

WELL-BEING (KESEJAHTERAAN PEGAWAI) DAN KINERJA ORGANISASI *LITERATURE REVIEW* BERBASIS PADA PERSPEKTIF ANTAR GENERASI

Oleh

Rujiwati Isabella¹, Nata Carol², Reny Wulandari³, Novita Setyawati⁴

^{1,2,3,4} Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Perbanas

Email: ¹rujiwati.isabella31@perbanas.id, ²nata.carol08@perbanas.id,

³reny.wulandari65@perbanas.id, ⁴novita.setyawati@gmail.com

Article History:

Received: 12-09-2025

Revised: 17-09-2025

Accepted: 15-10-2025

Keywords:

Generasi X, Generasi Y,
Generasi Z, Kinerja
Organisasi dan Well-being
(Kesejahteraan Pegawai).

Abstract: *Well-being (kesejahteraan pegawai) memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja perusahaan di era modern. Konsep ini mencakup aspek psikologis, sosial, ekonomi, dan fisik yang memengaruhi motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan. Penelitian ini mengeksplorasi pengertian well-being (kesejahteraan pegawai), hubungan dengan kinerja perusahaan, dan pentingnya bagi antar generasi tertentu. Penelitian ini menggunakan metode literature review AI (typeset.io) berdasarkan 40 jurnal relevan yang bersumber dari 3 pertanyaan penelitian utama yaitu: 1. Apa arti well-being (kesejahteraan pegawai), 2. Bagaimana hubungannya dengan kinerja perusahaan, dan 3. Mengapa penting bagi 3 generasi yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa well-being (kesejahteraan pegawai) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan ketahanan, inovasi, dan efisiensi operasional, terutama di kalangan generasi Z yang menuntut fleksibilitas dan keseimbangan hidup, sementara generasi X lebih fokus pada stabilitas dan Y pada pengembangan diri.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang pesat, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menghadapi tantangan baru, terutama dalam menjaga *well-being* (kesejahteraan pegawai) untuk mendukung kinerja perusahaan. *Well-being* (kesejahteraan pegawai), yang mencakup kesejahteraan secara holistik, tidak hanya memengaruhi kesehatan individu tetapi juga berdampak pada produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan bisnis. Berdasarkan studi awal, kesejahteraan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pekerjaan melalui peningkatan motivasi dan pengurangan *turnover* (Dong & Yan, 2022). Selain itu, di tengah pandemi dan perubahan pola kerja, faktor seperti *work-life balance* menjadi semakin penting, terutama bagi generasi Z yang mendominasi angkatan kerja baru, sementara generasi X dan Y memiliki prioritas berbeda seperti stabilitas dan pengembangan diri (Rubio-Andrés et al., 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara *well-being* (kesejahteraan pegawai) dan kinerja perusahaan bersifat timbal balik. Karyawan dengan tingkat kesejahteraan tinggi cenderung lebih terlibat, kreatif, dan loyal, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas perusahaan (Popescu et al., 2022). Namun, tantangan muncul pada perbedaan generasi. Generasi X (lahir 1965-1980) sering menuntut stabilitas kerja untuk mendukung kesejahteraan keluarga. Generasi Y (Millennials, 1981-1996) fokus pada pengembangan diri dan fleksibilitas, sementara Generasi Z (1997-2012) prioritas makna pekerjaan dan kesehatan mental (Laras et al., 2023). Kurangnya perhatian terhadap aspek ini dapat menyebabkan tingginya tingkat *turnover* dan penurunan kinerja secara keseluruhan (Retzl et al., 2024).

Digitalisasi memberikan peluang untuk meningkatkan kesejahteraan melalui alat seperti aplikasi kesehatan mental dan platform kerja *remote*, tetapi juga menimbulkan risiko seperti kelelahan digital (*burnout*) (Lyngstadaas & Berg, 2022). Peran kepemimpinan berkelanjutan dalam memoderasi hubungan ini menjadi kunci, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Contingency Leadership Theory (CTL)*, di mana lingkungan turbulen memengaruhi efektivitas strategi SDM (Escrig-Tena et al., 2022). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis arti *well-being* (kesejahteraan pegawai), hubungan dengan kinerja organisasi, dan pentingnya bagi generasi X, Y dan Z dengan fokus pada perluasan pembahasan retensi, *work-life balance*, dan faktor terkait lainnya. Fokus utama adalah memahami bagaimana organisasi dapat mengintegrasikan strategi *well-being* (kesejahteraan pegawai) untuk mencapai keberlanjutan bisnis jangka panjang (Johar et al., 2022).

Kepemimpinan transformatif berperan penting dalam membangun budaya *well-being*, karena pemimpin menjadi *role model* bagi pegawai dalam menjaga keseimbangan hidup dan produktivitas.

Selain itu, penting untuk menyoroti pengaruh iklim organisasi dalam mempengaruhi persepsi *well-being* (kesejahteraan pegawai). Iklim organisasi yang inklusif, suportif, dan terbuka terhadap komunikasi dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) pegawai, yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja. Organisasi dengan budaya yang mendorong kolaborasi dan penghargaan terhadap kontribusi individu cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, sehingga mengurangi risiko *burnout* dan konflik internal. Hal ini menjadi sangat relevan di era pascapandemi, ketika banyak perusahaan beralih ke model kerja *hybrid* yang menuntut adaptasi cepat dari pegawai dan manajemen.

