

## **MEMBANGUN PENGALAMAN KARYAWAN YANG POSITIF STRATEGI TERINTEGRASI UNTUK ORGANISASI MODERN**

Oleh

**Ella Anastasya Sinambela, Mila Hariani**  
**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

### **ABSTRACT**

*Employee experience has emerged as a strategic priority for modern organizations competing for talent. Unlike traditional job satisfaction, employee experience encompasses the entire employee journey from recruitment to exit. Through systematic literature review and thematic synthesis, this study identifies eight interconnected dimensions of employee experience: supportive organizational culture, physical work environment, user friendly technology, well designed employee journey, meaningful work, work life balance and well being support, timely personalized recognition, and continuous learning opportunities. Effective employee experience management requires nine integrated strategies: employee journey mapping, design thinking application, cross source data integration, centralized digital platform development, frontline manager training and empowerment, real time feedback mechanisms, experience personalization, community and social connection building, and continuous evaluation with iteration. These strategies form an ecosystem where each component reinforces others. Organizations successfully implementing these strategies report higher retention, productivity, and employee advocacy. The framework bridges user experience design and human resource management literatures, offering evidence based guidance for practitioners. Employee experience is not a program but a fundamental shift in how organizations view their relationship with employees.*

*Keywords: employee experience, employee journey, workplace culture, employee well being, employee recognition, employee development, HR technology.*

### **PENDAHULUAN**

Employee experience telah muncul sebagai konsep sentral dalam pengelolaan sumber daya manusia di era modern. Berbeda dari pendekatan tradisional yang fokus pada kepuasan atau keterlibatan karyawan, employee experience memandang perjalanan karyawan secara menyeluruh mulai dari rekrutmen hingga pensiun (Itam & Ghosh, 2020). Salah satu upaya perusahaan mencegah pekerja meninggalkan perusahaan adalah dengan mengupayakan pencapaian kepuasan pekerja (Darmawan, 2019). Morgan (2017) mendefinisikan employee experience sebagai penggabungan dari tiga lingkungan utama yang mempengaruhi kehidupan kerja karyawan yaitu budaya organisasi, lingkungan fisik, dan teknologi. Ketiga elemen ini berinteraksi membentuk persepsi karyawan tentang seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan mereka. Pendekatan employee experience mengakui bahwa karyawan adalah konsumen internal yang

memiliki pilihan untuk tinggal atau pergi. Organisasi yang gagal memberikan pengalaman positif akan kehilangan talenta terbaik (Plaskoff, 2017). Organisasi yang berhasil mengelola employee experience secara holistik akan menikmati tingkat retensi yang lebih tinggi serta peningkatan produktivitas dan inovasi. Perubahan ini menandai pergeseran paradigma dari manajemen sumber daya manusia tradisional menuju pendekatan yang lebih humanis.

Konsep employee experience berakar pada pemahaman bahwa karyawan memiliki kebutuhan psikologis yang kompleks yang tidak dapat dipenuhi hanya dengan kompensasi finansial (Nasir, 2020). Sinek (2017) menjelaskan bahwa dalam organisasi yang sehat, para pemimpin dan karyawan saling percaya, merasa aman satu sama lain, dan percaya bahwa rekan mereka memiliki kemampuan. Ketika kondisi ini terpenuhi, organisasi menjadi lebih kuat dan lebih mampu berkembang. Employee experience yang positif mencakup perasaan aman secara psikologis, makna dalam pekerjaan, otonomi, serta kesempatan untuk tumbuh dan belajar. Karyawan yang mengalami hal ini tidak hanya bertahan di organisasi, tetapi berkembang dan memberikan kontribusi terbaik mereka (Miller & Hill, 2017). Pendekatan employee experience juga mengakui bahwa setiap individu memiliki preferensi yang berbeda. Personalisasi menjadi kunci. Organisasi tidak bisa lagi menerapkan kebijakan satu ukuran untuk semua. Mereka harus fleksibel dalam menyesuaikan pengalaman kerja dengan kebutuhan unik setiap karyawan.

Teknologi digital memainkan peran ganda dalam employee experience. Di satu sisi, teknologi memungkinkan fleksibilitas kerja, akses informasi, dan personalisasi yang sebelumnya mustahil (Gheidar & Shamizanjani, 2020). Platform pengelolaan pengalaman karyawan (employee experience platforms) mengintegrasikan berbagai fungsi seperti onboarding, pelatihan, umpan balik, dan pengakuan dalam satu antarmuka yang mudah digunakan (ServiceNow, 2019). Di sisi lain, teknologi yang dirancang buruk dapat menciptakan frustrasi dan beban kognitif. Morgan (2017) menekankan bahwa organisasi yang berpusat pada karyawan menggunakan teknologi untuk menciptakan tempat kerja di mana orang ingin bekerja, bukan hanya di mana mereka harus bekerja. Alat yang rumit, sering error, atau tidak terintegrasi akan merusak pengalaman karyawan. Organisasi perlu melakukan audit pengalaman teknologi secara berkala untuk mengidentifikasi titik gesekan. Keterlibatan karyawan dalam pemilihan dan desain alat digital juga penting untuk memastikan bahwa solusi yang dikembangkan benar benar sesuai dengan kebutuhan pengguna akhir (Dittes et al., 2019).

Para karyawan belajar bahwa dukungan psikologis, fleksibilitas, dan komunikasi yang efektif menjadi faktor penentu produktivitas. Organisasi terus berupaya menciptakan keunggulannya sendiri dengan ciri khas yang melekat pada organisasi tersebut melalui produktivitas kerja karyawannya (Darmawan, 2018). Sinek (2017) berargumen bahwa dalam lingkungan kerja, terutama di masa sulit, orang mencari rasa aman, termasuk keamanan emosional. Pemimpin yang menciptakan lingkaran aman di mana orang merasa dilindungi akan mendapatkan loyalitas yang luar biasa dari tim mereka. Organisasi yang berhasil melewati berbagai tantangan dengan baik adalah mereka yang memiliki fondasi employee experience yang kuat. Mereka tidak panik karena sudah memiliki

budaya kepercayaan dan alat kolaborasi yang memadai (Wheeler, 2018). Sementara organisasi yang mengabaikan *employee experience* menghadapi tingkat turnover yang tinggi dan kesulitan merekrut pengganti (Darmawan et al., 2020). Pelajaran ini tidak boleh dilupakan saat dunia kembali ke kondisi normal.

