

Implementasi Program Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan Global: Analisis Sistematis Faktor Keberhasilan dan Tantangan Lintas Budaya

Fatimah¹, M. Isa Anshori²

Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia
fatimahfaat@gmail.com¹, isa.anshori@trunojoyo.ac.id²

Submitted: 25th Oct 2024 | **Edited:** 24th Dec 2024 | **Issued:** 01st Jan 2025

Cited on: Fatimah, F., & Anshori, M. I. (2025). Implementasi Program Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan Global: Analisis Sistematis Faktor Keberhasilan dan Tantangan Lintas Budaya. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(1), 308-315.

ABSTRACT

This research explores the implementation of employee welfare programs in multinational companies through a systematic literature review. This study analyzes in depth the latest empirical research (2019-2024) that highlights success factors and challenges in a cross-cultural context. By applying the PRISMA protocol, this research identified key patterns in program implementation, including the importance of ROI evaluation, the influence of local cultural values, and the effect of ESG activities on employee psychological well-being. The research results show that the success of the program depends on the effective integration of economic, social and cultural aspects, as well as contextual adjustments in its implementation. These findings form the basis for designing a more efficient framework for managing employee well-being at a global level.

Keywords: Employee Welfare Program, Cross Cultural Management, Global Program Evaluation

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah mendorong perusahaan untuk beroperasi di tingkat internasional, menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam secara budaya. Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia global adalah penerapan program kesejahteraan karyawan yang efektif dan inklusif (Basuki, 2023). Program semacam ini tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan, tetapi juga menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan berkelanjutan di tengah keberagaman budaya (Arman & Sari, 2021).

Dalam konteks perusahaan global, pelaksanaan program kesejahteraan karyawan memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan skala lokal. Perbedaan nilai budaya, sistem sosial, dan ekspektasi karyawan di berbagai negara

menjadi tantangan utama dalam merancang program yang dapat memenuhi kebutuhan semua karyawan secara efektif. Menurut Fardiansyah et al. (2022), keberhasilan program ini sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memahami dan mengintegrasikan aspek budaya lokal ke dalam desain programnya.

Meskipun banyak penelitian telah membahas program kesejahteraan karyawan, masih ada kekurangan pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapannya dalam konteks lintas budaya. Wahdiniawati et al. (2023) menyoroti perlunya pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis praktik terbaik dalam implementasi program kesejahteraan karyawan di perusahaan global. Pendekatan ini melibatkan pemahaman mendalam tentang bagaimana perbedaan budaya memengaruhi persepsi dan partisipasi karyawan dalam program, serta strategi adaptasi yang efektif untuk mengatasi tantangan lintas budaya.

Keberhasilan program kesejahteraan karyawan di era global tidak hanya bergantung pada isi program, tetapi juga pada cara program tersebut dikomunikasikan dan disesuaikan dengan konteks budaya lokal (Wulandari, 2017). Temuan ini menunjukkan pentingnya analisis sistematis terhadap faktor-faktor keberhasilan dan tantangan dalam pelaksanaan program kesejahteraan karyawan di perusahaan global.

Berdasarkan latar belakang ini, tinjauan literatur sistematis ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis bukti empiris terkait implementasi program kesejahteraan karyawan di perusahaan global, dengan fokus khusus pada identifikasi faktor keberhasilan dan tantangan lintas budaya. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan kerangka kerja yang lebih efektif untuk implementasi program kesejahteraan karyawan di tingkat global, sekaligus menyediakan panduan praktis bagi praktisi sumber daya manusia dalam mengelola program di lingkungan kerja yang multikultural.

LANDASAN TEORI

Program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Menurut Robbins dan Judge (2019), program kesejahteraan karyawan mencakup berbagai inisiatif yang dirancang untuk

meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Dalam konteks global, Hofstede (1980) menekankan pentingnya mempertimbangkan dimensi budaya seperti individualisme vs kolektivisme, power distance, dan uncertainty avoidance dalam merancang program yang inklusif. Integrasi aspek-aspek budaya lokal ke dalam kebijakan organisasi dapat meningkatkan penerimaan dan efektivitas program kesejahteraan (Schneider & Barsoux, 2003).

Selain itu, teori kerangka adaptasi budaya dari Earley dan Ang (2003) menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi dalam lingkungan multikultural sangat bergantung pada kemampuan memahami dan menghormati nilai-nilai lokal. Program kesejahteraan yang sensitif terhadap budaya dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan (Thomas, 2008). Dengan demikian, penerapan program kesejahteraan karyawan dalam perusahaan global memerlukan pendekatan sistematis yang mempertimbangkan perbedaan budaya, nilai sosial, dan ekspektasi lokal agar dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk menganalisis dan mensintesis literatur terkait pelaksanaan program kesejahteraan karyawan di perusahaan global. Pendekatan SLR dipilih karena kemampuannya untuk secara sistematis dan menyeluruh mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengintegrasikan temuan dari berbagai studi. Penelitian ini mengikuti protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan transparansi dan kualitas proses tinjauan.

