

Systematic Literature Review: Kebijakan Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas di Industri Jasa pada Tahun 2020-2025

I Gusti Ngurah Agung Eka Martha Satyawadi^{1*}, Made Ima Guna Pratiwi²

¹Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka, Denpasar, Indonesia

²Rumah Sakit Mata Bali Mandara, Denpasar, Indonesia

Email: ¹ekawadhie@gmail.com, ²ima.guna@yahoo.com

Abstrak

Sektor industri jasa menghadapi pergeseran struktural tajam pascapandemi, menimbulkan tantangan baru terhadap kebijakan kesehatan dan kesejahteraan karyawan serta implikasi langsung pada produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tren penelitian terkini dan menyintesis temuan empiris guna merumuskan model konseptual yang komprehensif. Metode yang digunakan adalah *Systematic Journal Review* (SJR) dengan pendekatan analisis bibliometrik. Data diperoleh dari penelusuran 400 artikel ilmiah pada basis data *Google Scholar* dan *Scopus* periode 2020–2025, yang kemudian divisualisasikan untuk pemetaan tren. Hasil visualisasi menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) dan produktivitas merupakan kluster topik utama dengan kepadatan dan keterkaitan tertinggi. Sintesis literatur mengonfirmasi bahwa kebijakan kesehatan yang komprehensif, didukung oleh kepemimpinan yang adaptif, secara signifikan meningkatkan kesejahteraan psikologis, yang kemudian berfungsi sebagai mediator untuk peningkatan kinerja kerja. Tren penelitian juga menekankan relevansi isu kerja jarak jauh (*remote work*) dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) dalam konteks industri jasa. Disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan prediktor strategis yang krusial untuk mempertahankan produktivitas organisasi jasa di tengah tantangan lingkungan kerja yang dinamis.

Kata Kunci: Karyawan, Kebijakan, Kesehatan Kerja, Kesejahteraan dan Produktivitas

Abstract

The service industry sector has faced a sharp structural shift in the post-pandemic era, giving rise to new challenges for employee health and well-being policies and direct implications for organizational productivity. Therefore, this study aims to identify current research trends and synthesize empirical findings to formulate a comprehensive conceptual model. The method employed is a Systematic Journal Review (SJR) with a bibliometric analysis approach. Data were obtained from a search of 400 scholarly articles in the Google Scholar and Scopus databases covering the period 2020–2025, which were then visualized for trend mapping. The visualization results indicate that employee well-being and productivity constitute the main topic clusters with the highest density and connectivity. The literature synthesis confirms that comprehensive health policies, supported by adaptive leadership, significantly enhance psychological well-being, which in turn serves as a mediator for improved work performance. Research trends also highlight the relevance of remote work and work-life balance issues in the context of the service industry. It is concluded that employee well-being is a crucial strategic predictor for sustaining organizational productivity in the service sector amid dynamic work environment challenges.

Keywords: Employee, Occupational Health, Policy, Productivity, Well-being.

PENDAHULUAN

Dalam lima tahun terakhir (2020-2025) sektor industri jasa mengalami perubahan struktural yang tajam dipicu oleh pandemi COVID-19, akselerasi transformasi digital, serta adopsi pola kerja *hybrid* dan *remote* yang pada gilirannya menimbulkan tantangan baru terhadap kebijakan kesehatan dan kesejahteraan

karyawan serta implikasi langsung terhadap produktivitas organisasi. Peralihan cepat ke bekerja dari rumah dan pengaturan *hybrid* memperluas tanggung jawab penyediaan kondisi kerja sehat ke lingkungan domestik, sehingga menimbulkan dampak kesehatan fisik dan mental yang perlu direspons oleh kebijakan perusahaan (Wells, 2023). Selain itu, bukti empiris menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dan keterlibatan yang terpelihara berperan penting dalam menjaga dan bahkan meningkatkan kinerja kerja, sehingga strategi kesehatan pekerja yang komprehensif menjadi instrumen penting untuk mempertahankan produktivitas sektor jasa (De-la-Calle-Durán, 2021). Oleh karena itu, diperlukan perumusan kebijakan kesehatan dan kesejahteraan yang adaptif dan kontekstual bagi industri jasa untuk memitigasi risiko kesehatan kerja terkait model kerja baru dan sekaligus mendukung produktivitas jangka panjang.

Banyak perusahaan jasa mengalami penurunan produktivitas yang terkait erat dengan tingginya tingkat stres kerja, kejadian *burnout*, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja-pribadi yang mengurangi kapasitas karyawan untuk mempertahankan kinerja optimal. Studi empiris menunjukkan bahwa kejadian *burnout* berkorelasi signifikan dengan kehilangan produktivitas dan peningkatan absensi serta turnover, sehingga berdampak langsung pada output organisasi (Amer et al., 2022). Di sisi lain, bukti sistematis dari intervensi kesehatan di tempat kerja menegaskan bahwa program kesehatan dan kesejahteraan termasuk program kesehatan mental, jaminan kesehatan, peningkatan keselamatan kerja, tunjangan, insentif, dan fleksibilitas kerja mampu meningkatkan kesehatan pekerja dan variabel produktivitas penting (Marin-Farrona et al., 2023). Oleh karena itu, adopsi kebijakan kesehatan dan kesejahteraan yang terintegrasi pada perusahaan jasa bukan hanya langkah protektif terhadap kesejahteraan karyawan tetapi juga strategi efektif untuk memulihkan dan meningkatkan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kesejahteraan karyawan dan produktivitas, namun sebagian besar studi tersebut berfokus pada kompensasi finansial, kepuasan kerja, atau aspek perilaku tanpa mempertimbangkan integrasi menyeluruh antara kebijakan kesehatan, kesejahteraan psikologis, dan produktivitas dalam konteks kerja *hybrid* pasca pandemi. Berdasarkan penelitian oleh (OECD, 2022) menegaskan bahwa program kesehatan dan kesejahteraan menghasilkan pengembalian ekonomi melalui peningkatan produktivitas, sementara studi oleh (Juba, 2024) menunjukkan bahwa keselamatan, kesehatan, dan program kesejahteraan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Namun demikian, masih terdapat tiga *gap* utama:

