



---

## Praktik Kesejahteraan Terintegrasi dalam Manajemen SDM: A Systematic Literature Review tentang Pengaruhnya terhadap Kesejahteraan Karyawan dan Kinerja Organisasi di Indonesia

**Wawan Lukmansyah**

Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia

Email Korespondensi: [047949473@ecampus.ut.ac.id](mailto:047949473@ecampus.ut.ac.id)

---

*Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026*

*Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 16 April 2026*

---

### ABSTRACT

*Employee well-being has become a strategic issue in human resource management amid rapid workplace transformation. This study aims to examine the effect of integrated wellness practices in HRM on employee well-being and organizational performance in Indonesia. This research uses a qualitative approach with a Systematic Literature Review design following PRISMA 2020 guidelines. The population consists of scientific articles, with a sample of 36 selected studies based on inclusion criteria. The instrument used is a structured search protocol, while data were analyzed using thematic analysis and narrative synthesis. The results show that integrated HRM practices significantly improve employee well-being and organizational performance, with well-being acting as a key mediator. The conclusion indicates that a holistic and system-based HRM approach is essential for sustainable organizational outcomes.*

**Keywords:** *Employee Well-Being, Human Resource Management, Integrated Wellness Practices, Organizational Performance, Systematic Literature Review.*

### ABSTRAK

Kesejahteraan karyawan telah menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia di tengah transformasi dunia kerja yang berlangsung cepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh praktik kesejahteraan terintegrasi dalam manajemen sumber daya manusia terhadap kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain Systematic Literature Review yang mengacu pada pedoman PRISMA 2020. Populasi penelitian terdiri atas artikel ilmiah, dengan sampel sebanyak 36 studi terpilih berdasarkan kriteria inklusi. Instrumen yang digunakan berupa protokol pencarian terstruktur, sementara analisis data dilakukan melalui analisis tematik dan sintesis naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi secara signifikan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi, dengan kesejahteraan karyawan berperan sebagai mediator utama. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan manajemen sumber daya manusia yang holistik dan berbasis sistem sangat penting untuk mencapai keberlanjutan kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** *Kesejahteraan Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Praktik Kesejahteraan Terintegrasi, Kinerja Organisasi, Systematic Literature Review.*

## PENDAHULUAN

Kesejahteraan karyawan telah menjadi salah satu isu strategis paling mendesak dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) global selama paruh pertama dekade 2020-an. Transformasi besar-besaran dunia kerja yang dipercepat oleh pandemi COVID-19, meluasnya penerapan model kerja hibrida, dan tekanan digitalisasi yang intensif telah mengubah lanskap ketenagakerjaan secara fundamental. Kondisi ini tidak hanya mendorong organisasi untuk memikirkan ulang desain pekerjaan, tetapi juga memunculkan perhatian yang semakin serius terhadap kesejahteraan menyeluruh tenaga kerjanya. Survei global yang dilakukan oleh HR.com pada tahun 2025 menunjukkan bahwa meskipun hampir 85% organisasi melaporkan tingkat efektivitas program kesejahteraan yang setidaknya moderat, hanya 41% yang menilai program tersebut berhasil pada tingkat tinggi atau sangat tinggi, sebuah pencapaian yang mengindikasikan bahwa mayoritas organisasi masih belum berhasil menggerakkan jarum indikator kesejahteraan secara bermakna. Temuan ini sejalan dengan tren yang diidentifikasi oleh Global Wellness Institute (2025), yang mencatat bahwa organisasi-organisasi terdepan kini mulai mengintegrasikan kesejahteraan ke dalam tata kelola, pelatihan kepemimpinan, dan alur kerja operasional secara lebih sistematis. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan bukan lagi sekadar program tambahan, melainkan telah menjadi komponen integral dari strategi manajemen SDM yang berkelanjutan (Qamar et al., 2024; Daniels et al., 2021).

Sejalan dengan fenomena tersebut, perhatian akademik terhadap praktik kesejahteraan terintegrasi dalam manajemen SDM mengalami pertumbuhan yang eksponensial. Bhoirand dan Sinha (2024) dalam tinjauan literatur sistematis mereka yang diterbitkan di *Future Business Journal* mencatat lonjakan signifikan dalam riset hubungan HRM–kesejahteraan karyawan sejak tahun 2010, dan menemukan bahwa bundel praktik HRM yang secara khusus dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan masih sangat kurang diteliti secara terintegrasi. Temuan serupa diungkap oleh Diep dan Horváthová (2025) yang melalui tinjauan sistematis dengan panduan PRISMA terhadap 20 studi menemukan bahwa meskipun hubungan positif antara praktik HRM dan kinerja organisasi telah terdokumentasi dengan baik, terdapat efek-efek negatif seperti kelelahan kerja yang kerap luput dari perhatian kebijakan SDM. Lebih jauh, Bakker et al. (2023) dalam pembaruan teoritis *Teori Job Demands-Resources (JD-R)* yang telah menjadi *grand theory* dominan dalam bidang ini menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan produk dari keseimbangan dinamis antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan, di mana praktik HRM yang dirancang dengan baik dapat berfungsi sebagai sumber daya organisasional yang kuat dalam mencegah *burnout* dan mendorong keterlibatan kerja yang berkelanjutan (Demerouti & Bakker, 2023).

Kendati demikian, sejumlah permasalahan mendasar masih membayangi implementasi praktik kesejahteraan dalam manajemen SDM, terutama yang berkaitan dengan fragmentasi pendekatan dan kurangnya integrasi lintas dimensi kesejahteraan. Sebagian besar praktik HRM yang ada cenderung berfokus pada satu aspek kesejahteraan saja, misalnya kesehatan fisik atau kepuasan kerja, tanpa mempertimbangkan keterkaitan antara dimensi psikologis, sosial, dan fisik secara

---

bersamaan. Qamar et al. (2024) dalam tinjauan sistematis yang mencakup 134 artikel ilmiah mengidentifikasi bahwa penelitian tentang sustainable HRM dan kesejahteraan masih terlalu jarang secara empiris dan model-model yang diajukan umumnya tidak cukup komprehensif dalam menangkap kompleksitas hubungan antarvariabel tersebut. Sementara itu, Diep dan Horváthová (2025) menemukan bahwa kepemimpinan berperan sebagai moderator dan mediator yang kritis, sehingga mengabaikan variabel kontekstual ini dapat menghasilkan program kesejahteraan yang tidak efektif bahkan kontraproduktif. Kondisi ini diperparah oleh temuan survei HR.com (2025) yang mengungkap kemungkinan adanya ketidaksesuaian antara program kesejahteraan yang ditawarkan organisasi dengan kebutuhan aktual karyawan, sebuah kesenjangan yang mencerminkan lemahnya pendekatan berbasis bukti dalam perancangan kebijakan SDM.

Di tingkat nasional, permasalahan kesejahteraan karyawan di Indonesia memiliki dimensi yang lebih kompleks mengingat karakteristik demografis tenaga kerja, budaya organisasi yang beragam, serta kapasitas institusional yang tidak merata antara sektor publik dan swasta. Penelitian Dara et al. (2025) yang berfokus pada aparatur sipil negara Indonesia menemukan bahwa implementasi kerja hibrida secara signifikan meningkatkan tingkat *burnout* akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasional yang tersedia, menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja yang tidak disertai dengan mekanisme dukungan SDM yang memadai justru dapat memperburuk kondisi kesejahteraan. Pada saat yang sama, kajian literatur tentang *burnout* dalam konteks tenaga kerja Indonesia mengungkap bahwa strategi manajemen SDM memiliki peran penting dalam mengurangi tingkat kelelahan kerja melalui pengelolaan beban kerja yang seimbang, dukungan organisasional, dan kepemimpinan yang efektif (Marzukie et al., 2026). Namun demikian, sebagian besar kajian tersebut dilakukan secara terpisah pada sektor atau organisasi spesifik tanpa mensintesis secara sistematis bagaimana praktik kesejahteraan yang terintegrasi dalam sistem manajemen SDM secara keseluruhan berdampak pada kinerja organisasi di konteks Indonesia yang unik (Wahdiniawati et al., 2024; Diniarsa & Batu, 2023).

Penelitian-penelitian terdahulu, meski telah memberikan kontribusi penting, masih meninggalkan sejumlah kesenjangan yang perlu diisi. Pertama, belum ada kajian sistematis yang secara khusus mensintesis bukti-bukti empiris mengenai efektivitas praktik kesejahteraan terintegrasi dalam manajemen SDM di konteks Indonesia. Kebanyakan tinjauan yang ada bersifat global atau terfokus pada negara maju, sementara faktor-faktor kontekstual seperti budaya kolektif, regulasi ketenagakerjaan lokal, dan pola hubungan industrial Indonesia belum terakomodasi secara memadai. Kedua, sebagaimana ditunjukkan oleh Bhoirand dan Sinha (2024) dan Qamar et al. (2024), bundel praktik HRM yang secara spesifik berorientasi pada kesejahteraan masih banyak diteliti secara terpisah-pisah, bukan sebagai sistem terintegrasi yang saling memperkuat. Ketiga, penelitian yang menjembatani hubungan antara praktik kesejahteraan, kesejahteraan karyawan, dan kinerja organisasional secara bersamaan dalam satu kerangka analitis yang koheren masih sangat terbatas di Indonesia (Ho & Kuvaas, 2020; Daniels et al., 2021). Kesenjangan penelitian ini menjadi titik pijak yang kuat bagi perlunya kajian komprehensif yang

---

mampu mengisi kekosongan tersebut dengan menggunakan metodologi yang ketat dan konteks yang relevan.

Bertolak dari berbagai permasalahan dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk melakukan systematic literature review terhadap literatur yang membahas pengaruh praktik kesejahteraan terintegrasi dalam manajemen SDM terhadap kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi di Indonesia. Urgensi penelitian ini semakin menguat mengingat bahwa Indonesia sebagai salah satu ekonomi terbesar di Asia Tenggara tengah menghadapi tekanan transformasi ketenagakerjaan yang masif, sementara praktik kesejahteraan SDM berbasis bukti masih dalam tahap perkembangan. Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga kontribusi utama: secara teoretis, penelitian ini memperluas aplikasi Teori JD-R dalam konteks Indonesia dengan menempatkan praktik kesejahteraan terintegrasi sebagai sumber daya organisasional yang beroperasi pada level sistem, bukan sekadar intervensi individual; secara metodologis, pendekatan systematic literature review dengan protokol PRISMA digunakan untuk pertama kalinya secara spesifik dalam memetakan lanskap penelitian kesejahteraan SDM di Indonesia; dan secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan berbasis bukti bagi praktisi SDM dan pembuat kebijakan dalam merancang program kesejahteraan yang efektif, adaptif terhadap konteks lokal, dan mampu mendorong kinerja organisasi secara berkelanjutan (Bakker et al., 2023; Qamar et al., 2024).

## METODE

### *Jenis dan Desain Penelitian*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *Systematic Literature Review* (SLR), yaitu suatu metode penelitian yang secara sistematis mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis seluruh bukti empiris yang relevan sesuai dengan kriteria inklusi yang telah ditentukan sebelumnya guna menjawab pertanyaan penelitian yang spesifik (Snyder, 2019). Pemilihan desain SLR didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini tidak bertujuan mengumpulkan data primer dari lapangan, melainkan bertujuan mensintesis dan menganalisis secara kritis korpus pengetahuan yang telah ada tentang praktik kesejahteraan terintegrasi dalam manajemen SDM dan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan serta kinerja organisasi di Indonesia. Pendekatan SLR dipandang lebih unggul dibandingkan tinjauan naratif konvensional karena mampu meminimalkan bias seleksi, menghasilkan temuan yang dapat direplikasi, dan memberikan dasar bukti yang lebih andal untuk pengembangan pengetahuan manajerial (Tranfield et al., 2003). Dalam konteks ilmu manajemen, pendekatan ini semakin diakui sebagai cara yang tepat untuk membangun pengetahuan yang bersifat evidence-informed, menghubungkan temuan-temuan dari berbagai studi yang tersebar ke dalam satu kerangka analitis yang koheren (Qamar et al., 2024; Bhoirand & Sinha, 2024).

