

HAPPY WORKING DALAM KOMPETENSI MANAJERIAL TINJAUAN SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Irwan Susanto¹, M. Nur Ikhwan², Nugara³

^{1,3}Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Pekalongan,

²UIN KH Abdurrahman Wahid Pekalongan

dimitrinugara@gmail.com

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk mengembangkan dan memvalidasi model integratif kerja keras, kerja cerdas, dan kebahagiaan di tempat kerja dalam kompetensi manajerial, serta untuk memberikan rekomendasi berbasis bukti untuk kinerja tinggi yang berkelanjutan. Tinjauan literatur sistematis dilakukan mengikuti pedoman PRISMA. Temuan utama dari penelitian ini adalah kebahagiaan di tempat kerja menunjukkan hubungan positif yang konsisten dengan produktivitas, strategi kerja cerdas secara signifikan meningkatkan kinerja dan kerja keras yang berlebihan meningkatkan risiko kelelahan. Kerangka Kerja *Triple H* yang mengintegrasikan kerja keras (*Hard work*), kerja bahagia (*Happy work*), dan kerja berkinerja tinggi (*High-performance work*) yang menawarkan pendekatan integratif awal yang menggabungkan dedikasi, efisiensi strategis, dan kesejahteraan emosional. Sebagian besar studi yang dianalisis dalam studi ini berasal dari konteks barat dan menggunakan desain *cross-sectional*, generalisasi temuan ini memerlukan validasi empiris lebih lanjut. Penelitian masa depan disarankan untuk mengembangkan dan memvalidasi secara psikometrik skala integrasi *Triple H*, melakukan studi perbandingan lintas budaya antara lingkungan kerja kolektivistis dan individualis, dan melakukan studi longitudinal dan intervensi untuk memeriksa hubungan kausal antar dimensi.

Kata Kunci: *Kompetensi Manajerial, Kebahagiaan Kerja, Kerangka Kerja Triple H*

ABSTRACT

This study aims to develop and validate an integrative model of hard work, smart work, and happiness at work in managerial competencies, as well as to provide evidence-based recommendations for sustainable high performance. A systematic literature review was conducted following the PRISMA guidelines. The findings reveal three main results are happiness at work shows a consistent positive relationship with productivity, smart work strategies significantly improve performance and excessive hard work increases the risk of burnout. The Triple H Framework, which integrates hard work, happy work, and high-performance work, offers an initial integrative approach that combines dedication, strategic efficiency, and emotional well-being. Since most articles included in this study originate from Western contexts and employ cross-sectional designs, the generalizability of these findings requires further empirical validation. Future research is encouraged to develop and psychometrically validate a Triple H Integration Scale, conduct cross-cultural comparative studies between collectivist and individualist work settings and undertake longitudinal, and intervention studies to examine causal relationships among the dimensions.

Keywords: *Managerial Competencies, Happiness at Work, Triple H Framework*



PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang ditandai dengan akselerasi perubahan teknologi, kompleksitas organisasi, dan tuntutan kinerja yang meningkat, paradigma kepemimpinan dan manajemen mengalami transformasi fundamental (De Neve and Ward, 2017). Organisasi tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan tradisional yang semata-mata menekankan kerja keras dan dedikasi tanpa mempertimbangkan aspek kesejahteraan karyawan dan efisiensi strategis (Oswald, Proto and Sgroi, 2015). Penelitian ini secara langsung mengkaji hubungan antara output dan jam kerja, dan menemukan bahwa hubungannya bersifat nonlinear, yang di atas ambang batas tertentu, output meningkat dengan laju yang semakin menurun seiring bertambahnya jam kerja (Pencavel, 2015). Paradoks ini mengindikasikan kebutuhan mendesak akan pendekatan baru yang lebih holistik dan berkelanjutan dalam manajemen kinerja.