*Employee experience* juga terkait erat dengan merek pemberi kerja (*employer brand*) (Zappos, 2015). Di era media sosial, pengalaman karyawan di organisasi dapat dengan mudah menjadi konsumsi publik melalui platform seperti Glassdoor, LinkedIn, atau Instagram. Karyawan yang bahagia menjadi duta merek yang efektif, merekomendasikan organisasi kepada teman dan jaringan profesional mereka. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dapat merusak reputasi organisasi dalam waktu singkat. Bershel (2020) menjelaskan bahwa *employee experience includes every interaction an employee has with their employer, from recruitment through exit*. Pengalaman positif menciptakan lingkaran kebajikan: karyawan yang puas merekomendasikan organisasi, yang menarik kandidat berkualitas, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengalaman secara keseluruhan. Organisasi modern tidak dapat memisahkan pengelolaan *employee experience* dari strategi membangun merek (Plaskoff, 2017). Keduanya harus dirancang secara terintegrasi. Kegagalan dalam *employee experience* akan langsung tercermin dalam kesulitan rekrutmen dan peningkatan biaya perekrutan.

Organisasi menghadapi kesulitan signifikan dalam mengukur dan mengevaluasi *employee experience* secara akurat (Nasir, 2020). Berbeda dengan kepuasan kerja yang dapat diukur dengan survei sederhana, *employee experience* bersifat multidimensi dan dinamis sepanjang waktu. Morgan (2017) mengidentifikasi tiga elemen pembentuk *employee experience* yaitu budaya organisasi, lingkungan fisik, dan teknologi. Masing masing elemen ini memiliki indikator yang berbeda. Budaya sulit diukur dengan angka kuantitatif karena menyangkut nilai dan norma yang tidak kasat mata. Lingkungan fisik dapat diukur, tetapi dampaknya terhadap pengalaman subjektif setiap orang berbeda. Teknologi dapat diukur dari segi kegunaan, tetapi pengalaman pengguna bersifat individual. Organisasi sering terjebak dengan mengukur hal yang mudah diukur (misalnya tingkat turnover atau skor survei) tetapi mengabaikan aspek kualitatif yang lebih dalam. Akibatnya, intervensi yang dirancang berdasarkan data yang tidak lengkap sering meleset dari target (Eireiner & Jonas-Klemm, 2018). Akar masalahnya adalah kurangnya kerangka kerja pengukuran *employee experience* yang komprehensif dan terstandar. Banyak organisasi masih menggunakan alat yang dirancang untuk mengukur kepuasan kerja, yang tidak cukup untuk menangkap kompleksitas *employee experience*.

Permasalahan lain berkaitan dengan fragmentasi tanggung jawab atas *employee experience* di dalam organisasi. Budaya organisasi sering menjadi tanggung jawab departemen komunikasi atau kepemimpinan. Lingkungan fisik menjadi tanggung jawab fasilitas atau manajemen gedung. Teknologi menjadi tanggung jawab departemen teknologi informasi. Sementara itu, departemen sumber daya manusia mungkin fokus pada kebijakan dan prosedur formal. Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekat merupakan salah satu modal dan memegang peran penting dalam mencapai

tujuan perusahaan (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Ketiga domain ini sering berjalan sendiri sendiri tanpa koordinasi yang memadai. Akibatnya, karyawan mengalami inkonsistensi. Contohnya, sebuah organisasi mungkin memiliki budaya yang mendorong kolaborasi (domain budaya), tetapi ruang kantor dirancang dengan banyak sekat yang menghambat interaksi (domain fisik). Atau, organisasi mungkin menuntut fleksibilitas kerja (domain budaya) tetapi menggunakan perangkat lunak pelacak kehadiran yang kaku (domain teknologi). Karyawan menerima sinyal yang bertentangan, yang menciptakan kebingungan dan frustrasi. Tidak ada satu pemilik pun yang bertanggung jawab atas pengalaman karyawan secara end to end. Setiap departemen hanya fokus pada potongan kecil dari perjalanan karyawan (Unger et al., 2016). Bershel (2020) menekankan bahwa pekerjaan belum selesai hingga pengalaman karyawan dipertimbangkan secara terintegrasi. Akar masalahnya adalah struktur organisasi yang masih berbasis fungsi, bukan berbasis perjalanan karyawan.

Persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik belum pernah seketat saat ini. Dengan rendahnya tingkat pengangguran di banyak negara dan meningkatnya mobilitas tenaga kerja, karyawan memiliki lebih banyak pilihan daripada sebelumnya (Landry et al., 2017). Employee experience kini menjadi prioritas tertinggi bagi para pemimpin sumber daya manusia, dengan pertumbuhan signifikan dalam jumlah lowongan pekerjaan yang mencantumkan istilah ini. Organisasi yang tidak memiliki program employee experience yang terstruktur akan kesulitan menarik kandidat berkualitas. Selain itu, biaya perekrutan terus meningkat, sementara tingkat retensi karyawan cenderung menurun. Investasi dalam employee experience adalah salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan retensi tanpa harus terus menerus menaikkan gaji. Penelaahan topik ini menjadi penting untuk memberikan panduan berbasis bukti bagi organisasi yang ingin membangun program employee experience yang efektif. Tanpa panduan ini, organisasi akan terus membuang sumber daya pada inisiatif yang tidak terukur atau bahkan kontraproduktif. Waktu untuk bertindak adalah sekarang, karena talenta terbaik tidak akan menunggu.

