



## **Fenomena Kesejahteraan Psikologis Pada Pegawai TASPEPEN: Studi Kualitatif di PT TASPEPEN (Persero)**

**Hari Setiawan<sup>1</sup>, Faqih Purnomosidi<sup>2</sup>, Sri Ernawati<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Prodi Psikologi Fakultas Sosial, Humaniora, dan Seni Universitas Sahid Surakarta

Jl. Adi Sucipto No. 154, Jajar, Kec. Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah

E-mail: [setiawanhari84@gmail.com](mailto:setiawanhari84@gmail.com)

**Abstract :** Psychological well-being refers to an individual's ability to function optimally, maintain positive relationships, experience meaning in life, manage their environment, grow personally, and accept themselves fully. In modern work settings, psychological well-being has become a crucial factor influencing motivation, performance, and organizational sustainability. This study aims to explore the phenomenon of psychological well-being among employees at PT TASPEPEN (Persero) and examine how the organizational culture shapes the six dimensions of psychological well-being proposed by Ryff. A descriptive qualitative approach was employed through semi-structured interviews with seven informants across different job levels, complemented by observations and document analysis. Data were analyzed using Thematic Analysis. The findings indicate that positive relations and purpose in life are the strongest dimensions, supported by workplace solidarity and a sense of public service meaning. Conversely, autonomy, environmental mastery, and personal growth show disparities across job levels due to hierarchical structures and administrative burdens. This study highlights the need for more inclusive policies, equitable training opportunities, and streamlined procedures to enhance employees' psychological well-being sustainably.

**Keywords:** Psychological Well-Being, Organizational Culture, Employee Experience

**Abstrak :** Kesejahteraan psikologis merupakan kondisi ketika individu mampu berfungsi secara optimal, memiliki hubungan positif, merasa bermakna, mampu mengelola lingkungannya, berkembang secara pribadi, serta menerima diri secara utuh. Dalam dunia kerja modern, kesejahteraan psikologis menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi, kinerja, dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan menggambarkan fenomena kesejahteraan psikologis pada pegawai PT TASPEPEN (Persero) serta bagaimana budaya organisasi membentuk enam dimensi psychological well-being menurut Ryff. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan melalui wawancara semi-terstruktur dengan tujuh informan lintas jabatan, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan Thematic Analysis. Hasil menunjukkan bahwa positive relations and purpose in life merupakan dimensi terkuat, didukung solidaritas kerja dan makna pelayanan publik. Sebaliknya, autonomy, environmental mastery, and personal growth menunjukkan kesenjangan antarlevel akibat struktur hierarkis dan beban administratif. Penelitian ini menegaskan perlunya kebijakan yang lebih inklusif, pemerataan akses pelatihan, serta penyederhanaan prosedur untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis secara merata.

**Kata kunci:** Kesejahteraan Psikologis, Budaya Organisasi, Pengalaman Karyawan

### **1. PENDAHULUAN**

Kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) semakin menjadi perhatian dalam dunia kerja modern, seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan mental dalam mendukung produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks pekerjaan yang menuntut tingkat stres tinggi, seperti di sektor publik dan lingkungan kerja teknis, kesejahteraan psikologis karyawan kerap kali terabaikan. Fenomena ini dapat terlihat dari meningkatnya keluhan terkait kelelahan emosional, penurunan motivasi, hingga munculnya gejala psikosomatis yang berakar dari tekanan kerja yang terus-menerus. Di sisi lain, rendahnya kesejahteraan psikologis juga terbukti berkorelasi dengan meningkatnya niat

untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*), konflik kerja-pribadi, dan rendahnya komitmen terhadap organisasi.

Kesejahteraan psikologis tidak hanya mencakup ketiadaan gangguan mental, tetapi juga menyangkut kondisi di mana individu merasa nyaman secara emosional, memiliki rasa makna dalam pekerjaan, mampu membangun relasi positif, dan merasa dihargai oleh lingkungan kerjanya. Dalam hal ini, budaya organisasi memainkan peran penting sebagai faktor pelindung (*protective factor*) yang dapat meningkatkan atau justru menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan. Budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, menghargai kontribusi individu, serta memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, cenderung memberikan dampak positif terhadap kesehatan mental dan emosi pegawai. Sebaliknya, budaya yang kaku, hirarkis, dan minim dukungan emosional dapat menjadi sumber tekanan yang memperburuk kondisi psikologis karyawan.