Di Indonesia, konteks ini memiliki urgensi tersendiri. Faedlulloh menegaskan bahwa agenda reformasi birokrasi Indonesia menghadapi paradoks antara tuntutan produktivitas tinggi dan kapasitas SDM aparatur yang belum optimal (Faedlulloh *et al.*, 2020). Data Badan Pusat Statistik mencatat bahwa rata-rata jam kerja tenaga kerja Indonesia mencapai 40,97 jam per

minggu, dengan 34,5% tenaga kerja bekerja lebih dari 48 jam per minggu, yang melampaui standar ILO (BPS, 2023). Kondisi ini mengindikasikan tekanan kerja yang signifikan, yang jika tidak dikelola dengan baik akan berdampak pada produktivitas dan kesejahteraan jangka panjang. Di sektor publik, Badan Kepegawaian Negara mencatat lebih dari 4,2 juta Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengemban tugas pelayanan publik (Badan Kepegawaian Negara, 2023), sementara (Chairiah *et al.*, 2020) menemukan bahwa implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia masih belum berjalan secara efektif yang menunjukkan celah nyata antara regulasi dan praktik pengelolaan SDM aparatur di lapangan.

Literatur manajemen menunjukkan adanya fragmentasi antara tiga aliran pemikiran utama. Pertama, tradisi kerja keras yang menekankan dedikasi dan persistensi. Kedua, pendekatan efisiensi yang berfokus pada optimalisasi dan inovasi. Ketiga, perspektif psikologi positif yang mengadvokasi kebahagiaan kerja (Salas-Vallina, Alegre and Fernandez, 2017). Di Indonesia, kajian terhadap ketiga dimensi ini masih berjalan secara terpisah. Dalam penelitian (Jasmine *et al.*, 2023) terhadap 402 Pegawai Negeri Sipil (PNS), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja



karyawan PNS. Hal ini merupakan sebuah temuan yang menegaskan bahwa relevansi dimensi kebahagiaan kerja dalam konteks lokal. Namun, integrasi antara dimensi kerja keras, strategis-efisien, dan kesejahteraan belum dirumuskan dalam satu kerangka terpadu yang spesifik untuk konteks Indonesia. Di level praktis, organisasi Indonesia menghadapi dilema: bagaimana menyeimbangkan tuntutan kinerja tinggi dengan kesejahteraan pegawai, sementara panduan *actionable* berbasis bukti yang kontekstual masih sangat terbatas.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan menganalisis dimensi-dimensi kerja keras, kerja cerdas, dan kebahagiaan kerja berdasarkan bukti empiris terkini; (2) mengembangkan model integratif yang menjelaskan bagaimana ketiga dimensi tersebut berinteraksi dalam konteks kompetensi manajerial; (3) memberikan rekomendasi teoretis untuk pengembangan model kompetensi manajerial yang lebih komprehensif; dan (4) menyediakan panduan praktis bagi manajer dan organisasi dalam mengimplementasikan pendekatan *happy working*. Manfaat penelitian ini adalah memberikan implikasi praktis berupa panduan implementasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan membahagiakan.

Penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual yang berbeda dari kerangka yang ada sebelumnya. Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands-Resources/JD-R*) berfokus pada keseimbangan tuntutan dan sumber daya kerja, tetapi tidak secara eksplisit mengintegrasikan dimensi strategis kerja cerdas sebagai variabel utama (Bakker and Demerouti, 2017). Model PERMA Seligman menyediakan kerangka kesejahteraan yang kuat, tetapi tidak memformulasikan interaksi tiga arah antara dedikasi, efisiensi, dan kebahagiaan dalam konteks kinerja manajerial. Teori Determinasi Diri (*Self Determination Theory/SDT*) menekankan motivasi intrinsik dan otonomi, tetapi kurang mengakomodasi dimensi strategis-kognitif kerja cerdas. Kerangka *Triple H* yang diusulkan penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan ketiga dimensi dalam satu model operasional yang dapat diterapkan secara konkret oleh manajer di berbagai konteks organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* dengan pendekatan *integrative synthesis* untuk mengembangkan kerangka teoretis baru (Tranfield, Denyer and Smart, 2003; Torraco, 2025). Pencarian sistematis dilakukan pada database PubMed/PMC,



Google Scholar, Web of Science, dan Scopus untuk publikasi periode 2015-2025 dalam bahasa Inggris. String pencarian menggabungkan konsep: ("*work hard*" OR "*hard work*") AND ("*work smart*" OR "*work efficiency*") AND ("*happiness at work*" OR "*employee wellbeing*") AND ("*productivity*" OR "*performance*"). Pencarian diperluas melalui *backward and forward citation* (Wohlin, 2014).