Perubahan ekspektasi tenaga kerja, terutama dari generasi milenial dan Z, juga menuntut perhatian serius pada employee experience (Payton, 2015). Generasi ini tidak lagi memandang pekerjaan hanya sebagai sumber penghasilan, tetapi sebagai bagian dari identitas dan makna hidup mereka. Mereka mencari organisasi yang selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, yang memberikan ruang untuk berkembang, dan yang peduli pada kesejahteraan mereka secara utuh. Morgan (2017) menekankan bahwa untuk menarik dan mempertahankan generasi ini, organisasi harus menciptakan tempat kerja yang menarik secara emosional dan secara transaksional. Employee experience yang positif menjadi faktor penentu ketika seorang karyawan memutuskan untuk menerima tawaran pekerjaan atau tetap bertahan meskipun ada tawaran dari pesaing. Organisasi yang gagal beradaptasi dengan ekspektasi ini akan menghadapi tingkat turnover yang sangat tinggi di kalangan pekerja muda. Penelaahan topik ini membantu organisasi memahami apa yang sebenarnya diinginkan oleh tenaga kerja modern. Tanpa pemahaman ini, kebijakan yang dirancang akan terus menggunakan asumsi yang sudah usang, menciptakan kesenjangan antara apa yang ditawarkan organisasi dan apa yang diinginkan karyawan.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dimensi dimensi yang membentuk employee experience dalam organisasi modern serta merumuskan strategi terintegrasi yang dapat diterapkan organisasi untuk mengelola employee experience secara efektif. Kontribusi penelitian ini adalah mengintegrasikan literatur tentang pengalaman pengguna (user experience) dari bidang desain dengan literatur manajemen sumber daya manusia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi literatur kualitatif dengan pendekatan sistematis. Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik topik employee experience yang tersebar dalam berbagai disiplin seperti manajemen sumber daya manusia, desain pengalaman, psikologi organisasi, dan teknologi informasi. Sebagaimana diuraikan oleh Jesson et al. (2011), studi literatur sistematis bertujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari berbagai sumber tertulis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Prosedur yang ditempuh mengikuti panduan dari Booth et al. (2012) yang mencakup perumusan pertanyaan penelitian, penetapan kriteria inklusi, pencarian literatur pada basis data terindeks, penilaian kualitas metodologis setiap sumber, ekstraksi data, serta sintesis temuan. Sumber data yang dianalisis berupa buku teks manajemen sumber daya manusia, literatur tentang employee experience, serta publikasi dari konsultan manajemen terkemuka.

Analisis data dalam studi literatur ini menggunakan metode sintesis tematik yang diuraikan oleh Thomas dan Harden (2008). Tahap awal adalah koding terbuka terhadap setiap dokumen yang memenuhi kriteria inklusi. Koding dilakukan dengan memberi label pada pernyataan, argumen, atau temuan yang relevan dengan dimensi employee experience atau strategi pengelolaannya. Tahap berikutnya adalah pengorganisasian kode ke dalam kelompok yang lebih besar untuk membentuk tema tema awal. Tahap akhir adalah pengembangan deskripsi analitis dari setiap tema dengan cara membandingkan antar dokumen dan mencari pola yang berulang. Validitas temuan dijaga melalui penelusuran terhadap bukti yang berlawanan dengan pola yang muncul. Jika ditemukan kontradiksi, temuan direvisi untuk mengakomodasi kompleksitas. Proses sintesis berakhir ketika tidak ditemukan tema baru. Hasil akhir berupa kerangka konseptual yang menjawab kedua rumusan masalah (Brunton et al., 2020).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Dimensi Pembentuk Employee Experience dalam Organisasi Modern**

Dimensi pertama yang membentuk employee experience adalah budaya organisasi yang mendukung nilai nilai seperti kepercayaan, transparansi, dan rasa memiliki. Morgan (2017) menekankan bahwa budaya yang kuat tidak dapat diciptakan oleh departemen sumber daya manusia sendirian. Ini dimulai dengan orang yang berjalan di lorong setiap hari. Budaya organisasi tercermin dalam cara keputusan dibuat, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana

keberhasilan dirayakan. Employee experience yang positif memerlukan budaya di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko, menyuarakan pendapat, dan membuat kesalahan tanpa takut dihukum (Ahmad, 2020). Sinek (2017) menjelaskan bahwa dalam organisasi dengan budaya aman (safe culture), orang merasa bahwa mereka berada dalam lingkaran perlindungan. Mereka tidak menghabiskan energi untuk melindungi diri sendiri, sehingga energi tersebut dapat digunakan untuk berinovasi dan berkolaborasi. Budaya seperti ini tidak terbentuk dalam semalam; ia dibangun melalui konsistensi tindakan pemimpin dari waktu ke waktu (Koesters et al., 2017). Karyawan baru akan menyerap budaya ini melalui observasi terhadap bagaimana senior dan pemimpin berperilaku (Darmawan, 2013b). Dokumen kebijakan dan poster di dinding tidak cukup; yang terpenting adalah perilaku yang diteladankan setiap hari.

Dimensi kedua adalah lingkungan fisik tempat kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan. Morgan (2017) membahas bagaimana lingkungan fisik dapat digunakan untuk mengekspresikan nilai budaya perusahaan. Organisasi seperti Google dan Apple telah lama dikenal dengan desain kantor yang inovatif yang dirancang untuk memicu kreativitas dan kolaborasi. Namun lingkungan fisik tidak harus selalu mahal. Hal hal sederhana seperti pencahayaan alami yang cukup, kursi yang ergonomis, ruang sunyi untuk konsentrasi, serta area komunal untuk interaksi informal dapat meningkatkan employee experience secara signifikan (Duque et al., 2020). Dalam era kerja hybrid, konsep lingkungan fisik juga meluas ke lingkungan kerja jarak jauh. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana mendukung karyawan yang bekerja dari rumah, misalnya dengan memberikan tunjangan untuk peralatan kantor rumah atau akses ke ruang kerja bersama. Lingkungan fisik yang buruk dapat menjadi sumber stres dan ketidaknyamanan kronis yang merusak pengalaman karyawan (Hariani et al., 2020). Survei rutin tentang kepuasan terhadap lingkungan fisik perlu dilakukan, terutama setelah perubahan tata ruang atau kebijakan kerja.

Dimensi ketiga adalah teknologi yang digunakan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka sehari hari. Morgan (2017) menyatakan bahwa teknologi dapat menjadi sarana untuk mengekspresikan budaya organisasi. Platform yang mudah digunakan, terintegrasi, dan dapat diakses dari berbagai perangkat akan meningkatkan employee experience. Sebaliknya, teknologi yang ketinggalan zaman, sering error, atau memerlukan pelatihan yang rumit akan menjadi sumber frustrasi. Dalam organisasi modern, karyawan mengharapkan pengalaman digital di tempat kerja yang setara dengan pengalaman digital dalam kehidupan pribadi mereka. Mereka ingin dapat mengakses informasi, mengajukan permintaan cuti, atau memberikan umpan balik dengan mudah melalui aplikasi di ponsel mereka. (Gheidar & Shamizanjani, 2020) Organisasi perlu melibatkan karyawan dalam pemilihan dan pengujian alat baru sebelum implementasi skala penuh. Feedback loop yang cepat untuk perbaikan bug dan peningkatan fitur juga penting. Teknologi yang dirancang tanpa mempertimbangkan kebutuhan pengguna akan menciptakan titik gesekan yang mengganggu employee experience. Investasi dalam teknologi harus diimbangi dengan investasi dalam pelatihan dan dukungan pengguna.

Dimensi keempat adalah perjalanan karyawan (*employee journey*) dari tahap rekrutmen hingga purna tugas. Bershel (2020) menjelaskan bahwa *employee experience* mencakup setiap interaksi antara karyawan dan pemberi kerja, mulai dari proses rekrutmen hingga setelah karyawan keluar dari organisasi. Setiap tahap perjalanan ini memiliki titik sentuh (*touchpoints*) yang mempengaruhi persepsi karyawan secara keseluruhan. Tahap rekrutmen mencakup pengalaman melamar, wawancara, dan negosiasi tawaran. Tahap *onboarding* mencakup hari pertama, orientasi, dan periode pelatihan awal. Tahap pengembangan mencakup umpan balik kinerja, pelatihan, dan kesempatan promosi. Tahap transisi mencakup proses *resign*, *exit interview*, dan hubungan pasca kerja. Organisasi perlu memetakan seluruh perjalanan ini dan mengidentifikasi titik titik di mana pengalaman karyawan paling mungkin positif atau negatif. Desain perjalanan karyawan harus memperhatikan kebutuhan emosional pada setiap tahap (Ghosh & Itam, 2020). Sebagai contoh, hari pertama kerja seharusnya dirancang untuk membuat karyawan baru merasa diterima dan dihargai, bukan hanya diisi dengan tumpukan formulir dan prosedur birokratis.

Dimensi kelima adalah makna dan tujuan dalam pekerjaan. Karyawan modern, terutama generasi muda, ingin tahu bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak positif pada dunia. Bershel (2020) menyatakan bahwa loyalitas terhadap pemberi kerja tidak lagi diberikan secara otomatis; harus diperoleh setiap hari melalui pengalaman yang bermakna di tempat kerja. Organisasi perlu secara eksplisit menghubungkan pekerjaan sehari-hari karyawan dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Keberadaan olah manajemen di perusahaan bertugas agar tujuan perusahaan dapat tercapai pada periode tersebut (Mardikaningsih & Darmawan, 2017). Ini dapat dilakukan melalui komunikasi rutin tentang bagaimana kontribusi tim mempengaruhi pelanggan atau masyarakat (Mardikaningsih et al., 2020). Pemimpin perlu menceritakan kisah kisah tentang dampak positif yang dihasilkan oleh pekerjaan karyawan. Memberikan otonomi kepada karyawan untuk memilih proyek yang sesuai dengan minat dan nilai mereka juga meningkatkan rasa makna. Organisasi juga dapat menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan sukarela atau proyek sosial selama jam kerja (Middlebrook, 2017). Ketika karyawan melihat bahwa pekerjaan mereka memiliki makna di luar gaji yang diterima, mereka akan lebih termotivasi dan berkomitmen. Makna adalah salah satu pendorong terkuat *employee experience* yang positif.

Dimensi keenam adalah keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan kesejahteraan. *Burnout* dan stres kronis telah menjadi epidemi di banyak organisasi. Bershel (2020) menekankan bahwa kita berbicara tentang karyawan sebagai individu yang kompleks yang mencari makna, tujuan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesempatan untuk mencapai potensi penuh mereka. *Employee experience* yang positif memerlukan kebijakan yang mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan. Ini mencakup cuti yang memadai, jam kerja yang fleksibel, akses ke layanan konseling, serta program kebugaran. Namun kebijakan saja tidak cukup. Budaya organisasi harus mendukung penggunaan hak hak tersebut tanpa rasa bersalah (Darmawan et al., 2020). Karyawan tidak boleh merasa bahwa mengambil cuti atau memanfaatkan

program kesejahteraan akan merugikan karir mereka. Pemimpin perlu menjadi teladan dengan menjaga keseimbangan kehidupan kerja mereka sendiri. Organisasi yang peduli pada kesejahteraan karyawan secara otentik akan menuai loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi. Kesejahteraan adalah fondasi, bukan kemewahan.

Dimensi ketujuh adalah pengakuan dan penghargaan yang tepat waktu dan personal. Karyawan perlu merasa bahwa kontribusi mereka dilihat dan dihargai. Morgan (2017) menjelaskan bahwa pada intinya, setiap manusia memiliki kebutuhan dasar yang sama: untuk diakui. Pengakuan tidak harus selalu berupa bonus uang tunai besar. Ucapan terima kasih yang spesifik dan tulus dari atasan atau rekan kerja, pengakuan publik di forum internal, atau kesempatan untuk mengerjakan proyek yang menarik juga sangat berarti. Yang terpenting adalah pengakuan diberikan secara tepat waktu, tidak berbulan-bulan setelah kontribusi diberikan (Furnham, 2012). Sistem pengakuan sebaya (peer recognition) yang memungkinkan karyawan saling memberikan poin yang dapat ditukar dengan hadiah juga efektif. Penghargaan harus dipersonalisasi sesuai dengan preferensi individu. Beberapa karyawan lebih menghargai pengakuan publik, sementara yang lain lebih nyaman dengan apresiasi privat. Organisasi perlu menyediakan berbagai opsi penghargaan. Pengakuan yang diberikan secara konsisten dan adil akan memperkuat perilaku positif dan meningkatkan semangat kerja. Sebaliknya, kurangnya pengakuan membuat karyawan merasa tidak dihargai dan merendahkan motivasi.

Dimensi kedelapan adalah kesempatan untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan. Karyawan tidak ingin pekerjaan mereka stagnan. Mereka ingin terus meningkatkan keterampilan dan mengambil tantangan baru. Morgan (2017) menekankan bahwa organisasi dengan employee experience terbaik menawarkan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang setiap hari. Ini mencakup akses ke pelatihan, program mentoring, proyek lintas fungsi, serta jalur karir yang jelas. Dalam organisasi modern yang berubah cepat, kemampuan belajar adalah keterampilan yang paling berharga. Organisasi yang tidak menyediakan kesempatan belajar akan kehilangan karyawan ambisius ke pesaing (Sadki, 2015). Pembelajaran tidak harus selalu formal. Platform pembelajaran mikro, podcast internal, sesi berbagi pengetahuan antar rekan, dan tugas penugasan khusus juga efektif. Karyawan perlu didorong untuk mengambil kepemilikan atas pengembangan mereka sendiri, dengan dukungan sumber daya dari organisasi. Rencana pengembangan individu harus menjadi bagian dari percakapan rutin antara karyawan dan manajer, bukan hanya agenda tahunan. Investasi dalam pengembangan karyawan adalah investasi dalam masa depan organisasi.

Delapan dimensi yaitu budaya, lingkungan fisik, teknologi, perjalanan karyawan, makna dan tujuan, keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan, pengakuan dan penghargaan, serta kesempatan belajar dan berkembang saling terkait dan saling memperkuat. Kekuatan di satu dimensi dapat mengkompensasi kelemahan di dimensi lain sampai batas tertentu, tetapi tidak selamanya. Sebuah organisasi dengan teknologi canggih tetapi budaya yang toksik tetap akan memberikan employee experience yang buruk.

Sebaliknya, organisasi dengan budaya kuat tetapi lingkungan fisik yang kurang memadai mungkin masih dapat memberikan pengalaman positif melalui aspek aspek lain. Namun pendekatan terbaik adalah menyeimbangkan semua dimensi. Setelah dimensi dipahami, langkah selanjutnya adalah merancang strategi terintegrasi yang secara simultan mengoptimalkan seluruh dimensi ini. Strategi yang hanya fokus pada satu dimensi, misalnya teknologi, sambil mengabaikan yang lain akan menghasilkan perbaikan yang terbatas. Pendekatan holistik sangat diperlukan.

### **Strategi Terintegrasi untuk Pengelolaan Employee Experience dalam Organisasi Modern**

Pemetaan perjalanan karyawan (employee journey mapping) secara menyeluruh untuk mengidentifikasi titik sentuh kritis dan titik sakit. Proses ini dimulai dengan mengumpulkan data tentang pengalaman karyawan di setiap tahap, mulai dari rekrutmen hingga purna tugas. Bershel (2020) menekankan bahwa perjalanan karyawan harus dipetakan dengan melibatkan karyawan sendiri, karena merekalah yang paling memahami pengalaman mereka. Metode yang dapat digunakan meliputi wawancara mendalam, survei, serta analisis data dari sistem SDM (Ghosh & Itam, 2020). Hasil pemetaan divisualisasikan dalam bentuk diagram yang menunjukkan emosi karyawan naik turun sepanjang perjalanan. Titik titik dengan emosi negatif yang tajam menjadi prioritas perbaikan. Pemetaan ini perlu diperbaharui secara berkala karena perjalanan karyawan dapat berubah seiring perubahan kebijakan atau teknologi. Organisasi dapat membagi perjalanan menjadi fase fase besar seperti attract, recruit, onboard, perform, develop, depart. Setiap fase kemudian dipecah menjadi sub fase dengan titik sentuh spesifik. Pemetaan yang baik akan mengungkap kesenjangan antara ekspektasi karyawan dan realitas yang mereka alami.

Penerapan pendekatan design thinking dalam merancang intervensi employee experience. Design thinking adalah metodologi yang berpusat pada pengguna yang terdiri dari lima tahap: empati, definisi, ideasi, prototipe, dan pengujian. Morgan (2017) menekankan bahwa organisasi harus berinvestasi dalam memahami karyawan mereka secara personal jika mereka ingin menciptakan tempat kerja yang menarik secara emosional. Tahap empati mengharuskan desainer untuk benar benar mendengarkan karyawan tanpa prasangka. Tahap definisi merumuskan masalah yang sebenarnya ingin dipecahkan, bukan gejala yang tampak di permukaan (Oonk et al., 2019). Tahap ideasi menghasilkan berbagai solusi potensial tanpa sensor. Tahap prototipe membuat versi sederhana dari solusi terpilih untuk diuji coba dengan biaya rendah. Tahap pengujian mengumpulkan umpan balik dari karyawan tentang prototipe dan melakukan iterasi perbaikan. Pendekatan ini berbeda dari metode tradisional di mana kebijakan dirancang oleh manajer di ruang rapat tanpa keterlibatan karyawan. Design thinking memastikan bahwa solusi yang dihasilkan benar benar sesuai dengan kebutuhan karyawan. Kegagalan dalam employee experience sering disebabkan oleh solusi yang dirancang berdasarkan asumsi yang salah tentang apa yang diinginkan karyawan.

Integrasi data dari berbagai sumber untuk mendapatkan pandangan holistik tentang employee experience. Banyak organisasi memiliki data yang tersebar di berbagai sistem: survei keterlibatan, data kehadiran, data turnover, data dari platform pembelajaran, serta data dari sistem tiket dukungan IT. Namun data ini jarang dihubungkan satu sama lain (Baesens et al., 2017). Morgan (2017) menjelaskan bahwa pengalaman seorang karyawan adalah hasil interaksi kompleks antara budaya, lingkungan fisik, dan teknologi. Data dari ketiga domain ini perlu disatukan dalam sebuah dashboard yang dapat dianalisis secara terintegrasi. Analytics yang canggih dapat mengidentifikasi korelasi yang tidak terlihat sebelumnya. Contohnya, mungkin terungkap bahwa karyawan yang menggunakan alat kolaborasi tertentu memiliki tingkat turnover yang lebih rendah. Atau, karyawan di gedung tertentu memiliki skor kepuasan yang lebih rendah karena masalah pencahayaan. Integrasi data juga memungkinkan personalisasi pengalaman. Dengan data tentang preferensi individu, organisasi dapat menyesuaikan komunikasi, rekomendasi pelatihan, bahkan tata letak ruang kerja. Namun privasi karyawan harus dijaga. Penggunaan data harus transparan dan atas dasar persetujuan. Pelanggaran privasi akan merusak kepercayaan yang merupakan fondasi employee experience.

Pengembangan platform digital terintegrasi yang menjadi pusat pengalaman karyawan. Platform ini, sering disebut employee experience platform atau EX platform, menggabungkan berbagai fungsi yang sebelumnya terpisah ke dalam satu antarmuka yang mudah digunakan (Gheidar & Shamizanjani, 2020). Bershel (2020) membahas bagaimana perusahaan seperti ServiceNow menyediakan portal layanan sumber daya manusia yang memungkinkan karyawan mengakses informasi, mengajukan permintaan, dan menyelesaikan masalah tanpa harus mengetahui struktur organisasi yang rumit. Platform yang baik memiliki antarmuka yang mirip dengan aplikasi konsumen yang biasa digunakan karyawan dalam kehidupan pribadi mereka. Fitur yang diharapkan meliputi direktori karyawan yang mudah dicari, alur persetujuan cuti otomatis, pengumuman perusahaan yang terpersonalisasi, serta akses ke pelatihan dan dokumentasi. Platform juga harus dapat diakses dari perangkat seluler karena banyak karyawan tidak selalu di depan komputer. Pemilihan dan implementasi platform harus melibatkan karyawan dari berbagai level dan fungsi. Uji coba beta dengan kelompok pengguna awal sebelum peluncuran massal sangat dianjurkan. Platform yang sulit digunakan atau sering error akan menjadi sumber frustrasi dan merusak employee experience.

