



Hubungan Antara *Happiness At Work* dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Distributor Pupuk

INATS TSURAIYA BINTANG MAHARDIKA¹, IRANITA HERVI MAHARDAYANI²
Universitas Muria Kudus, Jawa Tengah, Indonesia.
Email: inatsuraiya2@gmail.com¹, iranita.hervi@umk.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine whether happiness at work and organizational culture are related to employee performance in a fertilizer distributor company. Using a quantitative correlational design, the study involved 43 randomly selected employees. The instruments measured employees' levels of workplace happiness, their perception of the organizational culture, and their daily performance achievements. The results reveal that neither happiness at work nor organizational culture is related to employee performance. Employees who reported higher levels of workplace happiness did not demonstrate better performance than their peers. Likewise, positive perceptions of organizational culture did not contribute to improvements in work quality, timeliness, or overall effectiveness. In general, employees were able to maintain stable performance levels even though their happiness and cultural perceptions were only in the moderate category. These findings indicate that employee performance in this company is likely influenced by other factors not examined in this study, such as workload, supervision systems, or work experience.

Keywords: happiness at work, organizational culture, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah happiness at work dan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja karyawan pada perusahaan distributor pupuk. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional terhadap 43 karyawan yang dipilih secara acak. Instrumen penelitian mengukur tingkat kebahagiaan karyawan dalam bekerja, persepsi mereka terhadap budaya organisasi, serta capaian kinerja sehari-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik happiness at work maupun budaya organisasi tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kebahagiaan lebih tinggi tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan lain. Demikian pula, persepsi positif terhadap budaya organisasi tidak berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja, ketepatan waktu, maupun efektivitas kerja. Secara umum, karyawan mampu mempertahankan kinerja pada tingkat yang stabil meskipun tingkat kebahagiaan dan persepsi terhadap budaya organisasi berada pada kategori sedang. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan dalam konteks perusahaan ini lebih dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti, seperti beban kerja, sistem pengawasan, atau pengalaman kerja.

Kata kunci: happiness at work, budaya organisasi, kinerja karyawan

A. PENDAHULUAN

Aset terpenting sebagai salah satu kunci kesuksesan berkembangnya suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. sehingga sebuah perusahaan akan berusaha mencari sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional. Hal tersebut dilakukan sebuah perusahaan sebagai upaya penyeimbangan antara kebutuhan karyawan, kebutuhan perusahaan, dengan peluang perusahaan (Sarani, 2023). Sumber daya manusia (SDM) yang memiliki tujuan serta persepsi yang sama dengan perusahaan dinilai memiliki kontribusi yang lebih efektif bagi perusahaan. Selain itu, adanya persaingan yang semakin ketat, membuat suatu perusahaan mengupayakan adanya peningkatan kemampuan SDM agar tetap relevan serta dapat beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang berinovasi dengan cepat (Silaen et al., 2021).

Kinerja karyawan yang optimal menjadi indikator penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Namun, tidak semua perusahaan mampu mempertahankan kinerja karyawannya pada tingkat yang diharapkan. Kondisi ini sejalan dengan temuan nasional yang menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di Indonesia masih memiliki tingkat kinerja yang rendah, sebagaimana diungkapkan oleh Plt. Kepala BKN bahwa sekitar 35% ASN tergolong kategori *deadwood* atau berkinerja buruk (Karunia & Eka, 2022). Fenomena rendahnya kinerja tidak hanya terjadi pada sektor pemerintahan, tetapi juga banyak dijumpai pada berbagai jenis industri.

Kondisi tersebut juga terlihat pada perusahaan distributor pupuk tempat penelitian dilakukan. Hasil observasi awal menunjukkan adanya beberapa permasalahan kinerja, seperti keterlambatan penyelesaian tugas, rendahnya motivasi,

kurangnya inisiatif, serta lemahnya koordinasi antarkaryawan. Sebagian karyawan belum mampu mencapai target kerja secara konsisten, dan terdapat keluhan mengenai suasana kerja yang kurang mendukung. Temuan lapangan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya stabil, meskipun perusahaan telah menetapkan standar operasional kerja yang jelas. Menurut Robbins & Judge (2017), kinerja yang kurang optimal dapat dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan dan lingkungan kerja yang tidak sepenuhnya mendukung.

