



Implementasi Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan

Much. Rizky Novialdi^{1*}, Sabial Alif², Muhammad Farras abdillah³

^{1,2,3} Universitas Siber Asia, Indonesia

*Corresponding author: rizkypants18@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci

Kesejahteraan Karyawan
Produktivitas
Organisasi

Article history

Received: 15 September
2025

Revised: 30 October 2025

Accepted: 20 November
2025

Available online: 13
Februari 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan di organisasi. Kesejahteraan karyawan merupakan aspek strategis yang tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga pada produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi. Implementasi MSDM yang efektif mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi, penilaian kinerja, serta hubungan industrial yang harmonis. Melalui pendekatan yang terintegrasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi konsep MSDM yang sistematis dan berorientasi pada kebutuhan karyawan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan, baik secara finansial maupun non-finansial. Faktor pendukung utama meliputi komitmen manajemen, komunikasi yang efektif, dan kebijakan organisasi yang transparan. Sementara itu, kendala yang dihadapi antara lain keterbatasan anggaran dan resistensi terhadap perubahan.

Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis pada era globalisasi dan transformasi digital menuntut organisasi untuk memiliki daya saing yang tinggi. Perubahan teknologi, pola kerja fleksibel, serta tuntutan karyawan terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai mitra strategis yang berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi sekaligus dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan (Armstrong & Taylor, 2020). Kesejahteraan karyawan menjadi isu yang semakin relevan dalam beberapa tahun terakhir, terutama pascapandemi COVID-19 yang mengubah pola kerja dan meningkatkan perhatian terhadap kesehatan fisik maupun mental tenaga kerja. Organisasi dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga mendukung kesejahteraan psikologis, sosial, dan finansial karyawan. Studi terbaru menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berkorelasi positif dengan kinerja organisasi, komitmen kerja, serta tingkat retensi karyawan (CIPD, 2021). Oleh karena itu, implementasi konsep MSDM yang tepat menjadi kebutuhan strategis bagi setiap organisasi.

Secara konseptual, MSDM mencakup serangkaian praktik seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan benefit, serta hubungan industrial. Praktik-praktik tersebut harus dirancang secara sistematis dan terintegrasi agar mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan karyawan. Menurut Dessler (2020), keberhasilan implementasi MSDM sangat ditentukan oleh sejauh mana kebijakan dan prosedur yang diterapkan mampu menjawab kebutuhan organisasi sekaligus memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan. Dalam konteks Indonesia, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan juga diperkuat melalui regulasi ketenagakerjaan yang menekankan pentingnya perlindungan tenaga kerja dan peningkatan kualitas hidup pekerja. Undang-Undang Cipta Kerja dan berbagai peraturan turunannya menegaskan pentingnya kepastian kerja, sistem pengupahan yang adil, serta jaminan sosial tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya menjadi tanggung jawab moral organisasi, tetapi juga merupakan kewajiban normatif yang diatur oleh hukum (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021).

Namun demikian, dalam praktiknya masih banyak organisasi yang belum mengimplementasikan konsep MSDM secara optimal. Beberapa perusahaan masih memandang kesejahteraan karyawan sebatas pemberian gaji dan tunjangan, tanpa memperhatikan aspek pengembangan karier, keamanan kerja, maupun keseimbangan kehidupan kerja. Padahal, kesejahteraan karyawan bersifat multidimensional, mencakup kesejahteraan finansial, fisik, sosial, dan psikologis (World Health Organization, 2022). Ketidakseimbangan dalam pemenuhan aspek-aspek tersebut dapat berdampak pada

menurunnya motivasi kerja, meningkatnya turnover, serta rendahnya produktivitas. Implementasi konsep MSDM yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan menuntut adanya komitmen manajemen puncak serta budaya organisasi yang mendukung. Budaya organisasi yang inklusif, transparan, dan partisipatif dapat mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa organisasi dengan praktik MSDM yang partisipatif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang menerapkan pendekatan otoriter (Noe et al., 2021).

Selain itu, transformasi digital juga memengaruhi cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen, pelatihan berbasis daring, serta sistem manajemen kinerja berbasis digital memberikan peluang untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. Namun, digitalisasi juga membawa tantangan baru, seperti kebutuhan peningkatan kompetensi digital karyawan dan potensi stres kerja akibat tuntutan adaptasi teknologi (ILO, 2021). Oleh karena itu, implementasi MSDM harus mampu mengintegrasikan aspek teknologi dengan pendekatan humanis agar kesejahteraan karyawan tetap terjaga. Kesejahteraan karyawan juga memiliki implikasi terhadap keberlanjutan organisasi. Konsep sustainability dalam manajemen modern tidak hanya mencakup aspek lingkungan dan ekonomi, tetapi juga aspek sosial, termasuk kesejahteraan tenaga kerja. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki reputasi yang lebih baik, daya tarik yang lebih tinggi bagi talenta potensial, serta kinerja jangka panjang yang lebih stabil (Schaltegger & Burritt, 2020). Dengan demikian, kesejahteraan karyawan merupakan bagian integral dari strategi keberlanjutan organisasi.

Di sisi lain, tantangan global seperti ketidakpastian ekonomi, persaingan tenaga kerja yang semakin kompetitif, serta perubahan ekspektasi generasi milenial dan generasi Z turut memengaruhi praktik MSDM. Generasi kerja saat ini cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja, peluang pengembangan diri, serta makna dalam pekerjaan. Organisasi yang gagal memahami perubahan ekspektasi ini berisiko kehilangan talenta terbaiknya (Deloitte, 2022). Oleh sebab itu, implementasi konsep MSDM harus adaptif terhadap perubahan karakteristik tenaga kerja. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa implementasi konsep manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan. Namun, masih terdapat kesenjangan antara konsep dan praktik di lapangan. Banyak organisasi belum sepenuhnya menerapkan praktik MSDM yang terintegrasi dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan secara komprehensif. Hal ini menjadi dasar penting dilakukannya penelitian untuk menganalisis bagaimana implementasi konsep MSDM dapat berkontribusi dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan secara optimal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian MSDM serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan

yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan memahami hubungan antara implementasi konsep MSDM dan kesejahteraan karyawan, organisasi dapat merancang strategi yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target bisnis, tetapi juga pada peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan secara menyeluruh.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam implementasi konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman makna, pengalaman, serta persepsi individu terhadap kebijakan dan praktik MSDM yang diterapkan dalam organisasi. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara alamiah dan kontekstual sehingga realitas sosial dapat dipahami secara komprehensif (Creswell, 2020). Dengan pendekatan ini, peneliti tidak hanya menggambarkan fakta empiris, tetapi juga menafsirkan bagaimana kebijakan MSDM dijalankan dan dirasakan oleh para karyawan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu berupaya memberikan gambaran sistematis dan faktual mengenai pelaksanaan praktik MSDM serta kaitannya dengan kesejahteraan karyawan. Desain deskriptif dipilih karena penelitian tidak bertujuan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan untuk menjelaskan fenomena berdasarkan data yang diperoleh di lapangan. Menurut Moleong (2021), penelitian kualitatif deskriptif menekankan pada penyajian data dalam bentuk kata-kata, narasi, serta interpretasi mendalam terhadap situasi yang diteliti. Dalam konteks ini, peneliti berusaha menguraikan bagaimana proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, sistem kompensasi, serta hubungan kerja diimplementasikan dan bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan.

Lokasi penelitian ditentukan secara purposive, yaitu dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa organisasi tersebut telah menerapkan praktik MSDM secara terstruktur dan memiliki kebijakan yang relevan dengan fokus penelitian. Pemilihan lokasi secara sengaja dilakukan agar peneliti dapat memperoleh data yang kaya dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian. Subjek penelitian terdiri dari manajer atau staf bagian sumber daya manusia, pimpinan unit kerja, serta karyawan dari berbagai tingkatan jabatan. Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yakni memilih individu yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait implementasi MSDM. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data (data saturation), yaitu ketika informasi yang diperoleh sudah berulang dan tidak ditemukan temuan baru yang signifikan (Saunders et al., 2020).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali informasi secara fleksibel namun tetap terarah sesuai dengan fokus

penelitian. Pertanyaan yang diajukan mencakup pengalaman karyawan terhadap sistem kompensasi, peluang pengembangan karier, kondisi lingkungan kerja, serta persepsi mereka mengenai kesejahteraan. Wawancara memungkinkan peneliti memahami realitas subjektif yang dialami informan secara langsung (Creswell, 2020). Selain wawancara, observasi dilakukan untuk melihat secara langsung dinamika kerja di lingkungan organisasi. Observasi membantu peneliti memahami interaksi antara manajemen dan karyawan, budaya kerja, serta implementasi kebijakan MSDM dalam praktik sehari-hari. Observasi ini bersifat non-partisipatif, di mana peneliti tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas organisasi, melainkan mengamati dan mencatat fenomena yang terjadi. Data observasi ini berfungsi untuk memperkuat dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara.

Studi dokumentasi juga dilakukan dengan menelaah dokumen-dokumen yang relevan, seperti peraturan perusahaan, kebijakan internal terkait MSDM, laporan pelatihan, data penilaian kinerja, serta program kesejahteraan karyawan. Analisis dokumen memberikan gambaran formal mengenai kebijakan yang diterapkan organisasi dan menjadi data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi (Bowen, 2020). Dengan mengombinasikan ketiga teknik tersebut, penelitian ini berupaya memperoleh data yang komprehensif dan mendalam. Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian. Proses analisis mengacu pada model yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan mengelompokkan informasi yang relevan sesuai dengan fokus penelitian, seperti praktik rekrutmen, pelatihan, kompensasi, serta dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis agar memudahkan peneliti dalam memahami pola dan hubungan antar temuan. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan makna dari data yang telah dianalisis serta memverifikasi konsistensinya secara berulang.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi, yaitu membandingkan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi antara manajer dan karyawan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan penelitian (Sugiyono, 2022). Selain itu, peneliti juga melakukan member checking dengan meminta konfirmasi kepada informan terkait hasil wawancara yang telah ditranskripsikan guna memastikan kesesuaian interpretasi. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini juga memperhatikan prinsip etika penelitian. Setiap informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan diminta persetujuannya sebelum wawancara dilakukan. Identitas informan dijaga kerahasiaannya untuk melindungi privasi dan kenyamanan mereka. Prinsip etika ini

penting untuk menjaga integritas penelitian serta membangun kepercayaan antara peneliti dan informan (Israel & Hay, 2021). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang sistematis dan berlandaskan pada prinsip keabsahan serta etika penelitian, metode ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang mendalam dan komprehensif mengenai implementasi konsep manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademik, tetapi juga dapat menjadi rujukan praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan MSDM yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi telah menerapkan berbagai praktik MSDM secara sistematis, meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta sistem kompensasi dan benefit. Proses rekrutmen dilakukan secara terbuka dan berbasis kompetensi, dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kemampuan calon karyawan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi mampu meningkatkan kualitas tenaga kerja serta menciptakan kesesuaian antara individu dan organisasi (Dessler, 2020). Dalam aspek pelatihan dan pengembangan, organisasi secara rutin menyelenggarakan program peningkatan kompetensi baik dalam bentuk pelatihan internal maupun eksternal. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan soft skills karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Temuan ini sejalan dengan pendapat Noe et al. (2021) yang menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja sekaligus kesejahteraan karyawan.

Manajemen kinerja di organisasi dilakukan melalui sistem evaluasi berkala yang menilai pencapaian target kerja serta perilaku kerja karyawan. Sistem ini dirancang secara transparan dengan indikator yang jelas sehingga karyawan memahami standar yang harus dicapai. Transparansi dalam penilaian kinerja terbukti meningkatkan rasa keadilan dan kepuasan kerja karyawan (Armstrong & Taylor, 2020). Sementara itu, sistem kompensasi yang diterapkan mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif kinerja, serta program jaminan sosial. Organisasi juga menyediakan fasilitas tambahan seperti program kesehatan dan dukungan keseimbangan kerja-kehidupan. Kebijakan ini mencerminkan pendekatan kesejahteraan yang bersifat holistik, sebagaimana direkomendasikan oleh International Labour Organization (ILO, 2021) bahwa organisasi perlu mengintegrasikan aspek ekonomi dan sosial dalam pengelolaan tenaga kerja. Hasil

observasi menunjukkan bahwa praktik MSDM yang terstruktur menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan profesional. Hubungan antara manajemen dan karyawan berlangsung secara komunikatif dan partisipatif. Hal ini memperkuat temuan bahwa praktik MSDM yang partisipatif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kehidupan kerja (CIPD, 2021).

Kontribusi MSDM terhadap Kesejahteraan Karyawan

Implementasi konsep MSDM terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan. Dari aspek finansial, sistem kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan rasa aman dan stabilitas ekonomi bagi karyawan. Informan menyatakan bahwa kepastian penghasilan dan adanya insentif kinerja meningkatkan motivasi serta loyalitas terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan (Deloitte, 2022). Dari aspek psikologis, lingkungan kerja yang suportif serta komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan menciptakan rasa dihargai dan diakui. Karyawan merasa memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi serta mendapatkan umpan balik yang konstruktif. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya keterikatan kerja (*employee engagement*), yang menurut Noe et al. (2021) merupakan indikator penting kesejahteraan psikologis dalam organisasi modern.