Pelatihan dan pemberdayaan manajer lini sebagai ujung tombak employee experience. Manajer lini memiliki dampak lebih besar terhadap employee experience sehari-hari daripada kebijakan perusahaan atau program SDM. Morgan (2017) menekankan bahwa dalam organisasi yang berpusat pada karyawan, para pemimpin memberdayakan karyawan mereka untuk menjadi yang terbaik. Manajer yang baik tidak hanya mengelola tugas, tetapi juga membangun hubungan, memberikan umpan balik yang membangun, serta menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman dan didukung. Namun banyak manajer dipromosikan karena keahlian teknis, bukan karena keterampilan kepemimpinan. Organisasi perlu menginvestasikan sumber daya yang signifikan untuk melatih manajer tentang cara memberikan employee

experience yang positif (Tucker, 2017). Pelatihan ini mencakup keterampilan komunikasi, kecerdasan emosional, teknik memberikan umpan balik, serta cara mendeteksi tanda-tanda burnout pada anggota tim. Manajer juga perlu diberdayakan dengan wewenang dan sumber daya untuk mengambil tindakan yang diperlukan. Seorang manajer yang ingin memberikan penghargaan kepada anggota tim tetapi tidak memiliki anggaran akan frustrasi. Sistem yang mendukung manajer sama pentingnya dengan pelatihan itu sendiri.

Penerapan mekanisme umpan balik real time yang berkelanjutan, bukan hanya survei tahunan. Morgan (2017) menyatakan bahwa dibutuhkan lebih dari sekadar survei tahunan untuk benar-benar memahami karyawan. Survei tahunan memberikan gambaran yang tertinggal, sering sudah usang pada saat hasilnya dianalisis. Organisasi modern perlu mengumpulkan umpan balik secara lebih sering, misalnya melalui pulse survey mingguan atau bulanan yang hanya berisi beberapa pertanyaan (Garrad & Hyland, 2020). Platform digital dapat mengirimkan pertanyaan sederhana seperti seberapa bersemangat anda bekerja hari ini atau apakah anda memiliki alat yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan anda. Respon dapat dikumpulkan secara anonim dan dianalisis secara real time. Ketika skor menunjukkan penurunan di tim tertentu, manajer dapat segera menindaklanjuti. Selain survei, organisasi juga dapat menggunakan analitik data operasional sebagai proksi employee experience. Sebagai contoh, peningkatan jumlah tiket dukungan IT dari suatu departemen mungkin mengindikasikan masalah dengan perangkat keras atau perangkat lunak. Umpan balik real time memungkinkan organisasi untuk merespon sebelum masalah menjadi krisis. Namun volume data yang besar memerlukan kemampuan analitik yang memadai untuk mengubahnya menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti.

Personalisasi pengalaman karyawan berdasarkan preferensi individu dan data demografis. Pendekatan satu ukuran untuk semua tidak lagi relevan di tempat kerja yang beragam (Luu et al., 2019). Morgan (2017) mengamati bahwa pekerjaan yang disesuaikan dengan kekuatan individu memberi karyawan kesempatan untuk melakukan apa yang mereka lakukan terbaik setiap hari. Personalisasi dapat diterapkan di berbagai area. Dalam hal tunjangan, karyawan dapat memilih paket yang sesuai dengan kebutuhan mereka (cafeteria plan). Dalam hal pengembangan, rekomendasi pelatihan dapat disesuaikan berdasarkan peran, minat, dan kinerja. Dalam hal komunikasi, karyawan dapat memilih saluran dan frekuensi yang mereka sukai. Dalam hal lingkungan kerja, karyawan dapat memilih untuk bekerja dari lokasi yang paling produktif bagi mereka. Personalisasi memerlukan data tentang preferensi individu, yang harus dikumpulkan dengan transparan dan sukarela. Karyawan perlu memahami bagaimana data mereka akan digunakan dan diyakinkan bahwa data tidak akan disalahgunakan. Personalisasi yang berhasil meningkatkan rasa otonomi dan penghargaan, yang merupakan pendorong kuat motivasi intrinsik. Organisasi yang menerapkan personalisasi secara luas akan memiliki keunggulan dalam menarik dan mempertahankan talenta dari generasi yang beragam. Dalam organisasi modern, pencapaian keunggulan bersaing menuntut adanya kolaborasi yang terpadu antara fungsi sumber daya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan (Darmawan et al., 2013).

Organisasi akan lebih tangguh meskipun berada dalam iklim organisasi yang kompetitif Ketika memiliki sumber daya manusia yang tepat (Darmawan, 2013a).

Penciptaan komunitas dan koneksi sosial di tempat kerja, baik fisik maupun virtual (Garrett et al., 2017). Kebutuhan akan rasa memiliki (*belonging*) adalah salah satu kebutuhan psikologis fundamental manusia. Interaksi sosial berarti ada pergerakan atau dinamika dari modal sosial di organisasi (Darmawan, 2015). Bershel (2020) menekankan bahwa kita berbicara tentang karyawan sebagai manusia utuh yang mencari koneksi. Dalam lingkungan kerja jarak jauh, koneksi sosial tidak terjadi secara alami. Organisasi perlu secara sengaja menciptakan ruang dan kesempatan bagi karyawan untuk berinteraksi di luar konteks tugas. Ini dapat berupa saluran Slack untuk topik non-kerja, sesi kopi virtual terjadwal, klub minat bersama (misalnya klub buku, klub lari), atau acara sosial berkala. Di kantor fisik, desain ruang bersama yang nyaman dan fasilitas seperti pantry yang lengkap mendorong interaksi informal. Koneksi sosial tidak hanya meningkatkan kebahagiaan karyawan, tetapi juga kolaborasi dan berbagi pengetahuan. Karyawan yang memiliki teman di tempat kerja lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari organisasi. Namun organisasi harus hati-hati agar upaya membangun komunitas tidak terasa dipaksakan atau menjadi beban tambahan. Partisipasi harus sukarela. Kegiatan yang terlalu banyak atau terlalu sering justru dapat mengganggu produktivitas. Keseimbangan antara struktur dan kelonggaran perlu dijaga.

