

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa dekade terakhir, dunia kerja mengalami perkembangan yang sangat pesat, khususnya seiring dengan kemajuan teknologi digital yang semakin meluas (Adler et al., 2017; Dieppe, 2021). Meski demikian, data dari International Labour Organization [ILO], (2023) menunjukkan bahwa peningkatan tersebut belum diikuti oleh pertumbuhan produktivitas tenaga kerja yang konsisten di tingkat global dalam dua dekade terakhir. Ningsih (2024) menjelaskan bahwa teknologi seharusnya memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja di mana teknologi dapat membantu tenaga kerja untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Situasi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi terhadap peran teknologi dalam mendorong produktivitas dengan realitas capaian produktivitas yang terjadi saat ini. Dengan demikian, perkembangan teknologi yang pesat belum secara otomatis diikuti oleh peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya ialah kinerja karyawan yang sering dijadikan indikator utama keberhasilan kerja dalam organisasi (Campbell, 1990; Koopmans et al., 2011). Dalam praktiknya, kinerja kerap dipahami dan diukur melalui capaian hasil akhir atau *outcome* berdasarkan standar yang telah ditentukan (Hasibuan, 2007; Simamora, 1995; Torang, 2013). Meskipun pendekatan ini

memudahkan evaluasi, penilaian berbasis hasil semata belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana kinerja tersebut terbentuk dalam aktivitas kerja sehari-hari (Pulakos & O’Leary, 2010). Secara teoritis, *outcome* kinerja merupakan konsekuensi dari proses kerja yang dijalankan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Williams & Anderson, 1991). Dengan demikian, ketika capaian kinerja belum menunjukkan peningkatan yang diharapkan, perhatian tidak cukup hanya diarahkan pada sistem atau perubahan eksternal, tetapi juga perlu melihat proses kerja yang mendasarinya (Campbell & Wiernik, 2015).

Proses kerja dalam organisasi tercermin melalui perilaku kerja karyawan saat melaksanakan tugas yang relevan dengan tujuan organisasi (Campbell, 1990). Perilaku kerja mencakup bagaimana individu mengalokasikan usaha, menjaga konsistensi dalam bekerja, serta berkontribusi secara aktif dalam penyelesaian tugas (Koopmans et al., 2011). Perubahan dalam konteks kerja dapat memengaruhi perilaku tersebut, baik dalam bentuk penurunan fokus, keterlibatan, maupun kualitas pelaksanaan tugas (Sanjaya et al., 2025). Ketika perilaku kerja tidak berjalan secara optimal, hasil kerja yang diharapkan juga sulit dicapai secara konsisten (Suyasa & Putra, 2018). Oleh karena itu, perilaku kerja menjadi salah satu elemen yang relevan untuk ditelaah dalam menjelaskan perbedaan capaian kinerja sebagai *outcome*.

Kondisi serupa juga tercermin di PT. X, salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang manufaktur produksi dan layanan sistem ban untuk

industri pertambangan. Berdasarkan hasil wawancara awal pada Juli 2025 dengan Supervisor Human Capital PT. X, diketahui bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang belum memenuhi target capaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa PT. X menerapkan sistem manajemen kerja yang menekankan pencapaian hasil akhir (*outcome*) dengan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai dasar utama penilaian kinerja. Sementara itu, penilaian perilaku kerja tidak ada standar kualitas kerja individu, hanya melalui observasi subjektif dari atasan saja, tanpa dukungan instrumen formal. Kondisi ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja di PT. X saat ini berfokus pada hasil kerja (*outcome*) dibandingkan pada proses dan perilaku kerja individu.

Studi terdahulu menyebut bahwa penilaian kinerja berbasis *outcome* saja, seringkali tidak mencerminkan perilaku kerja individu karena *outcome* dapat dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang tidak berada dalam kendali individu (Campbell & Wiernik, 2015; Pulakos & O'Leary, 2010). Reilly & Aronson (2012) juga menegaskan bahwa penilaian kinerja yang tidak transparan terkait perilaku kerja dapat menimbulkan kebingungan karyawan serta berpotensi menurunkan efektivitas kinerja, sementara mengklarifikasi secara eksplisit penilaian perilaku kerja akan memberikan manfaat tambahan dalam terciptanya persepsi keadilan prosedural bagi karyawan. Secara umum, temuan awal ini mengindikasikan pentingnya memahami kembali pendekatan penilaian kinerja yang digunakan agar proses evaluasi mampu menangkap usaha, perilaku, dan hasil kerja secara proporsional sehingga dapat

mendukung upaya perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja dan produktivitas.

