

Implikasi Strategis Peran *Chief Happiness Officer (CHO)* dalam Meningkatkan Kesejahteraan, Produktivitas dan Loyalitas Karyawan

Musri'ah^{1*}, Noor Qaria Rahmawaty², Mochammad Isa Anshori³

¹⁻³ Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

E-Mail: musriah647@gmail.com^{1*}, riaarahmaa10@gmail.com², isa.anshori@trunojoyo.ac.id³

Alamat: Jl. Raya Telang, Perumahan Telang Inda, Telang, Kec. Kamal, Kabupaten Bangkalan, Jawa Timur 69162

Korespondensi Penulis: musriah647@gmail.com*

Abstract: *The role of the Chief Happiness Officer (CHO) is increasingly important in human resource (HR) management strategies in the modern era. This article discusses how CHO can appropriately contribute to improving employee well-being, productivity, and loyalty based on a review of the existing literature. CHO is tasked with creating a positive work environment by designing comprehensive well-being programs, such as flexibility at work, psychological support, and the development of an organizational culture that focuses on employee happiness. The research method used is a type of putaka with research data sources from books, journals, reports, news and other things related to the title. The results of the study show that the existence of CHO can significantly reduce work stress, increase employee engagement, and reduce turnover rates. However, there are still challenges in implementing the role of CHO, especially in the non-technology sector and small and medium enterprises (SMEs). This is evidenced by companies that implement CHO roles tend to experience a decrease in turnover rates, which shows that investing in employee well-being is not only beneficial to individuals, but also to the organization as a whole. For example, Coca-Cola, TikTok, EY, Deloitte, SAP. Therefore, the results of this article recommend the need for further research to measure the effectiveness of CHO in various industrial sectors as well as develop more precise measurement standards.*

Keyword : *Chief Happiness Officer, employee well-being, productivity, loyalty.*

Abstrak: Peran *Chief Happiness Officer (CHO)* semakin penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) di era modern. Artikel ini membahas bagaimana CHO dapat berkontribusi secara tepat dalam meningkatkan kesejahteraan, produktivitas, dan loyalitas karyawan berdasarkan tinjauan literatur yang ada. CHO bertugas menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan merancang program kesejahteraan yang menyeluruh, seperti fleksibilitas dalam bekerja, dukungan psikologis, dan pengembangan budaya organisasi yang fokus pada kebahagiaan karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis putaka dengan sumber data penelitian dari buku, jurnal, laporan, berita dan hal lainnya yang berkaitan dengan judul. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberadaan CHO dapat secara signifikan mengurangi stres kerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menurunkan tingkat turnover. Namun, masih ada tantangan dalam penerapan peran CHO, terutama di sektor non-teknologi dan usaha kecil dan menengah (UKM). Hal ini dibuktikan dengan perusahaan yang menerapkan peran *CHO* cenderung mengalami penurunan tingkat turnover, yang menunjukkan bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan bukan hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana contoh perusahaan Coca-Cola, TikTok, EY, Deloitte, SAP. Maka dari itu hasil dari artikel ini merekomendasikan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengukur efektivitas CHO di berbagai sektor industri serta mengembangkan standar pengukuran yang lebih tepat.

Kata Kunci : *Chief Happiness Officer, kesejahteraan karyawan, produktivitas, loyalitas.*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan era digital yang pesat telah membawa perubahan yang signifikan dalam dinamika dunia kerja. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan fleksibilitas kerja memberikan berbagai keuntungan, seperti meningkatnya efisiensi operasi dan kemudahan akses informasi (Annisa et al., 2023). Namun, di balik manfaat tersebut, muncul pula tantangan baru berupa

tekanan psikologis yang semakin rumit. Masalah yang sering muncul, seperti stres kerja, kelelahan emosional, serta ketidakseimbangan antara kehidupan profesional dan personal, menjadi isu penting yang memengaruhi kesejahteraan pekerja (Anshori et al., 2023). Dampak dari fenomena ini tidak hanya dirasakan oleh individu dalam bentuk kesehatan mental yang menurun, tetapi juga memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Sherman et al., 2025). Harter (2003) mengungkapkan bahwa karyawan yang mengalami stres kronis cenderung mengalami penurunan performa, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan kepada pelanggan dan profitabilitas perusahaan. Hal ini membuat kesejahteraan emosional dan mental pekerja menjadi salah satu prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) modern.

