

Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
VOL 4, No. 3, Oktober 2025, pp. 63 - 75
p-ISSN: 2809-1655 (media cetak)
e-ISSN: 2809-1981 (media online)
Link Publikasi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB/issue/view/168
DOI: https://doi.org/10.51903/yg2jxk64

Employee Well-Being Programs and Their Impact on Productivity and Competitive Advantage

Gregorius Novaldo*[1], Dela Rosari Strada[2]
[1]Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia
Jl. Dr. H. Soekarno, Mulyorejo, Kec. Mulyorejo, Kota Surabaya, Jawa Timur 60115.
Email: valdono@gmail.com[*1]

ARTICLE INFO

Article history:

Received : July 2025
Revised : Aug 2025
Accepted : Sept 2025
Published : Oct 2025

ABSTRACT

The intensifying competitive business landscape forces organizations to adopt strategic approaches that enhance performance and employee well-being as a high-value human capital asset. This study aims to investigate the impact of employee well-being programs on competitiveness and productivity in service and manufacturing companies in Indonesia. The sequential explanatory design mixed-methods research design was used with 200 survey respondents and 10 qualitative informants. Quantitative data were tested with multiple regression analysis using SPSS, and qualitative responses with thematic analysis. The findings indicate that employee well-being has a significant and positive influence on productivity ($\beta = 0.62$; $p < 0.05$) and also contributes to competitive advantage directly and indirectly through productivity ($\beta = 0.53$; $p < 0.05$). Descriptive statistics indicate that employees opine that well-being initiatives enhance their work performance. Qualitative findings also establish that organizational support of physical and mental well-being increases work concentration and psychological engagement. The novelty of this research is in its all-encompassing empirical model incorporating well-being, productivity, and competitiveness within a developing economy context, providing managerial wisdom on strategic HR practices to augment long-term business competitiveness.

Keywords: *Employee Well-Being, Productivity, Compotitive Advantage, Strategic HRM.*

OPEN ACCESS

This journal is an open-access publication. All articles are freely and permanently accessible to everyone. Copyright © 2025 by the Author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

ABSTRAK

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut organisasi untuk menerapkan strategi yang tidak hanya berfokus pada kinerja, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan sebagai aset strategis. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh program employee well-being terhadap produktivitas serta keunggulan kompetitif organisasi dalam konteks perusahaan sektor jasa dan manufaktur di Indonesia. Metode penelitian menggunakan mixed methods dengan desain sekuensial eksplanatori, melibatkan 200 responden survei dan 10 informan kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan menggunakan regresi berganda melalui SPSS,

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

sementara data wawancara dianalisis menggunakan pendekatan thematic analysis. Hasil menunjukkan bahwa employee well-being berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas ($\beta = 0.62$; $p < 0.05$), serta memberikan kontribusi langsung maupun tidak langsung terhadap keunggulan kompetitif melalui peningkatan produktivitas ($\beta = 0.53$; $p < 0.05$). Data deskriptif mengonfirmasi persepsi positif responden mengenai efektivitas program kesejahteraan di tempat kerja. Temuan ini didukung oleh narasi kualitatif yang menegaskan bahwa dukungan organisasi terhadap kesehatan fisik dan mental meningkatkan fokus kerja dan keterikatan karyawan. Novelty penelitian ini terletak pada integrasi model hubungan well-being–productivity–competitive advantage dalam konteks negara berkembang dengan pendekatan campuran yang memberikan bukti empiris komprehensif untuk praktik manajemen strategis berbasis kesejahteraan di Indonesia.

Kata Kunci: Kesejahteraan Karyawan, Produktivitas, Keunggulan Kompetitif, Manajemen SDM.

1. PENDAHULUAN

Di era persaingan bisnis yang semakin dinamis dan global, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan produktivitas dan keunggulan bersaing melalui berbagai strategi manajerial (Jamaludin et al., 2024; Putri & Sukardi, 2023). Salah satu fokus yang kini semakin mendapat perhatian adalah kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) sebagai aset strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Kesejahteraan karyawan meliputi aspek fisik, mental, sosial, serta keseimbangan pekerjaan-kehidupan (*work-life balance*), yang memungkinkan karyawan berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Program kesejahteraan yang dirancang dengan baik tidak sekadar menjadi fasilitas tambahan, melainkan bagian integral dari strategi untuk membangun budaya kerja yang sehat, meningkatkan motivasi, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengelola *employee well-being* secara sistematik memiliki potensi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan kinerja yang lebih unggul dibandingkan pesaing.

Menurut survei yang dianalisis oleh (Madero-Gómez et al., 2023), *Organization for Economic and Cooperation Development* (OECD) melaporkan bahwa perusahaan yang mengutamakan kesejahteraan karyawan menunjukkan peningkatan produktivitas dibandingkan dengan organisasi yang tidak memprioritaskan hal tersebut. Fenomena ini mendorong perlunya kajian lebih lanjut untuk mengevaluasi apakah *employee well-being* dapat berfungsi sebagai strategi yang efektif dalam mempertahankan daya saing organisasi di tengah tekanan ekonomi global (Smollan & Mooney, 2024) dan (Søvold et al., 2021). Peningkatan kesejahteraan terbukti berkontribusi pada penurunan tingkat absensi, *turnover,* serta peningkatan keterikatan kerja yang berdampak langsung terhadap efisiensi organisasi. Selain itu, organisasi dengan tingkat kesejahteraan tinggi cenderung menunjukkan kinerja keuangan dan inovasi yang lebih stabil, menandakan adanya hubungan erat antara *well-being* dan performa bisnis jangka panjang (Chomać-Pierzecka et al., 2024; Faeni et al., 2025) dan (Alkhodary, 2023). Di Indonesia, produktivitas tenaga kerja yang masih relatif rendah menunjukkan potensi besar bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dengan menerapkan program kesejahteraan yang lebih terencana dan efektif (Rohman et al., 2022). Dengan demikian, peluang untuk mengeksplorasi hubungan ini secara empiris di konteks lokal menjadi signifikan, di mana integrasi program *employee well-being* dapat diuji sebagai sebuah pendekatan yang berpotensi meningkatkan produktivitas sekaligus memperkuat posisi kompetitif organisasi.

Berbagai studi telah mengkaji hubungan antara program *employee well-being* dan kinerja organisasi. Sebagaimana analisis meta menunjukkan bahwa program kesejahteraan yang komprehensif berhubungan positif dengan produktivitas, komitmen organisasi, dan kemampuan inovasi perusahaan (Elsamani et al., 2023; Peña et al., 2024) dan (Ranta & Ylinen, 2024). Penelitian oleh (Amirabdolahian et al., 2025) menunjukkan bahwa program "*worksite wellness*" dapat membangun staf yang lebih bahagia dan produktif. Kajian lain oleh (Gorgenyi-Hegyes et al., 2021) menyoroti bahwa perusahaan yang menerapkan strategi kesejahteraan karyawan berhasil menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang melalui peningkatan loyalitas, pengurangan absensi, dan reputasi pemberi kerja yang lebih kuat. Dari perspektif lokal, studi di Indonesia belum banyak yang menghubungkan program kesejahteraan secara langsung dengan keunggulan kompetitif sebagai *outcome* utama, terutama dalam berbagai industri. Penelitian dalam jurnal lokal menunjukkan bahwa peningkatan skill, motivasi, dan strategi tenaga kerja berdampak pada produktivitas, namun belum meneliti dimensi kesejahteraan secara holistik (Rinsky-Halivni et al., 2022) dan (Martínez-Falcó et al., 2024).

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Meskipun banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antara program *employee well-being* dengan produktivitas dan keunggulan kompetitif, masih terdapat beberapa celah yang perlu diteliti lebih lanjut (Marin-Farrona et al., 2023). Pertama, studi oleh (Senbursa & Dunder, 2024) menyatakan bahwa banyak penelitian masih menitikberatkan pada satu dimensi kesejahteraan seperti kesehatan fisik dan belum banyak yang mengintegrasikan dimensi mental, sosial, serta *work-life balance* secara holistik untuk memahami dampaknya terhadap performa organisasi. Kedua, penelitian empiris yang mengaitkan program kesejahteraan secara langsung dengan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dalam konteks bisnis Indonesia masih sangat terbatas, terutama pada sektor manufaktur dan jasa yang memiliki tekanan operasional tinggi (Setiawan et al., 2025; Yusuf et al., 2022) dan (Ade Sitorus et al., 2022). Ketiga, sebagian besar kajian masih berfokus pada hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas tanpa memasukkan variabel kesejahteraan sebagai faktor strategis yang berkelanjutan (Maican et al., 2021; Tortia et al., 2022) dan (Elrayah & Semlali, 2023). Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian yang secara empiris menguji bagaimana program employee well-being mempengaruhi produktivitas dan keunggulan kompetitif organisasi, terutama dalam konteks industri di Indonesia yang sedang bertransformasi menuju keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh program *employee well-being programs* terhadap produktivitas karyawan serta keunggulan kompetitif organisasi di perusahaan-perusahaan yang berbasis di Indonesia. Melalui pendekatan *mixed-methods*, penelitian ini juga akan mengeksplorasi mekanisme yang mendasari hubungan tersebut. Kontribusi penelitian ini antara lain: memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia di bidang *employee well-being* dan kinerja organisasi dengan bukti empiris dari Indonesia; memberikan implikasi praktis bagi manajer HR dalam merancang program kesejahteraan yang lebih terarah; serta menguji proposisi bahwa *employee well-being* bukan hanya *benefit* tetapi juga dapat menjadi aset kompetitif. Dengan demikian, penelitian ini akan menjawab pertanyaan utama: *Bagaimana pengaruh program kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas dan keunggulan kompetitif organisasi dalam konteks perusahaan di Indonesia?*

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep dan Dimensi Employee Well-Being

Kesejahteraan karyawan merupakan kondisi menyeluruh yang mencerminkan keseimbangan antara kesehatan fisik, mental, dan sosial pekerja yang berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Menurut (Sypniewska et al., 2023), *employee well-being* tidak hanya mencakup aspek psikologis, tetapi juga dimensi profesional seperti rasa makna dalam pekerjaan dan hubungan interpersonal yang positif. Konsep ini berkembang seiring meningkatnya perhatian organisasi terhadap faktor manusia sebagai aset strategis dalam pencapaian tujuan berkelanjutan. Program *well-being* yang efektif terbukti menurunkan tingkat stres, meningkatkan komitmen, dan memperkuat iklim organisasi berbasis dukungan sosial (Hassanein et al., 2025) dan (Janiukštis et al., 2024). Oleh karena itu, *employee well-being* kini menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang menekankan keseimbangan antara performa dan kepuasan kerja.

Dimensi-dimensi utama *well-being* mencakup kesejahteraan fisik, psikologis, sosial, serta keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Studi oleh (Xu et al., 2022) menekankan bahwa pendekatan komprehensif terhadap program kesejahteraan meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan intensi turnover. Sementara itu, studi oleh (Bui et al., 2022) di industri makanan dan minuman Indonesia menunjukkan bahwa praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dapat memperkuat *well-being* melalui budaya kerja berkelanjutan. Menurut (Qureshi et al., 2024), peningkatan motivasi diri serta strategi pengembangan keterampilan juga berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan demikian, dimensi *employee welfare* harus dipahami sebagai satu kesatuan sistemik yang mendukung daya saing organisasi secara berkelanjutan.

2.2. Hubungan Employee Well-Being dengan Produktivitas

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan memiliki korelasi positif dengan produktivitas dan kinerja organisasi. Penelitian oleh (Buffey et al., 2024) menegaskan bahwa program *worksite wellness* berbasis aktivitas fisik mampu meningkatkan energi, fokus, dan efisiensi kerja karyawan. Studi oleh (Abdullah et al., 2021) dan (Maksim & Śliwicki, 2025) juga menemukan bahwa promosi kesehatan di tempat kerja selama pandemi Covid-19 berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dan performa kerja. Dalam konteks yang lebih luas, (Zheng et al., 2024) menambahkan bahwa dukungan organisasi dan program kesejahteraan yang sistematis menjadi faktor mediasi penting dalam peningkatan hasil kerja. Hasil-hasil ini

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

menegaskan bahwa *employee well-being* bukan hanya isu sosial, tetapi juga investasi strategis untuk mencapai produktivitas tinggi.

Namun demikian, hasil penelitian di Indonesia menunjukkan variasi pengaruh antara kesejahteraan dan produktivitas tergantung pada karakteristik sektor dan budaya organisasi. Menurut (Hernita et al., 2021), peningkatan kapasitas SDM di UMKM Makassar berkontribusi terhadap produktivitas ekonomi yang berkelanjutan melalui peningkatan kesejahteraan pekerja. Studi oleh (Li et al., 2023) juga menemukan bahwa kelincahan bisnis (*business agility*) memperkuat hubungan antara motivasi karyawan dan *output* produktivitas. Di sisi lain, penelitian (Selander et al., 2022) menyoroti tantangan tenaga kerja menua yang menurunkan kapasitas kerja bila tidak diimbangi dengan dukungan kesejahteraan. Variasi ini memperlihatkan perlunya pendekatan kontekstual dalam mengkaji efektivitas program *well-being* terhadap produktivitas di berbagai lingkungan kerja.

2.3. Employee Well-Being sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

Kesejahteraan karyawan yang dikelola secara strategis dapat berperan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Penelitian oleh (Hoxha et al., 2024) menyampaikan bahwa budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan memperkuat kinerja jangka panjang melalui peningkatan moral dan keterlibatan emosional karyawan. Dalam penelitian (Ahmed et al., 2024) dan (Montalvo-Falcón et al., 2023) menunjukkan bahwa di industri *wine*, penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (GHRM) yang berfokus pada kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan berkontribusi terhadap loyalitas dan citra positif organisasi. Selain itu, (Mariappanadar & Hochwarter, 2022) mengaitkan praktik HR berkelanjutan dengan teori pertumbuhan manusia yang menekankan sinergi antara kesejahteraan dan performa organisasi. Dengan demikian, pengelolaan *employee well-being* yang terintegrasi dapat menjadi pembeda strategis dalam menghadapi persaingan global.

Meski demikian, sebagian literatur menunjukkan adanya kesenjangan penelitian dalam memahami mekanisme hubungan antara *well-being* dan keunggulan kompetitif. Analisis oleh (Robertson et al., 2023) menunjukkan bahwa pendekatan kuantitatif tradisional sering gagal menangkap aspek inovatif dan perilaku organisasi yang muncul dari *employee well-being*. Penelitian oleh (Tobing-David et al., 2024) juga menyoroti perlunya pendekatan multidimensional untuk mengkaji hubungan antara kesejahteraan, daya saing, dan kesejahteraan sosial dalam konteks Indonesia. Sementara itu, studi oleh (Ali et al., 2022) menemukan bahwa *employee well-being* berperan sebagai mediator antara motivasi kerja dan keunggulan kompetitif berbasis inovasi. Hal ini menunjukkan masih terbukanya ruang penelitian untuk menjelaskan dinamika internal yang menghubungkan program *well-being* dengan daya saing organisasi.

2.4. Landasan Teoretis Penelitian

Penelitian ini berpijak pada *Job Demands–Resources* (JD-R) Model dan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai kerangka konseptual utama. Model JD-R dari Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa *employee well-being* meningkat ketika beban kerja yang dihadapi seimbang dengan sumber daya yang diberikan oleh organisasi (Galanakis & Tsitouri, 2022). Dalam konteks ini, program *well-being* bertindak sebagai sumber daya organisasi yang mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan kerja. Sementara itu, Teori Pertukaran Sosial (SET) menurut Blau (1964) menjelaskan bahwa interaksi timbal balik antara organisasi dan karyawan membangun kepercayaan dan komitmen yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Kilroy et al., 2023). Kedua teori ini memberikan dasar logis bahwa investasi organisasi terhadap *employee well-being* menghasilkan peningkatan produktivitas dan loyalitas yang berujung pada keunggulan kompetitif.

Relevansi teori tersebut juga diperkuat oleh berbagai studi empiris terkini. Menurut (Chen & Sriphon, 2022), keseimbangan kehidupan kerja yang sehat mendorong kepercayaan dan efektivitas kerja melalui mekanisme pertukaran sosial positif. Selain itu, (Lu et al., 2023) menambahkan bahwa pendekatan sustainable HRM memperkuat kesejahteraan dan reputasi perusahaan secara simultan. Studi oleh (Herachwati et al., 2024) mengonfirmasi bahwa penerapan teori JD-R di organisasi pendidikan Indonesia mampu menjelaskan keterkaitan antara dukungan organisasi, kesejahteraan, dan kinerja tenaga pendidik. Dengan demikian, kedua teori ini tidak hanya relevan secara konseptual, tetapi juga adaptif terhadap konteks penelitian di Indonesia.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain dan Pendekatan Penelitian

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain sekuensial eksplanatori, di mana tahap kuantitatif dilakukan terlebih dahulu untuk menguji hubungan antar variabel, kemudian dilanjutkan dengan tahap kualitatif guna memperdalam hasil temuan. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap pengaruh program kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas dan keunggulan kompetitif. Tahap kuantitatif didasarkan pada kerangka teori JD-R dan SET yang menekankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya organisasi dalam memengaruhi kesejahteraan dan kinerja. Sementara itu, tahap kualitatif berfokus pada penggalian narasi pengalaman manajer HR dan karyawan mengenai efektivitas program kesejahteraan di lingkungan kerja. Pendekatan kombinatif ini diyakini dapat mengintegrasikan kekuatan analisis empiris dengan pemahaman kontekstual, sehingga hasil penelitian lebih mendalam dan bermakna secara praktis maupun teoritis.