Campbell (1990) menyebut bahwa kinerja perlu dipahami tidak hanya sebatas pada capaian hasil akhir saja, tetapi lebih ke pada perilaku atau tindakan karyawan yang relevan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Lebih lanjut, Koopmans (2014) mendefinisikan kinerja dalam tiga dimensi utama, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*. *Task performance* berkaitan dengan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas inti dengan efisien, meliputi kualitas kerja, kemampuan teknis, serta perencanaan dan pengambilan keputusan yang efektif. Sementara itu, *contextual performance* merujuk pada perilaku sosial yang mendukung lingkungan kerja, seperti kerja sama, inisiatif, dan komitmen terhadap organisasi. Adapun *counterproductive work behavior* menggambarkan perilaku yang merugikan organisasi, seperti ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas, keterlambatan, konflik interpersonal, atau penyalahgunaan waktu kerja. Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa kinerja bersifat multidimensional dan mencerminkan keseimbangan antara perilaku produktif dan upaya menghindari perilaku kontraproduktif.

Berdasarkan survei awal terhadap 11 karyawan di PT. X, diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang menghambat kinerja karyawan. Sebanyak 4 dari 11 karyawan (36,36%) menyebutkan kendala pada perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan yang tercermin dari kesulitan individu dalam menyesuaikan rencana kerja, menjaga konsistensi pelaksanaan tugas, serta

mengelola sumber daya kerja secara efektif dalam menjalankan pekerjaan. Kendala tersebut menunjukkan adanya kendala pada dimensi *task performance*, khususnya pada *indikator planning and organizing* serta *monitoring and controlling resources*, yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyusun rencana kerja, mengatur pelaksanaan tugas, dan mengoptimalkan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Koopmans, 2014). Selain itu, sebanyak 3 dari 11 karyawan (27,27%) juga melaporkan kendala berupa manajemen waktu dan pengaturan prioritas, seperti ketidakkonsistenan penyelesaian tugas dan kesulitan menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu. Hambatan ini mencerminkan kendala pada dimensi *task performance* dengan indikator *completing job tasks* yang berhubungan dengan efisiensi individu dalam menyelesaikan tugas utama pekerjaan (Koopmans, 2014). Di sisi lain, sebanyak 4 dari 11 karyawan (36,36%) melaporkan adanya perilaku kerja yang kurang produktif, seperti menunda pekerjaan, tugas yang tertunda atau tidak selesai, kurangnya disiplin kerja, serta bekerja tidak sesuai prosedur operasional standar (SOP). Temuan tersebut menggambarkan bentuk *counterproductive work behavior*, khususnya pada indikator *off-task behavior* dan *doing tasks incorrectly* yang menggambarkan perilaku kerja individu yang berpotensi menghambat produktivitas dan berdampak negatif terhadap pencapaian kinerja (Koopmans, 2014). Secara umum, temuan tersebut menunjukkan bahwa kecenderungan masalah perilaku kerja karyawan PT. X dapat memengaruhi konsistensi pencapaian kinerja.

Berdasarkan wawancara awal dengan Supervisor Human Capital PT. X diketahui bahwa karyawan lapangan bekerja rata-rata 12 jam per hari selama enam hari dalam seminggu, apabila di total rata-rata kerja karyawan seminggu mencapai 72 jam. Berdasarkan hasil survei awal terhadap 11 karyawan PT. X menunjukkan bahwa sebanyak 5 orang (45,45%) menyampaikan bahwa waktu kerja yang panjang menyebabkan berkurangnya waktu untuk istirahat, berkumpul bersama keluarga, melakukan hobi atau kegiatan pribadi, serta menyulitkan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Lebih lanjut, keempat responden tersebut mengungkapkan bahwa kondisi tersebut membuat mereka merasa terlalu lelah setelah bekerja, mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, bahkan, salah satu responden menyampaikan bahwa waktu kerja yang panjang dengan pola kerja tanpa jeda istirahat yang memadai berisiko menimbulkan *burnout*, mengganggu hubungan dengan orang lain, serta berdampak pada kondisi kesehatannya. Menurut Zheng et al. (2015) kesejahteraan karyawan mencakup salah satunya dimensi kesejahteraan dalam kehidupan pribadi (*life well-being*) yang berkaitan dengan kepuasan individu terhadap kehidupannya, kondisi kehidupan yang dimiliki, serta kemampuan individu dalam menjalankan kehidupan pribadi dan keluarga. Berdasarkan temuan awal tersebut menunjukkan bahwa jam kerja yang panjang tidak hanya berkaitan dengan keterbatasan waktu di luar pekerjaan, tetapi juga dengan pengalaman subjektif individu terhadap keseimbangan dan kualitas kehidupannya di luar pekerjaan.