1. Gap empiris, karena sebagian besar penelitian pra-2020 belum mempertimbangkan dimensi *occupational health* dan *psychological well-being* dalam konteks perubahan pola kerja pasca pandemi;
2. Gap metodologis, yakni belum banyak kajian sistematis yang merangkum tren literatur 2020–2025 melalui pendekatan *systematic journal review* untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan kesehatan di sektor jasa; dan
3. Gap konseptual, dimana penelitian sebelumnya belum mengintegrasikan secara komprehensif hubungan kebijakan kesehatan, kesejahteraan, dan produktivitas, khususnya terkait peran mediator penting seperti *psychological well-being*, *employee engagement*, dan *work-life balance* dalam model kerja *hybrid* yang menjadi kecenderungan dominan saat ini.

Gap konseptual tersebut menunjukkan perlunya pengembangan model terpadu yang mampu menjelaskan bagaimana kebijakan kesehatan dan kesejahteraan memengaruhi produktivitas melalui mekanisme psikologis dan struktural yang relevan dengan karakteristik sektor jasa. Model konseptual baru ini penting karena belum ada penelitian sebelumnya yang menggabungkan seluruh elemen tersebut secara simultan dalam konteks pasca pandemi, padahal risiko emosional dan mental pekerja jasa meningkat signifikan akibat intensitas interaksi pelanggan serta tingginya tuntutan *service performance*.

Metode *systematic journal review* dipilih karena memiliki keunggulan dalam menyintesis temuan empiris secara terstruktur, transparan, dan berbasis bukti sehingga mampu mengidentifikasi pola, tren penelitian, serta pendekatan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan produktivitas di sektor jasa. Pendekatan ini memungkinkan analisis lintas negara dan lintas metodologi yang memperkuat validitas eksternal temuan, serta memberikan dasar akademik dan praktis bagi penyusunan kebijakan kesehatan dan kesejahteraan yang relevan dengan dinamika industri jasa (Merrydian et al., 2024; Li et al., 2024). Dengan memanfaatkan literatur yang komprehensif, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi kebijakan yang aplikatif dan berorientasi pada bukti (*evidence-based policy making*).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tren penelitian terkait kebijakan kesehatan dan kesejahteraan karyawan pada industri jasa selama periode 2020–2025, serta menganalisis hubungan antara kebijakan tersebut dan tingkat produktivitas berdasarkan temuan empiris yang relevan. Penelitian ini juga bertujuan menyintesis hasil-hasil penelitian guna menyusun model konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara kebijakan kesehatan, kesejahteraan psikologis, dan produktivitas di sektor jasa. Temuan

penelitian diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dan pembuat kebijakan dalam merancang intervensi kesehatan dan kesejahteraan yang efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan di era kerja baru.

METODE

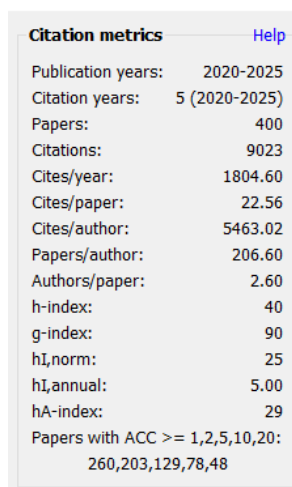
Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Journal Review* (SJR) yang dipadukan dengan analisis bibliometrik untuk menghasilkan pemetaan ilmiah yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi terkait kebijakan kesehatan dan kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas di industri jasa pada periode 2020–2025. Metode SJR digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti ilmiah secara terstruktur berdasarkan pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) (Tranfield et al., 2003; Fink, 2005). Analisis bibliometrik diterapkan untuk menelaah pola sitasi, kolaborasi penulis, distribusi tematik, dan tren riset secara kuantitatif.

Defining Search Keywords

Penelusuran literatur dilakukan pada Oktober 2025 menggunakan perangkat lunak Publish or Perish (PoP) dengan basis data Google Scholar dan Scopus. Kata kunci ditetapkan melalui kombinasi *Boolean Operators* sebagai berikut: “*health policy*” OR “*employee well-being*” OR “*occupational health*” OR “*employee welfare*” AND “*productivity in service industry*”. Untuk penyempurnaan tahap *screening*, digunakan kombinasi lanjutan: (“*Health Policy*” OR “*Workplace Policy*” OR “*Occupational Health*”) AND (“*Employee Welfare*” OR “*Employee Well-being*”) AND (“*Productivity*” OR “*Work Performance*”) AND (“*Service Industry*” OR “*Service Sector*”). Batasan pencarian ditetapkan pada artikel jurnal berbahasa Inggris, *peer-reviewed*, dan dipublikasikan pada 2020–2025 untuk memastikan relevansi terhadap dinamika kebijakan kesehatan dan produktivitas karyawan pascapandemi.

Initial Search Results

Pencarian awal menghasilkan 400 artikel ilmiah. Seluruh artikel diekspor dalam format RIS kemudian diimpor ke Mendeley Reference Manager untuk proses pengelolaan data dan penghapusan duplikasi.



Citation metrics		Help
Publication years:	2020-2025	
Citation years:	5 (2020-2025)	
Papers:	400	
Citations:	9023	
Cites/year:	1804.60	
Cites/paper:	22.56	
Cites/author:	5463.02	
Papers/author:	206.60	
Authors/paper:	2.60	
h-index:	40	
g-index:	90	
hI,norm:	25	
hI,annual:	5.00	
hA-index:	29	
Papers with ACC >= 1,2,5,10,20:	260,203,129,78,48	

Gambar 1. Citation Metrics Pencarian Jurnal Menggunakan Harzing's Publish or Perish (Sumber: Data Diolah menggunakan Harzing's Publish or Perish, 2025)

Gambar 1 menampilkan metrik sitasi artikel yang diperoleh, menunjukkan total 9.023 sitasi, rata-rata 1.804,60 sitasi per tahun, *h-index* 40, dan *g-index* 90. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa basis literatur awal memiliki dampak ilmiah yang kuat dan mencerminkan produktivitas penelitian dalam bidang kebijakan kesehatan dan kesejahteraan karyawan di industri jasa.

PRISMA Screening and Refinement of Search Results

Proses seleksi artikel dilakukan berdasarkan empat tahap *PRISMA*, yaitu:

a. Identifikasi (Identification)

Pada tahap ini ditemukan 400 artikel dari dua basis data. Duplikasi kemudian dihapus melalui fitur *duplicate removal* di Mendeley, menghasilkan penyusutan awal (misalnya 44 artikel duplikat berdasarkan Tabel 2).

- b. **Penyaringan (Screening)**
 Pada tahap *screening*, judul, abstrak, dan kata kunci ditinjau untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Artikel dieliminasi karena topik tidak relevan, akses tidak tersedia, atau bukan artikel jurnal ilmiah. Dari 400 artikel awal, 156 artikel dieliminasi (112 tidak relevan + 28 tanpa akses penuh + 16 non-jurnal).
- c. **Pemeriksaan Kelayakan (Eligibility)**
 Sebanyak 200 artikel masuk tahap *eligibility*. Artikel ini ditelaah secara lebih mendalam untuk memastikan kesesuaian metodologis dan tematik dengan fokus kebijakan kesehatan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas dalam industri jasa. Pada tahap ini sebagian besar artikel masih berfokus pada sektor pendidikan, bencana, atau *school-based preparedness*, sehingga tidak memenuhi ruang lingkup penelitian.
- d. **Inklusi (Inclusion)**
 Tahap akhir menyisakan 10 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi, baik dari segi keselarasan topik, metodologi, maupun relevansi konteks riset 2020–2025. Dengan demikian, terjadi penurunan jumlah artikel sebesar 68% dari total artikel relevan potensial, karena hanya publikasi yang secara eksplisit membahas relasi antara kebijakan kesehatan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas pada industri jasa yang dapat digunakan untuk tujuan SJR.

Proses seleksi PRISMA ini menunjukkan tingkat ketelitian dan keterukuran metodologis, sekaligus memastikan bahwa artikel yang dianalisis adalah publikasi dengan kontribusi ilmiah paling relevan terhadap topik penelitian.

Compiling Statistics on the Initial Data

Artikel yang lolos seleksi kemudian dikompilasi untuk dianalisis secara bibliometrik menggunakan VOSviewer dan Bibliometrix (R-package). Data yang dianalisis meliputi: nama penulis, afiliasi institusi, negara asal, tahun publikasi, sumber jurnal, jumlah sitasi, serta *keyword frequency*. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa riset pada periode 2020–2025 banyak berfokus pada *occupational health management*, *employee assistance programs*, dan strategi peningkatan produktivitas karyawan melalui kebijakan kesejahteraan di sektor jasa.

Tabel 1. Artikel Teratas yang Diidentifikasi oleh PoP (*Unrefined Search*)

No	Authors	Cites	Year	Source	Title Journal / Artikel
1	P.E. Spector	2935	2021	Books.Google.com	<i>Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice</i>
2	S. Tuzovic, S. Kabadayi	348	2021	<i>Journal of Service Management</i> (Emerald)	<i>The Influence of Social Distancing on Employee Well-being: A Conceptual Framework and Research Agenda</i>
3	R.K. Pradhan, L. Hati	315	2022	<i>Global Business Review</i> (SAGE)	<i>The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale</i>
4	A. Johnson, S. Dey, H. Nguyen, M. Groth, et al.	292	2020	<i>Australian Journal of Public Administration</i> (SAGE)	<i>A Review and Agenda for Examining How Technology-driven Changes at Work Will Impact Workplace Mental Health and Employee Well-being</i>
5	L.K. Harju, J. Kaltiainen, et al.	221	2021	<i>Human Resource Management</i> (Wiley)	<i>The Double-edged Sword of Job Crafting: The Effects of Job Crafting on Changes in Job Demands and Employee Well-being</i>
6	J. Kaltiainen, J. Hakanen	149	2022	<i>BRQ Business Research Quarterly</i> (SAGE)	<i>Fostering Task and Adaptive Performance through Employee Well-being: The Role of Servant Leadership</i>
7	A. Haque	148	2021	<i>Leadership in Health Services</i> (Emerald)	<i>The COVID-19 Pandemic and the Role of Responsible Leadership in Health Care: Thinking Beyond Employee Well-being and Organisational Sustainability</i>
8	S. Hauff, J. Felfe, K. Klug	136	2022	<i>The International Journal of Human Resource Management</i> (Taylor & Francis)	<i>High-performance Work Practices, Employee Well-being, and Supportive Leadership: Spillover Mechanisms and Boundary Conditions Between HRM and Leadership</i>
9	H. Wang, H. Ding, X. Kong	135	2023	<i>International Journal of Manpower</i> (Emerald)	<i>Understanding Technostress and Employee Well-being in Digital Work: The Roles of Work Exhaustion and Workplace Knowledge Diversity</i>

Sumber: Data Diolah dari PoP, 2025

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa sepuluh artikel teratas yang diidentifikasi melalui *Publish or Perish (PoP)* menunjukkan fokus penelitian yang kuat terhadap isu *employee well-being* dalam konteks organisasi dan industri jasa. Artikel dengan sitasi tertinggi adalah karya P.E. Spector (2021) berjudul *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* dengan 2.935 sitasi, menegaskan pentingnya pendekatan psikologi industri dalam memahami kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Selain itu, studi oleh Tuzovic dan Kabadayi (2021) dalam *Journal of Service Management* serta Pradhan dan Hati (2022) di *Global Business Review* memperkuat relevansi topik kesejahteraan karyawan di tengah perubahan sosial dan teknologi pascapandemi COVID-19. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa riset mengenai kebijakan kesehatan dan kesejahteraan karyawan semakin berkembang menuju integrasi antara kepemimpinan, kesehatan mental, dan kinerja organisasi di era kerja digital.

Tabel 2. Hasil Screening Artikel

Search Screening	Jumlah Artikel
Tidak Relevan (Topik Non-Kesiapsiagaan Sekolah)	112
Tidak Memiliki Akses Penuh (<i>Unidentified / Citation Link Only</i>)	28
Bukan Artikel Jurnal Ilmiah (Prosiding, Buku, atau Laporan)	16
Duplikasi atau Artikel Ganda	44
Relevan dengan <i>School-Based Disaster Preparedness</i>	200
Total	400

Proses *screening* artikel dilakukan terhadap 400 publikasi yang diperoleh melalui *Software Publish or Perish (PoP)* dengan rentang tahun 2020-2025. Dari keseluruhan artikel yang ditemukan, sebanyak 200 artikel dinyatakan relevan dengan topik *school-based disaster preparedness*, sementara sisanya dieliminasi karena tidak sesuai dengan konteks penelitian, tidak memiliki akses penuh, bukan termasuk artikel jurnal ilmiah, atau merupakan duplikasi. Tahapan seleksi ini memastikan bahwa hanya artikel yang memenuhi kriteria kelayakan tematik dan metodologis yang digunakan dalam proses *Systematic Literature Review* dan analisis bibliometrik, sehingga hasil penelitian yang dihasilkan bersifat valid, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Data Analysis

Analisis data dilakukan melalui pendekatan deskriptif dan visualisasi bibliometrik. Tahapan analisis meliputi:

- Identifikasi *core authors* dan *core institutions*,
- Pemetaan jaringan kolaborasi penulis (*co-authorship network*),
- Analisis ko-occurrence kata kunci (*keyword co-occurrence analysis*), dan
- Analisis evolusi tema penelitian 2020–2025.

Visualisasi jejaring (*network visualization*) dan kepadatan tema (*density visualization*) dihasilkan melalui VOSviewer, sedangkan kuantifikasi tren publikasi, sitasi, dan sebaran tematik diproses melalui Bibliometrix. Kombinasi kedua alat ini memungkinkan analisis komprehensif mengenai hubungan antara kebijakan kesehatan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas di industri jasa.

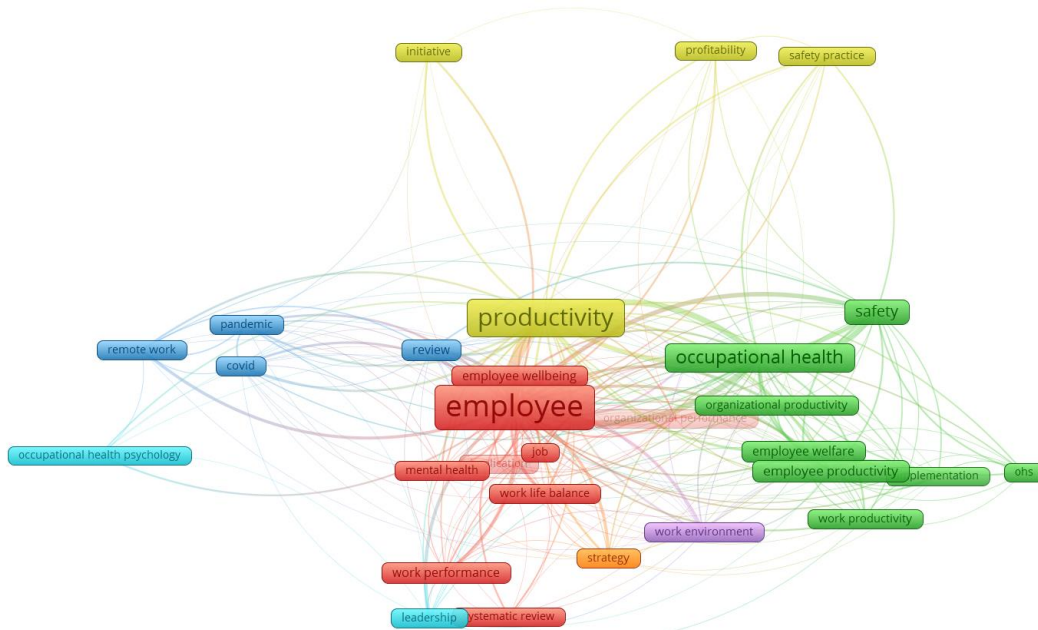
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan *Systematic Literature Review* yang dilakukan menggunakan perangkat lunak Publish or Perish (PoP) untuk periode 2020–2025, diperoleh sepuluh artikel dengan tingkat relevansi dan sitasi tertinggi terkait kebijakan kesehatan dan kesejahteraan karyawan di sektor industri jasa. Artikel dengan jumlah sitasi terbesar adalah karya P.E. Spector (2021) berjudul *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* dengan total 2.935 sitasi. Selain itu, artikel oleh S. Tuzovic dan S. Kabadayi (2021) pada *Journal of Service Management* menunjukkan tingkat keterkaitan tinggi dengan isu *employee well-being* pada masa pascapandemi. Penelitian R.K. Pradhan dan L. Hati (2022) dalam *Global Business Review* menjadi salah satu temuan signifikan karena mengembangkan instrumen pengukuran kesejahteraan karyawan. Artikel lainnya, termasuk karya A. Johnson et al. (2020), L.K. Harju dan J. Kaltiainen (2021), serta J. Kaltiainen dan J. Hakanen (2022), turut teridentifikasi sebagai publikasi relevan berdasarkan frekuensi sitasi dan kesesuaian topik selama lima tahun terakhir.

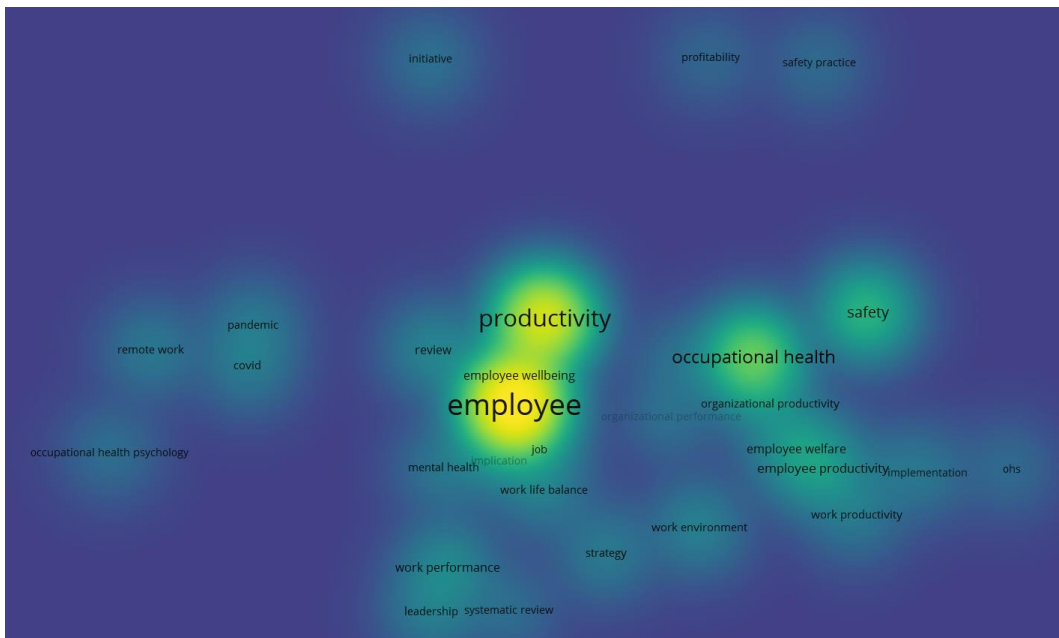
Setelah proses identifikasi dan seleksi literatur, data sitasi dianalisis untuk mengamati kecenderungan penelitian secara kuantitatif. Hasil pemindaian menunjukkan bahwa topik-topik yang paling sering muncul berkaitan dengan kesejahteraan psikologis, kesehatan kerja, dan produktivitas karyawan dalam konteks

organisasi jasa. Analisis visualisasi menggunakan VOSviewer menghasilkan tiga bentuk pemetaan, yaitu *network visualization*, *overlay visualization*, dan *density visualization*, yang digunakan untuk menilai hubungan tematik, intensitas kemunculan kata kunci, serta pola kolaborasi antarpemula dalam publikasi terkait.



Gambar 2. Visualisasi Peta trend Penelitian

Berdasarkan hasil visualisasi jaringan (Gambar 2), kluster terbesar menunjukkan keterhubungan kuat antara kata kunci *employee*, *productivity*, dan *occupational health*. Selain itu, identifikasi kata kunci seperti *pandemic*, *covid*, *remote work*, *employee well-being*, *work-life balance*, dan *safety* menunjukkan persebaran tema yang terekam dalam publikasi. Kluster-kluster tersebut menggambarkan pola kemunculan kata kunci tanpa memberikan analisis hubungan antarvariabel.



Gambar 3. Visualisasi Kedalaman (Density) Trend Penelitian

Berdasarkan Gambar 3, menunjukkan area dengan intensitas tinggi pada kata kunci *employee*, *productivity*, *employee well-being*, dan *occupational health*. Warna dengan tingkat kecerahan lebih tinggi mengindikasikan frekuensi kemunculan kata kunci yang lebih besar dalam literatur yang dianalisis. Kata kunci lain seperti *remote work*, *pandemic*, *initialiative*, dan *profitability* muncul dengan intensitas lebih rendah dibandingkan area utama.

Tabel 3. Ekstraksi Data *Systematic Journal Review* Artikel School-Based Disaster Preparedness

No	Penulis / Tahun	Lokasi Penelitian	Desain Studi	Sampel & Populasi	Hasil Utama tentang Kebijakan Kesehatan & Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas di Industri Jasa
1	P.E. Spector (2021)	Global	Tinjauan Teoretis	-	Buku ini menjelaskan hubungan antara kebijakan organisasi, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas dalam konteks psikologi industri, menekankan bahwa kebijakan kesehatan kerja yang efektif meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kinerja pegawai.
2	Tuzovic & Kabadayi (2021)	Amerika Serikat	Kajian Konseptual	-	Studi ini menyoroti dampak kebijakan jarak sosial selama pandemi terhadap kesejahteraan karyawan sektor jasa, menegaskan pentingnya kebijakan kesehatan yang adaptif untuk menjaga produktivitas dan kesejahteraan kerja.
3	Pradhan & Hati (2022)	India	Pengembangan dan Validasi Instrumen	320 karyawan sektor jasa	Artikel ini mengembangkan skala pengukuran kesejahteraan karyawan dan membuktikan bahwa kesejahteraan yang tinggi berhubungan signifikan dengan peningkatan produktivitas kerja.
4	Johnson, Dey, Nguyen, & Groth (2020)	Australia	Tinjauan Sistematis	-	Penelitian ini meninjau bagaimana perubahan berbasis teknologi di tempat kerja memengaruhi kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan, dengan hasil bahwa kebijakan kesehatan mental di perusahaan jasa berperan penting dalam menjaga produktivitas jangka panjang.
5	Harju & Kaltiainen (2021)	Finlandia	Studi Longitudinal	256 pekerja sektor layanan	Studi ini menunjukkan bahwa job crafting yang didukung kebijakan kesejahteraan organisasi berdampak positif pada penyesuaian tuntutan kerja dan peningkatan kesejahteraan serta produktivitas.
6	Kaltiainen & Hakanen (2022)	Finlandia	Kuantitatif	410 responden karyawan	Artikel ini menegaskan bahwa kepemimpinan melayani (servant leadership) memperkuat kesejahteraan karyawan dan secara langsung meningkatkan kinerja adaptif dalam organisasi jasa.
7	Haque (2021)	Inggris	Kajian Konseptual	-	Artikel ini menekankan peran kepemimpinan bertanggung jawab dalam sektor kesehatan selama pandemi COVID-19 untuk menjaga kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja melalui kebijakan kesehatan yang berkelanjutan.

8	Hauff, Felfe, & Klug (2022)	Jerman	Survei Kuantitatif	527 karyawan	Studi ini menemukan bahwa praktik kerja berperforma tinggi yang selaras dengan kebijakan kesejahteraan meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan melalui mekanisme dukungan kepemimpinan.
9	Wang, Ding, & Kong (2023)	Tiongkok	Kuantitatif	368 karyawan digital	Penelitian ini menyoroti dampak <i>technostress</i> terhadap kesejahteraan karyawan dan menemukan bahwa kebijakan dukungan digital yang efektif dapat menekan kelelahan kerja serta meningkatkan produktivitas.
10	Nabawanuka & Ekmekcioglu (2022)	Turki	Survei Kuantitatif	284 milenial pekerja jasa	Studi ini menunjukkan bahwa dukungan supervisor dan keseimbangan kerja-hidup merupakan bentuk kebijakan organisasi yang meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan generasi milenial.

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3, hasil ekstraksi menunjukkan bahwa seluruh artikel yang dianalisis menyediakan data empiris maupun teoretis terkait kebijakan kesehatan kerja, kesejahteraan karyawan, dan indikator produktivitas di sektor jasa. Tipe studi yang ditemukan meliputi tinjauan teoretis, kajian konseptual, *systematic review*, studi longitudinal, serta survei kuantitatif. Sampel penelitian bervariasi antara 256 hingga 527 responden pada konteks karyawan industri jasa di berbagai negara. Kata kunci yang paling konsisten muncul di seluruh publikasi mencakup *employee well-being*, *occupational health*, *work-life balance*, *servant leadership*, dan *productivity*.

Pembahasan

Hasil *systematic journal review* terhadap 10 artikel terpilih (2020–2025) menunjukkan konsistensi temuan bahwa kebijakan kesehatan dan kesejahteraan karyawan di industri jasa berkontribusi signifikan terhadap produktivitas organisasi melalui peningkatan *employee well-being* (mis. Spector, 2021; Tuzovic & Kabadayi, 2021; Pradhan & Hati, 2022; Hauff et al., 2022; Wang et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan kerangka teoritis utama dalam studi pekerjaan dan organisasi terutama *Job Demands–Resources (JD-R)* model dan *Conservation of Resources (COR)* theory yang menjelaskan mekanisme mengapa dan bagaimana kebijakan organisasi memengaruhi hasil kinerja. Secara ringkas, kebijakan yang mengurangi tuntutan kerja atau menambah sumber daya (mis. dukungan kepemimpinan, fleksibilitas, dukungan teknologi) meningkatkan kesejahteraan karyawan; kesejahteraan yang lebih baik inilah yang selanjutnya memperbaiki motivasi, konsentrasi, dan kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan, sehingga memediasi hubungan antara kebijakan dan produktivitas (Demerouti et al., 2001; Hobfoll, 1989).

Jika dikontraskan dengan penelitian dan teori di luar kumpulan 10 artikel tersebut, pola yang ditemukan pada studi terpilih memperkuat, bukan menentang, bukti teoritis sebelumnya. Misalnya, temuan tentang peran dukungan kepemimpinan dan praktik kerja berperforma-tinggi (Hauff et al., 2022; Harju & Keltiainen, 2021) mendukung prediksi *Social Exchange Theory* bahwa karyawan cenderung merespons dukungan organisasi dengan peningkatan komitmen dan kinerja (Blau, 1964). Demikian pula, bukti bahwa kebijakan adaptif dan dukungan digital menurunkan *technostress* dan mempertahankan produktivitas (Tuzovic & Kabadayi, 2021; Wang et al., 2023) memperluas literatur tentang dampak transformasi digital terhadap kesejahteraan kerja dengan memadukan aspek sumber daya teknologi sebagai moderator dalam model JD-R.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa *employee well-being* muncul sebagai mediator utama dapat dirinci dalam beberapa mekanisme psikologis dan fungsional. Pertama, dari sisi motivasional (mis. *Self-Determination Theory*), kebijakan yang meningkatkan otonomi, kompetensi, dan relasi sosial memperkuat motivasi intrinsik karyawan sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas output kerja (Deci & Ryan, 2000). Kedua, secara kognitif, kesejahteraan yang lebih baik mengurangi kelelahan dan gangguan perhatian sehingga meningkatkan efisiensi tugas dan pengambilan keputusan mekanisme yang dijelaskan oleh riset neuropsikologis tentang stres dan fungsi eksekutif. Ketiga, dari perspektif kesehatan perilaku,

intervensi preventif (mis. program kesehatan fisik dan fasilitas pemulihan) menurunkan absen dan *presenteeism*, sehingga produktivitas terjaga secara kuantitatif dan kualitatif. Keempat, secara organisasi, kebijakan yang konsisten dan dipersepsikan adil meningkatkan persepsi keadilan organisasi dan keterikatan karyawan, memicu perilaku ekstra-role yang menambah produktivitas.

Perbandingan temuan empiris dalam 10 artikel dengan studi longitudinal dan kuantitatif yang lebih lama menunjukkan perbedaan penekanan tetapi bukan kontradiksi. Studi yang disintesis lebih banyak menyoroti konteks pandemi dan kebutuhan fleksibilitas (*remote work*, *work-life balance*), sementara literatur pra-pandemi menekankan stabilitas proses dan desain pekerjaan. Namun, kedua garis penelitian bertemu pada kesimpulan bahwa kebijakan yang holistik menggabungkan aspek fisik, psikologis, dan teknologi memaksimalkan efek positif terhadap produktivitas melalui jalur kesejahteraan. Dengan kata lain, pandemi mempercepat munculnya variabel moderator baru (mis. dukungan digital, kewaspadaan terhadap *technostress*), tetapi mekanisme mediasi oleh kesejahteraan tetap berlaku.

Implikasi teoretis dari kajian ini adalah dua hal: pertama, bahwa model-model tradisional (JD-R, COR, Social Exchange) masih relevan dan dapat diadaptasi untuk memasukkan sumber daya digital dan kebijakan fleksibel; kedua, bahwa konsep *employee well-being* perlu dipandang sebagai konstruk multidimensi (fisik, mental, sosial, dan adaptif) yang menyatukan efek kebijakan terhadap hasil kinerja. Implikasi praktisnya adalah bahwa perancang kebijakan di industri jasa harus merancang intervensi yang menasar sumber daya kunci (kepemimpinan suportif, fleksibilitas kerja, dukungan teknologi, dan program kesehatan) dengan tujuan akhir memperbaiki kesejahteraan karyawan bukan hanya memodifikasi tuntutan kerja secara parsial karena kesejahteraanlah yang secara empiris memediasi peningkatan produktivitas.

Sebagai penutup, pembahasan ini menegaskan bahwa temuan *systematic review* bukan sekadar daftar korelasi, melainkan konsisten dengan mekanisme teoretis yang menjelaskan peran kebijakan sebagai input organisasi, kesejahteraan karyawan sebagai mediator psikologis-fungsional, dan produktivitas sebagai output organisasi. Oleh karena itu, rekomendasi penelitian selanjutnya adalah melakukan studi mediasi yang lebih eksplisit (mis. analisis jalur atau model struktural) serta memasukkan moderator kontekstual baru seperti literasi digital dan intensitas pandemi untuk memperkuat bukti kausalitas antara kebijakan, kesejahteraan, dan produktivitas.

KESIMPULAN

Kajian *Systematic Journal Review* (SJR) ini mengonfirmasi tren penelitian terbaru periode 2020–2025 yang berfokus pada hubungan antara kebijakan kesehatan, kesejahteraan, dan produktivitas di industri jasa. Visualisasi bibliometrik menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) dan produktivitas merupakan konsep sentral dengan kepadatan pembahasan yang paling tinggi dalam literatur. Penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kesehatan yang komprehensif berkorelasi positif dengan peningkatan kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Dukungan kepemimpinan yang adaptif dan perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) terbukti menjadi faktor krusial yang menunjang hasil tersebut. Oleh karena itu, kebijakan kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja berfungsi sebagai prediktor strategis terhadap peningkatan kinerja dan daya saing organisasi jasa.

Temuan kunci dari sintesis literatur adalah peran kesejahteraan karyawan sebagai variabel mediator yang menghubungkan kebijakan perusahaan dengan *output* produktivitas. Ketika perusahaan menginvestasikan sumber daya pada program kesehatan yang efektif, hal ini mengurangi tingkat *burnout* dan stres kerja karyawan. Penurunan risiko kesehatan psikologis ini kemudian secara signifikan meningkatkan keterlibatan (*engagement*) dan kinerja kerja. Tren penelitian pascapandemi menunjukkan bahwa isu kerja jarak jauh (*remote work*) dan COVID-19 menuntut adaptasi kebijakan untuk menjaga kesehatan *occupational* di lingkungan kerja *hybrid*. Model konseptual yang disajikan mengintegrasikan dimensi *occupational health*, *employee wellbeing*, dan dukungan organisasi sebagai kerangka komprehensif untuk mempertahankan produktivitas jangka panjang di sektor jasa.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris model konseptual yang telah disintesis dalam studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal. Fokus studi dapat diperluas dengan memasukkan variabel pemediasi lain, seperti komitmen organisasi atau keadilan prosedural, untuk pemahaman yang lebih mendalam. Diperlukan penelitian yang menggunakan metode *mixed-methods* guna menganalisis perspektif kualitatif karyawan terkait efektivitas implementasi kebijakan kesehatan di industri jasa. Peneliti berikutnya dianjurkan untuk membandingkan pengaruh kebijakan kesehatan dan kesejahteraan pada industri jasa di negara maju versus negara berkembang untuk mendapatkan perspektif kontekstual. Selain itu, pengujian harus melibatkan analisis *longitudinal* untuk mengukur dampak kebijakan terhadap produktivitas secara berkelanjutan dan stabil dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Amer et al. (2022). Amer, S. A. A. M., Elotla, S. F., Ameen, A. E., Shah, J., & Fouad, A. M. (2022). Occupational burnout and productivity loss: A cross-sectional study among academic university staff. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 861674. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.861674>
- De-la-Calle-Durán, M.-C., & Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of COVID-19: A proposal of the 5Cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), Article 5470. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Haque, A. (2021). The COVID-19 pandemic and the role of responsible leadership in health care: thinking beyond employee well-being and organisational sustainability. *Leadership in Health Services*. <https://doi.org/10.1108/lhs-09-2020-0071>
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Schaufeli, W. B. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 1157–1172. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>
- Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2022). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 108–137. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., & ... (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(4), 543–561. <https://doi.org/10.1177/0312896220922292>
- Juba, O. O. (2024). Impact of workplace safety, health, and wellness programs on employee engagement and productivity. *International Journal of Health, Medicine and Nursing Practice*, 6(4), 12–27.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(2), 220–235. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Li, X., Zhang, L., Lee, J. C.-K., & Chen, J. (2024). A systematic review of research patterns and trends in early childhood education teacher well-being from 1993 to 2023: A trajectory landscape. *Behavioral Sciences*, 14(12), Article 1179. <https://doi.org/10.3390/bs14121179>
- 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(1), Article 87. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02258-6>
- Nabawanuka, H., & Ekmekcioglu, E. B. (2022). Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work–life balance and employee well–being. *Industrial and Commercial Training*, 54(5), 781–796. <https://doi.org/10.1108/ict-05-2021-0041>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Promoting health and well-being at work: Policy and practices* (OECD Health Policy Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e179b2a5-en>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(3), 589–610. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (8th ed.). John Wiley & Sons. [Buku, tautan Google Books]
- Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2021). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(1), 1–25. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- Wang, H., Ding, H., & Kong, X. (2023). Understanding technostress and employee well-being in digital work: The roles of work exhaustion and workplace knowledge diversity. *International Journal of Manpower*, 44(2), 297–314. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2021-0480>
- Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., dos Santos, N. R., Dalluege, C. A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work-life flow on physical and psychological health. *Workplace Health & Safety*, 71(11), 513–521. <https://doi.org/10.1177/21650799231176397>