Dalam konteks PT TASPEN (Persero), khususnya di divisi pengadaan, kesejahteraan psikologis karyawan merupakan aspek yang penting namun belum banyak diteliti secara mendalam. Padahal, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sedang menjalani proses reformasi birokrasi dan transformasi digital, aspek sumber daya manusia menjadi kunci dalam menjaga kelancaran operasional dan adaptasi organisasi terhadap perubahan. Meningkatnya kompleksitas tugas, tenggat waktu yang ketat, serta beban administratif yang tinggi dapat menjadi tantangan tersendiri bagi kesejahteraan psikologis pegawai di lingkungan teknis.

Berangkat dari pemikiran tersebut, studi ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana budaya kerja di divisi pengadaan PT TASPEN (Persero) dirasakan dan diinterpretasikan oleh para pegawainya dalam kaitannya dengan tiga aspek utama kesejahteraan psikologis, yakni: kenyamanan kerja (*emotional comfort*), loyalitas terhadap organisasi (*organizational commitment*), dan persepsi terhadap dukungan emosional di lingkungan kerja. Pendekatan kualitatif dipilih agar mampu menangkap pengalaman subjektif dan narasi personal pegawai secara lebih mendalam.

Penelitian ini menjadi penting sebagai bentuk kontribusi akademik terhadap studi mengenai kesejahteraan kerja di sektor publik, yang selama ini lebih banyak berfokus pada aspek struktural, prosedural, dan administratif. Hasil temuan diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan strategis bagi manajemen PT TASPEN (Persero) dalam menyusun kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada target kinerja, tetapi juga memperhatikan dimensi psikologis dan emosional pegawai sebagai bagian dari strategi keberlanjutan organisasi jangka panjang.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami pengalaman karyawan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kesejahteraan psikologis di kantor pusat PT TAS PEN (Persero). Informan dipilih dengan *purposive sampling* minimal tujuh orang dari berbagai posisi, seperti kepala unit kerja, kepala departemen, kepala sub departemen, staff, satpam, pesuruh kantor dan petugas kebersihan, dengan masa kerja sekurangnya dua tahun agar perspektif lintas jabatan dapat tergali secara holistik. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan *Thematic Analysis* (Braun & Clarke, 2006) melalui proses coding, pengelompokan, dan interpretasi tema. Validitas dijaga melalui triangulasi sumber, *member checking*, dan *peer debriefing*, sementara aspek etika dijamin dengan *informed consent*, kerahasiaan identitas, serta kebebasan partisipan untuk mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara mendalam terhadap tujuh informan dari berbagai posisi di PT TAS PEN (Persero) meliputi kepala unit kerja, kepala departemen, kepala sub departemen, staff, satpam, pesuruh kantor dan petugas kebersihan diperoleh gambaran yang cukup komprehensif mengenai kondisi kesejahteraan psikologis karyawan sesuai enam dimensi yang dikemukakan oleh Ryff (1989). Data dari wawancara diperkuat melalui observasi non-partisipatif di lingkungan kerja dan analisis dokumen internal perusahaan.

### 1. Self-Acceptance

Dimensi pertama adalah penerimaan diri (*self-acceptance*). Mayoritas karyawan menunjukkan rasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan. Salah satu informan dari staff menyatakan: “Kalau soal pekerjaan, saya sudah cukup yakin dengan kemampuan diri. Walau ada kesalahan di masa lalu, itu saya jadikan pelajaran agar tidak kembali terulang kesalahan tersebut, bukan menjadi beban lagi.” (F, staff, wawancara 15/08/2025).

Penerimaan terhadap masa lalu juga muncul dalam narasi petugas kebersihan yang menilai pekerjaannya saat ini sebagai bagian dari perjalanan hidup yang harus disyukuri:

“Saya pernah gagal di pekerjaan sebelumnya, tapi sekarang saya merasa lebih tenang. Yang penting saya bisa bekerja dengan jujur.” (A, petugas kebersihan, wawancara 18/08/2025).