Langkah awal melibatkan pencarian literatur secara sistematis pada lima basis data utama: Scopus, Web of Science, EBSCO Business Source Complete, ProQuest, dan Science Direct. Pencarian dilakukan dengan kombinasi kata kunci dalam bahasa Inggris, seperti "*employee wellness program*", "*employee well-being*", "*global companies*", "*multinational corporations*", "*cross-cultural challenges*", "*implementation success factors*", dan variasinya. Penelitian difokuskan pada artikel yang diterbitkan dalam periode 2019-2024 untuk memastikan relevansi dan keaktualan data.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel penelitian empiris yang diterbitkan dalam jurnal *peer-reviewed*, (2) studi yang membahas implementasi program kesejahteraan karyawan di perusahaan global atau multinasional, (3) artikel yang menyoroti faktor keberhasilan atau tantangan implementasi, dan (4) artikel berbahasa Inggris. Sebaliknya, kriteria eksklusi mencakup: (1) artikel opini atau editorial, (2) penelitian yang hanya berfokus pada perusahaan lokal, (3) studi tanpa data empiris, dan (4) *systematic reviews* yang telah ada sebelumnya.

Proses seleksi artikel dilakukan melalui tiga tahap: penyaringan berdasarkan judul, abstrak, dan teks lengkap. Dua peneliti independen menyaring artikel untuk meminimalkan bias, sementara seorang peneliti ketiga bertindak sebagai penengah dalam hal terjadi perbedaan pendapat. Penilaian kualitas dilakukan menggunakan *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) untuk mengevaluasi metodologi studi yang disertakan.

Data diekstraksi menggunakan template standar, mencakup informasi seperti karakteristik studi (penulis, tahun, negara), metode penelitian, rincian program kesejahteraan, faktor keberhasilan, tantangan implementasi, dan temuan utama. Analisis data dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola yang muncul dari data. Proses *coding* dilakukan secara induktif dan deduktif guna mengembangkan kerangka tematik yang menyeluruh. Untuk memastikan keandalan, analisis dilakukan melalui triangulasi peneliti selama proses *coding* dan pengembangan tema.

Hasil analisis disajikan secara naratif dengan mempertimbangkan konteks dan kompleksitas temuan dari berbagai studi. Pendekatan ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai bagaimana faktor budaya dan kontekstual memengaruhi keberhasilan implementasi program kesejahteraan karyawan di perusahaan global.

HASIL PENELITIAN

Evaluasi Ekonomi Program Kesejahteraan Karyawan di Tempat Kerja

Penelitian oleh Unsal et al. (2021) mengungkapkan adanya variasi dalam metode evaluasi *Return on Investment* (ROI) untuk program kesejahteraan karyawan (*Workplace Wellness Programs*). Dari 47 artikel *peer-reviewed* yang dianalisis, program dengan elemen manajemen penyakit memiliki ROI lebih tinggi dibandingkan

program kesejahteraan umum. ROI juga menunjukkan hubungan positif dengan durasi program, sedangkan perusahaan kecil (≤ 500 karyawan) cenderung memiliki estimasi ROI lebih rendah dibandingkan perusahaan besar. Hal ini menyoroti kebutuhan akan standarisasi metodologi dalam evaluasi program kesejahteraan guna menghasilkan validasi ROI yang lebih akurat.

Aktivitas ESG dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan

Studi oleh Piao et al. (2022) terhadap lebih dari 41.000 karyawan di 11 perusahaan Jepang menunjukkan hubungan kompleks antara aktivitas *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dan stres kerja. Aktivitas lingkungan, seperti program pengurangan stres air dan adopsi teknologi bersih, memberikan dampak positif pada kesejahteraan psikologis, sementara program pengurangan emisi beracun justru meningkatkan stres kerja. Aktivitas sosial, terutama yang mendukung kepuasan kerja dan *work-life balance*, memiliki korelasi signifikan dengan manajemen stres okupasional.

Manajemen Konflik Lintas Budaya Berbasis Konfusianisme

Penelitian Liu et al. (2021) memanfaatkan nilai-nilai Konfusianisme untuk manajemen konflik lintas budaya, khususnya selama pandemi COVID-19. Dengan memadukan nilai-nilai Konfusianisme dan teori dimensi budaya Hofstede, studi ini mengidentifikasi 16 sub-nilai budaya yang efektif dalam mereduksi konflik lintas budaya di perusahaan multinasional. Hasilnya menekankan pentingnya adaptasi budaya dalam mengelola konflik organisasi.