Di sisi lain, satu dari lima responden tersebut juga menyampaikan bahwa waktu kerja yang panjang membuat fokusnya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan terganggu. Temuan ini menunjukkan bahwa durasi kerja yang panjang tidak hanya dirasakan dalam kehidupan pribadi, tetapi juga berkaitan dengan pengalaman individu saat menjalankan pekerjaannya. Menurut Zheng et al. (2015) kesejahteraan karyawan mencakup salah satunya dimensi *workplace well-being*, yaitu persepsi individu mengenai kesejahteraan yang diperoleh dari pekerjaannya berdasarkan pengalaman yang dirasakan di tempat kerja. Selain itu, menurut Russell (2003) menjelaskan bahwa pengalaman kerja yang dirasakan individu dapat memengaruhi kondisi afektif dan proses kognitif yang berkaitan dengan bagaimana individu dalam menjalankan pekerjaannya.

Temuan awal yang berkaitan dengan dimensi kehidupan pribadi dan pengalaman di tempat kerja karyawan tersebut menjadi penting untuk diperhatikan mengingat penelitian ini dilakukan pada sektor manufaktur yang dikenal memiliki lingkungan kerja yang sering dihadapkan pada tuntutan produktivitas tinggi serta target operasional yang harus dicapai secara berkelanjutan. Pada perusahaan manufaktur, karyawan seringkali menghadapi tantangan karena sifat pekerjaan yang berat dan monoton (Igama et al., 2025). Studi oleh Riyanto & Ariyanti (2025) mengenai perusahaan manufaktur di Indonesia menemukan bahwa faktor lingkungan kerja fisik juga berkontribusi langsung terhadap penurunan konsentrasi, stamina, dan komunikasi karyawan. Sementara itu, Nurjanah et al. (2024) menyebutkan bahwa salah

satu faktor utama yang memengaruhi potensi terjadinya stres kerja pada karyawan perusahaan manufaktur, yaitu adanya beban kerja berlebih secara kuantitatif yang mana dapat berpotensi pada performa kerja individu. Dengan demikian, karakteristik industri manufaktur menjadikan kesejahteraan karyawan sebagai aspek yang penting untuk diperhatikan karena dapat memengaruhi performa kerja dan kondisi kesejahteraan yang dirasakan karyawan.

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) mencerminkan persepsi dan pengalaman positif individu terhadap kehidupan, pekerjaan, serta pemenuhan kebutuhan psikologis yang dimilikinya (Zheng et al., 2015). Zheng et al. (2015) kesejahteraan karyawan terdiri dari tiga dimensi, yaitu *life well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being*. *Life well-being* mencerminkan penilaian dan perasaan individu terhadap kepuasan hidup pribadinya (termasuk *personal and family care*), sementara *workplace well-being* merujuk pada penilaian dan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Adapun *psychological well-being* mencerminkan kesejahteraan psikologis karyawan melalui adanya kesempatan untuk pembelajaran, pertumbuhan pribadi, pencapaian kerja, dan aktualisasi diri.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya meningkatkan motivasi, kepuasan, dan keterlibatan kerja, tetapi juga menjadi faktor penentu bagi kualitas kerja dan perilaku karyawan yang pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap kinerja individu (De Simone, 2014; Karapinar et al., 2020; Siswati, 2024). Koopmans (2014) menyebutkan bahwa

karyawan dengan tingkat kesejahteraan tinggi cenderung memiliki vitalitas dan keterlibatan kerja yang lebih besar sehingga mampu mempertahankan konsistensi dalam pelaksanaan tugas inti. Selain itu, kesejahteraan psikologis yang baik mendukung terbentuknya hubungan interpersonal positif yang pada gilirannya mendorong perilaku kontekstual, seperti kerja sama, komunikasi efektif, dan partisipasi aktif dalam tim (Alvi, 2017). Di sisi lain, kesejahteraan yang terpelihara juga menekan tingkat stres dan mengurangi kemungkinan munculnya perilaku kontraproduktif karena karyawan lebih mampu mengelola emosi dan tekanan kerja secara adaptif (Ngara et al., 2024). Temuan-temuan tersebut memberikan gambaran bahwa EWB merupakan elemen penting dalam mempertahankan stabilitas kinerja karyawan di lingkungan kerja.

Sejumlah penelitian menunjukkan pengaruh yang bervariasi antara kesejahteraan karyawan dan kinerja. Hasil penelitian oleh Kundi et al. (2021; Manik et al., 2025; Wadhawan, 2016) mengungkapkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Alfarisi (2016; Herwanto & Umami, 2017), bahwa *workplace well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian oleh Amalia & Budiono (2021) menemukan bahwa *psychological well-being* tidak berpengaruh positif terhadap *job performance* pada pegawai bank karena faktor kompensasi terbukti lebih dominan dalam memengaruhi kinerja. Studi Puspita (2018) juga mengungkapkan bahwa *subjective well-being* memiliki pengaruh yang lemah

terhadap kinerja dengan kontribusi hanya sebesar (2,3%), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal lainnya. Sementara itu, studi oleh Jannah (2024; Ramayanis et al., 2025; Sabil, 2021) menemukan bahwa kinerja karyawan tidak terbukti dipengaruhi oleh kesejahteraan karyawan. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun sebagian besar studi menunjukkan pengaruh positif, terdapat sejumlah faktor lain yang dapat memediasi kesejahteraan dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja menunjukkan temuan yang belum konsisten. Inkonsistensi ini mengisyaratkan bahwa terdapat celah empiris yang perlu dikaji lebih lanjut. Secara kontekstual, penelitian terdahulu banyak dilakukan di berbagai sub sektor, seperti di pendidikan (Herwanto & Ummi, 2017; Jalali & Heidari, 2016; Wadhawan, 2016), keuangan (Alam & Rizvi, 2012; Amalia & Budiono, 2021), dan teknologi informasi (Alvi, 2017; Puspita, 2018), sementara studi di sub sektor manufaktur masih sangat terbatas. Sementara itu, secara konseptual, sebagian besar penelitian dalam mengkaji mengenai kesejahteraan karyawan hanya berfokus pada satu dimensi kesejahteraan saja, seperti *psychological well-being*, *subjective well-being*, atau *workplace well-being*, sedangkan Zheng et al. (2015) mendefinisikan kesejahteraan karyawan dalam pendekatan yang lebih holistik dengan mengintegrasikan ketiga dimensi tersebut. Dengan kata lain, masih terdapat beberapa celah yang signifikan dalam mengangkat kajian mengenai EWB dan IJP.

Dalam konteks PT. X, temuan wawancara dengan pihak *human capital* serta survei awal karyawan menunjukkan adanya kendala kinerja yang terutama tercermin pada aspek perilaku kerja, seperti perencanaan dan pengorganisasian tugas, manajemen waktu, serta munculnya perilaku kerja yang kurang produktif. Selain itu, penilaian kinerja di perusahaan lebih berfokus pada capaian hasil kerja, sementara aspek perilaku kerja individu belum diukur melalui sistem pengukuran terstruktur. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja individu pada karyawan PT. X.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah —Apakah terdapat pengaruh kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) terhadap kinerja individu (*individual job performance*) pada karyawan di PT. X (industri manufaktur)?

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) terhadap kinerja individu (*individual job performance*) pada karyawan di PT. X (industri manufaktur).

1.4 Manfaat Penulisan

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, menambah ilmu pengetahuan dan pengembangan ilmu khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi dalam memahami terkait

pengaruh *employee well-being* terhadap *individual job performance* pada karyawan di Industri Manufaktur, serta untuk memvalidasi penelitian yang sudah ada dengan konteks bidang yang berbeda.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi *evidence-based policy* bagi perusahaan, khususnya bagi praktisi *human capital* dalam merancang kebijakan strategis untuk memperkuat *performance management system* dan *well-being support programs* sehingga dapat mendukung pencapaian kinerja optimal.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian dapat menjadi landasan awal bagi pengembangan riset lanjutan dengan berbagai pendekatan, seperti perluasan model dengan variabel mediasi atau moderasi maupun eksplorasi variabel lain yang relevan, serta membuka ruang untuk studi komparatif lintas industri atau sektor publik lainnya.