Aspek kesejahteraan sosial juga terlihat dari adanya kerja sama tim yang solid dan budaya organisasi yang inklusif. Budaya kerja yang kolaboratif mendorong terciptanya hubungan interpersonal yang harmonis di antara karyawan. Hubungan sosial yang positif di tempat kerja terbukti meningkatkan kepuasan dan menurunkan tingkat stres kerja (World Health Organization, 2022). Selain itu, peluang pengembangan karier yang diberikan organisasi turut berkontribusi terhadap kesejahteraan profesional karyawan. Program pelatihan dan promosi jabatan yang berbasis kinerja memberikan motivasi bagi karyawan untuk terus berkembang. Pengembangan karier yang jelas memberikan rasa optimisme dan harapan terhadap masa depan pekerjaan mereka (Armstrong & Taylor, 2020). Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, absensi yang lebih rendah, serta komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi. Hal ini mendukung konsep bahwa kesejahteraan karyawan merupakan bagian integral dari strategi keberlanjutan organisasi (Schaltegger & Burritt, 2020).

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi MSDM dalam Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan

Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa faktor pendukung implementasi MSDM. Pertama, komitmen manajemen puncak menjadi faktor utama dalam

keberhasilan penerapan kebijakan MSDM. Dukungan pimpinan dalam bentuk kebijakan yang pro-karyawan serta alokasi sumber daya yang memadai memperkuat pelaksanaan program kesejahteraan. Creswell (2020) menekankan bahwa kepemimpinan yang visioner berperan penting dalam menciptakan perubahan organisasi yang berkelanjutan. Kedua, budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif turut mendukung keberhasilan implementasi MSDM. Budaya ini mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketiga, pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan SDM membantu meningkatkan efisiensi dan transparansi, terutama dalam sistem penilaian kinerja dan administrasi kepegawaian (ILO, 2021). Namun demikian, penelitian juga menemukan beberapa faktor penghambat. Keterbatasan anggaran menjadi kendala dalam pengembangan program kesejahteraan yang lebih komprehensif. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dari sebagian karyawan dan manajemen menengah turut memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan baru. Perubahan sistem kerja, terutama yang berbasis digital, memerlukan proses adaptasi yang tidak selalu berjalan mulus (Deloitte, 2022). Tantangan lainnya adalah meningkatnya ekspektasi generasi muda terhadap fleksibilitas kerja dan makna pekerjaan. Organisasi perlu menyesuaikan kebijakan MSDM agar tetap relevan dengan kebutuhan tenaga kerja masa kini. Kegagalan dalam memahami perubahan ekspektasi ini dapat berdampak pada meningkatnya turnover dan menurunnya kepuasan kerja (CIPD, 2021).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi konsep manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan yang erat dengan terwujudnya kesejahteraan karyawan. Praktik MSDM yang terintegrasi, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Temuan ini memperkuat teori bahwa MSDM bukan sekadar fungsi administratif, melainkan instrumen strategis dalam mencapai keberlanjutan organisasi. Kesejahteraan karyawan terbukti menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta reputasi organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat. Dengan demikian, organisasi perlu terus mengembangkan praktik MSDM yang adaptif dan inovatif agar mampu menjawab tantangan perubahan lingkungan kerja sekaligus memastikan kesejahteraan karyawan tetap terjaga secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan, dapat disimpulkan bahwa praktik MSDM yang terencana, sistematis, dan terintegrasi memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Implementasi kebijakan yang mencakup rekrutmen berbasis

kompetensi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang transparan, serta kompensasi dan benefit yang adil terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap kesejahteraan finansial, psikologis, sosial, dan profesional karyawan. Kesejahteraan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek material seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang terbuka, peluang pengembangan karier, serta budaya organisasi yang partisipatif. Ketika karyawan merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, maka tingkat kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas terhadap organisasi akan meningkat. Kondisi ini pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi MSDM sangat dipengaruhi oleh komitmen manajemen puncak, dukungan budaya organisasi, serta pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun demikian, terdapat pula tantangan seperti keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, serta meningkatnya ekspektasi generasi kerja yang menuntut fleksibilitas dan makna dalam pekerjaan. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa implementasi konsep manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan merupakan investasi strategis bagi organisasi. Organisasi perlu terus melakukan evaluasi dan pengembangan kebijakan MSDM agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja serta memastikan terciptanya kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Referensi

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bowen, G. A. (2020). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 20(1), 40–55.
- CIPD. (2021). *Health and wellbeing at work survey report 2021*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Creswell, J. W. (2020). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deloitte. (2022). *Global human capital trends 2022*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- International Labour Organization (ILO). (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. ILO Publications.
- Israel, M., & Hay, I. (2021). *Research ethics for social scientists* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2021). *Peraturan pelaksanaan Undang-Undang Cipta Kerja bidang ketenagakerjaan*. Kementerian Ketenagakerjaan RI.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2020). *Sustainability accounting and reporting: Fostering sustainable development*. Routledge.
- World Health Organization (WHO). (2022). *Mental health at work: Policy brief*. WHO Publications.