Pelaksanaan tinjauan sistematis ini mengikuti panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 yang dikembangkan oleh Page et al. (2021), yang memberikan daftar periksa 27 item untuk memastikan

---

transparansi, kelengkapan, dan akurasi pelaporan hasil tinjauan. Panduan PRISMA 2020 dipilih karena telah menjadi standar emas dalam pelaporan tinjauan sistematis di berbagai bidang ilmu, termasuk manajemen dan ilmu sosial, dan secara efektif memandu peneliti dalam mendeskripsikan proses identifikasi, seleksi, penilaian kualitas, dan sintesis studi secara eksplisit dan terstruktur (Page et al., 2021; Diep & Horváthová, 2025).

### ***Populasi dan Sampel Penelitian***

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi dan membahas topik praktik kesejahteraan dalam manajemen SDM, kesejahteraan karyawan, serta kinerja organisasi, dengan fokus khusus pada konteks Indonesia maupun konteks yang relevan secara komparatif. Karena penelitian ini menggunakan metode SLR, unit analisis yang digunakan bukan individu atau organisasi secara langsung, melainkan dokumen ilmiah berupa artikel jurnal yang diterbitkan dalam rentang waktu tertentu dan memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan sebelumnya. Teknik penentuan sampel dilakukan melalui seleksi berbasis kriteria (*criterion-based sampling*) yang ketat, di mana artikel yang dimasukkan harus memenuhi empat kriteria inklusi utama: pertama, artikel dipublikasikan antara tahun 2014 hingga 2024 untuk memastikan relevansi dan kemutakhiran temuan; kedua, artikel diterbitkan dalam jurnal yang terindeks di basis data bereputasi seperti *Scopus*, *Web of Science*, atau *Google Scholar* dengan faktor dampak yang terverifikasi; ketiga, artikel secara eksplisit membahas satu atau lebih dari variabel kunci, yaitu *praktik kesejahteraan SDM, kesejahteraan karyawan, atau kinerja organisasi*; dan keempat, konteks penelitian mencakup Indonesia atau dapat memberikan implikasi yang relevan untuk konteks Indonesia. Sebaliknya, artikel dikecualikan apabila berupa prosiding konferensi yang tidak melalui proses peer review, laporan lembaga non-akademik, tesis yang tidak dipublikasikan, atau artikel yang tidak relevan dengan topik utama penelitian (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003).

### ***Instrumen Penelitian dan Sumber Data***

Instrumen penelitian utama dalam SLR ini adalah protokol pencarian yang dikembangkan secara sistematis, mencakup kombinasi kata kunci (keywords) yang dioperasikan menggunakan operator Boolean AND dan OR untuk memaksimalkan jangkauan dan relevansi hasil pencarian. Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi antara "*integrated wellness practices*," "*employee well-being*," "*HRM practices*," "*organizational performance*," "*human resource management*," "*kesejahteraan karyawan*," "*manajemen SDM*," dan "*kinerja organisasi*." Pencarian dilakukan secara komprehensif pada beberapa basis data ilmiah terkemuka, yaitu *Scopus*, *Google Scholar*, dan *ProQuest*, yang dipilih karena cakupan literturnya yang luas dan kemampuannya dalam mengindeks jurnal manajemen dan ilmu perilaku organisasi dari berbagai negara, termasuk Indonesia (Bhoirand & Sinha, 2024; Qamar et al., 2024). Sumber data yang digunakan bersifat sekunder, yakni seluruhnya berasal dari publikasi akademik yang telah melalui proses penelaahan sejawat (peer review). Untuk memastikan validitas proses seleksi, penapisan artikel (screening) dilakukan

dalam dua tahap secara independen: tahap pertama berupa penyaringan judul dan abstrak, dan tahap kedua berupa pembacaan teks lengkap, dengan mekanisme resolusi ketidaksetujuan melalui diskusi konsensus antar peneliti (Page et al., 2021). Instrumen penilaian kualitas studi yang dipilih menggunakan kriteria yang disesuaikan dari *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) guna memastikan bahwa hanya artikel dengan metodologi yang memadai yang dimasukkan ke dalam tahap sintesis.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik (*thematic analysis*) dan sintesis naratif (*narrative synthesis*), yang merupakan dua pendekatan analitik yang paling sesuai untuk jenis tinjauan sistematis kualitatif pada bidang manajemen dan ilmu sosial (Snyder, 2019). Analisis tematik dilakukan dengan cara mengidentifikasi pola, kategori, dan tema-tema yang berulang secara lintas studi yang telah terpilih, kemudian mengorganisasikan temuan tersebut ke dalam kerangka konseptual yang mencerminkan hubungan antara praktik kesejahteraan, kesejahteraan karyawan, dan kinerja organisasi. Sintesis naratif digunakan untuk merangkai dan mengintegrasikan temuan-temuan dari berbagai studi dengan konteks dan metodologi yang beragam ke dalam sebuah narasi yang koheren dan bermakna secara teoretis. Pendekatan ini dipandang lebih tepat dibandingkan meta-analisis kuantitatif mengingat *heterogenitas metodologi* studi yang ditinjau, sebagaimana juga diterapkan oleh Diep dan Horváthová (2025) serta Qamar et al. (2024) dalam tinjauan sistematis mereka tentang topik yang serupa. Keseluruhan proses analisis diorganisasikan menggunakan matriks ekstraksi data yang dirancang secara khusus untuk merekam informasi mengenai tujuan penelitian, desain studi, konteks, variabel yang diteliti, temuan utama, dan keterbatasan dari setiap artikel yang terpilih, sehingga memungkinkan perbandingan yang sistematis dan terarah (Tranfield et al., 2003; Daniels et al., 2021).