Evaluasi dan iterasi berkelanjutan dari seluruh inisiatif *employee experience*. *Employee experience* bukanlah proyek dengan titik akhir, melainkan proses berkelanjutan. Morgan (2017) menekankan bahwa organisasi yang paling sukses dalam menciptakan *employee experience* yang luar biasa adalah mereka yang secara konsisten mengukur dan meningkatkan. Organisasi perlu menetapkan metrik kunci *employee experience*, seperti *Employee Net Promoter Score* (eNPS), tingkat turnover sukarela, tingkat ketidakhadiran, serta skor dari survei keterlibatan. Metrik ini harus dilacak secara berkala dan dibandingkan dengan benchmark industri. Selain metrik kuantitatif, data kualitatif dari wawancara keluar, kelompok fokus, dan komentar survei terbuka memberikan wawasan yang lebih dalam. Organisasi perlu membentuk tim lintas fungsi yang bertanggung jawab untuk meninjau data *employee experience* secara rutin dan merekomendasikan perbaikan. Tim ini harus memiliki wewenang untuk mengimplementasikan perubahan, tidak hanya memberikan saran. Proses evaluasi harus transparan; hasilnya dikomunikasikan ke seluruh organisasi bersama dengan rencana tindak lanjut. Karyawan perlu melihat bahwa umpan balik mereka menghasilkan perubahan nyata. Siklus evaluasi dan iterasi ini membangun kepercayaan dan menunjukkan bahwa organisasi sungguh-sungguh peduli pada pengalaman karyawan. Tanpa evaluasi yang berkelanjutan, program *employee experience* akan stagnan.

Keseluruhan strategi yang diuraikan membentuk sistem yang saling terkait. Pemetaan perjalanan karyawan tanpa *design thinking* akan menghasilkan solusi yang tidak teruji. *Design thinking* tanpa integrasi data akan kekurangan bukti. Integrasi data tanpa platform digital yang baik akan sulit diimplementasikan.

Platform digital tanpa pelatihan manajer tidak akan dimanfaatkan secara optimal. Pelatihan manajer tanpa umpan balik real time tidak akan tahu apakah pelatihan efektif. Umpan balik real time tanpa personalisasi tidak akan menghasilkan tindakan yang relevan. Personalisasi tanpa komunitas dapat membuat karyawan terisolasi. Komunitas tanpa evaluasi berkelanjutan tidak akan tahu apakah intervensi berhasil. Implementasi dapat dimulai dari strategi yang paling mudah dan paling cepat memberi hasil, misalnya pemetaan perjalanan karyawan dan pulse survey. Setelah data terkumpul, organisasi dapat beralih ke strategi yang lebih kompleks seperti personalisasi dan platform digital. Komitmen jangka panjang dari manajemen puncak adalah prasyarat. Employee experience bukanlah program tambahan yang dapat dipotong saat anggaran ketat. Ini adalah cara baru dalam memandang hubungan antara organisasi dan karyawan.

## **PENUTUP**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa employee experience dalam organisasi modern dibentuk oleh delapan dimensi yang saling terkait yaitu budaya organisasi yang mendukung kepercayaan dan rasa aman, lingkungan fisik yang ergonomis dan inspiratif, teknologi yang mudah digunakan dan terintegrasi, perjalanan karyawan yang dirancang dengan baik dari rekrutmen hingga purna tugas, makna dan tujuan dalam pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan kesejahteraan, pengakuan dan penghargaan yang tepat waktu dan personal, serta kesempatan belajar dan berkembang secara berkelanjutan. Pengelolaan employee experience yang efektif memerlukan sembilan strategi terintegrasi yaitu pemetaan perjalanan karyawan, penerapan design thinking, integrasi data lintas sumber, pengembangan platform digital terpusat, pelatihan dan pemberdayaan manajer lini, mekanisme umpan balik real time, personalisasi pengalaman, penciptaan komunitas dan koneksi sosial, serta evaluasi dan iterasi berkelanjutan.

Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, temuan ini menyediakan kerangka kerja komprehensif untuk mendiagnosis dan meningkatkan employee experience. Disarankan untuk memulai dengan melakukan pemetaan perjalanan karyawan melalui serangkaian wawancara dan survei singkat. Bagi peneliti selanjutnya, studi empiris kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antara dimensi dimensi employee experience dengan outcome organisasi seperti produktivitas, inovasi, dan retensi sangat diperlukan. Penelitian lintas industri juga penting karena bobot setiap dimensi mungkin berbeda antara sektor manufaktur dan jasa. Keterbatasan penelitian ini adalah tidak adanya analisis tentang bagaimana employee experience perlu dikelola dalam konteks ekonomi gig di mana hubungan kerja bersifat lebih transaksional dan berjangka pendek. Penelitian masa depan dapat mengembangkan model employee experience untuk pekerja lepas dan kontrak.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Ahmad, S. (2020). The corporate culture and employees' performance: an overview. *Journal of Management Science*, 10(3), 1–6. <https://doi.org/10.26524/JMS.10.1>
- Arifin, S., & D. Darmawan. (2021). Technology Access and Digital Skills: Bridging the Gaps in Education and Employment Opportunities in the Age of Technology 4.0, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 163 – 168.
- Baesens, B., Winne, S. D., & Sels, L. (2017). Is your company ready for HR analytics. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 20–21.
- Bershel, J. (2020). *The employee experience revolution: The definitive guide to designing and delivering exceptional employee experiences*. Bershel Group.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2012). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage Publications.
- Brunton, G., Brunton, G., Oliver, S., Oliver, S., & Thomas, J. (2020). Innovations in framework synthesis as a systematic review method. *Research Synthesis Methods*, 11(3), 316–330. <https://doi.org/10.1002/JRSM.1399>
- Corte-Real, J.M., M. Khairi, & R. K. Khayru. (2021). Effective Leadership Development to Enhance the Capacity of Social Organizations to Respond to Complex Social Challenges, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 203 – 208.
- Darmawan, D. (2013a). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013b). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh interaksi sosial, keterlibatan kerja dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1-6.
- Darmawan, D. (2020). Health, Well-Being, and Productivity of Senior Employees in the Era of Artificial Intelligence. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 43-50.

- Darmawan, D. (2020). Retention and Career Mobility of Senior Employees in Modern Organizational Dynamics. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 37-44.
- Darmawan, D. (2021). Implementation of Agile Project Management in a Dynamic Business Environment, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 275 – 280.
- Darmawan, D. (2021). Objective Vagueness, Appraisal Bias, and Lack of Employee Involvement in Performance Appraisal and Job Satisfaction in Organizations, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 117 – 122.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Dittes, S., Richter, S., Richter, A., & Smolnik, S. (2019). Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work. *Business Horizons*, 62(5), 649–661. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2019.05.004>
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2020). Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 1-8.
- Duque, L., Costa, R. L. da, Dias, Á., Pereira, L. F., Santos, J. E. P., & António, N. (2020). New ways of working and the physical environment to improve employee engagement. *Sustainability*, 12(17), 6759. <https://doi.org/10.3390/SU12176759>
- Eireiner, C., & Jonas-Klemm, S. (2018). Mehrwert von ergänzenden qualitativen Methoden in Survey-Feedback-Prozessen. 243–255. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_12)
- Fared, M. A. & D. Darmawan. (2021). Design and Implementation of Cross-Functional Training to Improve Team Collaboration, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 215 – 220.
- Furnham, A. (2012). Recognition programs that don't work. 180–182. [https://doi.org/10.1057/9780230369764\\_50](https://doi.org/10.1057/9780230369764_50)
- Gani, A., R. K. Khayru, & D. Darmawan. (2021). Minimalism Trends in Consumption Behavior: Social Inequality and Industrial Dynamics, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 129 – 134.
- Garrad, L. K., & Hyland, P. K. (2020). Employee Survey Research: A Critical Review of Theory and Practice. 374–390. <https://doi.org/10.1093/OSO/9780190939717.003.0023>

- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces: *Organization Studies*, 38(6), 821–842. <https://doi.org/10.1177/0170840616685354>
- Gheidar, Y., & Shamizanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic Hr Review*, 19(3), 131–135. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>
- Ghosh, N., & Itam, U. (2020). Employee Experience Design: An Innovation for Sustainable Human Capital Management Practices. 110–127. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0357-7.CH006>
- Hakim, Y. R. A., J. A. Rojak, B. Triono. (2021). Transformation of Cultural Values and Social Practices in the Digital Age, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 173 – 178.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42–56.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2017). Peran Norma Kelompok untuk Membentuk Perilaku Individu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 75–86.
- Hariani, M., & R. Mardikaningsih. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67 – 72.
- Hariani, M., Darmawan, D., Sinambela, E. A., Putra, A. R., & Sigita, D. S. (2020). Keseimbangan Kerja Hidup pada Lingkungan Kerja Multikultural. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 43–56.
- Irfan, M. (2021). The Organizational Culture’s Inclusive Role in Improving Employee Performance and Welfare, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 105 – 110.
- Irfan, M., & D. Darmawan. (2021). Improving Psychological Wellbeing through Emotion Management in Daily Life, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 179 – 184.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.
- Jahroni, J., U. P. Lestari, & R. Mardikaningsih. (2020). Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F.M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. Sage Publications.

- Koesters, S. C., Shea, T., & Satiani, B. (2017). It's about the people, not being the boss. *Physician Leadership Journal*, 4(1), 24–27.
- Landry, A. T., Schweyer, A., & Whillans, A. V. (2017). Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees: Compensation & Benefits Review, 49(4), 230–246. <https://doi.org/10.1177/0886368718808152>
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303–315. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.08.017>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- Mardikaningsih, R., & M. Hariani. (2020). Effect of Work Climate and Wages on Turnover Intention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 21-28.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Nurmalasari, D. (2020). Faktor Determinan dan Strategi Pengembangan Dinamika Kerja Tim Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 57–70.
- Middlebrook, B. (2017). Why do I Spend Forty Hours a Week in an Office? Why Meaningful Work Matters and How to Create It. 2. <https://doi.org/10.18776/TCU/BR/2/70>
- Miller, G. A., & Hill, A. D. (2017). Want an Engaged Workforce? Get Engaged in its Success on a Deep Level. *Journal for Quality and Participation*, 40.
- Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. John Wiley & Sons.
- Nasir, M. (2020). Understanding the Employee Experience: Before, During, and After COVID-19. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.23175.62884>
- Oluwatosin, A. & E. B. Da Silva (2021). Critical Literature Review on Social Stigma and Vulnerable Groups' Access to Basic Services, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 269 – 274.
- Oonk, M., Calabretta, G., Lille, C. D., & Hultink, E. J. (2019). Envisioning a design approach towards increasing well-being at work. 2(1).
- Payton, F. C. (2015). Workplace Design: The Millennials Are Not Coming—They're Here. *Design Management Review*, 26(1), 54–63.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic Hr Review*, 16(3), 136–141.

- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R. (2021). Implementation of Competency-Based Performance Appraisal System to Ensure Accuracy and Effectiveness of Employee Evaluation, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 59 – 66.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Rojak, J. A. & A. R. Putra. (2021). Contribution of Informal Sector to Welfare and Employment, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 287 – 292.
- Sadki, R. (2015). The value of learning embedded in work. <https://doi.org/10.59350/20g03-fbn51>
- ServiceNow. (2019). The employee experience imperative: how leading organizations are transforming hr service delivery. ServiceNow, Inc.
- Sinek, S. (2017). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Portfolio/Penguin.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45.
- Tucker, E. (2017). Engaging employees: three critical roles for managers. *Strategic Hr Review*, 16(3), 107–111.
- Ulrich, D., & Ulrich, W. (2010). *The why of work: How great leaders build abundant organizations that win*. McGraw Hill.
- Unger, O., Uriely, N., & Fuchs, G. (2016). The business travel experience. *Annals of Tourism Research*, 61, 142–156.
- Vitrianingsih, Y., & F. Issalillah. (2021). Voluntary Motivation and Emotional Wellbeing: Exploring Differences Based on Internal and External Drives, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 147 – 152.
- Warin, A. K. (2021). The Relationship Between Social Factors and Individual Well-Being: An Analysis of Mental and Physical Health in Social Dynamics, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 281 – 286.
- Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Wheeler, T. (2018). *The employee experience equation: Creating a culture of engagement through technology*. HR Tech Press.
- Zappos. (2015). *Zappos: The employee experience that built a billion dollar brand*. Zappos Insights.