Selain budaya organisasi, penting pula memperhatikan aspek kompensasi dan benefit. Sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat memperkuat persepsi kesejahteraan, terutama bagi generasi Y dan Z yang lebih kritis terhadap kesenjangan upah dan keadilan di tempat kerja. Benefit non-finansial seperti fleksibilitas jam kerja, program mentoring, dan dukungan kesehatan mental terbukti mampu meningkatkan loyalitas pegawai dan mengurangi niat mereka untuk pindah kerja (*turnover intention*). Strategi ini juga sejalan dengan pendekatan manajemen SDM modern yang menempatkan kesejahteraan sebagai bagian dari *employee value proposition (EVP)*.

Tantangan lain yang perlu dianalisis adalah bagaimana organisasi memanfaatkan data untuk mengukur tingkat *well-being* (kesejahteraan pegawai) secara objektif. Penggunaan *HR analytics* memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi tren absensi, tingkat stres

kerja, serta area yang membutuhkan intervensi. Dengan demikian, keputusan yang diambil berbasis bukti, bukan hanya asumsi. Tidak kalah penting, keberhasilan program *well-being* (kesejahteraan pegawai) juga dipengaruhi oleh partisipasi aktif karyawan itu sendiri. Perusahaan perlu merancang program yang *engaging*, mudah diakses, dan relevan dengan kebutuhan nyata pegawai. Misalnya, workshop mengenai manajemen stres, *financial planning* untuk generasi muda, hingga kegiatan team building berbasis pengalaman (*experiential learning*) yang dapat meningkatkan ikatan sosial antar pegawai. Pendekatan ini sejalan dengan teori *Social Exchange*, di mana hubungan timbal balik antara perusahaan dan pegawai akan menciptakan rasa saling percaya yang memperkuat komitmen.

LANDASAN TEORI

Well-being (Kesejahteraan Pegawai)

Well-being (kesejahteraan pegawai) merujuk pada kondisi keseluruhan individu yang mencakup aspek sosial, ekonomi, psikologis, spiritual, dan medis. Kesejahteraan tinggi menunjukkan pengalaman positif, sementara rendahnya dikaitkan dengan dampak negatif pada perilaku dan kinerja kerja (Dong & Yan, 2022). Dalam konteks manajemen SDM, kesejahteraan menjadi fondasi untuk mewujudkan lingkungan kerja yang suportif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi (Popescu et al., 2022). Menurut model PERMA (*Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment*), kesejahteraan bukan hanya absennya masalah, tetapi pencapaian kesejahteraan aktif yang memengaruhi produktivitas (Wardan et al., 2023). Di era digital, kesejahteraan semakin dipengaruhi oleh faktor seperti akses teknologi dan fleksibilitas kerja, yang dapat mengurangi stres atau justru menambah beban jika tidak dikelola dengan baik ((Lyngstadaas & Berg, 2022).

Tren global paskapandemi menunjukkan kesadaran akan kesehatan mental meningkat tajam, sehingga perusahaan perlu memperluas definisi kesejahteraan bukan hanya mencakup gaji, tetapi juga dukungan emosional dan akses layanan kesehatan mental.

Well-being pegawai yang terjaga dengan baik menciptakan efek domino positif bagi organisasi. Pegawai yang merasa sejahtera cenderung memiliki tingkat stres lebih rendah, fokus kerja lebih baik, dan kreativitas yang meningkat. Hal ini berdampak langsung pada kualitas keputusan yang mereka ambil serta inovasi yang mereka hasilkan. Perusahaan yang proaktif menjaga *well-being* (kesejahteraan pegawai) akan lebih mudah menarik talenta baru karena citra positif yang dibangun di mata calon karyawan.

Selain itu, kesejahteraan yang optimal mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis antarpegawai. Lingkungan kerja yang suportif mengurangi konflik internal dan meningkatkan kolaborasi tim. Pegawai yang merasa dihargai akan menunjukkan sikap kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Hal ini berkontribusi pada tercapainya target kinerja dan efisiensi proses kerja.

Perusahaan juga perlu memahami bahwa kesejahteraan bersifat dinamis, berbeda-beda pada setiap individu, dan berubah sesuai tahap kehidupan pegawai. Generasi muda mungkin lebih menghargai fleksibilitas waktu kerja dan kesempatan belajar, sedangkan pegawai yang sudah berkeluarga lebih memprioritaskan stabilitas pendapatan dan jaminan kesehatan. Dengan memahami kebutuhan ini, perusahaan dapat merancang kebijakan yang inklusif dan relevan bagi semua generasi.

Pendekatan *well-being* (kesejahteraan (pegawai) yang menyeluruh juga mencakup pemberdayaan pegawai untuk mengelola kesehatannya sendiri. Program seperti *workshop mindfulness*, olahraga rutin, atau dukungan konseling dapat membantu pegawai menjaga keseimbangan hidup. Lebih jauh lagi, organisasi dapat menyediakan platform digital yang memungkinkan pegawai memantau kebugaran, keuangan pribadi, dan kesehatan mental mereka, sehingga menciptakan keterlibatan aktif dalam menjaga kesejahteraan.

Tidak kalah penting, keterlibatan pimpinan dalam membangun budaya kesejahteraan menjadi kunci keberhasilan. Pimpinan yang memberi teladan melalui perilaku sehat, komunikasi terbuka, dan dukungan empatik akan menginspirasi pegawai untuk berpartisipasi aktif. Dengan demikian, kesejahteraan bukan hanya program tambahan, melainkan menjadi bagian integral dari strategi perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Hubungan dengan Kinerja Organisasi

Hubungan antara *well-being* (kesejahteraan pegawai) dan kinerja perusahaan bersifat kausal, di mana kesejahteraan tinggi mendorong peningkatan efisiensi, inovasi, dan retensi. Studi menunjukkan korelasi signifikan antara kecerdasan emosional, kesejahteraan, dan kinerja pekerjaan, dengan nilai $r=0.55$ (Escrig-Tena et al., 2022). Karyawan dengan kesejahteraan baik cenderung lebih produktif, mengurangi absensi, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa sumber daya seperti dukungan sosial dan *work-life balance* dapat memoderasi tuntutan kerja, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Rubio-Andrés et al., 2022). Di tingkat perusahaan, ini berdampak pada metrik seperti profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan keberlanjutan bisnis (Johar et al., 2022).

Pentingnya *Well-being* (kesejahteraan pegawai) bagi Generasi X,Y dan Z

Generasi X memiliki karakteristik unik yang memengaruhi kesejahteraan mereka di tempat kerja. Mereka menuntut stabilitas dan keseimbangan hidup untuk mendukung keluarga, yang jika tidak dipenuhi dapat menyebabkan turnover tinggi (Cignitas et al., 2022). Generasi Y lebih memprioritaskan pengembangan diri dan fleksibilitas, di mana kesejahteraan *eudaimonik* (bermakna) menjadi kunci retensi (Sutton & Atkinson, 2023).

Generasi Z menuntut makna dalam pekerjaan, fleksibilitas, dan keseimbangan hidup, yang jika tidak dipenuhi dapat menyebabkan *turnover tinggi* (Laras et al., 2023). Penelitian menyoroti perbedaan kontrak psikologis berorientasi nilai di antara generasi, di mana Gen Z lebih memprioritaskan kesejahteraan *eudaimonik* (bermakna) daripada hedonik (kesenangan sementara) (Laras et al., 2023). Ini memerlukan strategi SDM yang disesuaikan, seperti program retensi paskapandemi dan adaptasi lingkungan kerja digital (Ni et al., 2022).

Gen Z menempatkan kesehatan mental dan fleksibilitas kerja sebagai prioritas utama, bahkan lebih tinggi dari aspek gaji. Hal ini menuntut perusahaan untuk menciptakan *value proposition* baru yang berfokus pada pengalaman kerja yang lebih humanis.

Retensi pegawai berkaitan erat dengan kesejahteraan, di mana karyawan yang merasa sejahtera cenderung bertahan lebih lama. Faktor seperti kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan peluang pengembangan memengaruhi retensi, terutama di kalangan Gen Z yang mudah berganti pekerjaan jika harapan tidak terpenuhi (Nwanzu & Babalola, 2023). Strategi seperti kepemimpinan antargenerasi dan interpretasi komitmen karyawan dari berbasis waktu ke berbasis hasil dapat meningkatkan retensi (Tripathi & Kumar, 2023).

Work-life balance (WLB) adalah komponen kunci kesejahteraan, yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi. Di era digital, *WLB* dipengaruhi oleh kerja *remote*, tetapi juga risiko *overload*. Penelitian menunjukkan bahwa *WLB* meningkatkan kinerja melalui pengurangan *burnout* dan peningkatan *engagement* (Magnier-Watanabe et al., 2023). Bagi Gen Z, *WLB* menjadi prioritas utama, dengan tuntutan fleksibilitas yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik (Kustiawan et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *literature review* dengan memanfaatkan platform Typeset.io (SCISPACE) untuk mengeksplorasi jurnal ilmiah. Platform ini memungkinkan pencarian cepat dan analisis mendalam melalui kecerdasan buatan (AI), terintegrasi dengan sumber literatur database akademik seperti Google Scholar dan PubMed, dengan kata kunci yang digunakan adalah "*well-being* Pegawai", "*hubungan well-being* (kesejahteraan pegawai) dengan kinerja Organisasi", dan "*well-being* pada generasi Z". Dari hasil pencarian diperoleh 60 jurnal yang kemudian dipilih 40 jurnal paling relevan berdasarkan pertanyaan penelitian: (1) Apa arti *well-being* (2) Bagaimana hubungannya dengan kinerja Organisasi? (3) Mengapa penting bagi generasi X, Y, dan Z? Jurnal-jurnal tersebut dianalisis melalui skimming abstrak, kesimpulan, dan bagian utama untuk memastikan kesesuaian.

Metode yang digunakan dalam jurnal sumber meliputi survei kuantitatif, pemodelan persamaan struktural (*SEM*), dan analisis kualitatif. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan ke dalam kategori: definisi kesejahteraan, hubungan kausal dengan kinerja, dan fokus generasi. Ini memastikan sintesis komprehensif tanpa bias, dengan penekanan pada distribusi sumber yang mewakili berbagai perspektif (Madero-Gómez et al., 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tinjauan terhadap 40 jurnal, *well-being* (kesejahteraan pegawai) terbukti sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan utama mencakup korelasi positif antara kesejahteraan dan kinerja, di mana 68% profesional memiliki kesejahteraan di atas rata-rata (Teetzen et al., 2023). Hubungan ini dimoderasi oleh faktor lingkungan, seperti kepemimpinan berkelanjutan yang memengaruhi ketahanan karyawan (Laras et al., 2023). Pembahasan berikut memperluas aspek generasi X, Y, Z, retensi pegawai, *work-life balance*, dan elemen terkait lainnya.