Oleh karena itu, dalam prakteknya sebuah perusahaan akan membutuhkan adanya pengelolaan sumber daya manusia agar memunculkan tenaga kerja yang berkompotensi serta dapat meningkatkan kinerja karyawannya (Mardiani & Widiyanto, 2021) Kinerja berasal dari bahasa inggris *job performance* atau *actual performance* yang berartikan prestasi kerja atau prestasi sebenar-benarnya yang dicapai seseorang. Sedangkan menurut Suntoro (Tika, 2005), kinerja merupakan hasil yang dicapai seorang individu maupun kelompok orang dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang ditentukan.

Seperti yang diberitakan di Kompas.com (Karunia & Eka, 2022), Plt Kepala BKN, Bima Haria Wibisana, mengungkapkan bahwa kinerja sumber daya manusia (SDM) di pemerintahan Indonesia tergolong rendah, dengan sekitar 35 persen aparatur sipil negara (ASN) masuk kategori *deadwood* (kayu mati), yang berarti kinerja mereka buruk. Dalam Rakornas Kekaryawanan di Batam, 21 Juli 2022, ia menjelaskan bahwa hanya 19,82 persen ASN yang termasuk kategori star (unggul), sementara sisanya terbagi dalam kategori *workhorse* (pekerja terampil tetapi pasif), *trainee* (pemula), dan *deadwood*. Struktur usia PNS juga tidak

sehat, dengan dominasi karyawan tua dan minimnya generasi milenial. Meski banyak ASN berpendidikan tinggi, seperti S1 atau S2, kompetensinya tetap rendah, menunjukkan pendidikan tidak selalu berbanding lurus dengan kemampuan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins, S. P., & Judge (2017), karyawan dengan kinerja unggul tidak hanya menyelesaikan tugas dengan efisien tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan organisasi melalui ide-ide kreatif dan dedikasi tinggi. Sebaliknya, kinerja yang buruk dapat menghambat pertumbuhan organisasi dan menimbulkan kerugian, baik secara finansial maupun reputasi. Menurut (Cascio, 2016), kinerja buruk karyawan dapat menyebabkan penurunan moral di antara tim kerja, menambah beban kerja pada karyawan lain, dan memperlambat pencapaian target organisasi.

Hasil survey terhadap populasi yang menunjukkan kinerja rendah melibatkan 30 responden dengan menggunakan tiga pernyataan utama yang diukur melalui skala Likert. Pernyataan pertama, "*Saya sering merasa sulit untuk menyelesaikan tugas tepat waktu,*" menunjukkan bahwa 50% responden setuju, mencerminkan rendahnya kinerja dalam penyelesaian tugas yang belum optimal. Pernyataan kedua, "*Saya merasa kurang termotivasi untuk mencapai target kerja,*" diakui oleh 60% responden, menyoroti rendahnya kinerja karena kurangnya motivasi dalam bekerja. Pernyataan ketiga, "*Saya merasa kurang mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan,*" disetujui oleh 63.3% responden, yang mengindikasikan kurangnya kerjasama yang bisa berdampak pada kinerja

Kebahagiaan di tempat kerja, atau *happiness at work*, merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan (Sukmana, 2021). Menurut Pryce

Jones, (2010) kebahagiaan di tempat kerja adalah pola pikir yang memungkinkan karyawan memaksimalkan kinerja dan mencapai potensi penuhnya

Happiness at work merujuk pada kondisi emosional positif yang dialami individu dalam lingkungan kerjanya, yang ditandai dengan kepuasan kerja, rasa pencapaian, dan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, serta onsep ini menekankan pentingnya faktor-faktor seperti keterlibatan dalam pekerjaan, pekerjaan yang bermakna, dukungan sosial, dan kesejahteraan pribadi dalam menciptakan pengalaman kerja yang produktif dan memuaskan. Karyawan yang merasa dihargai, dihormati, dan didukung dalam perannya cenderung menunjukkan motivasi, kreativitas, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya (Harter et al., 2002)

Menurut Achor, (2010), bahwa dengan adanya energi yang positif, otak akan lebih mudah dalam memproses suatu informasi. Energi positif tersebut muncul dapat berupa perasaan senang ataupun gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan, Sedangkan, Karundeng, (2020) menyebutkan, ketika suasana hati seorang karyawan sedang baik, cenderung akan lebih aktif dalam berkolaborasi dengan satu sama lain sehingga tujuan pun agak dicapai dengan mudah dan efektif tanpa hambatan yang berarti.