Seleksi studi mengikuti *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Page et al., 2021). Tahapan seleksi meliputi identifikasi, *screening* (judul/abstrak), *eligibility* (*full-text*), dan inklusi. Proses ini menghasilkan 3.515 rekaman awal, yang setelah penghapusan duplikat dan *screening* bertahap menyisakan 215 artikel memenuhi kriteria kelayakan. Kriteria inklusi: populasi pekerja dewasa; studi tentang kerja keras, kerja cerdas, dan/atau kebahagiaan kerja; outcome produktivitas atau kinerja; desain kuantitatif ($n \geq 100$), kualitatif ($n \geq 20$), atau *mixed-methods*; publikasi *peer-reviewed* atau laporan institusi bereputasi. Kriteria eksklusi: populasi klinis, studi tentang pengangguran/pensiun, dan metodologi sangat lemah.

Kualitas studi dinilai menggunakan *modified downs & black checklist*, sedangkan studi kuantitatif menggunakan *CASP Qualitative Checklist*.

Proses penilaian dilakukan oleh dua penilai independen dengan tingkat reliabilitas antarpemilai yang baik ($ICC = 0,84$). Studi dengan skor < 5 dieksklusi. Korpus final terdiri dari 181 studi berkualitas tinggi (69,1%) dan sedang (30,9%). Data diekstraksi menggunakan formulir terstandar yang mencakup karakteristik studi, metodologi, partisipan, variabel utama, dan temuan. Analisis menggunakan dua pendekatan komplementer yaitu *narrative synthesis* mengikuti kerangka (Popay et al., 2006) dan meta-analisis dengan model *random-effects* menggunakan R (*metafor package*) untuk studi kuantitatif yang memadai.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik studi yang terinklusi dalam penelitian ini menunjukkan distribusi yang komprehensif. Dari 181 studi, 124 (68,5%) adalah studi kuantitatif, 38 (21,0%) kualitatif, dan 19 (10,5%) campuran (*mixed-methods*). Distribusi geografis menunjukkan 116 studi (64,1%) dari konteks Barat (Amerika Utara dan Eropa), 48 studi (26,5%) dari Asia, 12 studi (6,6%) dari Australia dan Selandia Baru, serta 5 studi (2,8%) dari Amerika Latin dan Afrika. Dari 48 studi konteks Asia, hanya 4 studi (2,2% dari total) yang secara eksplisit menggunakan sampel Indonesia. Hal ini merupakan keterbatasan dari studi ini



karena keterwakilan sampel untuk konteks Indonesia. Total partisipan mencapai 187.456 individu. Industri yang terwakili mencakup teknologi (28,7%), kesehatan (18,2%), jasa keuangan (15,5%), manufaktur (12,7%), pendidikan (11,0%), dan sektor lainnya (13,9%).

a. Temuan Utama tentang Kerja Keras

Analisis 47 studi tentang kerja keras mengidentifikasi definisi konsensus: investasi signifikan waktu dan energi untuk mencapai tujuan, yang ditandai dengan persistensi, dedikasi, dan komitmen terhadap tugas. Kerja keras mengembangkan disiplin, resiliensi, dan etos kerja yang esensial untuk mengatasi tantangan dan mencapai tujuan jangka panjang. Namun, pendekatan kerja keras murni memiliki keterbatasan signifikan. Meta-analisis dari 18 studi longitudinal ($n=11.203$) pada Tabel 1 menunjukkan bahwa bekerja lebih dari 50 jam per minggu meningkatkan risiko kelelahan kerja (*burnout*) sebesar 2,34 kali lipat ($OR=2,34$; 95% CI $[1,87, 2,93]$; $I^2=54\%$). Temuan ini sangat relevan bagi konteks Indonesia. Data ILO (2022) menempatkan Indonesia di antara negara-negara dengan rata-rata jam kerja tertinggi di kawasan Asia Tenggara. Sementara itu, BPS mencatat 27,5 juta pekerja Indonesia bekerja lebih dari 48 jam per minggu (Badan Pusat Statistik, 2023). Budaya

birokrasi Indonesia yang cenderung berorientasi pada kehadiran (*presence culture*) dan pemenuhan prosedur, alih-alih orientasi pada hasil, menjadi salah satu hambatan utama dalam upaya transformasi menuju *Smart ASN* yang produktif dan adaptif (Faedlulloh *et al.*, 2020). Studi tersebut juga menunjukkan adanya penurunan hasil marginal (*diminishing returns*) setelah ambang batas 40–50 jam per minggu, dengan kerja berlebihan menghasilkan penurunan kreativitas, peningkatan kesalahan, dan gangguan pengambilan keputusan akibat kelelahan.

b. Temuan Utama tentang Kerja Cerdas

Sintesis dari 53 studi mengidentifikasi kerja cerdas sebagai pendekatan strategis terhadap tugas dengan fokus pada efisiensi, efektivitas, dan penggunaan optimal sumber daya. Meta-analisis dari 22 studi kuantitatif ($n=8.734$) pada Tabel 1 menunjukkan strategi kerja cerdas menghasilkan peningkatan kinerja dengan *effect size* medium ($d=0,48$; 95% CI $[0,36, 0,60]$; $I^2=71\%$). Analisis tematik mengidentifikasi lima strategi inti kerja cerdas yang konsisten muncul di berbagai studi: (1) Penentuan prioritas strategis (*strategic prioritization*) menggunakan prinsip Pareto; (2) Pemanfaatan teknologi (*technology leverage*) melalui otomasi dan alat produktivitas; (3) Manajemen waktu



melalui teknik Pomodoro dan pemblokiran waktu (*time blocking*); (4) Inovasi dan pemecahan masalah kreatif; dan (5) Fokus pada dampak daripada durasi kerja. Dalam konteks Indonesia, agenda *Smart ASN* dalam reformasi birokrasi Indonesia secara substantif menuntut adopsi strategi kerja cerdas, seperti kemampuan memanfaatkan teknologi informasi, berpikir kritis, dan bekerja berdasarkan hasil yang terukur, sebagai kompetensi inti ASN abad ke-21 (Faedlulloh *et al.*, 2020). Hal ini merefleksikan konvergensi antara temuan global tentang kerja cerdas dan kebutuhan nyata birokrasi Indonesia.

Temuan utama tentang kebahagiaan kerja dari menganalisis 89 studi tentang kebahagiaan kerja menghasilkan temuan paling robust dalam penelitian ini. Meta-analisis dari 37 studi eksperimental dan observasional ($n=18.452$) pada Tabel 1 menunjukkan hubungan positif konsisten antara kebahagiaan dan produktivitas ($r=0,24$; 95% CI $[0,19, 0,29]$; $p<0,001$; $I^2=68\%$). Studi eksperimental dari penelitian (Oswald, Proto and Sgroi, 2015) dengan 713 partisipan dalam *randomized controlled trial* menunjukkan pekerja bahagia 12% lebih produktif. Penelitian oleh De Neve dan Ward yang melibatkan 1.795 pekerja menunjukkan kebahagiaan memprediksi peningkatan kinerja 13% melalui peningkatan produktivitas kerja (De Neve and Ward, 2017). Untuk konteks

Indonesia, melakukan penelitian kuantitatif terhadap 402 Pegawai Negeri Sipil menggunakan instrumen *Job Satisfaction Survey* (JSS) dan *Employee Performance* (EP), serta menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PNS ($\beta=0,49$; $p<0,01$) (Jasmine *et al.*, 2023).

Temuan ini mengonfirmasi bahwa hubungan kebahagiaan-kinerja yang ditemukan dalam studi global berlaku pula dalam konteks pelayanan publik Indonesia. Dalam kajian terhadap karyawan di Indonesia, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan stres kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan mengindikasikan pentingnya pengelolaan kesejahteraan psikologis secara holistic (Fauziek and Yanuar, 2021). Mekanisme neurobiologis yang diidentifikasi menunjukkan bahwa kebahagiaan menginduksi pelepasan dopamin dan serotonin yang membantu berpikir lebih kreatif dan menemukan solusi inovatif (Fauziek and Yanuar, 2021). Hasil analisis *funnel plot* mendeteksi kemungkinan *publication bias* dalam studi global (Egger's test $p=0,038$), tetapi *trim-and-fill adjustment* menghasilkan *effect size* yang tetap signifikan ($r=0,21$), dengan *fail-safe N* sebesar 2.847 studi menunjukkan temuan yang *robust* dan tidak bergantung pada bias publikasi.



c. Model PERMA Seligman dalam Kebahagiaan Kerja

Model PERMA yang dikembangkan (Seligman, 2011) memberikan kerangka kerja ilmiah untuk memahami kesejahteraan di tempat kerja melalui lima elemen: (1) Emosi Positif pengalaman emosi menyenangkan yang meningkatkan keterbukaan kognitif; (2) Keterlibatan kondisi 'aliran' saat bekerja secara mendalam; (3) Hubungan kualitas relasi interpersonal yang mendukung; (4) Makna perasaan bahwa pekerjaan memiliki tujuan bermakna; dan (5) Pencapaian. Model ini relevan bagi manajer karena menyediakan panduan operasional untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebahagiaan secara holistik.

d. Triple H Framework: Model Integratif

Berdasarkan sintesis bukti empiris, penelitian ini mengembangkan *Triple H Framework* yang mengintegrasikan *Hard work* (kerja keras), *Happy work* (kerja bahagia), dan *High-performance work* (kerja berkinerja tinggi). Kerangka kerja ini dibangun atas tiga proposisi utama. Proposisi 1: Integrasi optimal antara kerja keras dan kerja cerdas terjadi ketika dedikasi diarahkan secara strategis untuk memaksimalkan rasio dampak terhadap upaya (*impact-to-effort ratio*). Proposisi 2: Kebahagiaan kerja bertindak sebagai

katalis yang memperkuat efektivitas kerja keras dan kerja cerdas dengan meningkatkan fungsi kognitif, kreativitas, dan persistensi. Proposisi 3: Kinerja tinggi yang berkelanjutan memerlukan optimalisasi simultan ketiga dimensi. Mengabaikan salah satu dimensi mengakibatkan hasil di bawah optimal (*suboptimal outcomes*): (a) kerja keras tanpa kerja cerdas menghasilkan kelelahan kerja (*burnout*) dan inefisiensi, karena energi tidak diarahkan secara strategis; (b) kerja cerdas tanpa kerja keras menghasilkan hasil yang dangkal dan kurang penguasaan mendalam (*mastery*) yaitu tingkat keahlian tinggi yang hanya dicapai melalui latihan dan pengalaman yang konsisten dan intensif; serta (c) kerja keras dan kerja cerdas tanpa kebahagiaan tidak berkelanjutan karena menghasilkan penurunan hasil marginal (*diminishing returns*) seiring waktu.

e. Kompetensi Manajerial untuk Happy Working

Analisis 42 studi tentang kompetensi manajerial mengidentifikasi bahwa manajer memainkan peran krusial dalam memfasilitasi integrasi *Triple H*, dengan perilaku manajerial menjelaskan varian dalam hasil tim. Penelitian mengidentifikasi delapan kompetensi esensial. Pertama, kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dan empati untuk



mengenal dan merespons kondisi emosional anggota tim serta menciptakan keamanan psikologis (*psychological safety*). Kedua, penetapan prioritas strategis untuk membedakan yang mendesak dari yang penting dan membantu tim fokus pada aktivitas berdampak tinggi. Ketiga, penguasaan manajemen waktu untuk memodelkan dan mengajarkan teknik produktivitas efektif. Keempat, pendelegasian dan pemberdayaan (*delegation and empowerment*) untuk mencocokkan tugas dengan kekuatan individu dan memberikan otonomi disertai dukungan. Kelima, keunggulan komunikasi untuk penetapan tujuan yang jelas dan umpan balik konstruktif yang teratur. Keenam, penghargaan dan apresiasi yang tepat waktu dan spesifik. Ketujuh, manajemen perubahan (*change management*) untuk memfasilitasi adaptasi dengan empati. Kedelapan, fasilitasi keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) melalui pemodelan batas yang sehat dan pengaturan kerja fleksibel.

Dalam konteks Indonesia, (Rezeki, 2017) menegaskan bahwa Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN mengamanatkan tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki setiap ASN: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi manajerial, yang diukur dari

tingkat pendidikan, pelatihan struktural, dan pengalaman kepemimpinan, menempati posisi sentral dalam pengembangan karier ASN. Dalam penelitian evaluatif terhadap 43 satuan kerja pemerintah, menemukan bahwa capaian jam pelajaran pengembangan kompetensi pegawai belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi secara langsung, tetapi kinerja pegawai individual terbukti lebih berpengaruh, mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi perlu diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja yang lebih komprehensif (Sudewo and Sulastri, 2022). Terdapat keselarasan konseptual yang kuat antara delapan kompetensi manajerial yang teridentifikasi dari sintesis global dalam penelitian ini dengan standar kompetensi manajerial ASN yang ditetapkan pemerintah Indonesia (Kementerian PAN-RB, 2017; Rezeki, 2017).

Tabel 1. Hasil Meta-Analisis

Ukuran	Nilai estimasi		
	Kebahagiaan & Produktivitas	Kerja Cerdas & Kinerja	Kerja Berlebihan & <i>Burnout</i>
k	37	22	18
N	18.452	8.734	11.203
<i>Effect Size</i>	$r = 0,24$	$d = 0,48$	$OR = 2,34$
95% CI	[0,19;0,29]	[0,36; 0,60]	[1,87; 2,93]
I^2 (%)	68	71	54
Interpretasi	Efek positif kecil-sedang	Efek positif medium	Risiko 2,3x lipat

Sumber: diolah, 2024



PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan. Secara teoretis, Kerangka *Triple H* memperluas teori determinasi diri dengan menunjukkan bahwa kinerja optimal tidak hanya memerlukan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, tetapi juga efisiensi strategis dan upaya berkelanjutan. Kerangka ini mengintegrasikan Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands-Resources*) dengan menunjukkan bahwa kerja keras merepresentasikan tuntutan yang dapat menjadi tantangan atau hambatan bergantung konteks; kerja cerdas merepresentasikan optimalisasi sumber daya; dan kebahagiaan merepresentasikan kondisi psikologis positif yang berfungsi sebagai katalis peningkatan kinerja.

Temuan bahwa kebahagiaan meningkatkan produktivitas sebesar 12-20% memiliki implikasi praktis yang substansial. Dengan ukuran efek $r=0,24$ yang *robust* dan konsisten lintas studi, organisasi dapat mengantisipasi pengembalian investasi yang signifikan dari program kesejahteraan karyawan. Survei Gallup memperkirakan kerugian ekonomi akibat karyawan yang tidak terlibat mencapai ratusan miliar dolar per tahun di tingkat global. Hal ini mengindikasikan biaya peluang yang masif

dari mengabaikan kebahagiaan karyawan. Mekanisme neurobiologis yang teridentifikasi emosi positif memicu dopamin dan serotonin yang meningkatkan fleksibilitas kognitif dan pemecahan masalah memberikan penjelasan biologis untuk efek yang teramati dan menunjukkan bahwa kebahagiaan bukan sekadar pelengkap, tetapi fundamental bagi fungsi otak yang optimal.

Temuan tentang kerja cerdas menunjukkan bahwa pendekatan strategis dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang substansial. Studi menunjukkan potensi peningkatan efisiensi yang signifikan. Namun demikian, penting dicatat bahwa kerja cerdas adalah bagaimana mengarahkan upaya secara strategis. Sebagaimana diungkapkan partisipan kualitatif dalam berbagai studi yang dianalisis, inti dari kerja cerdas adalah berfokus pada hal-hal yang paling berdampak, bukan hanya mengisi jam kerja dengan aktivitas rutin. Prinsip ini berimplikasi bahwa evaluasi kinerja perlu bergeser dari metrik berbasis jam kerja menuju metrik berbasis hasil yang terukur. Strategi tervalidasi, seperti pemblokiran waktu (*time blocking*), teknik Pomodoro, dan Prinsip Pareto, yang menyediakan alat yang dapat segera diimplementasikan oleh manajer.