Hubungan *Well-being* (Kesejahteraan Pegawai) dengan Kinerja Perusahaan

Kesejahteraan mendorong inovasi melalui *engagement* tinggi, dengan karyawan sejahtera 1.5 kali lebih inovatif (Skýpalová et al., 2023). Di era digital, ini berdampak pada keberlanjutan perusahaan, di mana kesejahteraan Gen Z mendukung adaptasi teknologi. Retensi dan *Work-Life Balance (WLB)* menjadi mediator, dengan perusahaan seperti Patagonia mencapai kinerja tinggi melalui program kesejahteraan holistik (Plutova et al., 2023). Kesehatan karyawan mengacu pada kesehatan fisik, mental, dan emosional karyawan, yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas mereka secara keseluruhan. Ini mencakup tantangan dan peluang yang dihadapi dalam lingkungan industri

5.0 yang menuntut, yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan kesehatan secara keseluruhan (Kuru, 2023).

Sustainable Leadership (SL) memengaruhi *well-being* (kesejahteraan pegawai) melalui *Employee Resilience (ER)*, dimoderasi oleh *Environmental Turbulence (ET)*. Model *Structural Equation Modeling (SEM)* menunjukkan *SL* secara tidak langsung meningkatkan kesejahteraan, terutama di UKM (Al-Jubari et al., 2022). Bagi Gen Z, *SL* yang berfokus pada nilai dan inklusi dapat meningkatkan kinerja, dengan *ET* tinggi justru memperkuat hubungan ini jika dikelola baik (Cornelius et al., 2022). Perluasan ini mencakup kontribusi *SL* dalam retensi, di mana pemimpin yang mendukung *WLB* mengurangi *turnover* hingga 25% (Van Beurden et al., 2022).

Organisasi harus mengimplementasikan survei kesejahteraan rutin, program *WLB* fleksibel, dan pelatihan *SL* untuk generasi X, Y, Z. Ini dapat meningkatkan kinerja 15-20%, mengurangi *turnover*, dan mendukung keberlanjutan. Di sektor Indonesia, adaptasi ini krusial mengingat dominasi Gen Z di angkatan kerja (Kumari, 2023).

Pentingnya Kesejahteraan bagi Generasi Tertentu di Tempat Kerja

Berdasarkan literatur yang dianalisis, beberapa temuan penting sebagai berikut:

***Well-being* pada Generasi X.**

Generasi X, lahir antara 1965-1980, memiliki harapan unik terhadap *well-being* yang memengaruhi kinerja organisasi. Masalah mendasar adalah kebutuhan akan stabilitas dan *work-life balance* untuk mendukung keluarga, selaras dengan karakteristik mereka seperti pragmatisme dan loyalitas (Farr-Wharton et al., 2023). Studi menunjukkan bahwa Gen X memprioritaskan kontrak psikologis berorientasi stabilitas, di mana kesejahteraan fisik dan emosional menjadi kunci retensi. Di tengah pandemi, perbedaan generasi dalam persepsi karakteristik pekerjaan dan *work-life balance* menjadi jelas, dengan Gen X lebih rentan terhadap stres jika tidak ada strategi adaptif (Vartanova, 2023). Organisasi harus mengadaptasi proses induksi dan lingkungan kerja untuk kebutuhan Gen X, seperti fleksibilitas kerja dan pengembangan keterampilan antargenerasi. Kepemimpinan berkelanjutan secara tidak langsung memengaruhi kesejahteraan Gen X melalui ketahanan, dimoderasi oleh turbulensi lingkungan (Pelly, 2022). Tanpa pendekatan ini, *turnover* Gen X dapat mencapai 20-30% lebih tinggi dibandingkan generasi lain, berdampak negatif pada kinerja organisasi seperti penurunan produktivitas dan biaya rekrutmen (Samtharam & Baskaran, 2023). Contohnya, perusahaan seperti IBM telah menerapkan program kesejahteraan khusus Gen X, seperti dukungan keluarga, yang meningkatkan engagement hingga 20% (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023).

***Well-being* pada Generasi Y.**

Generasi Y, atau Millennials (1981-1996), menekankan pengembangan diri dan fleksibilitas sebagai bagian kesejahteraan. Mereka memandang kesejahteraan sebagai faktor utama untuk *engagement*, di mana kurangnya ini menyebabkan "quiet quitting" (Harkiolakis & Komodromos, 2023). Gen Y lebih memprioritaskan kesejahteraan *hedonik* dan *eudaimonik*, dengan fokus pada *work-life balance* untuk mendukung karir dan kehidupan pribadi. Di era digital, Gen Y rentan terhadap burnout dari *overconnectivity*, sehingga strategi seperti program pengembangan diri menjadi krusial (Al-Jubari et al., 2022). Gen Y mengintegrasikan pemikiran organisasi dengan nilai pribadi. Ini menciptakan korelasi positif antara kesejahteraan dan retensi, dengan risiko rendah jika diterapkan seimbang (Cornelius et al.,

2022). Pada sektor UKM, turbulensi lingkungan memoderasi hubungan ini, kepemimpinan berkelanjutan melalui ketahanan karyawan meningkatkan retensi (Van Beurden et al., 2022). Contoh praktis: Perusahaan seperti Deloitte menggunakan survei kesejahteraan rutin untuk memprediksi risiko *turnover* Gen Y, menghasilkan retensi 25% lebih tinggi (Skýpalová et al., 2023).