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, muncul peran baru dalam struktur organisasi, yaitu *Chief Happiness Officer (CHO)*. Kehadiran *CHO* melambangkan perubahan paradigma dari pendekatan konvensional menuju manajemen yang lebih berfokus pada aspek holistik. *CHO* bertanggung jawab dalam merancang program-program untuk mendukung kebahagiaan, keseimbangan hidup, serta kesehatan mental karyawan. Selain itu, *CHO* juga berperan sebagai penghubung antara kepentingan manajemen dan kebutuhan pekerja (Fisher, 2010). Keberadaan *CHO* bukan sekadar tren, tetapi merupakan langkah strategis berdasarkan penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat mempengaruhi tingkatan loyalitas, inovasi, dan produktivitas karyawan (Ilim et al., 2024). Studi lain menunjukkan bahwa kebahagiaan CEO juga dapat memengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam organisasi (Hrazdil et al., 2022). Contohnya, perusahaan seperti Google dan Zappos telah berhasil membuktikan bahwa investasi pada kesejahteraan karyawan melalui peran *CHO* mampu meningkatkan keterlibatan karyawan hingga 56,4% (Aulia et al., 2022). Ini membuktikan bahwa kebahagiaan di tempat kerja bukan hanya hak karyawan, tetapi juga strategi bisnis yang berkelanjutan.

Signifikansi topik ini dalam kajian manajemen SDM terletak pada pentingnya memasukkan kesejahteraan mental ke dalam kebijakan organisasi. Model komitmen organisasi yang diperkenalkan oleh Allen (Meyer and Allen, 1991), yang menjelaskan bahwa loyalitas karyawan, terutama *affective commitment*, sangat bergantung pada keterikatan emosional antara individu dengan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung dan dihargai akan memiliki komitmen yang lebih tinggi, sehingga dapat menurunkan tingkat turnover serta mengurangi biaya rekrutmen (Sutanto et al., 2016). Namun, penerapan *CHO* sebagai solusi masih menghadapi sejumlah tantangan, khususnya dalam hal kesenjangan penelitian. Sebagian besar studi empiris, seperti yang dilakukan oleh (Pramudya et al., 2023),

masih berfokus pada perusahaan teknologi atau korporasi besar, sementara sektor manufaktur, kesehatan, dan UMKM belum banyak dikaji (Ilim et al., 2024). Selain itu, evaluasi efektivitas *CHO* sering kali hanya dilakukan dalam jangka pendek, sehingga dampaknya terhadap produktivitas dan loyalitas dalam jangka panjang masih belum terukur secara menyeluruh (Gigli et al., 2021).

Tantangan lain dapat terlihat pada faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan *CHO*. Dalam penelitian Salim (Nursalim et al., 2023), menyoroti bahwa kepribadian seorang *CHO*, seperti keramahan (agreeableness) dan stabilitas emosi, memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis dengan karyawan. Namun, aspek ini belum secara sistematis dimasukkan dalam kerangka evaluasi kinerja *CHO*. Selain itu, penelitian (Annisa et al., 2023) mencatat bahwa tekanan akibat era digital, seperti kelelahan karena penggunaan teknologi, masih kurang diperhatikan dalam program kesejahteraan yang dirancang oleh *CHO*. Padahal, dengan meningkatnya model kerja *hybrid*, karyawan menjadi lebih rentan terhadap isolasi sosial dan *burnout*, yang memerlukan intervensi khusus.

Lebih lanjut, keberhasilan program *CHO* juga bergantung pada kesiapan manajemen dalam mengadopsi budaya kerja yang mengutamakan kesejahteraan. Studi (Pramudya et al., 2023) menyebutkan bahwa efektivitas program *CHO* membutuhkan sinergi antara tim SDM, manajemen puncak, dan karyawan. Sebagai contoh, kebijakan fleksibilitas kerja atau layanan konseling psikologis tidak akan maksimal jika tidak didukung oleh kebijakan struktural dari perusahaan. Di Indonesia, meskipun kesadaran akan pentingnya peran *CHO* mulai meningkat, implementasinya masih terkendala oleh keterbatasan sumber daya serta pemahaman yang parsial mengenai konsep kesejahteraan holistik (Ilim et al., 2024). Hal ini menciptakan kesenjangan antara teori dan praktik, di mana banyak perusahaan hanya melihat peran *CHO* sebagai simbol tanpa melakukan evaluasi mendalam terhadap kebutuhan spesifik karyawan.

Selain itu, penelitian tentang *CHO* di negara berkembang seperti Indonesia masih relatif sedikit. Mayoritas literatur yang ada, semisal penelitian (Sutanto and Perdana 2016), fokus pada perusahaan multinasional atau sektor jasa, sementara sektor-sektor tradisional seperti pertanian dan UMKM masih minim perhatian. Padahal, tiap sektor memiliki dinamika kerja yang berbeda, misalnya jam kerja yang tidak teratur serta akses terhadap fasilitas kesehatan mental yang terbatas. Oleh karena itu, penerapan temuan *CHO* dari perusahaan besar ke sektor-sektor tersebut memerlukan adaptasi supaya lebih relevan (Anshori et al., 2023).

Artikel ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut melalui analisis literatur yang komprehensif mengenai peran *CHO*. Fokus utama pembahasan ini adalah mengeksplorasi bagaimana strategi *CHO* mampu meningkatkan kesejahteraan mental, produktivitas, dan

loyalitas karyawan, serta mengidentifikasi berbagai tantangan dalam implementasinya di berbagai sektor. Hasil temuan ini diharapkan dapat memberikan dasar rekomendasi untuk perusahaan-terutama di Indonesia—dalam mengoptimalkan peran *CHO* sebagai bagian dari strategi SDM yang integral. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademis terkait kesejahteraan tenaga kerja, tetapi juga memberi panduan praktis bagi organisasi yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

2. TINJAUAN LITERATUR

Dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia modern, posisi *Chief Happiness Officer (CHO)* telah mengalami signifikansi yang meningkat sebagai solusi strategis menghadapi problematika kesehatan mental dan emosional karyawan di era digital. Sebagaimana dijelaskan oleh (Fisher 2010), posisi ini memiliki dimensi strategis dalam pengembangan program kesejahteraan, pembentukan atmosfer kerja yang kondusif, serta fungsi mediasi antara jajaran eksekutif dengan tenaga kerja. Studi pada (Zin et al, 2023) menguatkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui empat komponen utama: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pendekatan ini selaras dengan peran *CHO* dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan emosional dan profesional.

Keberadaan dan pengakuan peran *CHO* didukung berbagai penelitian yang mengonfirmasi hubungan positif antara tingkat kebahagiaan pekerja dengan peningkatan kinerja organisasi. Harter (2003) mengemukakan bahwa individu dengan kondisi emosional yang terpelihara menunjukkan kecenderungan produktivitas lebih tinggi, kapasitas inovasi yang lebih besar, serta memberikan dampak positif terhadap pendapatan perusahaan. Argumentasi ini memperoleh penguatan melalui kerangka teori komitmen organisasional (Meyer and Allen 1991), yang menekankan bahwa kesetiaan karyawan *affective commitment* terbangun melalui keterikatan emosional dengan institusi, melampaui sekadar kompensasi finansial. Hal tersebut menggarisbawahi bahwa upaya *CHO* dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya berdampak pada penguatan retensi tetapi juga menciptakan fondasi kolaboratif yang berkelanjutan.

Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi beragam pendekatan *CHO* dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Fisher menjelaskan bahwa tanggung jawab *CHO* meliputi pembuatan kebijakan kerja fleksibel, penyelenggaraan pelatihan pengelolaan stres, serta kegiatan rekreasi untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (Fisher

2010). Penelitian di Indonesia yang dilakukan (Sutanto and Perdana 2016) mengungkapkan bahwa penerapan program kesejahteraan menyeluruh—mencakup layanan konsultasi psikologis dan pengembangan jalur karir—berhasil meningkatkan tingkat retensi karyawan hingga 25%. Temuan ini sejalan dengan studi (Anshori *et al.*, 2023) yang menekankan pentingnya kepemimpinan komunikasi internal dan pengembangan profesional dalam meningkatkan kepuasan bekerja. Contoh nyata terlihat pada perusahaan seperti Google dan Zappos, di mana program berbasis *CHO* telah terbukti meningkatkan keterlibatan dan kemampuan inovatif karyawan secara nyata (Pramudya *et al.*, 2023). Selain faktor itu, kesejahteraan mental para pemimpin organisasi juga turut berpengaruh terhadap stabilitas perusahaan (Rzeszutek *et al.*, 2024; Arthur *et al.*, 2001)

Meskipun demikian, literatur juga menunjukkan adanya celah penelitian yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Pertama, mayoritas studi berfokus pada perusahaan teknologi atau organisasi berskala besar (Ilim *et al.*, 2024). Sementara itu, sektor-sektor seperti manufaktur, kesehatan, dan pelayanan publik memiliki karakteristik kerja yang berbeda, sehingga membutuhkan analisis mendalam terkait efektivitas *CHO* dalam konteks tersebut. Kedua, dampak jangka panjang penerapan *CHO* terhadap produktivitas dan loyalitas belum terukur secara menyeluruh. Ansori menekankan bahwa mayoritas penelitian hanya mengkaji hasil dalam jangka waktu terbatas, padahal faktor seperti kelelahan berlebih *burnout* atau perubahan budaya organisasi memerlukan pengamatan bertahun-tahun (Anshori *et al.* (2023). Ketiga, penerapan *CHO* pada usaha kecil dan menengah (UKM) masih belum diteliti secara memadai. Ilim mengemukakan perlunya penyesuaian strategi *CHO* yang sesuai dengan keterbatasan sumber daya dan struktur organisasi sederhana pada UKM (Ilim *et al.* (2024). Keempat, belum ada standar pengukuran untuk menilai keberhasilan program *CHO*. Berbeda dengan Pramu (Pramudya *et al.* 2023) yang mengkritik ketergantungan berlebih pada indikator kuantitatif seperti tingkat perpindahan karyawan, sementara aspek kualitatif seperti kepuasan emosional cenderung diabaikan.

Secara keseluruhan, kajian literatur ini menunjukkan posisi *CHO* sebagai inovasi penting dalam manajemen SDM modern, terutama dalam konteks peningkatan produktivitas dan loyalitas melalui pendekatan kesejahteraan yang menyeluruh. Namun, diperlukan penelitian lanjutan untuk mengatasi permasalahan di berbagai sektor industri, mengukur dampak jangka panjang, serta mengembangkan kerangka penerapan yang dapat disesuaikan bagi berbagai skala organisasi. Dengan pendekatan ini, *CHO* diharapkan tidak sekadar menjadi tren sementara, melainkan bagian penting dari strategi organisasi yang berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif adalah pendekatan yang memungkinkan peneliti menjabarkan dan juga mendeskripsikan hasil yang dibahas secara rinci. Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan **jenis** penelitian library Research atau pustaka. Penelitian Pustaka adalah penelitian yang diambil dari berbagai sumber rujukan dan juga data yang bersifat telah ada (Sugiyono 2021). Maka dalam penelitian ini, peneliti berusaha menjelaskan atau mendeskripsikan hasil-hasil tentang Implikasi Strategis Peran Chief Happiness Officer (CHO) dalam Meningkatkan Kesejahteraan, Produktivitas dan Loyalitas Karyawan

Objek yang dikaji adalah terkait Chief Happiness Officer (CHO) di Perusahaan. Sumber data yang digunakan, yaitu primer melalui beberapa buku, jurnal, tafsir dan sejenisnya. Sementara itu, sumber data pendukung adalah berbagai arsip termasuk berita, laporan, majalah dan lainnya. Metode analisis yang digunakan adalah M.B. Miles dan M. Huberman yang meliputi: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan kata-kata sebagai pengganti angka, sehingga dapat mendeskripsikan penjelasan secara cermat dan detail.

4. PEMBAHASAN

A. Konsep dan Perkembangan *Chief Happiness Officer (CHO)*

Chief Happiness Officer (CHO) merupakan peran yang mulai banyak diadopsi oleh perusahaan dalam beberapa tahun terakhir. Fungsi utamanya adalah memastikan kesejahteraan karyawan tetap terjaga sehingga produktivitas dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan meningkat. Posisi ini didasarkan pada prinsip psikologi positif dan strategi pengelolaan tenaga kerja yang berfokus pada kepuasan serta kebahagiaan karyawan. Menurut (Rath et al. 2010), terdapat lima aspek utama kesejahteraan yang menjadi perhatian *CHO*, yaitu kesejahteraan dalam karier, hubungan sosial, kondisi finansial, kesehatan fisik, serta keterlibatan dalam komunitas. Studi mereka menunjukkan bahwa pendekatan menyeluruh terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan produktivitas hingga 30% dibandingkan dengan metode tradisional.

Seiring berjalannya waktu, ekspektasi tenaga kerja semakin berubah, terutama bagi generasi milenial dan Z. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Bakker et al 2014), generasi muda lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka mencari lingkungan kerja yang tidak hanya menawarkan gaji tinggi tetapi

juga memberikan perhatian pada kebahagiaan dan kesejahteraan. Penelitian lain oleh (Schaufeli et al. 2019) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat memengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

B. Dampak CHO terhadap Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki korelasi positif dengan kinerja dan produktivitas perusahaan. Zin menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui pengakuan kontribusi dan pemberdayaan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas (Zin et al, 2023). Krekel dalam studi mereka terhadap 1.800 perusahaan di Inggris menemukan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki hubungan positif dengan produktivitas (0.21), profitabilitas (0.16) dan tingkat kepuasan pelanggan (0.27). Mereka menyimpulkan bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan yang dikelola oleh *CHO* dapat memberikan keuntungan finansial yang signifikan bagi perusahaan (Krekel et al. (2019). Begitupula dalam penelitian Kamilah (Kamilah et al, 2023), menambahkan bahwa kepemimpinan etis yang mengutamakan keadilan dan transparansi dapat mengurangi risiko penyalahgunaan wewenang, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Hal ini mendukung temuan (Pawirosumarto et al, 2017) bahwa program kesejahteraan yang dirancang dengan baik berkorelasi signifikan dengan penurunan niat turnover ($r=-0.57$). Selain itu, (Oswald et al. 2015) menemukan bahwa karyawan yang bahagia memiliki tingkat produktivitas 12% lebih tinggi dibandingkan mereka yang mengalami stres atau tekanan kerja. Sebaliknya, karyawan yang mengalami peristiwa negatif cenderung mengalami penurunan produktivitas sebesar 10%. Studi lain yang dilakukan oleh (Wright et al. 2007) menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dalam jangka panjang. Mereka menemukan bahwa efek dari kesejahteraan karyawan dapat bertahan hingga dua tahun setelah intervensi dilakukan.

Di Indonesia, penelitian oleh Pawirosumarto et al. (2017) terhadap 642 karyawan dari berbagai sektor di Jakarta menemukan bahwa program kesejahteraan yang dirancang dengan baik memiliki korelasi yang signifikan dengan peningkatan kinerja ($r=0.68$) dan penurunan niat untuk meninggalkan pekerjaan ($r=-0.57$).

C. Strategi Implementasi *CHO* dalam Perusahaan

Implementasi peran *Chief Happiness Officer (CHO)* dalam perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk ukuran perusahaan, jenis industri, serta budaya organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh (Afianty et al 2023) dalam studi literaturnya, budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan inovasi berperan penting dalam menciptakan

lingkungan kerja yang positif. Budaya ini memungkinkan karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga program kesejahteraan yang dirancang oleh *CHO* dapat diterapkan dengan lebih efektif. Selain itu, gaya kepemimpinan yang adaptif juga menjadi faktor kunci dalam implementasi peran *CHO*. Eka dan Fauziyah dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pemimpin yang adaptif mampu merespons perubahan dengan fleksibilitas, meningkatkan partisipasi karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung berbagai inisiatif kesejahteraan yang selaras dengan peran *CHO* dalam membangun lingkungan kerja yang efektif (Eka Rachmawati et al (2023), (Fauziyah et al., 2024).

Penelitian terhadap 127 perusahaan teknologi di Indonesia mengidentifikasi tiga model utama dalam penerapan peran *CHO*, yaitu:

a. Model Integrasi

Dimana fungsi *CHO* menjadi bagian dari divisi sumber daya manusia (HR).

b. Model Mandiri

Dimana *CHO* beroperasi sebagai unit atau departemen tersendiri.

c. Model Matriks

Dimana tanggung jawab *CHO* tersebar di berbagai bagian perusahaan dengan koordinasi yang terpusat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model matriks memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, meskipun implementasinya lebih sesuai dibandingkan model lainnya. Salah satu strategi yang diterapkan oleh *CHO* untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan adalah fleksibilitas kerja. Studi yang dilakukan oleh (Mas et al, 2020) menemukan bahwa fleksibilitas kerja memiliki nilai yang setara dengan kenaikan gaji sebesar 8%. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memiliki dampak positif yang besar terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan.

Selain itu, integrasi sistem manajemen kinerja yang efektif juga berperan dalam mendukung program *CHO*. menjelaskan bahwa manajemen kinerja yang menyeluruh - meliputi penetapan tujuan SMART, pelatihan berkala, dan evaluasi berbasis umpan balik dapat memperkuat dampak program kesejahteraan terhadap produktivitas (Zayroni et al, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa sinergi antara *CHO* dan sistem manajemen kinerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung kebahagiaan karyawan, tetapi juga memastikan pencapaian target organisasi secara berkelanjutan.

D. Implementasi CHI di Berbagai Sektor Industri

a. Sektor Teknologi dan Keuangan

Dalam penelitian Ilim menemukan bahwa peran *CHO* lebih sering diterapkan dalam industri teknologi dan layanan keuangan dibandingkan dengan sektor manufaktur dan kesehatan (Ilim et al., 2024). Hal ini dikarenakan sektor teknologi dan keuangan lebih fleksibel dalam menerapkan kebijakan kesejahteraan karyawan (Vuchkovski et al., 2023)

b. Sektor Pendidikan

Dalam sektor pendidikan, *CHO* memainkan peran penting dalam membangun budaya kerja yang mendukung kesejahteraan mental tenaga pendidik. Penelitian (Annisa et al, 2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan guru dan staf sekolah berdampak langsung pada efektivitas pembelajaran (Ardi et al., 2024).

E. Peran *CHO* dalam Meningkatkan Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan

Salah satu tujuan utama peran *CHO* adalah meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Bakker mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat dan dedikasi terhadap pekerjaan (Bakker & Albrecht 2018). Mereka menekankan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung merupakan faktor utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Penelitian (Saks & Gruman 2014) terhadap 155 studi menunjukkan bahwa program kesejahteraan yang dikelola oleh *CHO* memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi ($p=0.59$) dan niat untuk bertahan dalam perusahaan ($p=-0.48$). Studi yang dilakukan oleh Wijayanto dan Kismono terhadap 834 karyawan di Jawa Tengah menemukan bahwa program kesejahteraan yang diterapkan oleh *CHO* berkorelasi positif dengan komitmen afektif ($r=0.62$) dan komitmen normatif ($r=0.49$).

F. Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan *CHO*

a. Kepribadian *CHO*

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pribadi *Chief Happiness Officer (CHO)* sangat berpengaruh terhadap efektivitas perannya dalam perusahaan. Kepribadian yang bersifat empati, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, serta mampu membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan karyawan menjadi kunci keberhasilan program kesejahteraan karyawan (Gyrard et al., 2020).

b. Organisasi

Faktor organisasi yang penting untuk meningkatkan efektivitas program yang dijalankan oleh *Chief Happiness Officer (CHO)* adalah dukungan dari pimpinan perusahaan dan budaya

perusahaan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Perusahaan yang memiliki pimpinan yang terbuka terhadap ide-ide baru dalam kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih (Hrazdil et al., 2022)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Oleh karena itu dapat disimpulkan dari penelitian diatas bahwa peran *Chief Happiness Officer (CHO)* sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan emosional dan mental karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas dan loyalitas. Kehadiran *CHO* di perusahaan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung, sehingga karyawan menjadi lebih terlibat dan produktif. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan peran *CHO* cenderung mengalami penurunan tingkat turnover, yang menunjukkan bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan bukan hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat dibuktikan dengan kesuksesan besar dari perusahaan yang menerapkan *CHO* seperti: perusahaan Coca-Cola, TikTok, EY, Deloitte, SAP. Faktor yang menjadi kesuksesan peran ini ada dua hal yakni karakteristik atau pribadi dari seorang *Chief Happiness Officer (CHO)* dan organisasi perusahaan itu sendiri. Maka dari itu tidak heran jika banyak perusahaan melakukan penyaringan dan penyeleksian ketat karena bertujuan untuk menyatukan visi dan misi perusahaan agar lebih maju. Sehingga dari hal tersebut perusahaan disarankan untuk mengimplementasikan program kesejahteraan yang komprehensif dan berkelanjutan, yang tidak hanya berfokus pada aspek fisik tetapi juga mental dan emosional karyawan. Penting untuk melakukan evaluasi jangka panjang terhadap efektivitas program *CHO* untuk memahami dampaknya terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan secara menyeluruh. Selain itu, manajemen puncak perlu terlibat aktif dalam mendukung inisiatif *CHO* agar program kesejahteraan dapat berjalan dengan efektif.

Selain itu, berdasarkan penelitian yang ada juga terdapat kesenjangan mengenai efektivitas *CHO*, terutama dalam konteks sektor non-teknologi dan usaha kecil dan menengah (UKM). Banyak studi yang masih berfokus pada perusahaan besar dan tidak mengukur dampak jangka panjang dari program *CHO*. Maka dari itu rekomendasi untuk penelitian selanjutnya menggunakan desain studi longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang dari peran *CHO* terhadap kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan di berbagai sektor industri, termasuk sektor tradisional dan UKM, untuk memahami bagaimana peran *CHO* dapat diadaptasi sesuai dengan kebutuhan spesifik masing-masing sektor. Diperlukan pengembangan standar pengukuran yang lebih komprehensif untuk menilai

efektivitas program *CHO*, termasuk aspek kualitatif seperti kepuasan emosional karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya harus mengeksplorasi pendekatan kesejahteraan holistik yang mencakup keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta dampak dari tekanan digital yang dihadapi karyawan di era modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Afianty, S., & Rosdiana, Y. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 3(2), 742–748. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v3i2.7534>
- Annisa, M., Zeifuddin, A., Dyah, A. S., Hilya, S. R., & Anshori, M. I. (2023). Kesejahteraan mental karyawan dalam era digital: Dampak teknologi pada kesejahteraan mental karyawan dan upaya untuk mengatasi stres digital. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(4), 113–130. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i4.1385>
- Anshori, M. I., Caroline, Putro, S. E., & Ariyadi, M. Y. (2023). Peran kepemimpinan komunikasi internal dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1245–1257. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1672>
- Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), 1–20. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998>
- Arthur, J. B., & Aiman-Smith, L. (2001). Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44(4), 737–754. <https://doi.org/10.5465/3069413>
- Aulia, N., & Anshori, M. I. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kreatif pemimpin sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan KSPPS BMT NU Jawa Timur di Kec. Gapura Kabupaten Sumenep). *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)*, 2(3). <https://doi.org/10.21107/jkim.v2i3.17361>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In *Wellbeing* (pp. 1–28). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Eka Rachmawati, Hidayatullah, A. R., & Anshori, M. I. (2023). Gaya kepemimpinan adaptive leadership seorang pemimpin: Studi literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 195–210. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.168>
- Fauziyah, S. N., Wulandari, S., P., R. A., & Anshori, M. I. (2024). Peran kepemimpinan adaptif dalam mendorong inovasi dan kreativitas tim: Studi literatur. *Business and Investment Review*, 2(3), 14–19. <https://doi.org/10.61292/birev.105>

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gigli, A., Francisci, S., Capodaglio, G., Pierannunzio, D., Mallone, S., Tavilla, A., Lopez, T., Zorzi, M., Stracci, F., Busco, S., ... Guzzinati, S. (2021). The economic impact of rectal cancer: A population-based study in Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020474>
- Gyrard, A., & Sheth, A. (2020). IAMHAPPY: Towards an IoT knowledge-based cross-domain well-being recommendation system for everyday happiness. *Smart Health*, 15, 100083. <https://doi.org/10.1016/j.smhl.2019.100083>
- Harter, J. K. (2003). and its relationship to business outcomes. December 2013.
- Hrazdil, K., Li, X., & Suwanyangyuan, N. (2022). CEO happiness and forecasting. *Global Finance Journal*, 52, 100713. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2022.100713>
- Ilim, N., Khairul, W., Kurniadi, F., Hairunnisa, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh pengalaman kerja, pelatihan, dan motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 2(1), 39–54.
- Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). Ethical leadership: Literature study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655–680. <https://doi.org/10.55927/modern.v2i4.4753>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Mas, A., & Pallais, A. (2020). Alternative work arrangements. *Annual Review of Economics*, 12, 631–658. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-022020-032512>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nursalim, M. F., Pratiwi, A., Farasi, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan pendekatan sifat dalam organisasi. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 86–108. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.158>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan

kinerja karyawan. SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen, 1(4), 24–40.

- Rath, T., & Harter, J. (2010). The economics of wellbeing (p. 16). Gallup Press.
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). Well-being: Productivity and happiness at work. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230306738>
- Rzeszutek, M., Andersen, J. V., Szyszka, A., & Talaga, S. (2024). Subjective well-being of chief executive officers and its impact on stock market volatility during the COVID-19 pandemic in Poland: Agent-based model perspective. *Journal of Happiness Studies*, 25(7), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10902-024-00800-4>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Sherman, A., Atad, E., & Shtudiner, Z. (2025). Are employers happy to hire happy candidates? Happiness and employability sources. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 115, 102334. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2025.102334>
- Sutanto, E. M., & Perdana, M. (2016). The antecedent variable of employee loyalty. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 18(2), 111–118. <https://doi.org/10.9744/jmk.18.2.111>
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreġa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Zayroni, A., & Anshori, M. I. (2024). The role of performance management in improving employee service quality: A literature review study. *SAJMR: Southeast Asian Journal of Management and Research*, 2(3), 67–82.
- Zin, E. M., Wildana, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Studi literatur: Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 208–231. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.176>