Observasi mendukung hal ini, terlihat dari ekspresi percaya diri saat karyawan menyampaikan ide atau menerima kritik dalam rapat. Namun, masih ada sebagian kecil pegawai yang menunjukkan sikap defensif ketika mendapat masukan, terutama dari atasan langsung.

## **2. Positive Relations**

Relasi positif antarpegawai muncul kuat. Seorang kepala unit kerja mengungkapkan: “Di sini rasa kebersamaan tinggi, kalau ada pekerjaan berat biasanya langsung dibantu oleh rekan lain tanpa harus diminta.” (D, Kepala Unit Kerja, wawancara 16/08/2025).

Pegawai satpam juga menegaskan nilai solidaritas yang tercipta di lingkungan kerja: “Kalau saya jaga malam, teman-teman sering bawakan kopi. Itu hal kecil, tapi terasa banget dukungannya.” (F, satpam, wawancara 17/08/2025).

Observasi memperlihatkan adanya interaksi hangat, seperti percakapan ringan saat istirahat makan siang dan bantuan sukarela antarpegawai. Walau demikian, masih ditemukan jarak komunikasi antara pimpinan dan staff lapangan, di mana sebagian staff merasa sungkan menyampaikan pendapat langsung ke atasan.

## **3. Autonomy**

Kemandirian dalam mengambil keputusan cukup bervariasi. Kepala Departemen menyebutkan bahwa dirinya bebas menentukan prioritas kerja:

“Saya diberi keleluasaan untuk mengatur strategi kerja tim, asalkan sesuai target organisasi.” (S, Kepala Departemen, wawancara 14/08/2025).

Sebaliknya, pesuruh kantor merasa keputusan sehari-hari masih sangat tergantung pada instruksi atasan:

“Biasanya saya tunggu perintah dari Karyawan. Kalau tidak disuruh, saya tidak berani inisiatif.” (Y, pesuruh kantor, wawancara 18/08/2025).

Observasi menunjukkan bahwa dalam rapat, karyawan dengan jabatan manajerial lebih aktif berbicara, sementara staff cenderung diam. Hal ini mengindikasikan adanya keterbatasan otonomi pada level tertentu.

## **4. Environmental Mastery**

Sebagian besar karyawan merasa mampu mengelola tanggung jawab dengan baik. Sebagai Kepala Sub Departemen menuturkan:

“Pekerjaan banyak, tapi saya sudah terbiasa membagi waktu. Tantangan pasti ada, tapi kalau kita adaptif ya bisa diatasi.” (T, Kepala Sub Departemen, wawancara 15/08/2025).

Namun, satpam mengaku kesulitan saat terjadi perubahan jadwal mendadak:

“Kalau tiba-tiba ada perintah tambahan di luar jadwal, kadang agak bingung karena tidak ada persiapan.” (F, satpam, wawancara 17/08/2025).

Observasi memperlihatkan beberapa karyawan mampu menata prioritas kerja dengan sistematis, namun beban administratif yang berat membuat sebagian merasa tertekan.

## 5. Purpose in Life

Makna kerja menjadi dimensi yang cukup dominan. Kepala Unit Kerja menjelaskan: “Bagi saya, bekerja di sini bukan hanya cari gaji, tapi ada rasa kontribusi untuk negara. Itu yang membuat saya semangat.” (D, Kepala Unit Kerja, wawancara 14/08/2025).

Petugas kebersihan juga menyampaikan motivasi personal:

“Saya ingin anak-anak bisa sekolah lebih tinggi. Jadi kerja ini buat keluarga juga, bukan hanya untuk diri sendiri.” (A, petugas kebersihan, wawancara 18/08/2025).

Observasi mendukung adanya motivasi tinggi, terlihat dari semangat pegawai menyelesaikan tugas meski dengan tekanan prosedural.

## 6. Personal Growth

Dimensi terakhir adalah pertumbuhan pribadi. Banyak informan merasa berkembang melalui pelatihan dan pengalaman kerja. Seorang staff menyebutkan:

“Saya merasa banyak belajar, bukan hanya soal pekerjaan, tapi juga cara menghadapi orang dan situasi.” (F, staff, wawancara 15/08/2025).