3.2. Populasi, Sampel, dan Informan Penelitian

Populasi penelitian ini mencakup karyawan tetap dan manajer sumber daya manusia dari perusahaan sektor jasa dan manufaktur yang beroperasi di wilayah Jabodetabek, Bandung, dan Surabaya. Berdasarkan survei pendahuluan, perusahaan-perusahaan tersebut telah memiliki kebijakan atau inisiatif yang berkaitan dengan program *employee well-being* sebagai bagian dari strategi peningkatan produktivitas. Pada tahap kuantitatif, sampel penelitian terdiri dari 200 responden yang dipilih dengan teknik stratified random sampling agar mewakili berbagai jenis industri dan jenjang jabatan. Sementara itu, tahap kualitatif melibatkan 10 informan kunci, yang terdiri atas lima manajer HR dan lima karyawan senior dengan pengalaman minimal lima tahun dalam program kesejahteraan di organisasi masing-masing. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling* untuk memastikan relevansi dan kedalaman informasi yang diperoleh dari narasumber.

3.3. Variabel, Indikator, dan Instrumen Penelitian

Penelitian ini berfokus pada tiga variabel utama, yaitu *Employee Well-Being* Program (variabel independen), *Productivity* (variabel mediasi), dan *Competitive Advantage* (variabel dependen). Variabel *employee well-being* program mencakup empat dimensi utama: kesejahteraan fisik, psikologis, sosial, dan keseimbangan kerja kehidupan, yang diadaptasi dari kerangka konseptual (Prasad et al., 2024). Sementara itu, variabel *productivity* diukur melalui aspek efisiensi kerja, kecepatan penyelesaian tugas, dan kontribusi individu terhadap kinerja tim. Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif dievaluasi berdasarkan indikator seperti inovasi, kualitas sumber daya manusia, dan kemampuan organisasi untuk mempertahankan posisi di pasar (Çelik & Uzunçarşılı, 2023). Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 1–5 untuk tahap kuantitatif dan panduan wawancara semi-terstruktur untuk tahap kualitatif, yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap kebijakan, pengalaman, dan persepsi karyawan terhadap efektivitas program kesejahteraan. Adapun pemetaan variabel penelitian, indikator pengukuran, serta sumber teori yang digunakan disajikan secara sistematis pada Tabel 1.

Tabel 1. Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Kode Indikator	Indikator	Sumber Teori
Employee Well-Being	EW1–EW8	Kesehatan fisik, kesehatan mental, hubungan sosial, work-life balance, rasa aman, fasilitas kerja, dukungan organisasi, keterlibatan kerja.	Adaptasi dari teori Human Capital & HR Well-Being Model.
Productivity	PR1–PR6	Efisiensi kerja, ketepatan waktu, kualitas kerja, target fulfillment, inisiatif kerja, kontribusi tim.	Konsep Produktivitas Tenaga Kerja (Manajemen Operasi).
Competitive Advantage	CA1–CA5	Kemampuan inovasi, kecepatan respon pasar, kualitas layanan, reputasi, keunggulan produk/jasa.	Teori Keunggulan Bersaing (Porter, 1985).

3.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori dan hasil analisis sebelumnya, penelitian ini merumuskan tiga hipotesis utama yang menggambarkan hubungan antarvariabel. Hipotesis pertama menyatakan bahwa program kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dalam organisasi. Hipotesis kedua menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa produktivitas karyawan berpengaruh positif terhadap

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

peningkatan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, keseluruhan hipotesis ini bertujuan untuk menguji peran kesejahteraan karyawan sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi dalam konteks bisnis di Indonesia, yang selanjutnya dirangkum secara sistematis pada Tabel 2.

Tabel 2. Hipotesis Pengaruh Employee Well-Being terhadap Produktivitas dan Keunggulan Kompetitif

Kode	Rumusan Hipotesis
H1	Employee well-being berpengaruh positif terhadap productivity.
H2	Employee well-being berpengaruh positif terhadap competitive advantage.
H3	Productivity berpengaruh positif terhadap competitive advantage.

3.5. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan dalam dua tahap selama April hingga Juli 2025. Tahap pertama adalah survei daring terhadap responden menggunakan platform Google Form, dengan hasil data yang dianalisis secara deskriptif dan inferensial menggunakan perangkat lunak SPSS 28. Analisis dilakukan melalui regresi berganda untuk menguji hubungan antar variabel dan kekuatan pengaruh program kesejahteraan terhadap produktivitas serta keunggulan kompetitif. Pada tahap kedua, dilakukan wawancara mendalam terhadap informan kunci dengan durasi 45–60 menit per sesi, dan hasilnya dianalisis menggunakan teknik *thematic analysis*. Pendekatan triangulatif diterapkan untuk mengintegrasikan hasil kuantitatif dan kualitatif, dengan menafsirkan temuan statistik melalui konteks naratif dari wawancara. Strategi integrasi ini memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan tidak hanya berbasis angka, tetapi juga mempertimbangkan realitas sosial dan dinamika organisasi yang terjadi di lapangan.

3.6. Validitas, Reliabilitas, dan Etika Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan keandalan instrumen serta konsistensi data. Validitas konstruk dan *content validity* diuji melalui *expert review*, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan Cronbach's Alpha dengan nilai minimum 0,70. Pada tahap kualitatif, validitas diperkuat melalui teknik *member checking, peer debriefing*, dan data *triangulation*. Penelitian ini juga memenuhi standar etika akademik, dengan memperoleh persetujuan dari Komite Etik Penelitian Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Seluruh partisipan diberikan informasi lengkap mengenai tujuan penelitian, hak partisipasi, serta jaminan kerahasiaan data. Setiap responden menandatangani *informed consent* sebelum berpartisipasi, dan data pribadi disimpan secara anonim guna menjaga integritas dan tanggung jawab etis penelitian ini. Dengan rancangan metodologis yang sistematis ini, penelitian diharapkan menghasilkan temuan empiris yang valid dan dapat dijadikan dasar pengembangan strategi *employee well-being* di Indonesia.