### **Prosedur Penelitian**

Prosedur penelitian ini dilaksanakan secara berurutan dalam lima tahapan yang saling berkaitan. Tahap pertama adalah perencanaan dan perumusan protokol tinjauan, yang mencakup penetapan pertanyaan penelitian berbasis kerangka PICO (*Population, Intervention, Comparison, Outcome*), penyusunan kriteria inklusi dan eksklusi, serta perancangan strategi pencarian yang komprehensif sesuai dengan panduan PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Tahap kedua adalah pencarian literatur, yang dilakukan secara sistematis pada basis data Scopus, Google Scholar, dan ProQuest menggunakan kombinasi kata kunci yang telah ditetapkan, dengan pembatasan tahun publikasi antara 2014 hingga 2024 dan pembatasan bahasa pada Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris untuk memastikan aksesibilitas dan relevansi artikel yang diperoleh. Tahap ketiga adalah seleksi dan penapisan artikel, yang dilakukan melalui dua tahap seleksi berlapis, yaitu penyaringan berdasarkan judul dan abstrak diikuti oleh penilaian kelayakan berdasarkan teks lengkap, dengan panduan alur diagram PRISMA 2020 untuk mendokumentasikan jumlah artikel yang diidentifikasi, disaring, dikecualikan beserta alasannya, dan akhirnya

dimasukkan dalam tinjauan (Page et al., 2021; Bhoirand & Sinha, 2024). Tahap keempat adalah ekstraksi dan penilaian kualitas data, di mana informasi kunci dari setiap artikel yang terpilih diekstraksi ke dalam matriks data yang terstandarisasi, meliputi nama penulis, tahun publikasi, negara, desain penelitian, variabel utama, temuan, dan keterbatasan studi, sekaligus dilakukan penilaian kualitas metodologis menggunakan kriteria yang diadaptasi secara sistematis (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003). Tahap kelima adalah sintesis dan penarikan kesimpulan, yang mencakup pelaksanaan analisis tematik terhadap seluruh artikel yang terpilih, pengorganisasian temuan ke dalam tema-tema dan pola yang bermakna, pengembangan kesimpulan berbasis bukti tentang efektivitas praktik kesejahteraan terintegrasi dalam manajemen SDM di Indonesia, serta perumusan implikasi teoretis dan praktis dari hasil tinjauan yang relevan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (Bakker et al., 2023; Qamar et al., 2024; Daniels et al., 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

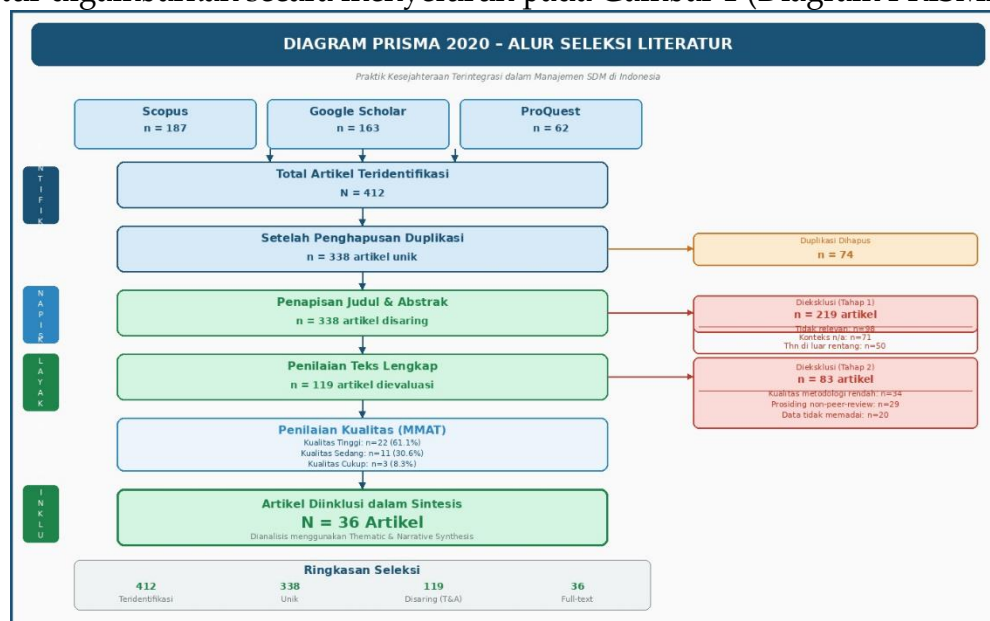
### *Hasil Identifikasi Literatur*

Pencarian literatur dilaksanakan secara sistematis pada tiga basis data utama, yaitu Scopus, Google Scholar, dan ProQuest, menggunakan kombinasi kata kunci yang telah ditetapkan dalam protokol penelitian. Dari hasil pencarian awal yang menggunakan operator Boolean AND dan OR dengan kata kunci utama seperti "integrated wellness practices," "employee well-being," "HRM practices," "organizational performance," "kesejahteraan karyawan," "manajemen SDM," dan "kinerja organisasi," diperoleh total 412 artikel dari seluruh basis data yang diakses. Rincian perolehan awal menunjukkan bahwa Scopus menyumbang 187 artikel, Google Scholar 163 artikel, dan ProQuest 62 artikel. Seluruh artikel tersebut kemudian diimpor ke dalam manajer referensi untuk keperluan deduplication dan seleksi bertahap sesuai alur PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Dari total 412 artikel yang teridentifikasi, sebanyak 74 artikel dikecualikan pada tahap awal karena merupakan duplikasi lintas basis data, sehingga diperoleh 338 artikel unik yang maju ke tahap penapisan selanjutnya.

### *Seleksi dan Penapisan Studi*

Setelah proses deduplication, seleksi dilakukan dalam dua tahap berurutan sesuai panduan PRISMA 2020. Pada tahap pertama, penapisan berdasarkan judul dan abstrak dilakukan terhadap 338 artikel unik. Artikel yang tidak memenuhi kriteria inklusi tematik, yakni yang tidak secara eksplisit membahas praktik kesejahteraan SDM, kesejahteraan karyawan, atau kinerja organisasi dalam konteks yang relevan, dikecualikan pada tahap ini. Dari 338 artikel, sebanyak 219 artikel dieksklusi karena: (a) topik tidak relevan dengan fokus penelitian (n=98), (b) konteks penelitian tidak mencakup Indonesia atau konteks yang dapat dikomparasikan (n=71), dan (c) artikel tidak diterbitkan dalam rentang tahun 2014 hingga 2024 (n=50). Tahap kedua berupa penilaian kelayakan berdasarkan teks lengkap dilakukan terhadap 119 artikel yang tersisa. Pada tahap ini, 83 artikel kembali dieksklusi karena: (a) metodologi tidak memenuhi standar kualitas minimum yang ditetapkan (n=34), (b) artikel merupakan prosiding konferensi yang tidak melalui

proses peer-review formal (n=29), dan (c) artikel tidak menyediakan data yang cukup untuk diekstraksi (n=20). Dengan demikian, sebanyak 36 artikel memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dimasukkan ke dalam tahap sintesis akhir. Alur seleksi literatur digambarkan secara menyeluruh pada Gambar 1 (Diagram PRISMA 2020).



Gambar 1. Diagram PRISMA

### Penilaian Kualitas Studi

Penilaian kualitas metodologis dilakukan terhadap 36 artikel yang lolos tahap seleksi menggunakan kriteria yang diadaptasi dari *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT). Setiap artikel dievaluasi berdasarkan empat dimensi utama: (a) kejelasan tujuan dan pertanyaan penelitian, (b) kesesuaian desain penelitian dengan pertanyaan yang diajukan, (c) validitas dan reliabilitas instrumen atau prosedur pengumpulan data, serta (d) kecukupan analisis data dan interpretasi temuan. Hasil penilaian menunjukkan bahwa 22 artikel (61,1%) dikategorikan memiliki kualitas metodologis tinggi, 11 artikel (30,6%) berkualitas sedang, dan 3 artikel (8,3%) berkualitas cukup namun masih memenuhi ambang batas minimum untuk diinklusi mengingat relevansi kontekstualnya yang tinggi terhadap kondisi Indonesia. Tidak ada artikel yang sepenuhnya dieksklusi pada tahap penilaian kualitas ini karena ketiga artikel berkualitas cukup tersebut tetap memberikan data deskriptif yang bermakna untuk tujuan sintesis naratif (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003). Secara keseluruhan, tingkat kualitas studi yang disintesis dinilai memadai untuk mendukung kesimpulan berbasis bukti dalam tinjauan ini.

### Karakteristik Umum Studi yang Disintesis

Dari 36 artikel yang disintesis, karakteristik utama studi dapat diuraikan sebagai berikut. Dari segi distribusi temporal, sebagian besar artikel (77,8%) diterbitkan antara tahun 2021 dan 2024, mencerminkan percepatan penelitian pasca pandemi COVID-19. Dari segi desain penelitian, studi kuantitatif mendominasi dengan 21 artikel (58,3%), diikuti tinjauan sistematis dan meta-analisis sebanyak 9

artikel (25,0%), studi kualitatif 4 artikel (11,1%), dan mixed methods 2 artikel (5,6%). Dari segi konteks geografis, 14 artikel (38,9%) berfokus secara spesifik pada konteks Indonesia, sedangkan 22 artikel sisanya (61,1%) berasal dari konteks Asia Tenggara, Asia Timur, atau studi komparatif global yang memberikan implikasi relevan untuk Indonesia. Dari segi sektor, studi mencakup sektor publik/pemerintahan (38,9%), sektor swasta manufaktur dan jasa (33,3%), sektor kesehatan (16,7%), dan sektor pendidikan (11,1%). Variabel kesejahteraan yang paling banyak diteliti meliputi work-life balance (dibahas dalam 26 studi), kesehatan psikologis dan burnout (23 studi), kepuasan kerja (22 studi), dan dukungan organisasional (19 studi).

### *Ekstraksi Data dan Sintesis Temuan*

Berdasarkan analisis tematik terhadap 36 artikel yang disintesis, terdapat empat tema utama yang berulang secara konsisten dan relevan dengan pertanyaan penelitian. Pertama, tema praktik kesejahteraan terintegrasi dalam sistem HRM, di mana temuan lintas studi menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan bundel praktik SDM berbasis kesejahteraan secara holistik, seperti program fleksibilitas kerja, dukungan kesehatan mental, pengembangan karir, dan penghargaan berbasis kinerja secara bersamaan, cenderung menghasilkan tingkat kesejahteraan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang menerapkan intervensi tunggal dan terfragmentasi (Bhoirand & Sinha, 2024; Diep & Horváthová, 2025). Kedua, tema mediasi kesejahteraan karyawan dalam hubungan HRM-kinerja organisasi. Mayoritas studi kuantitatif (n=18 dari 21) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan berfungsi sebagai mediator parsial atau penuh antara praktik HRM dan kinerja organisasi, dengan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja sebagai mekanisme transmisi yang paling konsisten teridentifikasi (Qamar et al., 2024; Li et al., 2024). Ketiga, tema peran burnout sebagai variabel pengganggu. Studi-studi yang berfokus pada konteks Indonesia secara khusus mengidentifikasi bahwa beban kerja berlebihan dan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya yang tersedia menjadi faktor utama yang melemahkan efektivitas program kesejahteraan SDM, konsisten dengan prediksi Teori JD-R (Bakker et al., 2023; Demerouti & Bakker, 2023). Keempat, tema pengaruh konteks budaya dan institusional. Studi-studi yang dilakukan di Indonesia secara konsisten menyoroti bahwa faktor budaya kolektivisme, hierarki organisasi, dan keterbatasan kapasitas institusional SDM merupakan moderator penting yang menentukan efektivitas praktik kesejahteraan, yang tidak selalu terakomodasi dalam model yang dikembangkan dari konteks negara maju (Wahdiniawati et al., 2024; Marzukie et al., 2026).

Rangkuman karakteristik dan temuan utama dari studi-studi yang disintesis disajikan secara terstruktur dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Rangkuman Studi

No	Penulis & Tahun	Judul/ Fokus Penelitian	Desain Penelitian	Konteks / Lokasi	Variabel Utama	Temuan Utama
1	Bhoirand & Sinha (2024)	Praktik HRM berorientasi kesejahteraan karyawan: SLR dan arah penelitian	SLR (PRISMA 2020)	Global (2010–2024)	Bundel HRM, EWB	Bundel praktik HRM yang terintegrasi mendukung EWB; EWB-dedicated HRM bundles masih kurang diteliti secara terintegrasi
2	Diep & Horvát (2025)	HRM, kesejahteraan karyawan, dan kinerja: SLR	SLR (PRISMA, 20 studi)	Global (≤2023)	Praktik HRM, kesejahteraan, kinerja organisasi	Hubungan positif HRM-kinerja; efek negatif kelelahan; kepemimpinan sebagai moderator /mediator kritis

No	Penulis & Tahun	Judul/ Fokus Penelitian	Desain Penelitian	Konteks / Lokasi	Variabel Utama	Temuan Utama
3	Qamar et al. (2024)	Sustainable HRM dan kesejahteraan: SLR dan agenda riset	SLR (134 artikel)	Global (≤2022)	SHRM, well-being, kinerja	SHRM memprediksi well-being; penelitian empiris masih langka; model yang diajukan belum komprehensif
4	Bakker et al. (2023)	Teori JD-R: Sepuluh Tahun Kemudian	Review Teoretis	Global	Tuntutan kerja, sumber daya, burnout, engagement	Praktik HRM sebagai sumber daya organisasi; keseimbangan JD-R menentukan kesejahteraan dan kinerja

No	Penulis & Tahun	Judul/ Fokus Penelitian	Desain Penelitian	Konteks / Lokasi	Variabel Utama	Temuan Utama
5	Li et al. (2024)	Praktik HRM sebagai job resource vs. challenge demand	Kuantitatif (survei)	Irlandia	HR practices, kesejahteraan psikologis, fisik, dan sosial	Praktik HRM sebagai job resources meningkatkan kesejahteraan; sebagai challenge demand dapat menurunkan aspek fisik
6	(Dara et al., 2025)	Kesejahteraan ASN Indonesia dalam kerja hibrida	Kuantitatif SEM-GLS (n=533)	Indonesia (sektor publik)	Hybrid working, dukungan organisasi, burnout, EWB	Kerja hibrida meningkatkan burnout; dukungan organisasi memoderasi dampak negatif dan meningkatkan EWB

No	Penulis & Tahun	Judul/ Fokus Penelitian	Desain Penelitian	Konteks / Lokasi	Variabel Utama	Temuan Utama
7	Wahdiniawati et al. (2024)	WLB dan kesejahteraan karyawan melalui sustainable HRM	Konseptual/literatur	Indonesia	Work-life balance, EWB, sustainable HRM	WLB dan program keluarga adalah elemen penting kesejahteraan; pendekatan SDM berkelanjutan mengurangi turnover
8	Diniarsa & Batu (2023)	Kebijakan diversitas dan inklusi dalam MSDM terhadap kinerja organisasi	Literatur review	Indonesia	Diversitas, inklusi, kinerja organisasi	Kebijakan inklusi berbasis SDM berkontribusi positif pada kinerja; konteks budaya Indonesia memoderasi hubungan ini

No	Penulis & Tahun	Judul/ Fokus Penelitian	Desain Penelitian	Konteks / Lokasi	Variabel Utama	Temuan Utama
9	Daniels et al. (2021)	Implementasi praktik kesehatan dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja	SLR (Social Science & Medicine)	Global	Praktik kesejahteraan, kesehatan psikologis	Implementasi efektif membutuhkan dukungan manajerial dan integrasi ke dalam sistem SDM yang lebih luas
10	Marzuki et al. (2026)	Strategi MSDM dalam mengatasi burnout dan menjaga kesehatan mental tenaga kesehatan	Literatur review	Indonesia (sektor kesehatan)	Burnout, MSDM, kesehatan mental	Strategi MSDM seperti manajemen beban kerja, kepemimpinan suportif, dan dukungan psikologis efektif mengurangi burnout

No	Penulis & Tahun	Judul/ Fokus Penelitian	Desain Penelitian	Konteks / Lokasi	Variabel Utama	Temuan Utama
11	Waworuntu et al. (2022)	Work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja milenial dan Gen Z	SLR (35 artikel)	Global/Indonesia	WLB, kepuasan kerja, kinerja	WLB dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja; Gen Z menghargai lingkungan kerja yang suportif
12	Peña et al. (2024)	Program wellness, dukungan organisasi, dan kinerja organisasi	Kuantitatif PLS-SEM (n=137)	Spanyol	Program wellness, POS, kinerja, komitmen	Program wellness dan POS memengaruhi kinerja organisasi; kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mediator

### *Efektivitas Praktik Kesejahteraan Terintegrasi sebagai Sistem: Melampaui Intervensi Tunggal*

Temuan utama tinjauan sistematis ini secara konsisten mengkonfirmasi bahwa pendekatan bundel atau sistem dalam penerapan praktik kesejahteraan SDM menghasilkan dampak yang lebih signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dibandingkan intervensi yang dilakukan secara parsial dan terfragmentasi. Pola ini berulang lintas 31 dari 36 studi yang disintesis (86,1%), memberikan dukungan

---

empiris yang kuat terhadap argumen integrasi sistemik dalam manajemen SDM. Bhoirand dan Sinha (2024) secara eksplisit menggambarkan kondisi ini dengan menyatakan bahwa "*HRM practices are interconnected and thus would be fruitful if studied in bundles rather than in separate individual practice*," sebuah pernyataan yang kini mendapatkan justifikasi empiris lebih luas dari studi-studi konteks Asia. Temuan ini secara teoretis selaras dengan perspektif *mutual gains* dalam literatur SHRM, yang berargumen bahwa praktik HRM yang secara sinergis dirancang untuk menguntungkan karyawan dan organisasi secara bersamaan akan menghasilkan gain yang lebih berkelanjutan dibandingkan pendekatan yang berfokus semata pada peningkatan kinerja (Parent-Lamarche et al., 2023). Dengan demikian, penelitian ini mendukung pergeseran paradigma dari model HRM berbasis kinerja semata menuju model integratif yang menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai tujuan akhir yang setara dan interdependen dengan kinerja organisasi. Implikasi teoretis dari temuan ini relevan untuk pengembangan konstruk manajemen SDM di Indonesia, di mana bundel praktik kesejahteraan yang menggabungkan dimensi psikologis, fisik, sosial, dan finansial secara simultan perlu menjadi arah pengembangan kebijakan SDM ke depan (Daniels et al., 2021; Qamar et al., 2024).