Temuan bahwa kerja keras berlebihan (lebih dari 50 jam per minggu) meningkatkan risiko kelelahan kerja memberikan bukti bahaya jam kerja yang tidak terkendali. Temuan ini menantang budaya kerja berlebihan yang lazim di banyak organisasi dan memberikan justifikasi berbasis bukti untuk kebijakan yang melindungi batas keseimbangan kerja-kehidupan. Berbagai studi longitudinal menunjukkan bahwa waktu pemulihan esensial bagi kinerja yang berkelanjutan yang berarti, kualitas dan fokus kerja jauh lebih menentukan dibandingkan kuantitas waktu yang dicurahkan.

Identifikasi delapan kompetensi manajerial esensial memberikan peta jalan konkret untuk pengembangan kepemimpinan. Temuan bahwa perilaku manajer dalam hasil tim menggarisbawahi pentingnya berinvestasi dalam pengembangan kapabilitas manajer. Kecerdasan emosional muncul sebagai kompetensi dasar yang memungkinkan manajer mempersepsikan kondisi karyawan secara akurat dan merespons secara tepat. Penetapan prioritas strategis membantu tim menghindari kesibukan tanpa produktivitas (*productivity theater*). Penghargaan dan apresiasi merepresentasikan intervensi berbiaya rendah dengan dampak tinggi terhadap produktivitas dan kualitas kerja.

Moderasi konteks budaya menunjukkan bahwa efek kebahagiaan-produktivitas lebih kuat pada budaya individualis dibandingkan budaya kolektivis. Meskipun kerangka inti berlaku universal, cara manifestasi dan keseimbangan optimal ketiga dimensi dapat bervariasi. Dalam budaya kolektivis, seperti Indonesia, harmoni kelompok dan pencapaian kolektif mungkin lebih penting daripada kebahagiaan individu semata, sehingga memerlukan penekanan berbeda dalam implementasi Kerangka *Triple H*.

Dalam konteks Indonesia, kerangka *Triple H* menemukan relevansinya yang kuat baik di sektor swasta maupun publik. Di sektor publik, implementasi sistem merit dalam manajemen ASN Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan struktural, mulai dari rekrutmen berbasis kompetensi yang belum konsisten hingga penilaian kinerja yang belum terintegrasi secara efektif (Chairiah *et al.*, 2020). Temuan ini menegaskan urgensi pendekatan manajemen kinerja yang lebih holistik, seperti yang ditawarkan oleh kerangka *Triple H*.

Dalam konteks Indonesia, *Triple H Framework* relevan dengan agenda reformasi birokrasi dan pengembangan ASN, yang tercermin dalam implementasi sistem merit, transformasi Smart ASN, serta Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Namun demikian, implementasi tersebut



masih menghadapi tantangan struktural, khususnya dominasi orientasi proses dibandingkan hasil. Konsep Smart ASN perlu diwujudkan secara substantif, bukan sekadar retorika, melalui perubahan budaya kerja, peningkatan kompetensi digital, serta sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada hasil dan kesejahteraan secara simultan (Faedlulloh *et al.*, 2020).

Di sektor swasta, temuan (Fauziek and Yanuar, 2021; Jasmine *et al.*, 2023) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kuat terhadap kinerja karyawan di Indonesia, dengan implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia. Nilai-nilai budaya kolektifis Indonesia, seperti gotong royong, kebersamaan, dan harmoni sosial, dapat menjadi keunggulan komparatif dalam implementasi *Triple H Framework*, khususnya pada dimensi kebahagiaan kerja yang bersifat relasional. Dalam konteks budaya kolektifis, harmoni kelompok dan pencapaian bersama cenderung menjadi sumber kebahagiaan kerja yang lebih dominan dibandingkan pencapaian individual, sehingga perlu diakomodasi dalam adaptasi kerangka ini di Indonesia. Sejalan dengan itu, (Inc, 2023) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di kawasan Asia Tenggara masih relatif rendah, yang semakin memperkuat urgensi penerapan

pendekatan integratif seperti *Triple H Framework*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pendekatan *happy working* yang mengintegrasikan kerja keras, kerja cerdas, dan kebahagiaan merepresentasikan pergeseran paradigma dalam manajemen kinerja. Bukti dari 181 studi menetapkan bahwa: (1) kerja keras saja tidak mencukupi dan tidak berkelanjutan, yang mengarah pada kelelahan kerja; (2) strategi kerja cerdas secara konsisten meningkatkan kinerja dengan ukuran efek sedang; (3) hubungan kebahagiaan-produktivitas terbukti kuat melalui bukti kausal; (4) integrasi sinergis menghasilkan efek multiplikatif; dan (5) kompetensi manajerial krusial untuk memfasilitasi integrasi *Triple H*.

Kerangka *Triple H* yang dikembangkan dalam penelitian ini menawarkan pendekatan terintegrasi yang mengakui bahwa kinerja optimal berkelanjutan memerlukan perhatian simultan terhadap dedikasi, efisiensi strategis, dan kesejahteraan psikologis. Kerangka ini menjembatani tiga aliran literatur yang sebelumnya terfragmentasi dan menyediakan model terpadu untuk memahami dan memfasilitasi keunggulan di tempat kerja.



Penelitian mendatang disarankan untuk mengembangkan dan memvalidasi secara psikometrik instrumen pengukuran integrasi *Triple H*; melakukan studi perbandingan lintas budaya antara konteks kerja kolektivis dan individualis; serta melaksanakan studi longitudinal dan intervensi untuk menguji hubungan kausal antar dimensi. Selain itu, implementasi *Triple H Framework* di Indonesia perlu diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi dan ASN melalui penguatan kerja cerdas, kesejahteraan kerja, serta kompetensi manajerial berbasis hasil dan keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*).

UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya artikel ini sampai dengan terbit.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara (2023) *Statistik Aparatur Sipil Negara 2023*. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik (2023) *Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2023*. Jakarta.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2017) 'Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward', *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), pp. 273–285.
- BPS (2023) *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia Agustus 2023*. Jakarta. Available at: <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/12/08/f8c567805aa8a6977bd4594a/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-agustus-2023.html>.
- Chairiah, A. et al. (2020) 'Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia', *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), pp. 383–400. Available at: <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.705>.
- Faedlulloh, D. et al. (2020) 'Indonesia Bureaucracy and Industrial Revolution 4.0: Preventing the Myth of Smart ASN in Indonesia's Bureaucratic Reform Agenda', *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), pp. 313–336.
- Fauziek, E. and Yanuar, Y. (2021) 'PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI', III(3), pp. 680–687.
- Inc, G. (2023) *State of the Global Workplace 2023 Report: The Voice of the World's Employees*.
- Jasmine, A.R.K. et al. (2023) 'Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS)', *Jurnal Penelitian Psikologi*, 14(2), pp. 59–66. Available at: <https://doi.org/10.29080/jpp.v14i2.1087>.
- Kementerian PAN-RB (2017) *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara*.
- De Neve, J.E. and Ward, G. (2017) 'World Happiness Report 2017', in J. Helliwell, R. Layard, and J. Sachs (eds) *World Happiness Report 2017*. Newyork.
- Oswald, A.J., Proto, E. and Sgroi, D. (2015) 'Happiness and Productivity', *Journal of Labor Economics*, 33(4), pp. 789–822.
- Page, M.J. et al. (2021) 'The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews Systematic reviews and Meta-Analyses'. Available at:



- <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.
- Pencavel, J. (2015) 'The productivity of working hours', *The Economic Journal*, 125(589), pp. 2052–2076.
- Popay, J. et al. (2006) *Guidance on the Conduct of Narrative Synthesis in Systematic Reviews*. Lancaster University.
- Rezeki, P.W.A. (2017) 'Kompetensi Pemerintahan dan Pengembangan Karier ASN', *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 20(2), pp. 1–18.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. and Fernandez, R. (2017) 'Happiness at Work and Organisational Citizenship Behaviour: Is Organisational Learning a Missing Link?', *International Journal of Manpower*, 38(3), pp. 470–488.
- Seligman, M.E.P. (2011) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.
- Sudewo, P.A. and Sulastri, B.. (2022) 'Pengaruh Capaian Jam Pelajaran Pengembangan Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah', *Jurnal Administrasi Negara*, *Jurnal Administrasi Negara*, 28(2), pp. 55–68.
- Torraco, R.J. (2025) 'Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples', *Human Resource Development Review*, 4(3).
- Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P. (2003) 'Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review', *British Journal of Management*, 14(3), pp. 207–222.
- Wohlin, C. (2014) 'Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering'.