Adaptasi Lintas Budaya dalam Pendidikan Internasional

Di et al. (2022) menganalisis adaptasi lintas budaya pada 475 mahasiswa Afrika di Zhejiang Normal University. Studi ini menemukan korelasi positif antara manajemen penerimaan dengan durasi tinggal, manajemen pengajaran dengan usia dan latar belakang pendidikan, serta manajemen diferensiasi dengan kemampuan bahasa. Temuan tersebut menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen adaptasi lintas budaya di pendidikan internasional.

Kesehatan Mental dalam Pandemi COVID-19

Riedel et al. (2021) menyoroti peningkatan beban kerja dan trauma psikologis pada tenaga kesehatan selama pandemi. Studi ini merekomendasikan sistem deteksi

dini, pengembangan keterampilan koping, serta penyediaan layanan kesehatan mental yang komprehensif sebagai langkah mitigasi.

CSR dan Hubungannya dengan Kesehatan Internal Stakeholder

Tinjauan sistematis oleh Macassa et al. (2021) pada 16 artikel di Eropa menunjukkan dominasi penelitian pada hubungan CSR dan kepuasan kerja. Namun, ada kesenjangan dalam studi mengenai CSR internal dan dampaknya pada kesehatan fisik karyawan. Penelitian ini mengusulkan konsensus pengukuran CSR internal untuk mengevaluasi *outcome* kesehatan secara lebih baik.

Manajemen Keluarga dan Disabilitas

Van Riper et al. (2021) menganalisis manajemen keluarga lintas budaya pada 2.740 orang tua dari individu dengan Down Syndrome di 11 negara. Variasi manajemen keluarga ditemukan di berbagai negara, dengan pola paling positif terlihat di Brasil, Spanyol, dan Amerika Serikat.

Adaptasi Instrumen Manajemen Lintas Budaya

Prudêncio & Brazorotto (2024) mengadaptasi *Parent Hearing Aid Management Inventory* ke dalam Bahasa Portugis Brasil menggunakan metodologi sistematis delapan tahap. Hasil validasi menunjukkan reliabilitas internal yang memuaskan melalui analisis *Cohen's kappa* dan *Cronbach's alpha*.

Perspektif Neurosains dalam Manajemen Kondisi Medis

Stafstrom & Carmant (2024) menyajikan tinjauan menyeluruh tentang kejang dan epilepsi dari perspektif neurosains, menekankan pentingnya pemahaman patofisiologi untuk strategi manajemen yang efektif.

Adaptasi Lintas Budaya pada Kesehatan

Diaconu et al. (2022) memvalidasi dan mengadaptasi *Diabetes Self-Management Questionnaire* (DSMQ) dan *Social Phobia Inventory* (SPIN) di Romania. SPIN menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik, sedangkan DSMQ memerlukan data tambahan untuk validasi lebih mendalam. Sintesis dari berbagai penelitian ini menunjukkan kompleksitas implementasi program kesejahteraan karyawan dalam skala global. Keberhasilan program sangat dipengaruhi oleh integrasi aspek ekonomi, sosial, budaya, dan kesehatan, dengan perhatian khusus pada manajemen lintas budaya, adaptasi kontekstual, serta evaluasi sistematis terhadap hasil program.

Relevansi Studi

Analisis terhadap sepuluh jurnal menunjukkan relevansi signifikan dengan penelitian tentang implementasi program kesejahteraan karyawan di perusahaan global. Studi Unsal et al. (2021) menyoroti evaluasi ekonomi dan Return on Investment (ROI), yang relevan untuk memahami keberhasilan program dari sudut pandang finansial. Penelitian Piao et al. (2022) mengkaji hubungan aktivitas ESG dengan kesejahteraan psikologis karyawan, memberikan wawasan tentang implementasi program dalam korporasi global.

Dimensi lintas budaya dijelaskan melalui studi Liu et al. (2021) yang memanfaatkan nilai-nilai Konfusianisme dalam mengelola konflik budaya, serta Di et al. (2022) yang menyoroti manajemen adaptasi lintas budaya secara empiris. Tantangan kesehatan mental, terutama dalam krisis global, dibahas oleh Riedel et al. (2021), sementara Macassa et al. (2021) menghubungkan program kesejahteraan dengan CSR untuk meningkatkan kesehatan karyawan.

Metodologi adaptasi lintas budaya dijelaskan oleh Van Riper et al. (2021) dan Prudêncio & Brazorotto (2024), menawarkan kerangka kerja untuk mengelola program kesejahteraan dalam konteks budaya yang beragam. Perspektif interdisipliner diperkuat oleh Stafstrom & Carmant (2024) dengan pendekatan neurosains, serta Diaconu et al. (2022) yang memvalidasi alat manajemen kesehatan lintas budaya.

KESIMPULAN

Implementasi program kesejahteraan karyawan di perusahaan global memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, budaya, dan kesehatan. Keberhasilan program bergantung pada evaluasi ROI yang terstandarisasi, integrasi nilai budaya lokal, dan penerapan aktivitas ESG yang seimbang. Tantangan utama meliputi metode evaluasi yang beragam, adaptasi lintas budaya yang kompleks, dan kebutuhan standarisasi hasil program. Penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan sistematis dan kontekstual dalam mengelola kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja global.

DAFTAR PUSTAKA

Arman, A., & Sari, N. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Pada PT. Happy Puppy Tenggara. *Jurnal*

- Ekonomi & Manajemen Indonesia*, 21(2), 62–77.
<https://doi.org/10.53640/jemi.v21i2.955>
- Basuki, N. (2023). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Di, W., Zhang, S., Lian, X., Oubibi, M., Li, D., Ding, L., Zhang, Z., & Yang, T. (2022). Research on cross-cultural adaptation and educational management of international students in China: Case of African students at Zhejiang Normal University. *Frontiers in Psychology*, 13(October). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009658>
- Diaconu, L., Gaita, L., Timar, B., Deaconu, L., Lazar, S., Timar, R., & Popescu, S. (2022). Validation and Cross-Cultural Adaptation of the Diabetes Self-Management Questionnaire (DSMQ) and the Social Phobia Inventory (SPIN) in Romanian Patients with Diabetes Mellitus. *Medicina (Lithuania)*, 58(12). <https://doi.org/10.3390/medicina58121823>
- Fardiansyah, A., Syurandhari, D. H., Yuniarti, A. M., Saputra, H., & Mafticha, E. (2022). *Konsep Dasar Manajemen Kesehatan* (R. L. Mahmudah (ed.)).
- Liu, X., Zhu, W., & Liang, Y. (2021). Integration of the Confucian Culture on Cross-Cultural Conflict Management: The Role of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.694646>
- Macassa, G., McGrath, C., Tomaselli, G., & Buttigieg, S. C. (2021). Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: A systematic descriptive review. *Health Promotion International*, 36(3), 866–883. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa071>
- Piao, X., Xie, J., & Managi, S. (2022). Environmental, social, and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement. *BMC Public Health*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12350-y>
- Prudêncio, M. C., & Brazorotto, J. S. (2024). Cross-cultural adaptation of the Parent Hearing Aid Management Inventory into Brazilian Portuguese. *CoDAS*, 36(4). <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20242023249en>
- Riedel, B., Horen, S. R., Reynolds, A., & Hamidian Jahromi, A. (2021). Mental Health Disorders in Nurses During the COVID-19 Pandemic: Implications and Coping Strategies. *Frontiers in Public Health*, 9(October), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.707358>
- Siti Annisa Wahdiniawati, Lubis, F. M., Erlianti, D., Sari, V. B. M., Uhai, S., & Febrian, W. D. (2023). Keseimbangan Kehidupan Kerja: Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan Melalui Manajemen Sdm Yang Berkelanjutan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7, 1–11.
- Stafstrom, C. E., & Carmant, L. (2024). Seizures and epilepsy: An overview for neuroscientists. *Cold Spring Harbor Perspectives in Biology*, 7(5), 1–19.
- Unsal, N., Weaver, G. L., Bray, J., & Bibeau, D. (2021). A Scoping Review of Economic Evaluations of Workplace Wellness Programs. *Public Health Reports*, 136(6), 671–684. <https://doi.org/10.1177/0033354920976557>
- Van Riper, M., Knafl, G. J., Barbieri-Figueiredo, M. do C., Caples, M., Choi, H., de Graaf, G., Duarte, E. D., Honda, J., Marta, E., Phetrasuwan, S., Alfieri, S., Angelo, M., Deoisres, W., Fleming, L., dos Santos, A. S., Rocha da Silva, M. J., Skelton, B., van der Veek, S., & Knafl, K. A. (2021). Measurement of Family Management in Families of Individuals With Down Syndrome: A Cross-Cultural Investigation. *Journal of Family Nursing*, 27(1), 8–22. <https://doi.org/10.1177/1074840720975167>
- Wulandari, P. R. (2017). Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pt Pjb Unit Pembangkitan Gresik. *Manajerial*, 2(1), 27.