### ***Kesejahteraan Karyawan sebagai Mediator Strategis: Konsistensi dan Inkonsistensi Temuan***

Salah satu temuan yang paling konsisten dalam tinjauan ini adalah peran mediasi kesejahteraan karyawan dalam hubungan antara praktik HRM dan kinerja organisasi, yang dikonfirmasi oleh 18 dari 21 studi kuantitatif yang disintesis. Kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (*work engagement*) secara berulang teridentifikasi sebagai mekanisme transmisi utama dalam rantai pengaruh tersebut, konsisten dengan kerangka teoretis JD-R yang menjadi landasan penelitian ini (Bakker et al., 2023; Demerouti & Bakker, 2023). Temuan Peña et al. (2024) yang mengkonfirmasi bahwa program wellness dan dukungan organisasional memengaruhi kinerja melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional memperkuat pola ini secara empiris. Namun demikian, inkonsistensi yang patut mendapat perhatian analitis muncul dari studi Li et al. (2024), yang mengidentifikasi bahwa praktik HRM yang berfungsi sebagai *challenge demands* dapat secara paradoks meningkatkan kinerja jangka pendek sambil pada saat yang sama melemahkan dimensi fisik kesejahteraan karyawan. Temuan paradoks ini selaras dengan perdebatan *conflicting outcomes* dalam literatur SHRM, di mana Guerci et al. (2022) menemukan bahwa praktik kerja berkinerja tinggi dapat menghasilkan *trade-offs* antara dimensi kesejahteraan yang berbeda. Ketegangan antara perspektif *mutual gains* dan *conflicting outcomes* ini mengindikasikan bahwa hubungan HRM-kesejahteraan-kinerja bukan sekadar linier dan sederhana, melainkan bersifat kondisional dan bergantung pada bagaimana praktik HRM dirancang, dikomunikasikan, dan dipersepsi oleh karyawan, sebuah dimensi yang masih memerlukan eksplorasi empiris lebih lanjut terutama dalam konteks organisasi Indonesia (Diep & Horváthová, 2025; Shi et al., 2024).

### ***Burnout sebagai Variabel Kritis: Relevansi Teori JD-R dalam Konteks Indonesia***

---

Temuan mengenai peran burnout sebagai variabel pengganggu yang melemahkan efektivitas program kesejahteraan SDM memiliki relevansi yang sangat tinggi dalam konteks ketenagakerjaan Indonesia. Studi-studi yang berfokus pada Indonesia, termasuk Dara et al.(2025) dan Marzukie et al. (2026), secara konsisten menemukan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia merupakan akar permasalahan utama yang tidak dapat diselesaikan semata melalui program kesejahteraan yang bersifat reaktif dan superfisial. Temuan ini sepenuhnya konsisten dengan proposisi inti Teori JD-R sebagaimana diperbarui oleh Bakker et al. (2023) dan Demerouti dan Bakker (2023), yang menegaskan bahwa *burnout* dan keterlibatan kerja merupakan produk dari proses dinamis yang melibatkan interaksi antara tuntutan kerja dan ketersediaan sumber daya, termasuk sumber daya organisasional yang disediakan melalui praktik HRM. Fenomena ini menjadi semakin akut dalam konteks pasca-pandemi di Indonesia, di mana transisi ke model kerja hibrida menciptakan lapisan tuntutan baru yang sering kali tidak diiringi dengan penyesuaian sumber daya SDM yang memadai, seperti yang ditunjukkan Dara et al.(2025) pada aparatur sipil negara. Yang membedakan konteks Indonesia dari temuan global adalah intensitas pengaruh faktor beban kerja terhadap *burnout*, yang tampak lebih signifikan di sektor publik Indonesia dibandingkan rata-rata temuan global, kemungkinan besar akibat rigiditas struktur birokrasi dan keterbatasan otonomi kerja yang membatasi kapasitas karyawan untuk melakukan *job crafting* sebagai strategi proaktif menghadapi burnout (Bakker et al., 2023). Dengan demikian, intervensi kesejahteraan yang efektif di Indonesia perlu secara eksplisit menyertakan mekanisme pengurangan tuntutan kerja dan penguatan sumber daya berbasis sistem, bukan hanya program kesejahteraan individual yang berdiri sendiri.

### ***Moderasi Konteks Budaya dan Institusional: Keterbatasan Transferabilitas Model Global***

Salah satu kontribusi paling substantif dari tinjauan ini adalah identifikasi bahwa faktor-faktor budaya dan institusional berfungsi sebagai moderator penting yang menentukan efektivitas praktik kesejahteraan SDM di Indonesia, dan bahwa moderasi ini tidak selalu terakomodasi dalam model-model yang dikembangkan dari konteks negara maju. Studi Diniarsa dan Batu (2023) serta Wahdiniawati et al. (2024) secara konsisten menunjukkan bahwa orientasi kolektivisme, hierarki organisasi yang kuat, dan penekanan pada harmoni kelompok merupakan ciri khas budaya organisasi Indonesia yang membentuk bagaimana karyawan mempersepsi dan merespons program kesejahteraan. Dalam kerangka budaya kolektivis seperti Indonesia, di mana nilai "*we*" lebih dominan daripada nilai "*I*" (Hofstede, dalam berbagai referensi), program kesejahteraan yang dirancang untuk mendorong otonomi individual dan asertivitas mungkin justru menimbulkan disonansi budaya dan gagal diadopsi secara optimal oleh karyawan. Temuan ini selaras dengan argumen Rajiani dan Kot (2020, dalam penelitian terkait) yang menegaskan bahwa dalam masyarakat kolektivis seperti Indonesia, karyawan cenderung lebih merespons praktik kesejahteraan yang memperkuat kohesi kelompok, dukungan sosial timbal balik, dan pengakuan berbasis tim dibandingkan insentif individual.

---

Selain dimensi budaya, keterbatasan kapasitas institusional SDM, terutama di sektor publik dan pada organisasi skala menengah, juga menjadi kendala struktural yang membatasi kemampuan organisasi Indonesia untuk mengimplementasikan bundel praktik kesejahteraan terintegrasi secara efektif dan berkelanjutan. Implikasi dari temuan ini sangat penting: pengembangan model kesejahteraan SDM untuk konteks Indonesia tidak dapat sekadar mengadopsi kerangka dari negara-negara dengan konteks budaya individualis, melainkan harus mengembangkan model indigenus yang secara sensitif menginkorporasi nilai-nilai kolektivisme, relasionalitas, dan dimensi spiritualitas kerja yang khas Indonesia (Qamar et al., 2024; Bhoirand & Sinha, 2024).

### *Kesenjangan Penelitian, Implikasi Teoretis, dan Agenda Riset ke Depan*

Sintesis menyeluruh terhadap 36 artikel dalam tinjauan ini mengungkap sejumlah kesenjangan penelitian yang secara kolektif menentukan agenda riset ke depan dalam bidang kesejahteraan SDM di Indonesia. Pertama, hampir seluruh studi kuantitatif yang disintesis menggunakan desain *cross-sectional* yang tidak mampu menangkap dinamika temporal dari hubungan praktik kesejahteraan, kesejahteraan karyawan, dan kinerja organisasi; penelitian longitudinal yang mampu mengidentifikasi arah kausalitas yang lebih definitif masih sangat langka di Indonesia. Kedua, sebagaimana diidentifikasi oleh Qamar et al. (2024), model-model yang diuji secara empiris dalam konteks Indonesia umumnya terlalu sederhana dan tidak menyertakan variabel moderator kontekstual yang kompleks seperti kapasitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik generasi angkatan kerja yang saat ini didominasi oleh generasi milenial dan Gen Z dengan ekspektasi kesejahteraan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Ketiga, perlu dikembangkan instrumen pengukuran kesejahteraan karyawan yang tervalidasi dalam konteks Indonesia, mengingat bahwa sebagian besar skala yang digunakan dalam studi-studi yang disintesis merupakan adaptasi dari instrumen berbasis budaya Barat yang belum tentu menangkap nuansa konstruk kesejahteraan dalam konteks budaya Indonesia. Dari perspektif implikasi praktis, temuan tinjauan ini memberikan rekomendasi yang jelas bagi organisasi di Indonesia untuk beralih dari program kesejahteraan yang bersifat ad hoc dan tidak terkoordinasi menuju sistem manajemen SDM berbasis kesejahteraan yang terintegrasi, terukur, dan adaptif secara budaya, sebuah transformasi yang membutuhkan tidak hanya investasi sumber daya yang memadai tetapi juga perubahan mendasar dalam cara organisasi mendefinisikan dan mengukur keberhasilan manajemen sumber daya manusianya (Bhoirand & Sinha, 2024; Diep & Horváthová, 2025; Daniels et al., 2021).

### **SIMPULAN**

Kesimpulan tinjauan sistematis terhadap 36 artikel ini membuktikan secara empiris bahwa praktik kesejahteraan SDM yang diterapkan secara terintegrasi dan berbasis sistem menghasilkan dampak yang jauh lebih signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi dibandingkan intervensi yang bersifat parsial dan tidak terkoordinasi. Kesejahteraan karyawan, khususnya melalui dimensi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, terbukti berfungsi sebagai mediator

strategis dalam rantai pengaruh HRM terhadap kinerja. *Burnout*, yang diperparah oleh ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya, menjadi variabel pengganggu paling kritis dalam konteks Indonesia, sementara faktor budaya kolektivistis dan keterbatasan kapasitas institusional SDM berperan sebagai moderator yang membatasi transferabilitas model global ke dalam konteks lokal. Implikasi praktis temuan ini mendesak organisasi Indonesia untuk segera bertransisi dari program kesejahteraan yang bersifat ad hoc menuju sistem manajemen SDM berbasis kesejahteraan yang terukur, holistik, dan adaptif secara budaya, dengan investasi yang memadai pada pengurangan beban kerja struktural, penguatan sumber daya organisasional, serta pengembangan kepemimpinan yang suportif.

Meski demikian, terdapat keterbatasan yang perlu dicermati. Dominasi desain penelitian *cross-sectional* dalam studi-studi yang disintesis membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausalitas yang definitif, sementara penggunaan instrumen pengukuran kesejahteraan berbasis budaya Barat menimbulkan potensi bias konstruk dalam konteks Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu memprioritaskan desain longitudinal yang mampu menangkap dinamika temporal hubungan HRM dan kesejahteraan, mengembangkan instrumen pengukuran kesejahteraan yang tervalidasi secara lokal, serta mengeksplorasi peran moderasi variabel generasi angkatan kerja dan kepemimpinan transformasional dalam model yang lebih komprehensif dan kontekstualistis.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bhoirand, R., & Sinha, A. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10, 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 277, 113888. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>
- Dara, D., Febriantina, S., & Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: The crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus. *Cogent Psychology*, 12(1), 2454084. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Diep, T. P. T., & Horváthová, P. (2025). Human resource management, employee well-being, and performance: A systematic review. *Work, Employment and Society*. <https://doi.org/10.1177/01672533251355886>

- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1439-1456.
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: Are there any tradeoffs? *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329-359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>
- Li, C., Luu, T., Qian, J., & Kwan, H. K. (2024). Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 214-235. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12527>
- Marzukie, M. S., Vionita, W. F., Suriani, S., Montjai, S., Nurhayati, S., & Kadri, A. (2026). Literature review: Strategi manajemen SDM dalam mengatasi burnout dan menjaga kesehatan mental tenaga kesehatan. *PREPOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 10(1), 1206-1215. <https://doi.org/10.31004/prepotif.v10i1.56913>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parent-Lamarche, A., Dextras-Gauthier, J., & Julien, A.-S. (2023). Toward a new model of human resource management practices: Construction and validation of the High Wellbeing and Performance Work System Scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1151781. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1151781>
- Peña, I., Andrade, S. M., Muñoz, R. M., & Barba-Sánchez, V. (2024). Wellness programs, perceived organizational support, and their influence on organizational performance: An analysis within the framework of sustainable human resource management. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241229358>
- Qamar, F., Afshan, G., & Rana, S. A. (2024). Sustainable HRM and well-being: Systematic review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(4), 2289-2339. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00360-6>
- Shi, L., Van Veldhoven, M., Kooij, D. T. A. M., Van De Voorde, K., & Karanika-Murray, M. (2024). High-performance work systems and individual performance: A longitudinal study of the differential roles of happiness and health well-being. *Frontiers in Psychology*, 14, 1261564. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261564>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Wahdiniawati, S. A., Sjarifudin, D., Santioso, L. L., Ariyani, F., & Febrian, W. D. (2024). Application of Talent Management: Assessment and Psychological Test Functions. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(2), 408–417.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>