



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Perubahan Fokus Manajemen Sumber Daya Manusia dari Kepuasan Kerja Menuju Perjalanan Pengalaman Karyawan yang Holistik: *Literature Review*

Chindra Puspita, SM¹

¹Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, Indonesia, margareтчindra46@gmail.com

Corresponding Author: margareтчindra46@gmail.com¹

Abstract: *Rapid changes in the workplace driven by digital transformation, evolving employee expectations and post-pandemic conditions have encouraged organizations to move beyond a traditional focus on job satisfaction toward a more holistic employee experience approach. This study aims to examine the shift in human resource management from job satisfaction to employee experience and its strategic implications for organizations. A systematic literature review was conducted by analyzing ten empirical studies published within the last five years. The findings reveal that employee experience has evolved into a comprehensive approach encompassing the entire employee journey, from recruitment to offboarding, through the integration of organizational culture, physical work environment and technology. Positive employee experience were consistently associated with higher employee engagement, organizational commitment, psychological well-being and lower turnover intention, while also contributing to improved organizational performance and innovation. The study concludes that employee experience should be managed as a strategic and sustainable organizational capability that promotes cross-functional collaboration and supports the development of an inclusive, adaptive and human-centered workplace ecosystem.*

Keyword: *Employee experience, employee journey, human resource management, organizational commitment, organizational performance*

Abstrak: Perubahan cepat di dunia kerja yang didorong oleh transformasi digital, perubahan ekspektasi karyawan dan kondisi pascapandemi mendorong organisasi untuk beralih dari fokus tradisional pada kepuasan kerja menuju pendekatan pengalaman karyawan yang lebih holistik. Penelitian ini bertujuan mengkaji pergeseran manajemen sumber daya manusia dari kepuasan kerja menuju pengalaman karyawan serta implikasi strategisnya bagi organisasi. Metode yang digunakan adalah *systematic literature review* dengan menganalisis sepuluh studi empiris yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman karyawan telah berkembang menjadi pendekatan komprehensif yang mencakup seluruh perjalanan karyawan, mulai dari rekrutmen hingga *offboarding*, melalui integrasi budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan teknologi. Pengalaman karyawan yang positif secara konsisten berhubungan dengan meningkatnya keterikatan karyawan, komitmen organisasi, kesejahteraan psikologis dan menurunnya niat keluar dari organisasi serta berkontribusi pada

peningkatan kinerja dan inovasi organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengalaman karyawan perlu dikelola sebagai kapabilitas strategis dan berkelanjutan untuk mendukung terciptanya ekosistem kerja yang inklusif, adaptasi dan berorientasi pada manusia.

Kata Kunci: Pengalaman karyawan, perjalanan karyawan, manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi, kinerja organisasi

PENDAHULUAN

Dunia kerja yang selalu dinamis saat ini mengalami perubahan drastis terutama disebabkan oleh digitalisasi dan kemajuan teknologi. Perubahan generasi pekerja beserta ekspektasinya dan dampak panjang dari COVID-19 turut memberikan andil atas perubahan yang pesat. Atas perubahan yang terjadi, bukan hanya cara kerja yang berubah menjadi otomatis karena terbantu teknologi, namun lebih daripada itu efeknya terjadi pada perubahan nilai-nilai yang dianggap penting oleh karyawan dalam memetakan hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan saat ini yang didominasi oleh Generasi Milenial dan Generasi Z dituntut bukan hanya memberikan gaji yang kompetitif dan rutin, namun lebih daripada itu. Menurut hasil riset yang dikemukakan oleh Deloitte, terdapat 7 faktor yang perlu ada untuk memunculkan kepuasan kerja dari Generasi Milenial dan Generasi Z yaitu gaji dan keamanan finansial, keseimbangan hidup dan fleksibilitas kerja, tunjangan dan benefit, kesempatan pengembangan diri, kesesuaian nilai pribadi dengan nilai perusahaan, pekerjaan bermakna dan dapat memberikan dampak yang nyata serta lingkungan kerja inklusif dan beragam (Deloitte, 2020). Dengan demikian, perusahaan berlomba untuk memenuhi keinginan karyawan yang menitikberatkan pada kepuasan kerja (*job satisfaction*) tersebut untuk mempertahankan talenta terbaik sebagai amunisi bagi perusahaan untuk terus maju ditengah persaingan bisnis.

Meskipun perusahaan telah memberikan berbagai program untuk meningkatkan dan mempertahankan kepuasan kerja, nyatanya menurut survey yang diinisiasi dan dipublikasi oleh JobStreet, sebuah portal karir dan rekrutmen online untuk Asia Tenggara, menyatakan bahwa 73% karyawan mengaku tidak puas dengan pekerjaannya. Secara lebih lanjut, dalam laporan survey tersebut diketahui bahwa karyawan tidak puas pada dikarenakan adanya faktor ketidaksesuaian latar belakang pendidikan yang ditempuh dengan pekerjaan, tidak ada kejelasan jenjang karir, karakter atasan yang dianggap militer, paternalis dan acuh serta merasa tidak memiliki work-life balance (Jobstreet, 2022). Dengan fenomena yang ada, maka fokus perusahaan dan penelitian mengalami pergeseran kepada strategi yang bersifat holistik yaitu *employee experience*.

Pendekatan *employee experience* membawa kerangka kerja baru dalam manajemen SDM yang menekankan *human-centric design*, yaitu bagaimana organisasi mendesain proses, sistem, dan budaya kerja dengan mempertimbangkan kebutuhan, emosi, dan ekspektasi karyawan. *Employee experience* diperkenalkan oleh Jacob Morgan dalam buku yang diterbitkannya dengan judul *The Employee Experience Advantage*. Morgan menyatakan *employee experience* sebagai “*the intersection of employee expectations, needs, and wants and the organizational design of those expectations, needs, and wants*”. Dalam buku tersebut, Morgan mengemukakan mengenai *Employee Experience Framework* dan mengidentifikasi tiga dimensi utama yang membentuk *employee experience*, yaitu: *culture*, *technology*, dan *physical environment* (Morgan, 2017). Ketiga dimensi itu saling terkait dan mencerminkan bagaimana pengalaman kerja bukan hanya soal pekerjaan itu sendiri, tetapi konteks di mana pekerjaan itu dijalankan.

Seiring perkembangan yang ada, banyak perusahaan mulai menerapkan pendekatan strategis seperti *employee journey mapping*, *persona development*, dan penggunaan *data analytics* untuk memahami serta meningkatkan pengalaman karyawan secara lebih personal dan prediktif. Praktik ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi titik-titik penting (*moments that matter*) dalam perjalanan kerja karyawan, mulai dari proses rekrutmen, orientasi,

pengembangan karier, hingga fase *offboarding*. Pendekatan ini juga memperkuat konsep *employee experience framework* dari Morgan, yang menekankan pentingnya integrasi antara lingkungan fisik, teknologi, dan budaya dalam menciptakan pengalaman kerja yang optimal.

Dengan pemetaan perjalanan karyawan, perusahaan dapat merancang solusi yang lebih relevan dan responsif terhadap kebutuhan serta harapan tiap individu. Ini menandai transisi yang signifikan dari pendekatan manajemen SDM yang sebelumnya bersifat reaktif dan berbasis survei kepuasan kerja konvensional, menuju pendekatan yang lebih proaktif, prediktif, dan holistik. Dalam konteks ini, *employee experience* tidak lagi dipandang sebagai hasil akhir, tetapi sebagai proses yang terus berkembang dan harus dikelola secara dinamis untuk menghasilkan engagement yang lebih tinggi, meningkatkan retensi talenta, serta mendukung performansi organisasi secara menyeluruh. Dalam literature review ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana pergeseran dari *job satisfaction* menuju *employee experience* terjadi, memahami tren, teori, dan praktik terbaik yang telah diterapkan secara global, serta merumuskan implikasi strategis bagi organisasi yang ingin bertransformasi menuju pendekatan SDM yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada manusia.

METODE

Dalam menyusun *literature review* ini, penulis menggunakan metode *systematic literature review* yang merupakan pendekatan terstruktur dan transparan dalam menyusun kajian. Proses ini meliputi perencanaan strategi pencarian literatur, penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi atau pengecualian, penilaian kualitas studi, dan sintesis data (Andrew Booth, 2016). Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, karena bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai fenomena yang sedang berkembang dalam praktik dan teori manajemen SDM. Menurut Roger Bougie dan Uma Sekaran, “*Descriptive study is to obtain data that describe the topic of interest. Often designed to collect data that describe characteristics of objects, events, or situation*” (Bougie, 2016).

Proses pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik seperti Emerald, Scopus, ResearchGate dan *publisher* lainnya dengan menggunakan kata kunci seperti “*employee experience*,” “*job satisfaction*,” dan “*employee journey*.” Seluruh jurnal pencarian yang diketemukan kemudian dipilih dengan kriteria yang digunakan untuk memilih jurnal yang digunakan dalam penelitian ini meliputi jurnal penelitian empiris berbahasa Inggris atau Indonesia yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir, serta membahas secara langsung mengenai *employee experience* sebagai transformasi pendekatan HR. Sementara itu, kriteria eksklusi untuk memisahkan jurnal yang tidak digunakan dikarenakan relevansinya tidak mendukung penulisan *literature review* ini mencakup literatur yang tidak relevan secara tematik atau tidak memiliki dasar konseptual yang kuat. Atas semua dokumen yang telah dipilih, maka dilakukan analisis yang dilakukan secara naratif untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan arah perkembangan konseptual dalam literatur yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan sepuluh jurnal yang digunakan dalam literature review ini, perubahan fokus manajemen sumber daya manusia dari sekadar kepuasan kerja menuju pengalaman karyawan yang holistik bukan hanya tren semata, melainkan kebutuhan strategis yang mencerminkan dinamika dunia kerja modern. Dari kajian terhadap sepuluh jurnal, terlihat bahwa konsep *employee experience* telah berkembang menjadi pendekatan komprehensif yang mencakup seluruh perjalanan karyawan, dari pra-rekrutmen hingga pasca-kerja, dengan menempatkan karyawan sebagai “pelanggan internal” organisasi (Mohanty, 2022).

Salah satu temuan penting yang mengemuka adalah bahwa pengalaman karyawan yang positif berdampak signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis (Kim, 2023). Dalam konteks Korea Selatan, misalnya, pengalaman fisik dan budaya memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasi, sedangkan

pengalaman teknologi ternyata kurang berperan jika tidak disertai dengan intervensi manusia yang bermakna. Temuan ini mempertegas pentingnya pendekatan holistik dalam membangun pengalaman karyawan, di mana elemen fisik, budaya, dan emosional perlu dirancang dengan cermat.

Kondisi pandemi COVID-19 juga menjadi titik balik penting dalam perubahan paradigma *employee experience*. Studi oleh Joshi et al. (Joshi, 2024) mengungkapkan bahwa selama pandemi, faktor seperti fleksibilitas kerja, dukungan pengembangan keterampilan, dan komunikasi internal menjadi kunci dalam menjaga sentimen positif karyawan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *employee experience* bukan hanya soal infrastruktur dan kompensasi, melainkan juga menyangkut persepsi dan emosi yang terbentuk dari pengalaman kerja sehari-hari.

Lebih jauh, *employee experience* terbukti berpengaruh langsung terhadap niat karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Studi yang dilakukan di perusahaan *start-up* Cove Living Indonesia menemukan bahwa *employee experience* menyumbang 66,9% dari variabel *turnover intention* (Febriansyah, 2024). Dimensi seperti kepemimpinan, pemberdayaan, serta keseimbangan kerja-hidup menjadi aspek yang paling mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan. Ini menunjukkan bahwa desain pengalaman kerja yang bermakna dan personal dapat menjadi kunci dalam mengatasi tantangan retensi, terutama di sektor industri dengan tingkat perputaran yang tinggi.

Temuan lain yang menarik datang dari sektor keuangan di Turki, di mana Basar (Basar, 2024) menemukan bahwa dukungan manajerial, identifikasi organisasi, dan praktik HR yang berorientasi karier membentuk dimensi utama *employee experience* yang berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Lebih jauh, efek positif ini diperkuat oleh afeksi positif karyawan yaitu perasaan bahagia dan semangat yang dialami dalam bekerja sehingga menegaskan bahwa emosi menjadi bagian penting dalam perancangan strategi *employee experience* yang efektif.

Secara kuantitatif, penelitian-penelitian lain juga menyoroti hubungan mediasi antara *employee experience* dan berbagai hasil kerja. Misalnya, *employee experience* memiliki hubungan signifikan terhadap niat berhenti bekerja dan kesejahteraan melalui peran mediasi dari kepuasan kerja (Sridevi Nair, 2024) ; (Nurkesuma, 2023). Dalam model ini, kepuasan kerja tidak lagi menjadi tujuan akhir, tetapi lebih sebagai *checkpoint* dalam perjalanan *employee experience* yang lebih luas, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas hidup karyawan secara keseluruhan.

Tidak hanya bagi individu, *employee experience* juga terbukti mendorong kinerja organisasi secara lebih luas. Penelitian oleh Kimonyo menunjukkan bahwa organisasi dengan skor *employee experience* yang tinggi cenderung lebih inovatif, memiliki *engagement* yang tinggi, serta kepuasan pelanggan yang lebih baik. Ini menegaskan bahwa investasi pada *employee experience* bukanlah biaya, melainkan bentuk investasi strategis terhadap masa depan organisasi (Kimonyo, 2024). Namun demikian, tidak semua dimensi *employee experience* memberikan kontribusi yang sama. Dalam penelitian oleh Harlianto & Rudi hanya lingkungan budaya yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara aspek fisik dan teknologi tidak menunjukkan pengaruh langsung (Rudi, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa dimensi *soft* seperti budaya dan hubungan sosial justru lebih berperan dalam membentuk perilaku karyawan dibanding sekadar fasilitas atau teknologi canggih.

Pengalaman implementasi *Employee Experience Journey* di WOM Finance memberikan gambaran konkret bahwa keberhasilan inisiatif *employee experience* tidak hanya bertumpu pada perancangan program semata, tetapi juga sangat bergantung pada bagaimana budaya organisasi diinternalisasi oleh setiap individu di dalamnya (Napitupulu, 2023). Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah mengembangkan tahapan pengalaman karyawan secara terstruktur mulai dari *awareness*, *onboarding*, hingga *engagement* hal tersebut belum tentu efektif dalam menurunkan *turnover intention* jika tidak disertai dengan komitmen

budaya yang kuat dan program keterlibatan yang konsisten. Artinya, *employee experience* bukan sekadar konsep manajerial yang bersifat administratif, melainkan perjalanan strategis yang menyentuh dimensi emosional dan identitas organisasi, serta membutuhkan kolaborasi lintas departemen untuk mewujudkan dampak yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Dari sepuluh jurnal yang telah dikaji, menunjukkan bahwa pergeseran fokus manajemen SDM dari kepuasan kerja (*job satisfaction*) menuju *employee experience* merupakan respon strategis atas perubahan lanskap dunia kerja modern. Konsep *employee experience* terbukti lebih komprehensif karena mencakup keseluruhan perjalanan karyawan dalam organisasi, mulai dari rekrutmen, lingkungan kerja fisik, budaya organisasi, teknologi pendukung, hingga pengembangan karier. *Employee experience* bukan lagi sekadar alat retensi, melainkan menjadi pendorong utama terhadap peningkatan keterlibatan karyawan (*engagement*), komitmen organisasi, kesejahteraan psikologis, dan pada akhirnya, kinerja dan inovasi organisasi.

Selain itu, *employee experience* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan dimensi-dimensi seperti kepemimpinan yang suportif, *work-life balance*, dan makna kerja menjadi faktor krusial dalam menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Studi juga menunjukkan bahwa dampak *employee experience* tidak bersifat linier, melainkan dimediasi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja dan *well-being*. Oleh karena itu, organisasi perlu memandang *employee experience* sebagai proses strategis yang terintegrasi lintas fungsi, bukan sebagai proyek HR semata. Dengan menginternalisasi budaya kerja yang mendukung dan melibatkan karyawan secara emosional, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berkelanjutan dan manusiawi.

Lebih lanjut, hasil kajian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi di masa depan akan semakin ditentukan oleh kemampuannya dalam merancang dan mengelola pengalaman kerja yang bermakna, persona dan berpusat pada manusia. Pendekatan *employee experience* juga menuntut perubahan paradigma manajemen SDM, dari yang sebelumnya berorientasi pada pengelolaan administrasi dan pengukuran kepuasan kerja menjadi pendekatan yang proaktif, prediktif dan berbasis pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan serta ekspektasi karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai transformasi manajemen sumber daya manusia dengan menegaskan bahwa *employee experience* merupakan konstruksi multidimensional yang memengaruhi berbagai outcome individu dan organisasi. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang strategi pengelolaan talenta yang lebih adaptif melalui integrasi budaya organisasi, kepemimpinan, teknologi dan desain perjalanan karyawan secara menyeluruh.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model *employee experience* secara empiris pada berbagai sektor industri dan konteks budaya yang berbeda serta mengeksplorasi hubungan dinamis antara *employee experience*, *employee well-being* dan *organizational performance* menggunakan pendekatan longitudinal dan system dynamics sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme dan dampak jangka panjang dari *employee experience*.

REFERENSI

- Andrew Booth, D. P. (2016). *Systematic Approaches to A Successful Literature Review (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Basar, D. (2024). The Relationship Between Employee Experience and Employee Engagement with The Moderating Role of Positive Affect in Finance Sector. *Borsa Istanbul Review*, 908-915.
- Bougie, U. S. (2016). *Research Methods for Business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

- Deloitte. (2020). Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- Deloitte. (n.d.). *Deloitte*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- Febriansyah, R. O. (2024). Pengaruh Employee Experience Terhadap Turnover Intention pada Perusahaan Start-Up Cove Living Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, 779-787.
- Jobstreet. (2022, June 30). Retrieved from <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>
- Joshi, A. (2024). Decoding Employee Experiences During Pandemic Through Online Employee Reviews: Insights to Organizations. *Personnel Review*, 288-313.
- Kim, M. L. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Science*, 1-22.
- Kimonyo, T. (2024). The Impact of Employee Experience on Organizational Performance: Driving Innovation, Engagement and Customer Satisfaction. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 220-229.
- Mohanty, M. B. (2022). An Experiential Study on Drivers of Employee Experience. *International Journal of Management and Humanities*, 1-7.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Napitupulu, R. A. (2023). The Implementation Effect of Employee Experience Journey, Corporate Culture Internalization and Engagement Programs on Employee Turnover Intention in WOM Finance Company. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 246-261.
- Nurkesuma, M. D. (2023). Pengaruh Employee Experience dan Employee Engagement Terhadap Life Satisfaction dengan Job Satisfaction sebagai Intervening Variable di PT MCS. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 133-141.
- Rudi, J. H. (2023). Promote Employee Experience for Higher Employee Performance. *International Journal of Professional Business Review*, 1-16.
- Sridevi Nair, A. H. (2024). Employee Experience, Well-Being and Turnover Intentions in The Workplace. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-20.