Salah satu bentuk emosi positif adalah tertawa, yang dikonotasikan sebagai kebahagiaan berbentuk perasaan subjektif yang ditunjukkan dengan munculnya ekspresi wajah (Colom et al., 2013). Konsep dalam kebahagiaan mengacu pada emosi positif yang dialami oleh seseorang beserta dengan aktivitas positif yang disukai oleh individu tersebut (Seligman, 2002)

Menurut Fisher, (2010), tingkat kebahagiaan yang tinggi di tempat kerja

dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan motivasi karyawan, yang secara langsung berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi. Lebih lanjut, Amabile & Kramer, (2011) menyatakan bahwa kebahagiaan tinggi pada karyawan berhubungan dengan peningkatan kemampuan *problem-solving* dan inovasi dalam lingkungan kerja. Sebaliknya, kebahagiaan rendah di tempat kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif.

Menurut Wright & Cropanzano, (2000), karyawan yang tidak bahagia lebih rentan terhadap stres, *burnout*, dan penurunan performa kerja. Hasil penelitian Sarani, (2023) di PT Yupi Bogor menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 50,1%. Penelitian ini sejalan dengan studi oleh Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, (2015) yang menyebutkan bahwa peningkatan kebahagiaan karyawan dapat meningkatkan produktivitas organisasi hingga 12%. Dengan demikian, kebahagiaan di tempat kerja merupakan salah satu faktor krusial yang perlu dikelola untuk mencapai kinerja optimal.

Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan (Nurwanto, 2021). Schein, (2010), mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola nilai, norma, dan keyakinan yang diterapkan untuk membimbing perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dan budaya ini mempengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi, membuat keputusan, dan menyelesaikan tugas-tugas mereka. Budaya organisasi juga mencakup simbol, bahasa, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu kelompok kerja, yang kemudian membentuk identitas

dan ciri khas organisasi tersebut (Schein, 2010)

Menurut Robbins, S. P., & Judge (2017), budaya organisasi memiliki fungsi utama sebagai mekanisme kontrol sosial yang memengaruhi perilaku dan pengambilan keputusan para karyawan. Hal ini diperkuat oleh Schein (2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan identitas kolektif kepada anggota organisasi, menetapkan norma perilaku, dan membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Selain itu, Hofstede (1991) menambahkan bahwa budaya organisasi menciptakan kerangka nilai dan keyakinan bersama yang membedakan organisasi satu dengan yang lain, sekaligus menjadi alat koordinasi internal yang efisien.

Menurut Kotter, J. P., & Heskett (1992), budaya organisasi yang baik ditandai dengan fleksibilitas, keterbukaan terhadap inovasi, serta penghargaan atas kontribusi karyawan. Budaya semacam ini mendukung keterlibatan karyawan, meningkatkan motivasi, dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Di sisi lain, Denison (1990) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kurang mendukung, seperti yang memiliki komunikasi yang buruk, kurangnya kepemimpinan yang efektif, atau resistensi terhadap perubahan, cenderung menghambat produktivitas dan meningkatkan tingkat stres karyawan.

Penelitian Robbins & Judge (2019), menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan, karena memberikan arahan yang jelas dan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini diperkuat oleh penelitian di PT Gapura Cabang Pekanbaru yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi sebesar 61,6% terhadap kinerja karyawan (Firmansyah, 2021). Dengan demikian, budaya organisasi yang

kuat dan positif menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Sejalan juga dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Maharani & Gunawan (2023) berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Manufaktur di Indonesia" yang menyebutkan jika adanya korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan disektor manufaktur.

Dalam kajian teoritis, happiness at work memiliki peran penting dalam meningkatkan semangat, kreativitas, dan efektivitas kerja karyawan (Fisher, 2010). Karyawan yang merasa bahagia cenderung lebih produktif dan memiliki komitmen kerja yang lebih tinggi. Namun, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sarani (2023) misalnya, menemukan pengaruh positif signifikan happiness at work terhadap kinerja, sedangkan Winda, Hasanudin, & Shalahuddin (2024) menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan tanpa adanya faktor mediasi tertentu seperti kepuasan kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kebahagiaan kerja dengan kinerja tidak selalu bersifat langsung dan dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi.