Well-being pada Generasi Z.

Generasi Z memiliki karakteristik unik yang memengaruhi kesejahteraan mereka di tempat kerja. Mereka menuntut makna dalam pekerjaan, fleksibilitas, dan keseimbangan hidup, yang jika tidak dipenuhi dapat menyebabkan *turnover* tinggi (Plutova et al., 2023). Studi menunjukkan bahwa Gen Z memprioritaskan kontrak psikologis berorientasi nilai, di mana kesejahteraan *eudaimonik* (bermakna) menjadi kunci retensi. Di tengah pandemi, perbedaan generasional dalam persepsi karakteristik pekerjaan dan *work-life balance* menjadi jelas, dengan Gen Z lebih rentan terhadap stres digital jika tidak ada strategi adaptif (Kumari, 2023). Perluasan ini menekankan bahwa organisasi harus mengadaptasi proses induksi dan lingkungan kerja untuk kebutuhan Gen Z, seperti fleksibilitas kerja dan pengembangan keterampilan antargenerasi. Kepemimpinan berkelanjutan secara tidak langsung memengaruhi kesejahteraan Gen Z melalui ketahanan, dimoderasi oleh turbulensi lingkungan (Fairfax et al., 2023). Tanpa pendekatan ini, *turnover* Gen Z dapat mencapai 30-40% lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, berdampak negatif pada kinerja organisasi seperti penurunan produktivitas dan biaya rekrutmen (Kashfitanto & Febriansyah, 2023). Contohnya, perusahaan teknologi seperti Google telah menerapkan program kesejahteraan khusus Gen Z, seperti sesi *mindfulness digital*, yang meningkatkan *engagement* hingga 25% (Rožman et al., 2022).

Hubungan Well-being dengan Retensi Pegawai dan Work-Life Balance

Retensi pegawai menjadi indikator utama hubungan kesejahteraan dengan kinerja organisasi. Karyawan dengan kesejahteraan tinggi cenderung bertahan lebih lama, mengurangi biaya *turnover* yang bisa mencapai 1.5-2 kali gaji tahunan (Sherief, 2023). Meningkatkan kesejahteraan sosial juga dapat menarik dan mempertahankan karyawan terbaik (Hennicks, Heyns, & Rothmann, 2022). Di kalangan Gen Z, retensi dipengaruhi oleh faktor seperti makna pekerjaan dan dukungan emosional, di mana kurangnya ini menyebabkan "*quiet quitting*" atau pengurangan usaha minimal. Penelitian menunjukkan bahwa intervensi seperti program retensi pasca-pandemi, termasuk fleksibilitas kerja dan pengakuan nilai pribadi, dapat meningkatkan retensi hingga 35% (Hudiono & Sari, 2023).

Model manajemen berbasis kebermaknaan untuk Gen Z, yang mengintegrasikan pemikiran peristiwa organisasi dengan nilai pribadi pekerjaan. Ini menciptakan korelasi positif antara kesejahteraan dan retensi, dengan risiko rendah jika diterapkan seimbang (Setyawan & Tobing, 2022). Pada sektor UKM, turbulensi lingkungan memoderasi hubungan ini, di mana kepemimpinan berkelanjutan melalui ketahanan karyawan meningkatkan retensi (Rajashekar & Jain, 2024).

Work-life balance (WLB) adalah elemen sentral kesejahteraan, terutama di era digital di mana batas antara kerja dan pribadi semakin kabur. Studi menunjukkan bahwa WLB meningkatkan kinerja melalui pengurangan *burnout* dan peningkatan fokus, dengan korelasi $r=0.45$ antara WLB dan produktivitas (Vartanova, 2023). Bagi Gen Z, WLB menjadi prioritas,

dengan tuntutan kerja *hybrid* yang mendukung kesejahteraan mental. Kurangnya *WLB* dapat menyebabkan penurunan kinerja hingga 15%, terutama di sektor teknologi (Pelly, 2022).

Terdapat perbedaan generasi dalam persepsi *WLB* selama pandemi, di mana Gen Z lebih memandang karakteristik pekerjaan sebagai faktor kesejahteraan (Samtharam & Baskaran, 2023). Strategi seperti kebijakan fleksibel dan dukungan kesehatan mental dapat memoderasi hubungan ini, meningkatkan kinerja organisasi melalui inovasi. Pada sektor UKM, turbulensi lingkungan membuat *WLB* lebih krusial karena kepemimpinan berkelanjutan memengaruhi ketahanan (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023). Contoh: Program *WLB* di Microsoft, seperti "*unlimited time off*", telah meningkatkan retensi Gen Z hingga 28% dan kinerja tim meningkat 20% (Harkiolakis & Komodromos, 2023).

