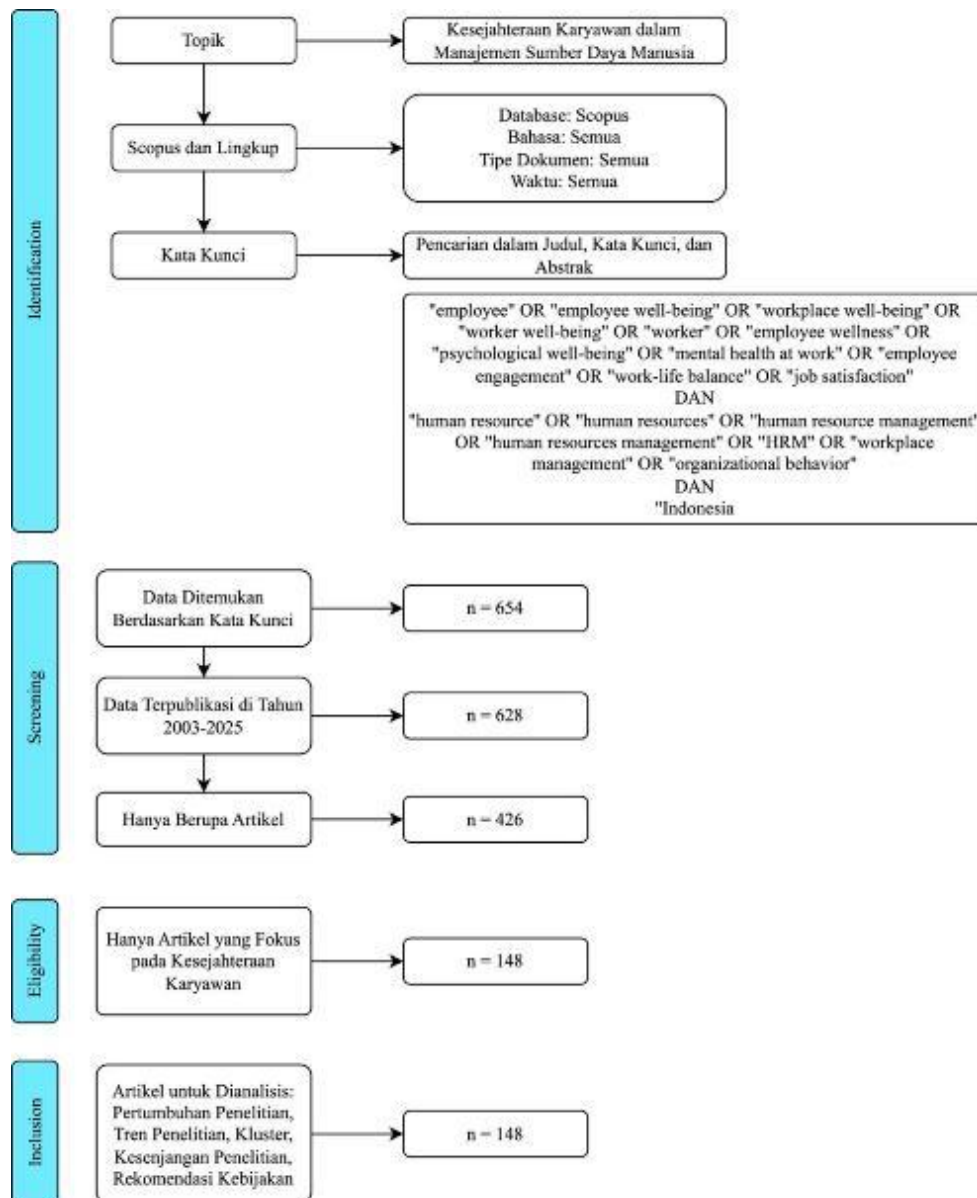
Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *bibliometric review* untuk menganalisis lanskap penelitian kesejahteraan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penggunaan metode *Bibliometric Review* dalam penelitian ini menitikberatkan pada keunggulannya dalam memberikan analisis makro terkait perkembangan suatu keilmuan. Bibliometric Review memiliki kelebihan dalam menganalisis roadmap penelitian, kebijakan akademik, dan pengambilan strategis melalui analisis pola publikasi dan tren topik penelitian.

Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk seleksi data yang mencakup 4 tahapan yaitu *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion* yang ditunjukkan oleh Gambar x. Data yang digunakan bersumber dari database Scopus dengan mempertimbangkan bahwa artikel yang terbit di Scopus telah melewati tahap review yang ketat, sehingga memiliki kualitas penulisan yang sangat baik. Tahap pertama, *identification*, penelitian ini menggunakan berbagai kata kunci yang relevan di antaranya: "employee" OR "employee well-being" OR "workplace well-being" OR "worker well-being" OR "worker" OR "employee wellness" OR "psychological well-being" OR "mental health at work" OR "employee engagement" OR "work-life balance" OR "job statisfaction" dan "human resource" OR "human resources" OR "human resource management" OR "human resources management" OR "HRM" OR "workplace management" OR "organizational behavior" dan Indonesia. Penggunaan kata kunci merepresentasikan topik penelitian yang fokus pada perkembangan kesejahteraan karyawan dan bagaimana manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan. Terdapat 654 dokumen yang berhasil diidentifikasi.

Tahapan kedua, *screening*, penelitian ini menerapkan berbagai kriteria screening. Penelitian ini hanya menganalisis dokumen yang terbit dalam rentang waktu tahun 2003-2025. Batas waktu tahun 2003 diterapkan dengan mempertimbangkan bahwa pada tahun 2003 terbit UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang melandasi pembangunan ketenagakerjaan di Indonesia, khususnya hak kesejahteraan yang berhubungan dengan karyawan baik sebelum, selama, dan sesudah masa kerja. Terbitnya UU No. 13 Tahun 2003 ini menandai adanya perhatian pemerintah dalam memberikan perlindungan karyawan dan sebagai standar bagi perusahaan/institusi dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui kriteria ini terdapat 628 dokumen yang ditemukan. Selanjutnya, penelitian ini membatasi pada dokumen yang berbahasa Inggris dan berupa artikel jurnal. Dengan demikian, dokumen dengan tipe *proceeding*, buku, dan *review* tidak diikutsertakan dalam analisis penelitian ini. Hal ini mempertimbangkan bahwa dokumen dengan tipe *proceeding*, buku, dan *review* tidak melalui review yang ketat seperti tipe dokumen artikel jurnal. Melalui kriteria ini, terdapat 426 dokumen yang ditemukan.



Gambar 1. Tahapan Penelitian dengan PRISMA

Tahapan ketiga yaitu *eligibility* merupakan tahapan untuk menyeleksi artikel akhir yang akan dianalisis. Tahapan ini memeriksa secara substansi artikel yang sesuai dengan topik penelitian, sehingga akan menghapus artikel yang tidak relevan. Pada tahapan ini juga menghapus artikel yang terbit di jurnal discontinued scopus. Oleh karena itu, terdapat 148 artikel yang akan dianalisis. Tahapan keempat, *inclusion*, terdapat 148 data yang akan dianalisis menggunakan software biblioshiny dan VOS Viewer. Penggunaan biblioshiny akan memetakan pertumbuhan publikasi dari tahun ke tahun, sedangkan VOS Viewer akan memetakan tren penelitian dan analisis kluster. Hasil penelitian ini akan mencakup analisis tentang pertumbuhan publikasi penelitian, produktivitas peneliti, produktivitas institusi, kolaborasi penelitian, tren topik penelitian, kesenjangan penelitian dan arah penelitian selanjutnya, serta rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

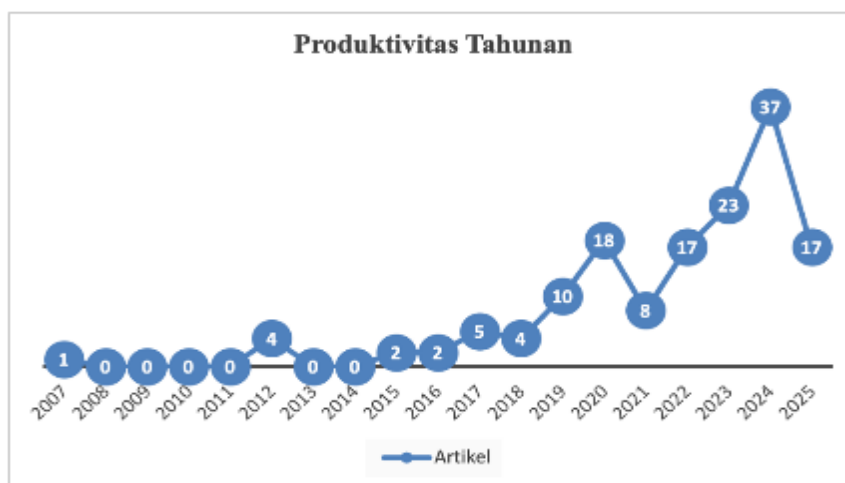
Penelitian ini menganalisis kesejahteraan karyawan di Indonesia dari tahun 2003-2025 dengan fokus pada terbitnya UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang melandasi pembangunan ketenagakerjaan di Indonesia. Tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat 148 publikasi tentang kesejahteraan karyawan Indonesia di database Scopus yang ditulis oleh 521 penulis dengan *international co-authorship* sebesar 15.54% dan *annual growth rate* sebesar 17.05%. Cukup tingginya *annual growth rate* mengindikasikan meningkatnya sorotan publik terhadap kesejahteraan karyawan yang mengarah pada evaluasi efektivitas kesejahteraan karyawan yang dapat dicapai melalui perubahan sosial, ekonomi, dan regulasi.

Tabel 1. Informasi Utama

Description	Results
Timespan	2003:2025
Documents	148
Annual Growth Rate %	17.05
Document Average Age	3.32
Average citations per doc	5.743
References	7963
Keywords Plus (ID)	251
Author's Keywords (DE)	502
Authors	521
Authors of single-authored docs	11
Single-authored docs	11
Co-Authors per Doc	3.77
International co-authorships %	15.54

Sumber: Biblioshiny, diolah Penulis (2025)

Produktivitas publikasi setiap tahun menunjukkan peningkatan terutama dalam rentang waktu 2019-2025, meskipun tetap menunjukkan jumlah yang fluktuatif. Gambar 2 menunjukkan bahwa tahun 2023 dan 2024 menjadi tahun paling produktif dengan masing-masing 23 dan 37 artikel yang dipublikasikan. Tingginya publikasi di tahun tersebut mencerminkan urgensi isu ketenagakerjaan khususnya setelah diputuskannya UU Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja dan UU Nomor 6 Tahun 2023 yang banyak menuai kontra. Hal ini dikarenakan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia dipandang publik tidak memberikan perlindungan kerja yang menyeluruh dan semakin meningkatkan potensi PHK dan mengancam pekerja dengan posisi PKWT dan *outsourcing*. Dengan demikian, para *Scholars* menganggap bahwa keternagakerjaan di Indonesia menjadi isu yang sangat penting untuk dikaji dan dipublikasikan.



Gambar 2. Produktivitas Tahunan

Sumber: Biblioshiny, diolah Penulis (2025)

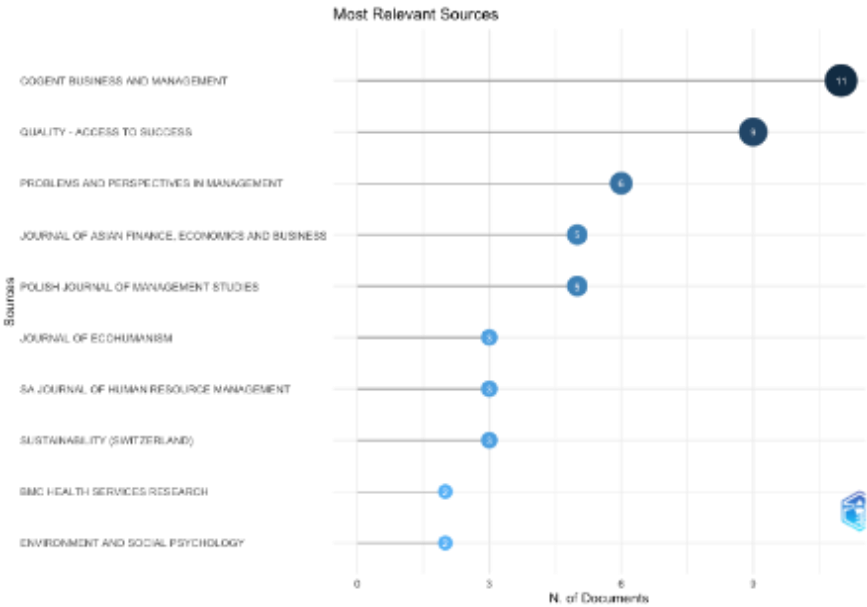
Meskipun tahun 2024 merupakan tahun paling produktif, namun sitasi menunjukkan bahwa publikasi tahun 2024 belum banyak disitasi. Dokumen yang paling banyak disitasi adalah tahun 2012 dan 2025 dengan rata-rata sitasi per artikel adalah 22.5 dan 21.5. Tingginya tingkat sitasi pada publikasi tahun-tahun tersebut dapat merefleksikan adanya relevansi konseptual atau metodologis yang kuat dari karya-karya tersebut terhadap perkembangan wacana kesejahteraan karyawan di Indonesia.

Tabel 2. Annual Citation Per Year

Year	MeanTCperArt	N	MeanTCperYear	CitableYears
2007	11	1	0,58	19
2012	22,5	4	1,61	14
2015	21,5	2	1,95	11
2016	1,5	2	0,15	10
2017	12,6	5	1,4	9
2018	3,25	4	0,41	8
2019	6,1	10	0,87	7
2020	12,94	18	2,16	6
2021	12,25	8	2,45	5
2022	5,82	17	1,46	4
2023	3,87	23	1,29	3
2024	1	37	0,5	2
2025	0,59	17	0,59	1

Sumber: Biblioshiny, diolah Penulis (2025)

Data menunjukkan bahwa Cogent Business and Management adalah jurnal paling relevan dalam hal ini untuk topik kesejahteraan karyawan dengan 11 dokumen yang dipublikasikan. Disusul selanjutnya oleh jurnal Quality-Access to Success dan Problems and Perspective in Management dengan 9 dan 8 dokumen. Secara keseluruhan, ketiga jurnal ini memainkan peran penting dalam menyebarkan kajian ilmiah yang mendukung perumusan kebijakan dan strategi peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, baik di sektor publik maupun privat.

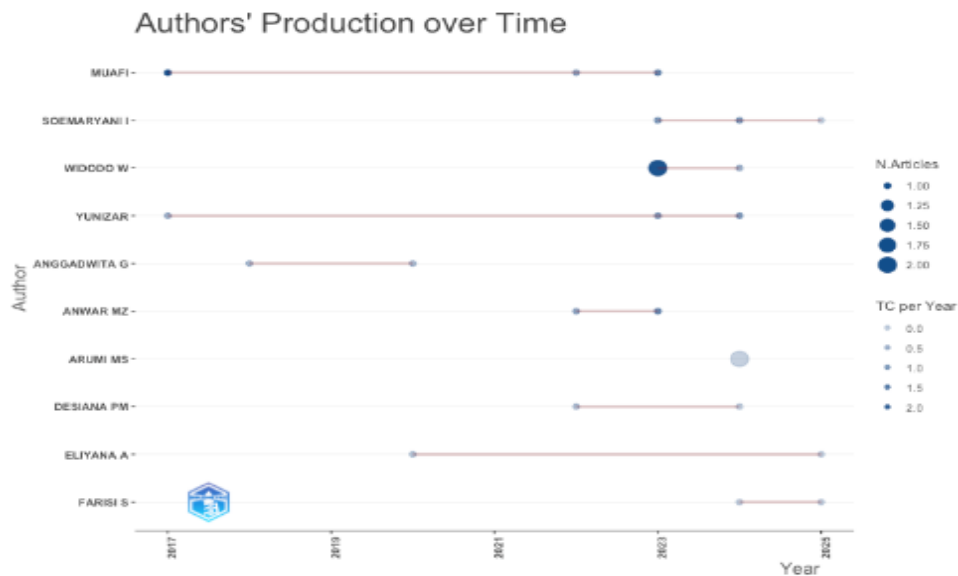


Gambar 3. Jurnal Paling Relevan

Sumber: Biblioshiny, diolah Penulis (2025)

Dari sisi penulis paling produktif, Gambar 4 menunjukkan bahwa dalam dua tahun terakhir, penulis yang aktif mempublikasikan isu kesejahteraan karyawan adalah Soemaryani I, Widodo W, Yunizar, Desiana MZ, Eliyana A, dan Farisi S. Di antara mereka, Muafi, Soemaryani I., Widodo W., dan Yunizar tercatat sebagai penulis dengan jumlah publikasi terbanyak, yaitu masing-masing tiga dokumen,

yang menjadikan mereka penulis paling relevan dan konsisten dalam bidang ini. Meskipun sebagian besar penulis hanya memiliki satu hingga dua publikasi, namun keberadaan beberapa nama dengan tiga kontribusi memperlihatkan adanya kecenderungan spesialisasi topik oleh peneliti tertentu.



Gambar 4. Author's Production over Time

Sumber: Biblioshiny, diolah Penulis (2025)

Selanjutnya, meskipun fokus utama penelitian ini adalah pada kesejahteraan karyawan dalam konteks Indonesia, namun kontribusi ilmiah tidak terbatas pada penulis domestik semata. Gambar 5 menunjukkan bahwa terdapat partisipasi aktif dari sejumlah penulis yang berasal dari berbagai negara di luar Indonesia, seperti Malaysia, Australia, Amerika Serikat, India, Tiongkok, dan Inggris, yang turut menyumbang pemikiran dan perspektif global dalam pengembangan isu kesejahteraan tenaga kerja di Indonesia. Kolaborasi ini memperkaya sudut pandang penelitian dan memungkinkan adopsi pendekatan komparatif dalam menelaah isu kesejahteraan karyawan, termasuk adopsi praktik terbaik (*best practices*) dari negara lain. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa topik kesejahteraan karyawan di Indonesia memiliki relevansi global, terutama dalam konteks transformasi ketenagakerjaan di negara berkembang dan pergeseran paradigma kerja pascapandemi.

Country Scientific Production



Gambar 5. Country Scientific Production

Sumber: Biblioshiny, diolah Penulis (2025)

Lanskap penelitian kesejahteraan karyawan menunjukkan isu yang beragam dilihat dari *word cloud map* yang dihasilkan. Visualisasi pada Gambar x menunjukkan bahwa kata kunci seperti “*human resource*,” “*employee*,” “*job satisfaction*,” “*human resource management*,” dan “*workplace*” juga muncul dengan frekuensi tinggi, mengindikasikan bahwa topik kesejahteraan karyawan secara umum dikaji dalam kerangka manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja.



Gambar 6. World Cloud Map

Sumber: Biblioshiny, diolah Penulis (2025)

Munculnya istilah-istilah seperti “*human*,” “*male*,” “*female*,” “*adult*,” dan “*middle aged*” mencerminkan karakteristik demografis tertentu dari subjek yang diteliti dan menunjukkan bahwa banyak penelitian di bidang ini menggunakan pendekatan analisis yang berpusat pada individu. Istilah-istilah seperti “*interview*,” “*questionnaire*,” dan “*human experiment*” menunjukkan bahwa metode penelitian yang dominan bersifat kuantitatif dan kualitatif langsung, dengan pendekatan survei dan eksperimen sebagai metode utama. Hubungan dengan isu kesehatan kerja dapat disimpulkan lebih lanjut dari penggunaan istilah tenaga kesehatan, perencanaan pelayanan kesehatan, layanan kesehatan, dan kebijakan kesehatan. Hal ini mengangkat tema yang lebih luas, tidak hanya kesehatan, tetapi juga mencakup kesejahteraan pekerja di bidang pelayanan publik, sektor kesehatan, dan sebagainya.

Istilah berbagi pengetahuan, organisasi dan manajemen, serta pembangunan berkelanjutan menunjukkan tren penelitian yang mulai menghubungkan kesejahteraan dengan produktivitas organisasi, transformasi kebijakan, dan tujuan pembangunan berkelanjutan. Dengan demikian, *word cloud map* ini menunjukkan bahwa penelitian tentang kesejahteraan karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia di Indonesia terutama berkisar pada parameter kepuasan kerja, dimensi demografi karyawan, dan konteks organisasi; dan baru-baru ini bergeser ke arah keterkaitan yang lebih luas dan integratif dengan kebijakan, kesehatan, dan pembangunan berkelanjutan. Tren inilah yang dapat menjadi titik masuk untuk proyeksi arah penelitian masa depan secara interdisipliner dan transformasional.

Visualisasi *tree map* menunjukkan bahwa penelitian tentang kesejahteraan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia masih sangat terkonsentrasi pada aspek-aspek dasar dan umum seperti kata kunci Indonesia, manusia, karyawan, kepuasan kerja, sumber daya manusia, dan manajemen sumber daya manusia. Dominannya kata-kata ini mencerminkan bahwa mayoritas publikasi umumnya menggunakan pendekatan deskriptif dan operasional. Fokus penelitian sejauh ini masih cenderung melihat aspek demografis seperti jenis kelamin (laki-laki, perempuan), kelompok usia (dewasa, paruh baya), dan lingkungan tempat pengumpulan data, seperti wawancara dan kuesioner, sehingga menunjukkan bahwa penelitian ini lebih bersifat individual daripada institusional atau sistemik.



Gambar 7. Tree Map
Sumber: Biblioshiny, diolah Penulis (2025)

Namun, sekilas beberapa kata kunci yang muncul dengan frekuensi rendah seperti *sustainable development*, *knowledge-sharing*, *leadership*, *organization and management*, dan *health policy* menunjukkan adanya kemungkinan besar untuk ekspansi ke garis yang lebih strategis dan lintas bagian dalam penelitian. Dengan demikian, arah perkembangan masa depan dapat fokus pada area penting tertentu yang kurang dieksplorasi. Pertama, mengintegrasikan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi relatif terhadap Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) akan menjadikan kesejahteraan tidak hanya masalah sehari-hari bagi karyawan, tetapi juga bagian dari strategi perusahaan jangka panjang. Kedua, peran yang dimainkan para pemimpin bersama dengan budaya organisasi dalam membentuk lingkungan kerja yang pada akhirnya memelihara kondisi kesejahteraan jangka panjang akan menjadi salah satu area yang matang untuk penelitian potensial tetapi masih cukup terbatas dalam literatur saat ini.

Di samping itu, kesejahteraan pekerja di sektor informal dan ekonomi digital (*gig economy*) masih minim menjadi fokus, sementara saat ini sektor-sektor tersebut semakin dominan dalam pola ketenagakerjaan. Transformasi digital dan pergeseran ke sistem kerja hibrida juga memunculkan begitu banyak tantangan dan tuntutan baru terkait keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, dan ketahanan sosial tenaga kerja, yang semuanya masih kurang terwakili dalam kata kunci yang sedang berkembang saat ini. Di tingkat kebijakan, sangat penting untuk mendorong studi-studi semacam itu terhadap efektivitas regulasi ketenagakerjaan pasca-Undang-Undang Cipta Kerja dan dampaknya terhadap dimensi kesejahteraan pekerja.

Sesuai dengan hal tersebut, peta pohon yang dihasilkan tidak hanya menggambarkan topik-topik yang paling umum dibahas, tetapi juga mendorong ruang refleksi kritis untuk menilai lintasan perkembangan penelitian saat ini dan mengidentifikasi celah-celah yang mungkin dapat diatasi di masa mendatang terkait penelitian. Pendekatan yang lebih interdisipliner, longitudinal, dan transformatif akan menjadikan kajian yang berfokus pada kesejahteraan pekerja sebagai wadah yang benar-benar berkontribusi terhadap manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan di Indonesia.

Interpretasi Gambar 9 menunjukkan visualisasi jaringan dari kata kunci yang dikelompokkan berdasarkan hubungan ko-*ocurrence*-nya. Dalam publikasi yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia, visualisasi menghasilkan tiga kluster utama dengan tiga warna—merah, hijau, dan biru—secara bergantian. Kluster tersebut mewakili orientasi tematik tertentu dalam lanskap penelitian.

yang tidak kalah penting dibandingkan produktivitas. Eksistensi kategori seperti covid-19 dan *employment* mengungkapkan penciptaan sinergi moral COVID-19 validitas argumentasi bahwa dampak pandemi memperkuat kebutuhan pasar kerja. Penelitian dalam klaster ini mulai menjelajahi cara intervensi dalam organisasi, seperti green HRM atau sustainable HRM, yang dapat menciptakan lingkungan kerja berbasis kesehatan mental dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan produktivitas berkelanjutan. Sebagai hasilnya, klaster biru menunjukkan pergeseran fokus penelitian ke arah integrasi kesejahteraan kerja dan kesehatan mental dalam elemen sistem ketenagakerjaan luas. Ini dapat berkontribusi pada kebijakan intervensi berbasis riset dalam organisasi maupun di tingkat nasional tidak hanya pada faktor ekonomi tetapi juga implikasi psikososial dan keberlanjutan individual.

Pembahasan Penelitian

Penelitian ini mengungkap bahwa kesejahteraan karyawan merupakan dimensi strategis yang semakin mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM), seiring dengan meningkatnya tantangan organisasi akibat globalisasi, transformasi digital, dan dampak jangka panjang dari pandemi. Melalui pendekatan bibliometrik, ditemukan bahwa topik-topik seperti *employee performance*, *job satisfaction*, dan *human resource management* mendominasi struktur tematik, sementara aspek *mental health*, *work-life balance*, dan *psychological well-being* mulai muncul sebagai klaster baru yang relevan dan berkembang. Visualisasi biblioshiny memperlihatkan bahwa tren publikasi terkait kesejahteraan karyawan di Indonesia meningkat tajam sejak tahun 2019, meskipun literatur masih menunjukkan keterbatasan dalam integrasi pendekatan multidisipliner dan representasi dari sektor informal.

Hasil-hasil literatur mendukung penguatan arah kesejahteraan karyawan yang tidak hanya berfokus pada aspek fungsional, tetapi juga menyentuh dimensi psikososial dan emosional. Studi oleh Gustomo et al. (2019) menegaskan bahwa intervensi *organizational storytelling* terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan komitmen emosional melalui mekanisme refleksi naratif dan penguatan makna kerja. Pendekatan ini sangat cocok diterapkan di Indonesia, yang masyarakat kerjanya menjunjung nilai sosial, kedekatan antarindividu, dan makna simbolik dalam budaya kerja. Selain itu, pendekatan *Green Human Resource Management (GHRM)* sebagaimana diuraikan oleh Zhang et al. (2021), menunjukkan bahwa integrasi nilai keberlanjutan dalam praktik HRM tidak hanya berdampak pada perilaku inovatif karyawan, tetapi juga mampu memperkuat kesejahteraan psikologis melalui rasa keterlibatan, partisipasi, dan dukungan organisasi terhadap lingkungan kerja yang sehat dan bermakna.

Selanjutnya, penelitian Rizal et al. (2022) menyoroti pentingnya dimensi individual dalam pengelolaan kesejahteraan, terutama pada peran moderasi *self-efficacy* dan *workload*. Dalam konteks beban kerja tinggi yang umum terjadi di sektor publik dan swasta Indonesia, keseimbangan antara tuntutan kerja dan persepsi kompetensi diri menjadi krusial dalam mencegah stres kronis dan burnout. Hal ini diperkuat oleh temuan Juhdi et al. (2019) yang menekankan bahwa keberhasilan pengembangan talenta (*talent development*) sangat bergantung pada persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), yang harus diwujudkan dalam kebijakan manajerial yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada manusia. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan dalam MSDM tidak dapat lagi dipahami secara sempit sebagai kompensasi ekonomi atau fasilitas tambahan, melainkan sebagai sistem strategis yang menyentuh struktur, budaya, dan nilai organisasi secara menyeluruh.

Sebagai bagian dari upaya mencapai visi Indonesia Emas 2045, yang menargetkan Indonesia menjadi negara maju dan berdaya saing tinggi pada usia 100 tahun kemerdekaan, kesejahteraan karyawan harus menjadi salah satu pilar strategis pembangunan sumber daya manusia. Dalam kerangka bonus demografi dan transformasi ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), kualitas tenaga kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga sehat secara mental dan emosional menjadi faktor kunci keberhasilan. Oleh karena itu, hasil-hasil penelitian terkait kesejahteraan karyawan sangat relevan untuk mendukung agenda strategis pemerintah dalam meningkatkan daya saing SDM nasional. Implementasi

pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada manusia, keseimbangan kerja-hidup, serta penguatan kapasitas adaptif organisasi terhadap disrupsi global akan memperkuat pondasi sosial-ekonomi menuju masyarakat Indonesia yang inklusif, tangguh, dan berkelanjutan pada tahun 2045.

Berdasarkan keseluruhan temuan ini, arah pengembangan kesejahteraan karyawan di Indonesia perlu dibangun melalui pendekatan multi-level yang mencakup kebijakan negara, strategi organisasi, dan kapasitas individu. Dari sisi regulasi, diperlukan kebijakan ketenagakerjaan yang mengintegrasikan indikator kesejahteraan psikososial sebagai bagian dari standar audit ketenagakerjaan nasional. Ini mencakup perlindungan atas kesehatan mental di tempat kerja, hak atas cuti pemulihan emosional, dan pengakuan terhadap risiko kerja digital yang kini kian signifikan. Dari sisi manajerial, organisasi perlu melakukan transisi dari model administratif konvensional menuju MSDM yang berbasis manusia (*human-centered HRM*), di mana kesejahteraan diposisikan sejajar dengan kinerja sebagai ukuran keberhasilan organisasi. Pendekatan seperti *storytelling intervention*, penerapan GHRM, pelatihan berbasis *emotional intelligence*, serta penyediaan ruang dukungan psikologis internal menjadi instrumen kunci untuk transformasi ini.

Terakhir, dari perspektif akademik, penelitian masa depan harus diarahkan untuk menjembatani fragmentasi antar disiplin melalui studi-studi interdisipliner yang menggabungkan MSDM, psikologi kerja, dan kebijakan publik. Penelitian longitudinal lintas sektor yang mengeksplorasi efektivitas intervensi kesejahteraan berbasis teknologi, eksplorasi kesejahteraan pada sektor informal dan digital platform, serta pemetaan dinamika *mental health* dalam hubungan industrial menjadi agenda penting yang dapat memperkaya literatur dan praktik kebijakan. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan dapat berkembang menjadi fondasi utama dalam membentuk organisasi Indonesia yang berkelanjutan, resilien, dan manusiawi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis 148 dokumen yang dipublikasikan di Scopus dari tahun 2003-2025 tentang kesejahteraan karyawan di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setelah adanya pandemic Covid-19 yang juga adanya UU Cipta Kerja pada tahun 2022 dan 2023 berdampak pada lonjakan publikasi pada tahun 2023 dan 2024 dengan 23 dan 37 dokumen yang dipublikasikan. Hal ini menandai perhatian para *Scholars* yang mengeksplorasi dan mengkritisi bagaimana kesejahteraan karyawan dalam konteks Indonesia dengan berbagai perkembangan polemik yang ada. Sejumlah 521 penulis terlibat dalam publikasi tersebut, dengan *international co-authorship* sebesar 15.45% menunjukkan bahwa penulis dari negara lain juga turut berkontribusi pada isu ini.

Analisis *network visualization* menunjukkan bahwa terdapat tiga klaster yang menandai isu kesejahteraan karyawan di Indonesia. Klaster merah fokus pada perspektif organisasi dan kinerja karyawan yang menempatkan bagaimana pembangunan kesejahteraan yang harus dibangun oleh sebuah organisasi/perusahaan. Klaster hijau menitikberatkan pada dimensi demografis yang menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di organisasi harus mempertimbangkan kondisi demografis (usia, gender, dan sebagainya) dalam menciptakan kesejahteraan karyawan. Klaster biru mendiskusikan tentang pengaruh eksternal dan bagaimana isu *mental health* yang dapat ditimbulkan akibat dari kesejahteraan karyawan yang tidak terpenuhi. *Mental health* secara implisit disarankan melalui hirarki hubungan seperti *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *quality of work life* di mana ketiganya sebagai indikator dalam wilayah *well-being* psikologis karyawan.

Penelitian ini bukan tanpa batasan. Penelitian ini hanya membahas konteks Indonesia, sehingga kondisinya dapat berbeda dengan negara lainnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat membahas tentang bagaimana kesejahteraan karyawan dengan mengelompokkan tingkatan negara (negara berkembang dan negara maju), maupun dari wilayah tertentu. Selain itu, penelitian lanjutan dapat fokus pada aspek hukum dan regulasi yang dapat mengkritisi dan membangun bagaimana kesejahteraan karyawan dapat diterapkan dengan efektif.

REFERENSI

- Ali, K. T. M., & Sivasubramanian, R. C. (2024). Understanding the Nexus Between Techno-Stress, Psychological Well-Being, and the Moderating Role of Job Resources in the Gig Economy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09505-5>
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2006). The Resource-Based View: Origins and Implications. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (First, Issue 1, pp. 63–86). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4324/9781315228075-4>
- Chuang, Y. T., Chiang, H. L., & Lin, A. P. (2025). Insights from the Job Demands–Resources Model: AI’s dual impact on employees’ work and life well-being. *International Journal of Information Management*, 83(July 2024), 102887. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Jing, T., Li, X., Yu, C., Bai, M., Zhang, Z., & Li, S. (2023). behavioral sciences Examining Medical Staff Well-Being through the Application and Extension of the Job Demands – Resources Model: *Behavioral Sciences*, 13, 1–16. <https://www.mdpi.com/journal/behavsci>
- Kashyap, S., Sanskriti Joseph, & Deshmukh, G. K. (2016). Employee well-being, life satisfaction and the need for work-life balance. *Journal of Ravishankar University, Part-A, November*, 11–23. https://www.researchgate.net/profile/Gopal-Deshmukh/publication/311322121_Employee_Well-Being_Life_Satisfaction_and_the_need_for_Work-Life_balance/links/58419b8608a6968138468/Employee-Well-Being-Life-Satisfaction-and-the-need-for-Work-Life-balance.pdf
- Kemnaker RI. (2024). Kondisi Ketenagakerjaan di Indonesia Tahun 2021 - 2023. *Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, Ketenagakerjaan Umum*. <https://satudata.kemnaker.go.id/infografik/59>
- Kovich, M. K., Simpson, V. L., Foli, K. J., Hass, Z., & Phillips, R. G. (2023). Application of the PERMA Model of Well-being in Undergraduate Students. *International Journal of Community Well-Being*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s42413-022-00184-4>
- Li, Y., Chen, C., & Yuan, Y. (2025). Evolving the job demands-resources framework to JD-R 3.0: The impact of after-hours connectivity and organizational support on employee psychological distress. *Acta Psychologica*, 253(January), 104710. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104710>
- Liang, W. lih, Nguyen, D. N., Tran, Q. N., & Truong, Q. T. (2023a). Employee welfare and firm financial performance revisited. *Managerial Finance*, 49(2), 248–269. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2022-0095>
- Liang, W. lih, Nguyen, D. N., Tran, Q. N., & Truong, Q. T. (2023b). Employee welfare and firm financial performance revisited. *Managerial Finance*, 49(2), 248–269. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2022-0095>
- Lin, D., Tang, X., Li, H., & He, G. (2023). An empirical research on employee welfare and internal control quality. *PLoS ONE*, 18(8 August), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290009>
- McMahan, E. A., & Estes, D. (2011). Hedonic Versus Eudaimonic Conceptions of Well-being: Evidence of Differential Associations With Self-reported Well-being. *Social Indicators Research*, 103(1), 93–108. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9698-0>
- Midtbøen, A. H., & Nadim, M. (2022). Navigating to the Top in an Egalitarian Welfare State: Institutional Opportunity Structures of Second-generation Social Mobility. *International Migration Review*, 56(1), 97–122. <https://doi.org/10.1177/01979183211014829>
- Nishikawa, Y., Hashemi Joo, M., & Okafor, C. E. (2022). Board co-option and employee welfare. *Managerial Finance*, 48(8), 1174–1185. <https://doi.org/10.1108/MF-11-2021-0580>
- Parhizkar, H., Taddei, P., Weziak-bialowolska, D., Mcneely, E., Spengler, D., Guillermo, J., & Laurent, C. (2023). Employee pension welfare and corporate risk-taking: Evidence from the enterprise

- annuity system in China. *Building and Environment*, 110984. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2025.102768>
- Rahmani, K., Gnoth, J., & Mather, D. (2018). Hedonic and eudaimonic well-being: A psycholinguistic view. *Tourism Management*, 69(June), 155–166. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.008>
- Razzaque, A., Lee, I., & Mangalaraj, G. (2023). The effect of entrepreneurial leadership traits on corporate sustainable development and firm performance: a resource-based view. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2023-0076>
- Rozubi, N. C., & Li, L. P. (1989). the Development of Psychological Well-Being Programme Based on Six Factormodel Psychological Well-Being Ryff (1989). *International Journal of Information Research and Review*, 2(1989), 1176–1180. <http://www.ijirr.com>
- Ryff, C. D., Boylan, J. M., & Kirsch, J. A. (2021). Eudaimonic and Hedonic Well-Being. In *Measuring Well-Being*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197512531.003.0005>
- Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473–510. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- Soren, A., & Ryff, C. D. (2023). Meaningful Work, Well-Being, and Health: Enacting a Eudaimonic Vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(16), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph20166570>
- Su, L., Tang, B., & Nawijn, J. (2020). Eudaimonic and hedonic well-being pattern changes: Intensity and activity. *Annals of Tourism Research*, 84(June), 103008. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103008>
- Taher, M. (2012). Resource-Based View Theory. In *Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society* (Vol. 28, Issue May, p. 461). <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2>
- Zeshan, M., Morelli, M., Rasool, S., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2024). Empowering sustainable workplaces: A perspective on employee well-being in the light of the job demand resource model. *Sustainable Development*, December 2023, 1861–1878. <https://doi.org/10.1002/sd.3179>
- Zhai, Q., & Xu, L. (2025). Employee welfare and earnings management. *International Review of Financial Analysis*, 102(July 2024), 104076. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104076>