Namun, satpam mengaku jarang mendapat kesempatan pelatihan:

“Kalau ada pelatihan biasanya untuk staff kantor. Saya jarang ikut, jadi perkembangannya lebih ke pengalaman sehari-hari saja.” (F, satpam, wawancara 17/08/2025).

Observasi menunjukkan sebagian karyawan aktif mencari peluang belajar lintas divisi, sedangkan yang lain masih pasif menunggu instruksi. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan adanya keseimbangan antara aspek positif dan tantangan. Dimensi yang paling kuat adalah *positive relations* dan *purpose in life*, sementara *autonomy* dan *environmental mastery* menunjukkan ketimpangan antarlevel jabatan.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT TAS PEN (Persero) berkontribusi nyata terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Dimensi *positive relations* menjadi aspek paling menonjol, mencerminkan pentingnya iklim kerja yang suportif. Hubungan hangat antarpegawai memperkuat dukungan sosial, yang menurut teori Ryff (1989) merupakan salah satu pilar kesejahteraan psikologis. Dukungan rekan kerja terbukti mampu meredam tekanan administratif yang tinggi di perusahaan, sehingga karyawan tetap termotivasi meskipun menghadapi rutinitas berat.

Dimensi *purpose in life* juga mendapat penguatan dari nilai organisasi. Karyawan memaknai pekerjaannya bukan hanya sebagai pemenuhan finansial, tetapi sebagai bentuk kontribusi terhadap pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan teori Psychological Well-Being yang dikemukakan oleh Ryff (1989; 1995), yang menekankan bahwa kesejahteraan

meningkat ketika individu mampu mengaitkan aktivitas hidup termasuk pekerjaan dengan nilai dan tujuan hidup yang lebih luas. Selain itu, makna kerja (meaningful work) dalam organisasi sektor publik juga dijelaskan dalam kerangka Public Service Motivation (Perry & Wise, 1990), yang menyatakan bahwa orientasi pada kepentingan publik dapat memperkuat komitmen dan kepuasan kerja. Dalam konteks PT TAS PEN, identitas perusahaan sebagai lembaga negara berfungsi sebagai symbolic resource yang memperdalam makna kerja dan memperkuat dimensi purpose in life pegawai.

Namun demikian, pada dimensi autonomy ditemukan keterbatasan yang cukup signifikan, terutama pada pegawai non-manajerial. Disparitas antara level pimpinan dan staff lapangan menunjukkan bahwa otonomi kerja sangat ditentukan oleh posisi struktural. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985; 2000), yang menyatakan bahwa autonomy merupakan kebutuhan psikologis dasar yang esensial bagi kesejahteraan dan motivasi intrinsik. Ketika individu tidak memiliki ruang untuk memilih, mengambil inisiatif, atau menyampaikan gagasan, maka kebutuhan otonominya tidak terpenuhi. Dalam organisasi birokratis yang hierarkis, struktur wewenang yang kaku cenderung membatasi pemenuhan kebutuhan ini bagi pegawai di level bawah.

Pada dimensi environmental mastery, mayoritas karyawan merasa mampu mengelola tanggung jawab kerja sehari-hari. Namun, perubahan kebijakan yang mendadak dan beban administratif yang tinggi memicu tekanan psikologis. Kondisi ini mencerminkan ketidakseimbangan antara kapasitas individu dan tuntutan sistem kerja. Hal tersebut sejalan dengan Job Demands–Resources Model yang dikemukakan oleh Demerouti et al. (2001), yang menjelaskan bahwa tingginya tuntutan kerja (job demands) tanpa dukungan sumber daya yang memadai (job resources) berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis. Ryff (1995) menegaskan bahwa environmental mastery bukan hanya kemampuan bertahan, tetapi kemampuan aktif untuk mengelola dan memodifikasi lingkungan agar selaras dengan kebutuhan individu. Dalam konteks ini, struktur regulatif yang kaku membatasi fleksibilitas individu meskipun mereka memiliki kapasitas adaptif.

Dimensi personal growth menunjukkan kesenjangan akses pengembangan antar level jabatan. Pegawai manajerial memperoleh lebih banyak kesempatan pelatihan formal, sedangkan pegawai non-manajerial berkembang melalui pengalaman kerja sehari-hari. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui perspektif Human Capital Theory (Becker, 1964), yang menekankan bahwa investasi pengembangan SDM yang tidak merata dapat menciptakan ketimpangan jangka panjang. Dari sudut pandang kesejahteraan psikologis, keterbatasan

kesempatan berkembang berpotensi menghambat aktualisasi diri dan menurunkan motivasi serta kepuasan kerja.

Sementara itu, dimensi self-acceptance menunjukkan kecenderungan positif. Pegawai mampu menerima pengalaman masa lalu dan menjadikannya sebagai proses pembelajaran. Temuan ini konsisten dengan konsep self-acceptance dalam model kesejahteraan psikologis Ryff (1989; 1995), yang menempatkan penerimaan diri sebagai fondasi utama kesejahteraan psikologis. Individu dengan tingkat self-acceptance yang tinggi cenderung lebih resilien dan mampu mengelola tekanan kerja secara lebih adaptif.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang menekankan kebersamaan, solidaritas, dan tujuan publik berperan signifikan dalam memperkuat dimensi purpose in life dan self-acceptance. Namun, struktur organisasi yang hierarkis juga menciptakan keterbatasan pada aspek autonomy, environmental mastery, dan akses terhadap personal growth. Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis merupakan hasil interaksi antara faktor personal dan konteks sosial-organisasi, sebagaimana ditegaskan oleh Ryff (1995) bahwa kesejahteraan tidak berdiri sendiri, melainkan dibentuk oleh dinamika lingkungan sosial dan struktural tempat individu bekerja.

Implikasi praktisnya, organisasi perlu menyeimbangkan nilai solidaritas kolektif dengan pemberdayaan individu melalui perluasan ruang partisipasi, pengambilan keputusan yang proporsional, serta pemerataan akses pengembangan diri lintas level jabatan. Dengan demikian, kesejahteraan psikologis dapat terdistribusi secara lebih adil dalam struktur organisasi.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi di PT TAS PEN (Persero) berperan penting dalam membentuk kesejahteraan psikologis karyawan, di mana aspek *positive relations* dan *purpose in life* menjadi kekuatan utama karena hubungan kerja yang suportif serta makna pekerjaan yang selaras dengan nilai pribadi dan tujuan hidup, sementara dimensi *autonomy* dan *environmental mastery* masih menghadapi tantangan akibat struktur organisasi yang hierarkis dan beban administratif yang tinggi, serta *personal growth* yang belum merata antarlevel jabatan; oleh karena itu disarankan agar perusahaan memperluas ruang partisipasi karyawan di semua level, mendistribusikan kesempatan pelatihan secara lebih inklusif, menyederhanakan prosedur administrasi, serta memperkuat program kesejahteraan holistik yang tidak hanya menyangkut aspek fisik tetapi juga psikologis, sehingga kesejahteraan karyawan dapat meningkat secara menyeluruh dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bianchi, R., Verkuilen, J., Schonfeld, I. S., Hakanen, J. J., Jansson-Fröjmark, M., & Manzano-García, G. (2021). Is burnout a depressive disorder? A review based on empirical evidence. *International Journal of Stress Management*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/str0000197>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2020). Burnout and work engagement among teachers: A Job Demands–Resources analysis. *School Psychology International*, 41(6), 525–541. <https://doi.org/10.1177/0143034320960433>
- Karatepe, O. M., & Rezapouraghdam, H. (2022). Servant leadership, job embeddedness, and turnover intentions: Mediating role of work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 142–150. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.009>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Park, S., & Johnson, K. R. (2023). Remote work, techno-stress, and burnout among employees: A Job Demands–Resources analysis during the post-pandemic transition. *Computers in Human Behavior*, 145, 107719. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107719>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2020). Recovery from work stress: A meta-analysis of psychological detachment from work. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 1117–1132. <https://doi.org/10.1037/apl0000476>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.