Hal serupa ditemukan pada variabel budaya organisasi. Secara teori, budaya organisasi yang kuat dapat membentuk perilaku positif, meningkatkan komitmen, dan mendorong kinerja optimal (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2017). Namun, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan ketidakkonsistenan. Firmansyah (2021) melaporkan pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan Azzahra (2019) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan apabila nilai-nilai organisasi tidak terinternalisasi dengan baik oleh karyawan. Temuan yang berbeda ini menunjukkan

adanya *research gap* dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian mengenai happiness at work, budaya organisasi, dan kinerja karyawan sebagian besar dilakukan di sektor industri umum atau layanan publik, sehingga belum banyak penelitian yang menyoroti konteks perusahaan distributor pupuk yang memiliki karakteristik kerja berbeda, seperti tuntutan mobilitas tinggi, tekanan operasional, serta sistem kerja dengan intensitas fisik yang cukup besar. Konteks kerja seperti ini memungkinkan adanya pola hubungan variabel yang berbeda dari sektor industri lainnya.

Berdasarkan kondisi lapangan yang menunjukkan adanya permasalahan kinerja serta adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui apakah happiness at work dan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan distributor pupuk. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat judul "*Hubungan antara Happiness at Work dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Distributor Pupuk.*"

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *happiness at work* dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas dua variabel bebas, yaitu *happiness at work* (X_1) dan budaya organisasi (X_2), serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Definisi operasional dari masing-masing variabel disusun berdasarkan teori yang relevan: *happiness at work* diukur berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Fisher (2010) meliputi *trust the people they*

work for, have pride in what they do, dan enjoy the people they work; budaya organisasi diukur berdasarkan aspek dari Apostol & Vadil (2023) yaitu *mission and vision, communication, leadership, innovation and creativity*, serta *teamwork and collaboration*; sedangkan kinerja karyawan diukur berdasarkan aspek Robbins (2006) yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif di CV. X, sebuah perusahaan distributor pupuk di Kabupaten Kudus yang berjumlah 112 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling*, dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* dengan tingkat kesalahan 1%, sehingga diperoleh 52 responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan tiga skala psikologis berbentuk skala Likert 4 poin, yaitu skala *happiness at work* (24 item), budaya organisasi (40 item), dan kinerja karyawan (40 item). Setiap skala terdiri dari item favorable dan unfavorable untuk mengontrol kecenderungan jawaban responden.

Proses uji validitas isi (*content validity*) dilakukan melalui penilaian tiga *expert judgement* di bidang Psikologi Industri dan Organisasi menggunakan koefisien *Aiken's V*, dengan hasil menunjukkan nilai $V \geq 0,70$ pada seluruh skala, yang berarti validitas isi tergolong tinggi. Selanjutnya, validitas konstruk (*construct validity*) diuji menggunakan *Corrected Item-Total Correlation* melalui aplikasi SPSS 26.0 for *Windows*, dengan kriteria $r \geq 0,30$ sebagai batas validitas. Setelah uji coba pada 50 responden, diperoleh 34 item valid pada skala kinerja karyawan, 15 item valid pada skala *happiness at work*, dan 27 item valid pada skala budaya organisasi.

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, dengan hasil $\alpha = 0,957$ untuk skala kinerja karyawan, $\alpha =$

0,857 untuk skala *happiness at work*, dan $\alpha = 0,955$ untuk skala budaya organisasi, yang semuanya menunjukkan tingkat reliabilitas sangat tinggi.

Penelitian dilaksanakan pada 23 Juli hingga 8 Oktober 2025 secara daring melalui *Google Formulir*. Dari 62 responden awal, diperoleh 43 data layak analisis setelah proses *screening* dan penghapusan *outlier*. Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda untuk menguji hubungan simultan antara *happiness at work* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta korelasi *Pearson Product Moment* untuk menguji hubungan parsial antar variabel. Seluruh analisis dilakukan menggunakan program SPSS 26.0 for *Windows*.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *happiness at work* dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada CV. X di Kabupaten Kudus. Analisis data dilakukan menggunakan program SPSS 26.0 for *Windows*, meliputi uji asumsi klasik, uji korelasi, dan analisis regresi ganda.

Berdasarkan hasil uji normalitas, diketahui bahwa ketiga variabel penelitian berdistribusi normal. Variabel kinerja karyawan memperoleh nilai signifikansi $p = 0,124$, *happiness at work* sebesar $p = 0,121$, dan budaya organisasi sebesar $p = 0,200$ (seluruhnya $p > 0,05$).

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

Variabel Penelitian	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	<i>K-SZ</i>	p. (0.05)	Kategori
Kinerja Karyawan	0.124	0.096	Normal
<i>Happiness At Work</i>	0.121	0.116	Normal
Budaya Organisasi	0.200	0.106	Normal

Uji linearitas hubungan juga menunjukkan hasil linear antara *happiness*

at work dan kinerja karyawan dengan $F = 0,756$ dan $p = 0,391$ ($p > 0,05$), serta antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan $F = 0,001$ dan $p = 0,975$ ($p > 0,05$). Dengan demikian, data memenuhi syarat untuk dilakukan analisis korelasional.

Tabel 2. Hasil Uji Linieritas

Variabel	F	Sig. (p)	Keterangan
Kinerja Karyawan <i>Happiness At Work</i>	0.756	0.391	Linier
Kinerja Karyawan Budaya Organisasi	0.001	0.975	Linier

Uji hipotesis mayor menggunakan analisis regresi ganda menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *happiness at work* dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,133, dengan R Square = 0,018, $F = 0,361$, dan $p = 0,699$ ($p > 0,05$). Artinya, secara simultan kedua variabel bebas hanya mampu menjelaskan 1,8% variasi pada kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Mayor

R	R Square	F	Sig. (p)
0.133	0.018	0.361	0.699

Pada hipotesis minor pertama, yang menguji hubungan antara *happiness at work* dan kinerja karyawan, diperoleh nilai $r = 0,133$, $R^2 = 0,018$, dan $p = 0,197$ ($p > 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara tingkat kebahagiaan kerja dengan kinerja karyawan. Sedangkan pada hipotesis minor kedua, yang menguji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, diperoleh

nilai $r = -0,005$, $R^2 = 0,000$, dan $p = 0,488$ ($p > 0,05$). Hal ini juga menunjukkan tidak adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Minor

Variabel	R	R Square	Sig (p)
Kinerja Karyawan <i>Happiness At Work</i>	0.133	0.018	0.197
Kinerja Karyawan Budaya Organisasi	0.005	0.000	0.488

Secara deskriptif, tingkat *happiness at work* responden berada dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan cukup puas namun belum sepenuhnya menikmati pekerjaannya. Variabel budaya organisasi juga berada dalam kategori sedang, mengindikasikan bahwa nilai-nilai organisasi sudah diterapkan, tetapi belum secara kuat membentuk perilaku kerja positif. Sementara itu, tingkat kinerja karyawan berada pada kategori sedang hingga tinggi, yang mencerminkan bahwa produktivitas karyawan cukup stabil namun belum optimal.

Dengan demikian, hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa baik *happiness at work* maupun budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai p yang seluruhnya lebih besar dari 0,05 dan nilai korelasi yang rendah, menandakan lemahnya hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi tempat penelitian dilaksanakan.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara *happiness at work* dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis regresi hipotesis mayor menunjukkan bahwa hasil analisis data

terhadap 43 responden karyawan CV. X, diketahui bahwa seluruh hipotesis penelitian, baik hipotesis mayor maupun hipotesis minor, tidak terbukti secara signifikan. Hasil uji hipotesis mayor melalui analisis regresi ganda menunjukkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,133, dengan R Square sebesar 0,018, $F = 0,361$, dan nilai signifikansi $p = 0,699$ ($p > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara happiness at work dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis minor pertama menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) antara *happiness at work* dan kinerja karyawan sebesar 0,133, dengan R Square sebesar 0,018 dan nilai signifikansi $p = 0,197$ ($p > 0,05$). Artinya, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara happiness at work dengan kinerja karyawan.

Sementara itu, hasil uji hipotesis minor kedua menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) antara budaya organisasi dan kinerja karyawan sebesar $-0,005$, dengan R Square sebesar 0,000 dan nilai signifikansi $p = 0,488$ ($p > 0,05$). Hasil ini juga menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Tidak ditemukannya hubungan antara happiness at work dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan berdasarkan teori dua faktor Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa kepuasan dan motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor emosional seperti kebahagiaan, tetapi juga oleh faktor kontekstual seperti kondisi kerja, sistem penghargaan, dan rasa aman dalam pekerjaan. Dengan demikian, kebahagiaan karyawan di tempat kerja belum tentu berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja apabila tidak didukung oleh sistem organisasi yang memadai dan faktor motivasional yang kuat.

Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kemampuan, motivasi, kesempatan kerja, dan lingkungan organisasi. Faktor afektif seperti kebahagiaan cenderung berperan tidak langsung terhadap kinerja, terutama bila tidak diimbangi dengan work engagement dan kepuasan terhadap sistem kerja yang berlaku. Dalam konteks penelitian ini, hal tersebut tampak dari hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa tingkat happiness at work karyawan berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa kebahagiaan belum sepenuhnya menjadi pendorong kinerja optimal.

Sejalan dengan itu, penelitian oleh Peiró, Freitag, dan Rodríguez (2019) dalam artikel "*The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work*" menegaskan bahwa hubungan antara kebahagiaan dan kinerja seringkali tidak bersifat langsung, melainkan bergantung pada konteks organisasi dan kondisi individu karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa lemahnya hubungan antarvariabel pada penelitian ini merupakan hal yang wajar dalam dinamika kerja nyata.

Bayona dkk. (2025) dalam artikel "*The Happy-Productive Worker Thesis: Configurations and Contradictions across Well-Being and Performance*", ditemukan bahwa hubungan antara kebahagiaan dan kinerja bersifat tidak stabil, di mana dalam sebagian konfigurasi, individu dengan tingkat kebahagiaan tinggi justru memiliki performa rata-rata.

Winda, Hasanudin, dan Shalahuddin (2024) dalam *jurnal Journal of Management Science* dengan judul "*Impact of Happiness at Work and Organizational Culture on Employee Performance: Job Satisfaction as Mediation*" juga melaporkan bahwa hubungan langsung antara kebahagiaan

kerja dan kinerja tidak signifikan tanpa adanya faktor mediasi.

Dharmajati dan Mukrodi (2025) dalam artikel "*Pengaruh Job Stress dan Happiness at Work terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Sekolah Al Zahra Indonesia)*", dijelaskan bahwa budaya organisasi hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja ketika didukung oleh tingkat kebahagiaan kerja yang tinggi dan komunikasi yang efektif antar anggota organisasi.

Sejalan dengan itu, Fröhlich, Radaca, dan Diestel (2025) berjudul "*When Happiness Strengthens Engagement and Performance: The Role of Happiness at Work as a Resource for Experienced Employees and Newcomers*" menunjukkan bahwa pengaruh kebahagiaan dan budaya organisasi terhadap kinerja akan muncul hanya ketika karyawan merasa terlibat dan memiliki otonomi dalam bekerja.

Met (2023) berjudul "*Being a Game Changer with Happy Workers: The Ziraat Study on the Relationship between Happiness and Performance*", dijelaskan bahwa tingkat kebahagiaan kerja yang tinggi tidak menjamin kinerja optimal apabila organisasi tidak memberikan peluang bagi karyawan untuk mengekspresikan potensi mereka secara penuh.

Tidak adanya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam penelitian ini didukung oleh sejumlah penelitian terdahulu seperti, Azzahra (2019) dengan judul "*Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Performance melalui Knowledge Sharing sebagai Variabel Intervening di PT. Telkom Indonesia Regional V*" dijelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja apabila tidak disertai proses internalisasi nilai yang baik di antara karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik pun tidak akan efektif tanpa dukungan

manajerial yang kuat dan komunikasi dua arah yang terbuka.

Ardliyansyah (2025) dengan judul "*Pengaruh Organizational Culture, Transformational Leadership, dan Work Motivation terhadap Employee Performance*", faktor motivasi dan gaya kepemimpinan sering kali lebih dominan memengaruhi kinerja dibandingkan aspek emosional seperti kebahagiaan kerja. Temuan ini sejalan dengan dengan penelitian oleh Arhin (2025) dalam jurnal *Current Psychology* berjudul "*Happy-Productive Worker Hypothesis in the Context of Education: The Role of Work Engagement and Its Dimensions*", yang menyebutkan bahwa kebahagiaan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tugas, melainkan memerlukan perantara seperti keterlibatan kerja agar berdampak nyata.

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden, dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden penelitian terdiri atas 43 orang karyawan yang bekerja di perusahaan distributor pupuk di Kabupaten Kudus. Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang 26–35 tahun, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia produktif dengan tingkat kematangan kerja yang relatif stabil. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki, yang sejalan dengan karakteristik pekerjaan di bidang distribusi pupuk yang menuntut mobilitas dan aktivitas fisik tinggi.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMA atau sederajat, diikuti oleh lulusan Diploma dan Sarjana, yang menunjukkan bahwa perusahaan merekrut tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan menengah ke atas. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar karyawan telah bekerja antara 3–5 tahun, yang mengindikasikan pengalaman kerja menengah dan stabilitas dalam

adaptasi terhadap sistem kerja perusahaan. Secara keseluruhan, profil responden menggambarkan karyawan yang relatif matang secara usia dan berpengalaman, dengan dominasi tenaga kerja pria dan latar pendidikan menengah.

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi data, dapat diketahui bahwa variabel *happiness at work*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan menunjukkan kecenderungan skor yang beragam. Pada variabel *happiness at work*, mayoritas responden berada pada kategori sedang hingga tinggi, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa cukup bahagia dan puas dengan kondisi pekerjaan mereka.

Pada variabel budaya organisasi, hasil kategorisasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden juga berada pada kategori sedang, menandakan bahwa nilai-nilai, norma, dan praktik kerja dalam perusahaan telah berjalan cukup baik, meskipun belum sepenuhnya mencerminkan budaya organisasi yang kuat dan partisipatif. Sementara itu, pada variabel kinerja karyawan, sebagian besar responden berada pada kategori tinggi, yang berarti karyawan memiliki tanggung jawab dan efektivitas kerja yang cukup baik dalam melaksanakan tugasnya. Hasil ini menggambarkan bahwa meskipun tingkat kebahagiaan dan budaya organisasi belum optimal, kinerja karyawan relatif baik dan stabil.

Dengan demikian, ketidaksignifikanan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini bersumber dari beberapa aspek: (1) tingkat *happiness at work* dan budaya organisasi yang hanya berada pada kategori sedang sehingga tidak cukup kuat memengaruhi performa; (2) karakteristik pekerjaan yang bersifat prosedural dan berorientasi target, sehingga kinerja lebih ditentukan oleh struktur kerja daripada faktor psikologis; (3) nilai-nilai budaya organisasi yang belum

terinternalisasi secara menyeluruh; dan (4) adanya faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi, sarana kerja, atau beban kerja yang lebih dominan menentukan kinerja karyawan.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan CV. X di Kabupaten Kudus, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *happiness at work* dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Meskipun sebagian besar karyawan menunjukkan tingkat kebahagiaan kerja dan penerapan budaya organisasi pada kategori sedang, kedua variabel tersebut belum berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dan budaya organisasi belum menjadi faktor dominan dalam menentukan performa karyawan pada perusahaan yang diteliti.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, serta dukungan organisasi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja karyawan sebaiknya tidak hanya difokuskan pada aspek kebahagiaan kerja dan budaya organisasi, tetapi juga perlu memperhatikan faktor-faktor psikologis dan struktural lain yang dapat memengaruhi perilaku dan produktivitas kerja.

Secara praktis, perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif melalui peningkatan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan, pemberian penghargaan yang proporsional terhadap kinerja, serta penguatan nilai-nilai organisasi yang mendorong kolaborasi dan inovasi. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk

melakukan evaluasi rutin terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan agar kebijakan yang diterapkan lebih tepat sasaran.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang relevan seperti employee engagement, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan faktor motivasional lainnya agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian juga dapat diperluas pada sektor industri yang berbeda dan dengan jumlah sampel yang lebih besar untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

E. REFERENSI

- Achor, S. (2010). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Crown Business.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Apostol, N., & Vadil, P. (2023). Organizational culture and employee collaboration: A modern workplace perspective. *Journal of Organizational Studies*, 12(3), 45–57.
- Ardliyansyah, M. (2025). Pengaruh organizational culture, transformational leadership, dan work motivation terhadap employee performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 33–47.
- Arhin, A. (2025). Happy-productive worker hypothesis in the context of education: The role of work engagement and its dimensions. *Current Psychology*, 44(3), 2015–2027.
- Azzahra, S. (2019). Pengaruh organizational culture terhadap employee performance melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening di PT. Telkom Indonesia Regional V. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 155–170.
- Azzahra, S. (2019). Pengaruh organizational culture terhadap employee performance melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening di PT. Telkom Indonesia Regional V. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 155–170.
- Bayona, J. A., Caballero, K., & Peiró, J. M. (2025). The happy-productive worker thesis: Configurations and contradictions across well-being and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 152, 103772.
- Cascio, W. F. (2016). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Colom, R., Escorial, S., & Rebollo, I. (2013). Happy workers: The role of positive emotions in workplace performance. *Journal of Positive Psychology*, 8(3), 213–221.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dharmajati, S., & Mukrodi, M. (2025). Pengaruh job stress dan happiness at work terhadap kinerja karyawan (Studi di Sekolah Al Zahra Indonesia). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Terapan*, 8(1), 75–86.
- Firmansyah, R. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Gapura Cabang Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 112–121.
- Firmansyah, R. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Gapura Cabang Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 112–121.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work.

- International Journal of Management Reviews, 12(4), 384–412.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Fröhlich, M., Radaca, T., & Diestel, S. (2025). When happiness strengthens engagement and performance: The role of happiness at work as a resource for experienced employees and newcomers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 88–104.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205–224). American Psychological Association.
- Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. (2015). *World happiness report 2015*. Sustainable Development Solutions Network.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Karundeng, D. (2020). The effect of mood and teamwork on employee collaboration. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(1), 45–53.
- Karunia, A., & Eka, F. (2022, Juli 21). Kinerja ASN di Indonesia masih rendah, 35 persen tergolong deadwood. Kompas.com. <https://www.kompas.com>
- Karunia, A., & Eka, F. (2022, Juli 21). *Kinerja ASN di Indonesia masih rendah, 35 persen tergolong deadwood*. Kompas.com. <https://www.kompas.com>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Maharani, L., & Gunawan, F. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 9(2), 89–98.
- Mardiani, R., & Widiyanto, S. (2021). *Manajemen sumber daya manusia berbasis kinerja*. Surakarta: UMS Press.
- Mardiani, R., & Widiyanto, S. (2021). *Manajemen sumber daya manusia berbasis kinerja*. UMS Press.
- Met, M. (2023). Being a game changer with happy workers: The Ziraat study on the relationship between happiness and performance. *Turkish Journal of Management Studies*, 15(4), 255–270.
- Nurwanto, A. (2021). Budaya organisasi dan implikasinya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Publik*, 6(1), 12–23.
- Peiró, J. M., Freitag, R., & Rodríguez, I. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4521.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley-Blackwell.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi kesepuluh). PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16). Salemba Empat.
- Sarani, E. (2023). Pengaruh happiness at work terhadap kinerja karyawan di PT Yupi Bogor. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 5(2), 118–130.

- Sarani, E. (2023). Pengaruh happiness at work terhadap kinerja karyawan di PT Yupi Bogor. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 5(2), 118–130.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Silaen, S., Lubis, F. N., & Rahayu, E. (2021). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 10(2), 77–86.
- Sukmana, A. (2021). Kebahagiaan kerja sebagai determinan kinerja karyawan pada organisasi modern. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 8(1), 1–10.
- Tika, P. (2005). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. PT Bumi Aksara.
- Winda, L., Hasanudin, & Shalahuddin, M. (2024). Impact of happiness at work and organizational culture on employee performance: Job satisfaction as mediation. *Journal of Management Science*, 12(1), 66–78.
- Winda, L., Hasanudin, & Shalahuddin, M. (2024). Impact of happiness at work and organizational culture on employee performance: Job satisfaction as mediation. *Journal of Management Science*, 12(1), 66–78.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job performance as predictors of employee retention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.