4. HASIL DAN DISKUSI

4.1. Hasil

4.1.1. Statistik Deskriptif dan Reliabilitas Instrumen

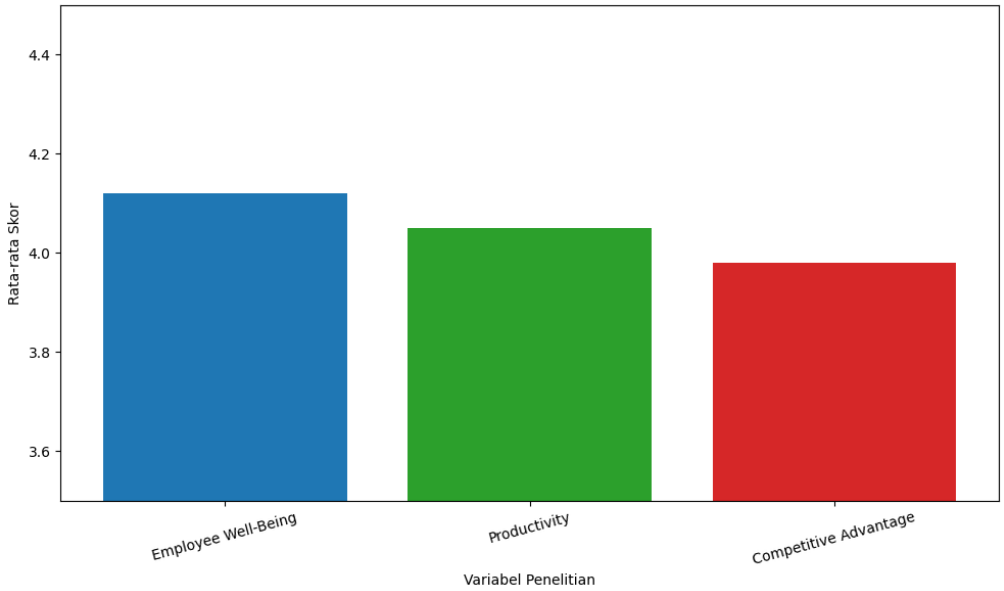
4.1.1.1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitia

Analisis deskriptif memberikan gambaran awal persepsi 200 responden terhadap variabel penelitian. Seperti disajikan pada Tabel 3, ketiga variabel memperoleh skor rata-rata (*mean*) yang tinggi (3.98 - 4.12) dengan deviasi standar yang relatif rendah. Tingginya skor rata-rata ini mengindikasikan konsistensi persepsi positif di antara responden terhadap program kesejahteraan, produktivitas, dan daya saing perusahaan. Hasil ini memberikan landasan awal bahwa hubungan antar variabel dapat diuji lebih lanjut, karena data memiliki variasi yang cukup tanpa indikasi bias *ceiling effect* yang signifikan. Secara visual, perbandingan nilai rata-rata masing-masing variabel penelitian ditampilkan pada Gambar 1 untuk memperjelas kecenderungan persepsi responden.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Dev	Kategori
Employee Well-Being	4.12	0.51	Tinggi
Productivity	4.05	0.56	Tinggi
Competitive Advantage	3.98	0.58	Tinggi

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531



Gambar 1. Statistik Deskriptif: Rata-Rata Variabel Penelitian

Grafik memperlihatkan kecenderungan skor yang tinggi pada ketiga variabel, dengan *Employee Well-Being* menempati posisi tertinggi.

4.1.1.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dilakukan untuk memastikan konsistensi internal instrumen penelitian. Hasil pengujian pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Alpha lebih besar dari 0.70. Dengan demikian, indikator-indikator dalam kuesioner secara statistik dinyatakan reliabel dalam mengukur konsep yang diteliti. Hasil ini memberikan jaminan bahwa data survei yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis sebelum analisis inferensial dilanjutkan.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Indikator	Cronbach's Alpha	Status
Employee Well-Being	8	0.87	Reliabel
Productivity	6	0.84	Reliabel
Competitive Advantage	5	0.81	Reliabel

4.1.2. Uji Regresi Berganda dan Analisis Mediasi

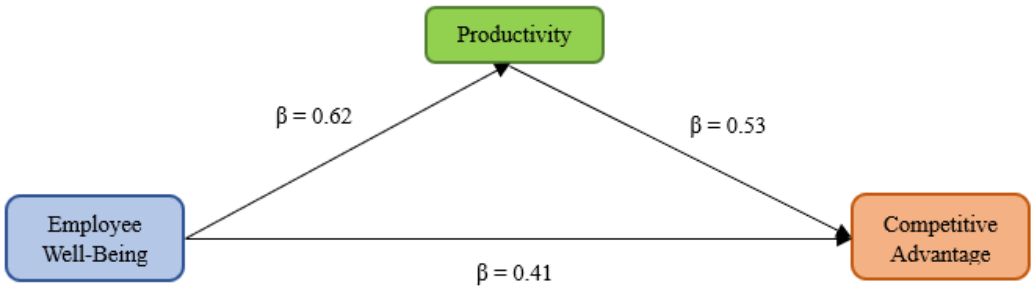
Analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji kontribusi program kesejahteraan terhadap produktivitas dan keunggulan kompetitif organisasi. Hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas ($\beta = 0.62$; $p < 0.001$). Selain itu, kesejahteraan juga berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif ($\beta = 0.41$; $p = 0.001$), sementara produktivitas berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif ($\beta = 0.53$; $p < 0.001$). Koefisien determinasi ($R^2 = 0.57$) menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan proporsi variasi yang kuat pada variabel dependen.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi

Hubungan Variabel	Koefisien (β)	Signifikansi (p)	Keterangan
Well-Being → Productivity	0.62	0.000	Signifikan
Well-Being → Competitive Advantage	0.41	0.001	Signifikan
Productivity → Competitive Advantage	0.53	0.000	Signifikan
R-Square Model	0.57	—	Kuat

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Untuk memperjelas mekanisme hubungan, dilakukan analisis jalur berdasarkan koefisien regresi tersebut. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *well-being* terhadap keunggulan kompetitif melalui produktivitas adalah 0.33 (diperoleh dari 0.62 × 0.53). Nilai ini mendekati besarnya pengaruh langsung (0.41), sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas berperan sebagai mediator parsial yang penting. Temuan ini mempertegas bahwa peningkatan produktivitas merupakan mekanisme kunci yang menjelaskan bagaimana program kesejahteraan berkontribusi pada pembangunan daya saing organisasi. Secara ringkas, pola hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel tersebut divisualisasikan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Model Pengaruh Antar Variabel Berdasarkan Hasil Regresi

Model ini menggambarkan arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel berdasarkan hasil regresi dengan nilai signifikan ($p < 0.05$). Grafik menunjukkan bahwa kesejahteraan memiliki jalur pengaruh langsung yang kuat terhadap produktivitas, dan produktivitas menjadi penghubung penting menuju keunggulan kompetitif. Selain itu, kesejahteraan juga memberikan pengaruh langsung terhadap daya saing, meskipun tidak sebesar efek melalui produktivitas. Dengan demikian, model regresi memberikan bukti empiris atas kekuatan peran well-being dalam konteks daya saing organisasi.

4.1.3. Hasil Tematik Wawancara

Analisis kualitatif dilakukan untuk melengkapi hasil kuantitatif melalui wawancara terhadap 10 informan kunci. Hasil tematik menunjukkan adanya persepsi bahwa perhatian organisasi terhadap kondisi mental dan fisik karyawan berpengaruh langsung terhadap semangat kerja. Salah satu informan menyatakan, "Program kesehatan dan fleksibilitas waktu membuat kami merasa lebih dihargai sehingga bekerja pun lebih fokus". Informasi ini mendukung temuan kuantitatif bahwa well-being menciptakan dampak positif yang dirasakan langsung oleh tenaga kerja. Secara keseluruhan, wawancara memperkuat bahwa kesejahteraan adalah fondasi produktivitas yang berujung pada daya saing organisasi.

4.2. Diskusi

Temuan penelitian ini secara keseluruhan mengonfirmasi hubungan positif antara program *employee well-being,* produktivitas, dan keunggulan kompetitif organisasi. Hasil kuantitatif menunjukkan bahwa pengaruh *well-being* terhadap daya saing tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi secara signifikan oleh peningkatan produktivitas. Temuan kualitatif memperkaya pemahaman ini dengan mengungkap mekanisme psikologis berupa rasa dihargai dan peningkatan fokus kerja sebagai respons terhadap program kesejahteraan. Dengan demikian, pendekatan *mixed-methods* memberikan bukti yang lebih komprehensif mengenai jalur pengaruh yang kompleks dari kebijakan SDM menuju kinerja organisasional.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat aplikasi JD-R Model dan SET dalam konteks strategi SDM. Temuan empiris menunjukkan bahwa program kesejahteraan berfungsi sebagai job resource yang kritis, yang dapat mengurangi tekanan kerja sekaligus mengaktifkan proses motivasional untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan (Galanakis & Tsitouri, 2022). Dalam kerangka SET, investasi organisasi pada kesejahteraan dipersepsikan sebagai bentuk dukungan yang memicu norma timbal balik (*reciprocity*), di mana karyawan membalas dengan komitmen dan usaha kerja yang lebih tinggi (Kilroy et al., 2023). Integrasi kedua perspektif ini memberikan penjelasan yang lebih holistik tentang bagaimana sumber daya

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

organisasi diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif melalui mekanisme pertukaran sosial yang saling menguntungkan.

Dalam konteks Indonesia, temuan kualitatif mengisyaratkan bahwa dimensi relasional dan norma penghargaan dalam budaya lokal dapat mengamplifikasi dampak program kesejahteraan. Persepsi karyawan bahwa program tersebut merupakan wujud nyata kepedulian organisasi memperkuat ikatan emosional dan rasa memiliki, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas program. Hal ini memberikan nuansa budaya yang penting terhadap temuan umum dari literatur internasional (Gorgenyi-Hegyes et al., 2021; Faeni et al., 2025) dan berkontribusi pada pemahaman yang lebih kontekstual mengenai pengelolaan SDM di negara berkembang.

Implikasi praktis yang utama adalah perlunya memandang program kesejahteraan sebagai investasi strategis, bukan sekadar tunjangan tambahan. Organisasi disarankan merancang program yang holistik, mencakup dimensi fisik, mental, sosial, dan keseimbangan kerja-hidup secara terintegrasi. Implementasinya perlu konsisten dan tulus agar dapat membangun kepercayaan dan memicu mekanisme pertukaran sosial yang positif. Dengan pendekatan ini, kesejahteraan tidak hanya meningkatkan kualitas hidup karyawan, tetapi juga menjadi fondasi untuk membangun daya saing organisasi yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, desain *cross-sectional* membatasi kemampuan inferensi kausal dan pemahaman tentang dampak jangka panjang. Kedua, cakupan sampel yang terbatas pada sektor jasa dan manufaktur di beberapa wilayah dapat mempengaruhi generalisasi temuan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan desain longitudinal untuk menelusuri dinamika hubungan dari waktu ke waktu. Selain itu, perluasan cakupan industri dan pengujian variabel kontingen seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau dukungan teknologi dapat memperkaya pemahaman mengenai kondisi yang memoderasi hubungan *well-being* dan kinerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengonfirmasi secara empiris bahwa program *employee well-being* berpengaruh positif terhadap produktivitas dan keunggulan kompetitif organisasi dalam konteks Indonesia. Temuan kuantitatif menunjukkan bahwa produktivitas berperan sebagai mediator parsial yang signifikan dalam hubungan tersebut, mengindikasikan jalur tidak langsung sebagai mekanisme kunci. Temuan kualitatif memperkaya pemahaman dengan mengungkap bahwa rasa dihargai dan peningkatan fokus kerja merupakan mekanisme psikologis yang mendasari efektivitas program. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti komprehensif bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan dapat menjadi fondasi strategis untuk membangun daya saing organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, implikasi praktis utama adalah perlunya integrasi program kesejahteraan ke dalam strategi inti organisasi, bukan sebagai insiatif tambahan semata. Organisasi disarankan untuk mengembangkan program holistik yang mencakup dimensi fisik, mental, sosial, dan keseimbangan kerja-hidup secara terpadu. Implementasi program perlu dilakukan secara konsisten dan tulus untuk membangun kepercayaan dan memicu komitmen balik (*reciprocity*) dari karyawan. Untuk penelitian mendatang, disarankan menggunakan desain longitudinal guna menelusuri dinamika hubungan dalam jangka panjang serta memperluas cakupan industri dan variabel kontingen seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

REFERENSI

Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., & Sadiq, M. W. (2021). Service Innovation in Human Resource Management During COVID-19: A Study to Enhance Employee Loyalty Using Intrinsic Rewards. *Frontiers in Psychology*, *12*, 627659. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627659

Ade Sitorus, S., Parlindungan Sihombing, W., Kolam No, J., Baru, K., Percut Sei Tuan, K., & Deli Serdang, K. (2022). Pengaruh peningkatan Skill, Motivasi Diri, dan Strategi Penyediaan Tenaga Kerja terhadap Peningkatan Karir SDM dan Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening. *Kompak :Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi* , *15*(1), 269–283. https://doi.org/10.51903/kompak.v15i1.692

Ahmed, T., Yousaf, A., Clavijo, R. C., & Sanders, K. (2024). Entrepreneurial Pathways to Sustainability: A Theoretical Paper on Green Human Resource Management, Green Supply Chain Management, and Entrepreneurial Orientation. *Sustainability*, *16*(15), 6357. https://doi.org/10.3390/su16156357

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of Work-Life Balance and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, *13*, 942580. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942580

Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences*, *13*(3), 92. https://doi.org/10.3390/admsci13030092

Amirabdolahian, S., Pare, G., & Tams, S. (2025). Digital Wellness Programs in the Workplace: Meta-Review. *Journal of Medical Internet Research*, *27*, e70982. https://doi.org/10.2196/70982

Buffey, A. J., Langley, C. K., Carson, B. P., Donnelly, A. E., & Salsberg, J. (2024). Participatory Approaches in the Context of Research Into Workplace Health Promotion to Improve Physical Activity Levels and Reduce Sedentary Behavior Among Office-Based Workers: Scoping Review. *JMIR Public Health and Surveillance*, *10*, e50195. https://doi.org/10.2196/50195

Bui, T. D., Aminah, H., Wang, C. H., Tseng, M. L., Iranmanesh, M., & Lim, M. K. (2022). Developing a Food and Beverage Corporate Sustainability Performance Structure in Indonesia: Enhancing the Leadership Role and Tenet Value from an Ethical Perspective. *Sustainability*, *14*(6), 3658. https://doi.org/10.3390/su14063658

Çelik, D., & Uzunçarşılı, Ü. (2023). Is the Effect of Organizational Ambidexterity and Technological Innovation Capability on Firm Performance Mediated by Competitive Advantage? An Empirical Research on Turkish Manufacturing and Service Industries. *Sage Open*, *13*(4), 1–21. https://doi.org/10.1177/21582440231206367

Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, *14*(10), 5883. https://doi.org/10.3390/su14105883

Chomać-Pierzecka, E., Dyrka, S., Kokiel, A., & Urbańczyk, E. (2024). Sustainable HR and Employee Psychological Well-Being in Shaping the Performance of a Business. *Sustainability*, *16*(24), 10913. https://doi.org/10.3390/su162410913

Elrayah, M., & Semlali, Y. (2023). Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector. *Sustainability*, *15*(2), 1605. https://doi.org/10.3390/su15021605

Elsamani, Y., Mejia, C., & Kajikawa, Y. (2023). Employee Well-Being and Innovativeness: A Multi-Level Conceptual Framework Based on Citation Network Analysis and Data Mining Techniques. *Plos One*, *18*(1), e0280005. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280005

Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, *18*, 101082. https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082

Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive Psychology in the Working Environment. Job Demands-Resources Theory, Work Engagement and Burnout: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1022102. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102

Gorgenyi-Hegyes, E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic—Large Scale Empirical Evidence from Hungary. *Economies*, *9*(2), 55. https://doi.org/10.3390/economies9020055

Hassanein, F. R., Daouk, A., Bou Zakhem, N., ElSayed, R. A., Tahan, S., Houmani, H., & Al Dilby, H. K. (2025). An Analysis of Perceived Organizational Support and Organizational Climate on the Supportive Leadership–Employee Wellbeing Linkage in the Lebanese Academic Sector. *Administrative Sciences*, *15*(6), 204. https://doi.org/10.3390/admsci15060204

Herachwati, N., Haqq, Z. N., Choirunnisa, Z., Pramesti, G. A., & Rahmandika, H. P. (2024). Revealing Indonesian Healthcare Workers' Burnout, Work Engagement, and Job Satisfaction during the Covid-19 Pandemic: The Lens of the Job Demands-Resources Model. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2371328. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371328

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic Business Sustainability and Strengthening Human Resource Capacity Based on Increasing the Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, *13*(6), 3177. https://doi.org/10.3390/su13063177

Hoxha, G., Simeli, I., Theocharis, D., Vasileiou, A., & Tsekouropoulos, G. (2024). Sustainable Healthcare Quality and Job Satisfaction through Organizational Culture: Approaches and Outcomes. *Sustainability*, *16*(9), 3603. https://doi.org/10.3390/su16093603

Jamaludin, H., Achlison, U., & Rokhman, N. (2024). Enhancing AI Model Accuracy and Scalability Through Big Data and Cloud Computing. *Journal of Technology Informatics and Engineering*, *3*(3), 296–307. https://doi.org/10.51903/jtie.v3i3.203

Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, *14*(10), 237. https://doi.org/10.3390/admsci14100237

Kilroy, J., Dundon, T., & Townsend, K. (2023). Embedding Reciprocity in Human Resource Management: A Social Exchange Theory of the Role of Frontline Managers. *Human Resource Management Journal*, *33*(2), 511–531. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468

Li, M., Malik, M. S., Ijaz, M., & Irfan, M. (2023). Employer Responses to Poaching on Employee Productivity: The Mediating Role of Organizational Agility in Technology Companies. *Sustainability*, *15*(6), 5369. https://doi.org/10.3390/su15065369

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes: Toward Common Good Values. *Human Resource Management*, *62*(3), 331–353. https://doi.org/10.1002/hrm.22153

Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment: A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, *15*(6), 5435. https://doi.org/10.3390/su15065435

Maican, S. Ștefania, Muntean, A. C., Paștiu, C. A., Stępień, S., Polcyn, J., Dobra, I. B., Dârja, M., & Moisă, C. O. (2021). Motivational Factors, Job Satisfaction, and Economic Performance in Romanian Small Farms. *Sustainability*, *13*(11), 5832. https://doi.org/10.3390/su13115832

Maksim, M., & Śliwicki, D. (2025). Factors Determining Employee Loyalty during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, *17*(1), 303. https://doi.org/10.3390/su17010303

Mariappanadar, S., & Hochwarter, W. A. (2022). A Three-Way Synergistic Effect of Work on Employee Well-Being: Human Sustainability Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(22), 14842. https://doi.org/10.3390/ijerph192214842

Marin-Farrona, M., Wipfli, B., Thosar, S. S., Colino, E., Garcia-Unanue, J., Gallardo, L., Felipe, J. L., & López-Fernández, J. (2023). Effectiveness of Worksite Wellness Programs Based on Physical Activity to Improve Workers' Health and Productivity: A Systematic Review. *Systematic Reviews*, *12*(87), 1–13. https://doi.org/10.1186/s13643-023-02258-6

Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., Professor, F., & Millán-Tudela, L. A. (2024). Enhancing Employee Wellbeing and Happiness Management in the Wine Industry: Unveiling the Role of Green Human Resource Management. *BMC Psychology*, *12*(203), 1–17. https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y

Montalvo-Falcón, J. V., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Martínez-Falcó, J. (2023). Green Human Resource Management and Economic, Social and Environmental Performance: Evidence from the Spanish Wine Industry. *Heliyon*, *9*(10), e20826. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20826

Peña, I., Andrade, S. M., María Muñoz, R., & 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), 1–14. https://doi.org/10.1177/21582440241229358

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Prasad, K. D. V., Rao, M., Vaidya, R., Sriyogi, K., Singh, S., & Srinivas, V. (2024). The Relationship between Work-Life Balance and Psychological Well-Being: An Empirical Study of Metro Rail Travelers Working in the Information Technology Sector. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1472885. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472885

Putri, D. P. A., & Sukardi, A. (2023). Country Business Culture and Influence on International Business Strategy. *Journal of Management and Informatics*, *2*(3), 76–85. https://jmi.stekom.ac.id/index.php/jmi/article/view/20

Qureshi, F., Khawaja, S., Sokić, K., Pejić Bach, M., & Meško, M. (2024). Exploring Intrinsic Motivation and Mental Well-Being in Private Higher Educational Systems: A Cross-Sectional Study. *Systems*, *12*(8), 281. https://doi.org/10.3390/systems12080281

Ranta, M., & Ylinen, M. (2024). Employee Benefits and Company Performance: Evidence from a High-Dimensional Machine Learning Model. *Management Accounting Research*, *64*, 100876. https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100876

Rinsky-Halivni, L., Hovav, B., Christiani, D. C., & Brammli-Greenberg, S. (2022). Aging Workforce with Reduced Work Capacity: From Organizational Challenges to Successful Accommodations Sustaining Productivity and Well-Being. *Social Science & Medicine*, *312*, 115369. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115369

Robertson, N., Rotman, J., McQuilken, L., & Ringer, A. (2023). The Customer is Often Wrong: Investigating the Influence of Customer Failures and Apologies on Frontline Service Employee Well-Being. *Psychology & Marketing*, *40*(4), 825–844. https://doi.org/10.1002/mar.21789

Rohman, F., Noermijati, N., Soelton, M., & Mugiono, M. (2022). Model Altruism in Improving Organizational Performance in Social Welfare Institutions Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia. *Cogent Business & Management*, *9*(1), 2151678. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2151678

Selander, K., Nikunlaakso, R., & Laitinen, J. (2022). Association between Work Ability and Work Stressors: Cross-Sectional Survey of Elderly Services and Health and Social Care Service Employees. *Archives of Public Health*, *80*(83), 1–9. https://doi.org/10.1186/s13690-022-00841-2

Senbursa, N., & Dunder, E. (2024). The Mediating Effect of Well-Being, Happiness, and Trust in the Relationship Between Work-Life Balance and Work Effectiveness in Seafarers. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, *61*, 1–11. https://doi.org/10.1177/00469580241254745

Setiawan, M., Indiastuti, R., & Effendi, N. (2025). The Relationship between Business Competition and Welfare in Indonesia. *Plos One*, *20*(1), e0308877. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0308877

Smollan, R. K., & Mooney, S. K. (2024). The Bright Side and Dark Side of Performance Expectations: The Role of Organizational Culture and the Impact on Employee Performance and Wellbeing. *International Studies of Management & Organization*, *54*(3), 218–237. https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2320580

Søvold, L. E., Naslund, J. A., Kousoulis, A. A., Saxena, S., Qoronfleh, M. W., Grobler, C., & Münter, L. (2021). Prioritizing the Mental Health and Well-Being of Healthcare Workers: An Urgent Global Public Health Priority. *Frontiers in Public Health*, *9*, 679397. https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.679397

Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work Engagement and Employee Satisfaction in the Practice of Sustainable Human Resource Management – Based on the Study of Polish Employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *19*, 1069–1100. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9

Tobing-David, V. E., Adi, I. R., & Nuryana, M. (2024). Conditions of Sustainable Welfare: A Cross-Case Empirical Analysis of 22 Locality-Based Welfare Systems in Decentralised Indonesia. *Sustainability*, *16*(4), 1629. https://doi.org/10.3390/su16041629

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Tortia, E. C., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance. *Sustainability*, *14*(17), 11064. https://doi.org/10.3390/su141711064

Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., & Badulescu, A. (2022). Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality Sector: The Mediating Effect of Quality of Work Life and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(18), 11222. https://doi.org/10.3390/ijerph191811222

Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2022). Business Agility and Competitive Advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, *15*(1), 627. https://doi.org/10.3390/su15010627

Zheng, J., Feng, S., Gao, R., Gong, X., Ji, X., Li, Y., Wang, X., & Xue, B. (2024). The Relationship between Organizational Support, Professional Quality of life, Decent Work, and Professional Well-Being Among Nurses: A Cross-Sectional Study. *BMC Nursing*, *23*(425), 1–10. https://doi.org/10.1186/s12912-024-02114-5