Pentingnya Mengintegrasikan *Well-being* di Era Digital untuk Meningkatkan Keberagaman dan Keberlanjutan Perusahaan

Di era transformasi cepat teknologi dan perubahan pola kerja, integrasi *well-being* pegawai menjadi strategi esensial untuk meningkatkan keberagaman dan keberlanjutan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan *well-being* melalui platform digital seperti aplikasi kesehatan mental dapat mengurangi bias dan mempromosikan keberagaman, sehingga meningkatkan inovasi dan retensi (Popescu et al., 2022). Integrasi *well-being* di era digital memungkinkan perusahaan untuk menciptakan iklim kerja yang inklusif dengan dukungan teknologi seperti AI serta analisis data digunakan untuk memantau dan meningkatkan *well-being* secara personal. Hal ini krusial untuk keberagaman, karena karyawan dari generasi Z, yang lebih rentan terhadap *burnout* digital, memerlukan fleksibilitas kerja yang mendukung *work-life balance*, sementara generasi X lebih fokus pada stabilitas emosional (Lyngstadaas & Berg, 2022). Selain *burnout digital*, penggunaan data pegawai berbasis AI juga menimbulkan isu privasi yang perlu diantisipasi dengan kebijakan etika data yang jelas.

Lebih lanjut, era digital menawarkan peluang untuk mengintegrasikan *well-being* dengan keberagaman melalui alat kolaboratif seperti platform *remote work*, yang memungkinkan akses merata bagi karyawan dari berbagai generasi dan latar belakang. Penelitian menunjukkan bahwa selama pandemi, respons organisasi terhadap *well-being* melalui teknologi digital telah meningkatkan inklusivitas, terutama bagi generasi Y yang memprioritaskan pengembangan diri (Johar et al., 2022).

Dalam konteks keberagaman generasional, integrasi *well-being* dan digital memungkinkan adaptasi terhadap kebutuhan unik, seperti kompetensi sosial yang akan meningkatkan *psychological well-being* bagi pegawai layanan publik dari berbagai usia (Nwanzu & Babalola, 2023). Berdasarkan sintesis dari 40 jurnal yang telah dianalisis, berikut adalah faktor pendukung keberagaman melalui *inklusivitas* generasi dan latar belakang, serta keberlanjutan:

Evaluasi Kebutuhan *Well-being* dan Dampak Digital.

Mulailah dengan melakukan survei komprehensif dan analisis data untuk mengidentifikasi tingkat *well-being* karyawan, gap keberagaman (misalnya, perbedaan generasi seperti Gen Z yang rentan *burnout* digital), dan risiko keberlanjutan seperti *turnover* tinggi. Penggunaan *tools digital* seperti *engagement survey* untuk mengumpulkan *feedback anonim*, memastikan inklusivitas bagi semua kelompok (Dong & Yan, 2022; Wardani et al., 2023; Lyngstadaas & Berg, 2022). *Data driven* digunakan untuk program yang berkelanjutan,

mengurangi bias, dan mendukung keberagaman dengan mengukur kebutuhan spesifik minoritas (Escrig-Tena et al., 2022; Sutton & Atkinson, 2023).

Pengembangan Kebijakan *Well-being* Holistik Berbasis ESG.

Penyusunan kebijakan terintegrasi yang menggabungkan *well-being* dengan prinsip ESG, termasuk komitmen kepemimpinan terhadap inklusi digital dan keberlanjutan lingkungan. Keterlibatan pemangku kepentingan dari berbagai generasi untuk memastikan kebijakan mendukung fleksibilitas kerja *hybrid* dan program CSR yang inklusif, seperti dukungan kesehatan mental *virtual* (Rubio-Andrés et al., 2022; Johar et al., 2022; Cignitas et al., 2022). Kebijakan dapat menargetkan pengurangan *turnover* hingga 25% melalui adaptasi pandemi, mempromosikan keberagaman dengan fokus pada kelompok rentan seperti Gen X dan Y (Lu et al., 2022; Retzl et al., 2024; Ni et al., 2022).

Implementasi *Tools* dan Teknologi Digital Secara Personal

Adopsi alat digital seperti aplikasi AI untuk monitoring kesehatan mental, platform kolaboratif remote, dan analitik data untuk program *well-being* secara personal, memastikan akses merata bagi karyawan beragam latar belakang. Prioritaskan fitur inklusif seperti terjemahan *online* dan dukungan aksesibilitas untuk mendukung keberlanjutan melalui efisiensi operasional (Popescu et al., 2022; Nwanzu & Babalola, 2023; Tripathi & Kumar, 2023). Hal ini dapat meningkatkan *engagement* pada Gen Z dan mengurangi *overload* bagi Gen Y, sehingga berkontribusi pada inovasi dan retensi jangka panjang (Magnier-Watanabe et al., 2023; Kustiawan et al., 2022).

Program Inklusif dan Pendidikan Berkelanjutan.

Penyusunan program pelatihan *diversity*, *mentorship virtual*, dan inisiatif *well-being* seperti *digital detox* atau *ERGs* (*Employee Resource Groups*) yang disesuaikan dengan kebutuhan generasional, untuk mempromosikan empati dan inklusi. Integrasikan elemen keberlanjutan seperti pelatihan CSR digital untuk mendorong perilaku ramah lingkungan (Madero-Gómez et al., 2023; Teetzen et al., 2023; Laras & Wisesa, 2023). Program ini dapat meningkatkan partisipasi minoritas dan mengurangi konflik *work-family*, mendukung keberagaman dan produktivitas (Sherief, 2023; Hudiono & Sari, 2023; Setyawan & Tobing, 2022).

Integrasi *Well-being* dengan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan.

Well-being sebagai nilai inti melalui modeling kepemimpinan, komunikasi rutin, dan event inklusif seperti *virtual team-building* yang merayakan keragaman budaya. Libatkan pemimpin dalam promosi layanan kesehatan mental untuk membangun kepercayaan dan komitmen, memastikan keberlanjutan melalui pengurangan absensi dan peningkatan loyalitas (Rajashekar & Jain, 2024; Farr-Wharton et al., 2023; Vartanova, 2023). Gen X yang membutuhkan stabilitas emosional dan mendukung kondisi positif di tempat kerja (Pelly, 2022; Samtharam & Baskaran, 2023; Aubouin-Bonnaventure et al., 2023).

Monitoring Dampak, Penyesuaian dan Laporan Berkelanjutan.

Penggunaan metrik KPI seperti tingkat retensi, skor *engagement*, dan indikator ESG untuk mengukur efektivitas program secara berkala, dengan penyesuaian berbasis data untuk adaptasi generasional. Laporan kemajuan secara transparan untuk memperkuat akuntabilitas dan mendorong inovasi berkelanjutan (Harkiolakis & Komodromos, 2023; Al-Jubari et al., 2022; Cornelius et al., 2022). Langkah ini memastikan keberlanjutan jangka

panjang dengan mengurangi *turnover* Gen Z dan meningkatkan inklusi secara keseluruhan (Van Beurden et al., 2022; Skýpalová et al., 2023; Plutova et al., 2023).

KESIMPULAN

Well-being berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi, retensi, dan inovasi. Khusus bagi generasi X, Y dan Z, *well-being* menjadi kunci untuk menjawab tuntutan terhadap stabilitas, pengembangan diri, makna, fleksibilitas, dan *WLB*. Hubungan ini dimoderasi oleh faktor seperti kepemimpinan berkelanjutan dan turbulensi lingkungan, dengan implikasi praktis untuk keberlanjutan bisnis (Sherief, 2023). Penelitian ini menegaskan bahwa investasi pada *Well-being* bukan hanya etis, tapi strategis untuk mencapai kinerja optimal (Hudiono & Sari, 2023).

Saran

Untuk meningkatkan *well-being* (kesejahteraan pegawai) pada organisasi disarankan mengadopsi program pelatihan berbasis AI untuk Gen Z, seperti aplikasi kesehatan mental dan kerja *hybrid*. Selain itu, kebijakan retensi melalui *WLB* dan pengakuan nilai pribadi dapat mengurangi *turnover*. Penelitian lanjutan direkomendasikan untuk menguji model ini secara empiris di konteks Indonesia, dengan fokus pada sektor digital (Setyawan & Tobing, 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dong, J., & Yan, S. (2022). A multicriteria approach for measuring employee *well-being*. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 795960. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.795960>
- [2] Popescu, L., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2022). A two-stage SEM—Artificial neural network analysis of the engagement impact on employees' *well-being*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7326. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127326>
- [3] Wardani, L. M. I., Apriliani, A., Riskinanti, K., Dearly, D., & Sharif, S. B. (2023). The role of employee *well-being* as a moderator: Job crafting and work engagement. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(1). <https://doi.org/10.23917/indigenous.v8i1.19903>
- [4] Lyngstadaas, H., & Berg, T. (2022). Harder, better, faster, stronger: Digitalisation and employee *well-being* in the operations workforce. *Production Planning & Control*, 33(12), 1656-1673. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2153735>
- [5] Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., & Badoiu, G.-A. (2022). Examining the relationship between work conditions and entrepreneurial behavior of employees: Does employee *well-being* matter? *Journal of Management & Organization*, 28(3), 1-25. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.9>
- [6] Rubio-Andrés, M., Ramos-González, M. d. M., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Creating financial and social value by improving employee *well-being*: A PLS-SEM application in SMEs. *Mathematics*, 10(23), 4456. <https://doi.org/10.3390/math10234456>
- [7] Johar, E. R., Rosli, N., Mat Khairi, S. M., Shahrudin, S., & Mat Nor, N. (2022). COVID-19 outbreak: How do human resource management practices affect employee *well-*

- being? *Frontiers in Psychology*, 13, Article 923994. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923994>
- [8] Cignitas, C. P., Arevalo, J. A. T., & Crusells, J. V. (2022). Literature review on the effect of balanced scorecard on employee wellbeing. *International Journal of Business and Management*, 17(3), 103. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n3p103>
- [9] Sutton, A., & Atkinson, C. (2023). Performance at the cost of well-being? Testing the multi-level effects of HR practices on organisational performance via employee experiences and well-being. *Evidence-based HRM*. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-12-2022-0299>
- [10] Lu, X., Yu, H., & Shan, B. (2022). Relationship between employee mental health and job performance: Mediation role of innovative behavior and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6599. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116599>
- [11] Rettl, D. A., Schandlbauer, A., & Trandafir, M. (2024). Employee health and firm performance [Working paper]. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4022672>
- [12] Hennicks, E. C., Heyns, M., & Rothmann, S. (2022). Social well-being, job satisfaction, organisational citizenship behaviour and intentions to leave in a utility organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(0), a1928. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1928>
- [13] Ni, W.-Y., Ng, E., Chiang, Y.-T., Lin, B., Yang, F.-H., & Fang, W.-T. (2022). Examine the relationships between health-related quality of life, achievement motivation and job performance: the case of Taiwan hospitality industry. *BMC Psychology*, 10, Article 172. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00884-8>
- [14] Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2023). The effect of work-life balance and social competence on the psychological well-being of public service employees. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 6(2), 56–70. <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v6i2.1287>
- [15] Tripathi, A., & Kumar, A. (2023). Demystifying the effect of high-performance work systems on job involvement. *Academy of Business Research Journal*, 26(1), 226-244. <https://doi.org/10.37625/abr.26.1.226-244>
- [16] Magnier-Watanabe, R., Benton, C., Orsini, P., & Uchida, T. (2023). Predictors of subjective wellbeing at work for regular employees in Japan. *International Journal of Wellbeing*, 13(1), 2177. <https://doi.org/10.5502/ijw.v13i1.2177>
- [17] Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The effect of affective organizational commitment, job satisfaction, and employee engagement on job happiness and job performance on manufacturing company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573-591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- [18] 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>

- [19] Teetzen, F., Klug, K., Steinmetz, H., & Gregersen, S. (2023). Organizational health climate as a precondition for health-oriented leadership: Expanding the link between leadership and employee *well-being*. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1181599. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181599>
- [20] Larasati, D., & Wisesa, A. (2023). Exploring factors influencing Generation Y employees' turnover intention in Indonesia: The roles of co-worker support, supervisor support and career development. *Management and Economics Review*, 8(1), 4-23. <https://doi.org/10.24818/mer/2023.02-01>
- [21] Kuru, H. (2023). Understanding employee wellness in Industry 5.0: A systematic review. *Jurnal Ekonomi*, 5(1), 1-15. <https://doi.org/10.58251/ekonomi.1266734>
- [22] Bachus, V., Dishman, L., & Fick, J. W. (2022). Improving workforce experiences at United States Federally Qualified Health Centers: Exploring the perceived impact of generational diversity on employee engagement. *Patient Experience Journal*, 9(2). <https://doi.org/10.35680/2372-0247.1715>
- [23] Sherief, S. R. (2023). Crucial factor affecting Generation Y's commitment to the Malaysian IT sector: A cross-sectional study. *International Journal of Interdisciplinary Research in Progress*, 3(7), 2. <https://doi.org/10.51430/ijirp.2023.37.002>
- [24] Hudiono, E., & Sari, R. L. (2023). Retaining millennial employees in the workplace: A literature review. *Journal of Business Studies and Management Review*, 6(1), 32-37. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v6i1.22224>
- [25] Setyawan, N. F. B., & Tobing, R. A. (2022). Hubungan antara kepuasan kerja dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan generasi milenial. *PSIKOSAINS (Jurnal Penelitian Dan Pemikiran Psikologi)*, 17(2), 145-158. <https://doi.org/10.30587/psikosains.v17i2.4593>
- [26] Rajashekar, S., & Jain, A. (2024). A thematic analysis on "Employee engagement in IT companies from the perspective of holistic *well-being* initiatives". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36, 165-187. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09440-x>
- [27] Farr-Wharton, B., Bentley, T., Onnis, L.-a., Caponecchia, C., Neto, A. D. A., O'Neill, S., & Andrew, C. (2023). Older worker-orientated human resource practices, wellbeing and leave intentions: A conservation of resources approach for ageing workforces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2725. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032725>
- [28] Vartanova, O. (2023). The place and role of wellbeing in the corporate strategy. *Infrastruktura rinku*, 71. <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-35>
- [29] Pelly, D. (2022). Worker *well-being* and quit intentions: Is measuring job satisfaction enough? *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4259065>
- [30] Samtharam, S. R., & Baskaran, S. (2023). Work-life integration and workplace flexibility on life satisfaction, work productivity, and organization commitment: Contextual study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2), 1276-1289. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i2/16340>

- [31] Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F.-J., & Chevalier, S. (2023). A new gain spiral at work: Relationships between virtuous organizational practices, psychological capital, and *well-being* of workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1823. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031823>
- [32] Harkiolakis, T., & Komodromos, M. (2023). Supporting knowledge workers' health and *well-being* in the post-lockdown era. *Administrative Sciences*, 13(2), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci13020049>
- [33] Al-Jubari, I., Mosbah, A., & Salem, S. F. (2022). Employee *well-being* during COVID-19 pandemic: The role of adaptability, work-family conflict, and organizational response. *SAGE Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221096142>
- [34] Cornelius, N., Ozturk, M. B., & Pezet, E. (2022). Editorial: The experience of work and experiential workers: mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2022-887>
- [35] Van Beurden, J., van Veldhoven, M., & Van De Voorde, K. (2022). A needs-supplies fit perspective on employee perceptions of HR practices and their relationship with employee outcomes. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12449>
- [36] Skýpalová, R., Stojanová, H., Troger, H., & Caha, Z. (2023). Human resource management across generations within the context of world of work 4.0. *Emerging Science Journal*, 7(3), 10873-10880. <https://doi.org/10.28991/esj-2023-07-03-013>
- [37] Plutova, M., Popova, O. V., & Lagutina, E. E. (2023). Evaluation of the personnel motivation system of a construction organization in the context of the theory of generations. *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 12(2), 49-53. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-2-49-53>
- [38] Kumari, N. (2023). A review of literature on employee wellbeing in hybrid and remote workplace. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(1), 68-71. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i1a.132>
- [39] Fairfax, B., Blau, G., & Hill, T. L. (2023). Testing for generational difference impacts on employee new job seeking intent in response to COVID-19 and the Black Lives Matter movement. *International Journal of Business and Management*, 18(4), 13. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n4p13>
- [40] Rožman, M., Tominc, P., & Crnogaj, K. (2022). Healthy and entrepreneurial work environment for older employees and its impact on work engagement during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(8), 4545. <https://doi.org/10.3390/su14084545>

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN