

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia melalui penyertaan secara langsung sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025. BUMN memiliki peran strategis dalam mendukung pelayanan publik dan pembangunan ekonomi nasional melalui berbagai sektor usaha. Dalam penyelenggaraannya, Pasal 87 ayat (1) UU Nomor 16 Tahun 2025 menegaskan bahwa BUMN didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan berdaya saing global. Sejalan dengan hal tersebut, Bangun (2012) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola sumber daya manusianya secara efektif agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu bentuk kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi dapat dilihat melalui kinerja karyawan. Koopmans dkk. (2011) menjelaskan bahwa kinerja merupakan perilaku atau tindakan individu yang relevan dengan tujuan organisasi serta berada dalam kendali individu. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan karena melalui kinerja tersebut organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi belum selalu diikuti dengan pencapaian kinerja yang optimal pada seluruh perusahaan BUMN. Salah satunya ditunjukkan dalam penelitian Azizah (2025) pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat. Hasil penilaian kinerja karyawan periode 2022–2024 menunjukkan bahwa persentase karyawan dengan kategori kinerja "Sangat Baik" (A) mengalami penurunan dari 15% pada tahun 2022 menjadi 10% pada tahun 2024. Sebaliknya, proporsi karyawan dengan kategori "Cukup" (C) meningkat dari 62% menjadi 70% pada periode yang sama. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan masih menjadi perhatian penting dalam lingkungan BUMN.

Permasalahan kinerja karyawan juga menjadi perhatian pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Berdasarkan Laporan Tahunan BRI Tahun 2024, perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja individu, termasuk pengelolaan pekerja yang memiliki kinerja di bawah standar minimal yang dipersyaratkan atau *underperform*. Untuk membantu pekerja mencapai standar kinerja yang ditetapkan, BRI melaksanakan program *Performance Bootcamp* melalui pendampingan *buddy*, pelatihan, *mentoring*, *coaching*, dan konseling. Pada evaluasi *Performance Bootcamp Batch A* Tahap 1, sebanyak 722 dari 1.370 peserta dinyatakan lulus dengan pencapaian kinerja lebih dari 90% terhadap target yang ditetapkan. Keberadaan program tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih menemukan pekerja dengan kinerja di bawah standar dan perlu melakukan intervensi khusus untuk membantu meningkatkan kinerja mereka.

Untuk memahami permasalahan tersebut, perlu dipahami terlebih dahulu konsep kinerja karyawan. Koopmans dkk. (2011) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku atau tindakan yang ditunjukkan individu dalam melaksanakan pekerjaannya yang relevan dengan tujuan organisasi serta berada dalam kendali individu. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipandang dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga mencakup berbagai perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Koopmans dkk. (2013) mengelompokkan kinerja karyawan ke dalam tiga dimensi, yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), dan perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*).

Kinerja tugas (*task performance*) merupakan perilaku yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas utama yang menjadi tanggung jawab karyawan, seperti merencanakan pekerjaan, menetapkan prioritas, mengingat target kerja, menyelesaikan pekerjaan secara efisien, dan mengelola waktu kerja dengan baik. Kinerja kontekstual (*contextual performance*) merupakan perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi di luar pelaksanaan tugas utama, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta mencari solusi terhadap permasalahan pekerjaan. Adapun perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) merupakan perilaku yang dapat menghambat efektivitas organisasi, seperti membesar-besarkan permasalahan kecil di tempat kerja, hanya berfokus pada sisi negatif pekerjaan, maupun membicarakan hal-hal

negatif mengenai pekerjaan kepada rekan kerja atau orang lain (Koopmans dkk., 2011).

Kajian literatur yang dilakukan oleh Rina, Limbong, dan Prameswari (2025) semakin memperkuat bahwa kinerja karyawan merupakan konstruk yang bersifat multidimensi dan tidak hanya menekankan hasil kerja, tetapi juga perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kajian tersebut juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik faktor personal, psikologis, maupun faktor organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk perilaku kerja karyawan sehingga menentukan kualitas kinerja yang ditunjukkan dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut, karyawan yang memiliki kinerja tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas pokok sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, tetapi juga menunjukkan perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi. Kinerja yang tinggi tercermin melalui kemampuan merencanakan pekerjaan, menetapkan prioritas, mengingat target kerja yang harus dicapai, menyelesaikan pekerjaan secara efisien, membantu rekan kerja ketika menghadapi kesulitan, berinisiatif meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta menghindari perilaku yang dapat merugikan organisasi (Koopmans dkk., 2011). Sebaliknya, karyawan dengan kinerja yang rendah cenderung mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas sesuai target, kurang berinisiatif dalam mendukung organisasi, serta lebih rentan menunjukkan perilaku kerja kontraproduktif yang dapat menghambat efektivitas organisasi.

Untuk memperkuat fenomena terkait kondisi kinerja karyawan, pada tanggal 17 April 2026 peneliti melakukan wawancara awal terhadap lima karyawan BUMN. Responden pertama, Karyawan A berusia 29 tahun dengan masa kerja empat tahun mengungkapkan bahwa:

"ada kondisi tertentu yang membuat pekerjaan tidak bisa saya selesaikan secara maksimal, terutama ketika beberapa kendala muncul secara bersamaan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa responden masih mengalami kesulitan mempertahankan kinerja tugas sehingga penyelesaian pekerjaannya belum selalu dapat dilakukan secara optimal.

Kemudian responden kedua, karyawan B berusia 38 tahun dengan masa kerja 16 tahun juga mengungkapkan bahwa dirinya pernah mengalami kondisi ketika pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara maksimal. Responden menyatakan bahwa:

"Pekerjaan yang satu belum selesai sudah ada pekerjaan lain lagi, jadi fokusnya pecah dan akhirnya kerja jadi tidak maksimal."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa responden mengalami kesulitan mempertahankan fokus sehingga pelaksanaan tugas belum dapat dilakukan secara efektif.

Sedangkan responden ketiga, karyawan C berusia 36 tahun dan telah bekerja selama hampir 17 tahun, menjelaskan bahwa pada beberapa waktu terakhir dirinya mengalami penurunan semangat dalam bekerja yang mempengaruhi pelaksanaan pekerjaannya. Responden mengungkapkan bahwa:

"sebenarnya akhir-akhir ini aku nggak semangat kerja sih, lebih sering setiap hari nggak semangat kerja. Aku sempat demotivasi karena tidak naik grade. Yaa akhirnya dari saat itu aku mulai bekerja dengan ya udah yang penting pekerjaan aku kerjakan"

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa responden mengalami penurunan motivasi kerja yang berdampak pada perubahan orientasi dalam bekerja, yaitu lebih berfokus pada penyelesaian pekerjaan dibandingkan upaya untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan kinerja tugas (*task performance*) belum dapat ditunjukkan secara maksimal.

Kemudian responden keempat, karyawan D berusia 31 tahun dan telah bekerja selama 8 tahun, mengungkapkan bahwa pekerjaan terkadang tidak berjalan secara maksimal ketika kondisi emosional dan suasana kerja mengganggu konsentrasi. Hal tersebut tampak dari pernyataan berikut:

"Kalau lagi bad mood atau ada masalah terus ada orang ngajak ngobrol terus saat lagi fokus kerja, itu benar-benar bikin terganggu dan merusak mood dan konsentrasi."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa responden masih mengalami kesulitan mempertahankan fokus dan kualitas pelaksanaan tugas pada situasi tertentu.

Responden kelima, karyawan E berusia 32 tahun dan telah bekerja selama 12 tahun, menjelaskan bahwa pekerjaannya di lapangan sering kali terganggu karena harus menangani beberapa pekerjaan secara bersamaan. Responden menyampaikan bahwa:

"Satu pekerjaan belum selesai sudah ada pekerjaan lain lagi, jadi nggak fokus. Kadang data juga kocar-kacir dan susah dicari."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa responden mengalami kesulitan dalam mengelola dan menyelesaikan pekerjaannya secara efektif sehingga pelaksanaan tugas belum dapat dilakukan secara optimal. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja tugas (*task performance*) responden belum berjalan secara maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan terhadap lima responden tersebut, diketahui bahwa sebagian besar responden telah berupaya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Namun demikian, beberapa responden mengungkapkan bahwa pada kondisi tertentu pelaksanaan pekerjaannya belum dapat dilakukan secara optimal. Kondisi tersebut ditunjukkan melalui kesulitan dalam mempertahankan fokus ketika menyelesaikan pekerjaan, belum tercapainya target pekerjaan secara maksimal, serta menurunnya motivasi kerja yang berdampak pada orientasi penyelesaian pekerjaan dibandingkan upaya mencapai hasil kerja yang optimal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang mengalami kendala dalam melaksanakan tugas secara efektif sehingga mengindikasikan bahwa kinerja tugas (*task performance*) belum sepenuhnya optimal.

Temuan tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan seorang manajer pada salah satu BUMN di Kota Magelang yang dilakukan peneliti pada Bulan Juli 2026. Berdasarkan hasil wawancara, manajer tersebut menjelaskan bahwa secara umum kinerja karyawan telah mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, apabila ditinjau berdasarkan penilaian kinerja setiap individu, hanya sekitar 40% karyawan memperoleh kategori kinerja baik, sekitar

10% memperoleh kategori sangat baik, sedangkan sebagian besar karyawan lainnya masih berada pada kategori cukup. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja pada tingkat individu meskipun secara keseluruhan target organisasi tetap dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan terhadap karyawan maupun manajer BUMN, diketahui bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan berbagai kondisi yang berasal dari dalam diri individu maupun lingkungan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk perilaku kerja individu. Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Sejalan dengan hal tersebut, Sari dan Rahmaningtyas (2024) menjelaskan bahwa faktor internal berkaitan dengan kondisi psikologis, kemampuan, dan karakteristik personal individu, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan lingkungan organisasi dan situasi kerja yang mempengaruhi perilaku serta performa kerja karyawan.

Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi. Lingkungan kerja yang nyaman dapat mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan, sedangkan budaya organisasi dan kepemimpinan yang positif mampu mendorong keterlibatan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kompensasi yang diberikan organisasi juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan (Sari & Rahmaningtyas, 2024; Qomar & Ghufon, 2025).

Selain faktor eksternal, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal yang berasal dari dalam diri individu. Rina, Limbong, dan Prameswari (2025) menjelaskan bahwa faktor internal berkaitan dengan kondisi psikologis, kemampuan, serta karakteristik individu yang berperan dalam membentuk perilaku kerja. Robbins dan Judge (2015) menambahkan bahwa faktor internal yang mempengaruhi kinerja meliputi kebahagiaan, motivasi, persepsi peranan, dan kompetensi individu. Di antara berbagai faktor internal tersebut, kebahagiaan di tempat kerja (*happiness at work*) menjadi salah satu faktor psikologis yang saat ini banyak mendapat perhatian dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Fisher (2010) menjelaskan bahwa kebahagiaan di tempat kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, keterlibatan terhadap pekerjaan, serta keterikatan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian, kebahagiaan di tempat kerja tidak hanya menggambarkan perasaan senang dalam bekerja, tetapi juga mencerminkan bagaimana individu mengevaluasi pekerjaannya secara positif, terlibat secara penuh dalam pekerjaannya, serta memiliki keterikatan emosional dengan organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Fisher (2010), kebahagiaan di tempat kerja terdiri atas tiga aspek, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*), keterlibatan kerja (*work engagement*), dan komitmen afektif terhadap organisasi (*affective organizational commitment*). Kepuasan kerja berkaitan dengan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya, keterlibatan kerja mencerminkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh individu dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan komitmen afektif terhadap organisasi menunjukkan rasa memiliki serta keterikatan emosional individu

terhadap organisasi tempatnya bekerja. Ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja merupakan kondisi psikologis positif yang tidak hanya berkaitan dengan perasaan senang dalam bekerja, tetapi juga berpotensi mempengaruhi perilaku kerja serta kualitas kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Pentingnya kebahagiaan di tempat kerja tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi. Rahmi (2018) menjelaskan bahwa kebahagiaan di tempat kerja tidak hanya penting bagi karyawan, tetapi juga penting bagi organisasi karena pekerja yang bahagia dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, kreativitas, inovasi, kepuasan pelanggan, serta menurunkan tingkat stres kerja. Pryce-Jones (2010) juga menyatakan bahwa karyawan yang bahagia cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, lebih produktif, lebih berenergi, serta memiliki keterikatan yang lebih baik terhadap organisasi. Selain itu, Oswald, Proto, dan Sgroi (2015) menunjukkan bahwa individu yang lebih bahagia memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan individu yang kurang bahagia.

Dalam konteks penelitian di Indonesia, Syarifi, Lengkong, dan Saerang (2019) menemukan bahwa terdapat hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian Sarani (2023) juga menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 50,1% terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, Sholihin dan Sunyoto (2024) menyatakan bahwa kebahagiaan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kebahagiaan di tempat kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa bahagia di tempat kerja cenderung memiliki motivasi, keterikatan kerja, semangat, dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak merasakan kebahagiaan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kondisi psikologis karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung munculnya kebahagiaan di tempat kerja guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini merumuskan masalah: “Apakah terdapat hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja terhadap kinerja karyawan BUMN?”.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja terhadap kinerja karyawan BUMN.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan teori psikologi industri dan organisasi, tentang hubungan antara kebahagiaan di terhadap kinerja karyawan.

b. Manfaat praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan menambah wawasan bagi organisasi maupun perusahaan sebagai bahan evaluasi dalam mengambil kebijakan serta menyusun langkah-langkah khususnya untuk meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan.