

## BAB 5

### SARAN DAN KESIMPULAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai “Hubungan Antara *Job Demands* Dengan *Workplace Well-Being* Pada Kantor Cabang Perusahaan “X””, dapat ditarik kesimpulan dan jawaban dari rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Kondisi *job demands* yang dirasakan oleh karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”
  - a. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap *work scheduling* pada karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”, didapatkan hasil karyawan tidak setuju terhadap waktu bekerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan tuntutan kerjanya. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang mayoritas menyatakan tidak setuju terhadap jam kerja yang ditentukan oleh perusahaan, kesesuaian jam kerja yang telah disepakati di awal dengan pihak perusahaan, dan perihal penetapan batas waktu pengerjaan tugas (*deadline*) yang diberikan oleh perusahaan. Hasil jawaban tersebut didukung dengan beberapa pernyataan karyawan yang mengeluh perihal jam kerja yang tidak wajar terutama pada saat *high season* perusahaan. Pada kondisi ini, karyawan dapat bekerja hampir 10 jam per hari untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu, mereka sering mengorbankan waktu libur mereka untuk bekerja walaupun, pada saat mereka lembur atau masuk di hari libur tidak mendapatkan upah atau keuntungan lainnya baik finansial maupun non-finansial. Meskipun demikian, beberapa responden menganggap waktu kerja yang ditetapkan oleh perusahaan sudah sesuai dan batas pengerjaan tugas masih dapat ditoleransi.
  - b. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap *workload* dan *workpace* pada karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”, didapatkan hasil karyawan condong ke arah negatif (tidak setuju hingga sangat tidak setuju) terhadap jumlah beban kerja yang diterima dan waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan

tugasnya. Hal ini didapat dari respon karyawan yang menyatakan mayoritas tidak setuju terhadap beban kerja, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan stres kerja. Hal ini disebabkan karyawan merasa beban kerja yang diberikan cukup banyak tetapi, waktu kerja yang telah diberikan tidak mencukupi. Beban kerja yang ditanggung oleh karyawan tidak hanya pekerjaan pada posisi yang disepakati pada awal bekerja atau pada saat menandatangani kontrak kerja. Setiap karyawan mempunyai *side job* masing-masing yang tidak terdapat pada kontrak awal bekerja, misalnya seperti mengurus absensi, transportasi, rekrutmen staf baru, dan administrasi kantor. Mayoritas karyawan mengakui bahwa *side job* mereka cukup membebani keseharian mereka dalam bekerja. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan hasil jawaban responden tidak setuju pada penetapan waktu pengerjaan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan beban kerja yang relatif banyak dan waktu yang dianggap sedikit ini, menyebabkan karyawan mudah merasa cemas apabila pekerjaannya belum selesai. Buruknya, tidak hanya kecemasan yang menjadi salah satu indikasi stres yang dialami karyawan, mayoritas responden menyatakan merasa adanya tekanan berlebih yang mengganggu seperti stres, pusing, atau berkeringat, yang berkaitan dengan beban dan waktu pekerjaan yang diberikan. Walaupun terdapat juga beberapa karyawan yang merasa setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang ada, indikator ini menjadi mayoritas alasan keluarnya karyawan dari kantor dan mencari pekerjaan lain.

- c. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan mengenai *job content* pada karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”, didapatkan hasil condong ke arah negatif, walaupun mayoritas responden menyatakan setuju perihal penggunaan kemampuan dan kreativitas dalam bekerja. Hal ini didapatkan dari hasil jawaban reponden yang menunjukkan hasil positif, meskipun demikian pada pernyataan mengenai kesesuaian latar belakang karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang, hasil jawaban condong ke arah negatif (tidak setuju hingga sangat tidak setuju). Melalui hasil jawaban ini, dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan pada Kantor Cabang Perusahaan “X” mempunyai latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaannya saat ini tetapi, tuntutan perusahaan atas penggunaan kemampuan dan kreativitas dirasa masih dalam batas wajar.

Walaupun, terdapat beberapa karyawan yang bertolak belakang dengan hasil tersebut, dari hasil wawancara dengan beberapa responden mereka justru terpacu untuk dapat menguasai bidang yang mereka kerjakan.

- d. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan mengenai *job control* pada karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X” didapatkan hasil yang menunjukkan condong ke arah negatif (tidak setuju hingga sangat tidak setuju) terhadap pengambilan keputusan dan kebebasan dalam bekerja. Hasil tersebut memang tidak terjadi pada semua pernyataan, dapat dilihat dari pernyataan pertama pada Tabel 4.8 Hasil Jawaban Responden Pernyataan Dimensi *Job control*, mayoritas responden merasa terlibat dalam pengambilan keputusan kantor tetapi, tidak merasa ide-ide mereka dipertimbangkan atau digunakan dalam pengambilan keputusan kantor. Perihal kebebasan bekerja pun condong pada jawaban tidak setuju hingga sangat tidak setuju, karyawan merasa tidak memiliki kebebasan dalam menentukan cara bekerjanya sendiri. Pada pernyataan yang membahas mengenai pengawasan yang berlebihan dari atasan pun terlihat jawaban yang tidak jauh berbeda antara setuju dan tidak setuju. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa, otoritas yang dimiliki oleh karyawan untuk mengendalikan dan melakukan pengambilan keputusan dalam pekerjaannya dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki condong ke arah negatif. Penulis mengindikasikan kurangnya kepercayaan dari atasan terhadap karyawan atau cara kerja yang kaku sehingga perusahaan kurang terbuka terhadap ide karyawan dalam pengambilan keputusan atau dalam menentukan cara bekerjanya sendiri.
- e. Berdasarkan hasil secara keseluruhan mengenai kondisi *job demands* pada karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”, didapatkan hasil negatif (tidak setuju hingga sangat tidak setuju). Hal ini dapat dilihat dari seluruh hasil jawaban responden terhadap pernyataan yang mewakili seluruh indikator *job demands*, yaitu *work scheduling*, *workload* dan *workpace*, *job content*, dan *job control* yang cenderung menjawab tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada Kantor Cabang Perusahaan “X” merasakan adanya tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi perihal kinerja, stresor kerja, terutama faktor yang berkaitan dengan beban kerja, stres mengenai konflik personal, intensitas kerja, tekanan waktu, konsentrasi, dan tekanan sosial.

2. Kesan *workplace well-being* yang dialami oleh karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”
  - a. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan mengenai nilai intrinsik pada karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”, didapatkan hasil yang cenderung positif (setuju hingga sangat setuju) terhadap tanggungjawab dalam kerja, kemandirian dalam pekerjaan, penggunaan kemampuan dan pengetahuan dalam kerja, perasaan berprestasi dalam bekerja. Hal ini didapatkan dari respon mayoritas partisipan penelitian yang menunjukkan perasaan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan tersebut. Walaupun, pada pernyataan mengenai kecintaan terhadap pekerjaan, mayoritas responden menunjukkan jawaban yang condong negatif (tidak setuju hingga sangat tidak setuju). Hal ini mungkin terjadi karena beberapa faktor, antara lain lama kerja karyawan, hubungan yang kurang baik antara karyawan dan pihak perusahaan, atau pekerjaan yang sedang dijalani bukan merupakan *passion* mereka sehingga tidak menimbulkan makna atau tujuan tertentu secara personal atau lebih luas terhadap beberapa karyawan. Melalui seluruh pernyataan pada Tabel 4.9 Hasil Jawaban Responden Pernyataan Dimensi Nilai Intrinsik, dapat dikatakan bahwa mayoritas karyawan sudah merasa cukup puas terhadap aspek-aspek yang mengacu pada perasaan mereka terkait tugas yang dimiliki dalam ranah kerja mereka. Hasil positif pun sangat terlihat pada jawaban karyawan perihal tanggungjawab terhadap pekerjaannya. Dengan hasil seperti ini, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja pada Kantor Cabang Perusahaan “X” sudah dapat dikatakan baik dari sisi intrinsik sehingga berdampak positif pada karyawan maupun perusahaan.
  - b. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan mengenai nilai ekstrinsik pada karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”, didapatkan hasil rata-rata secara keseluruhan cenderung negatif. Walaupun beberapa indikator dinyatakan positif, hal ini dapat dilihat dari pernyataan seperti perihal cara berkoordinasi dengan atasan, pengakuan atas kinerja yang baik, penghargaan sebagai individu di tempat kerja, dan keamanan pekerjaan, mayoritas karyawan setuju dengan pernyataan-pernyataan tersebut. Dari pernyataan tersebut pun dapat diambil kesimpulan bahwa relasi antara karyawan dengan atasan maupun rekan kerja

sudah terjalin dengan baik, seperti cara koordinasi yang sudah baik, diperlakukan secara adil dan merasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja. Hubungan yang baik di dalam kantor tentunya menciptakan keadaan yang nyaman untuk bekerja. Terutama hal ini pun didukung dengan hasil jawaban setuju terhadap pernyataan keamanan kantor. Sedangkan, untuk beberapa indikator memang menunjukkan hasil negatif (tidak setuju hingga sangat tidak setuju). Hasil yang cukup besar terlihat pada jam kerja kantor, budaya perusahaan, kurang diberikan motivasi, peluang promosi, dan upah. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor, antara lain ketidaksesuaian kesepakatan awal kerja, budaya perusahaan asing yang berbeda dengan penduduk Indonesia, ketidakpuasan terhadap upah yang telah diberikan, dan kurang terbukanya kesempatan dalam berkembang secara profesional dari perusahaan untuk karyawan. Perusahaan “X” merupakan perusahaan asing yang berasal dari Korea Selatan, yang sudah terkenal dengan disiplin kerja yang sangat tinggi. Hal ini memungkinkan menjadi salah satu alasan, mayoritas karyawan merasa kurang setuju dengan budaya kantor (seperti: norma atau nilai yang berlaku di perusahaan, atau cara berkomunikasi dengan atasan). Selain itu, jenjang karir yang pendek dan jabatan/posisi penting di dalam perusahaan biasanya diduduki oleh staf Korea Selatan, membuat karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X” tidak mempunyai peluang promosi. Melalui hasil jawaban dari pernyataan pada Tabel 4.10 Hasil Jawaban Reponden Dimensi Nilai Ekstrinsik, maka dapat disimpulkan mayoritas karyawan cenderung tidak merasa puas terhadap aspek-aspek yang mengacu pada hal-hal di lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja, terutama terhadap beberapa hal seperti tunjangan perusahaan, bonus, upah, budaya pekerjaan, dan jam kerja yang ditetapkan.

- c. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan mengenai kesan *workplace well-being* yang dialami oleh karyawan Kantor Cabang Perusahaan “X”, didapatkan hasil yang berbeda antara dua dimensi. Hasil tersebut dapat dilihat dari seluruh jawaban pada nilai intrinsik yang cenderung ke arah positif (setuju hingga sangat setuju) sedangkan, nilai ekstrinsik yang cenderung mengarah pada jawaban negatif (tidak setuju hingga sangat tidak setuju). Artinya, secara garis besar mayoritas karyawan sudah merasa cukup puas perihal kesejahteraan di tempat

kerja dari sisi intrinsik. Hal ini tentunya menunjukkan hal yang baik karena karyawan secara personal sudah merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Tetapi, perusahaan harus lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dari sisi lingkungan pekerjaannya. Lingkungan pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan keadaan ruangan atau tempat kerja, tetapi juga berkaitan dengan budaya perusahaan, jam kerja yang ditetapkan perusahaan, peluang promosi, dan upah karyawan. Perasaan sejahtera terhadap lingkungan kerja berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi biaya yang dikeluarkan perusahaan. Mempunyai pekerja yang ingin mencurahkan seluruh kemampuannya guna perkembangan perusahaan tentu menjadi salah satu keinginan perusahaan.

3. Hasil analisis pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan Program SPSS 23.0 for Windows menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *job demands* (X) dan *workplace well-being* (Y) pada karyawan Kantor Cabang Perusahaan "X". Hasil tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.11 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman, yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.146 sehingga  $H_0$  diterima. Setelah ditinjau lebih lanjut, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel ini mempunyai hasil yang cenderung negatif. Secara garis besar, dapat dikatakan bahwa *workplace well-being* merupakan sebuah perasaan atau persepsi mengenai kepuasan atau kesejahteraan pekerja terhadap lingkungan kerja mereka, sedangkan *job demands* merupakan kondisi yang dirasakan oleh pekerja mengenai tuntutan kerja yang diberikan oleh perusahaan. Apabila *job demands* menunjukkan hasil negatif atau dengan kata lain tuntutan pekerjaan yang diberikan dirasa berat, hal ini dapat menjadi stresor kerja karyawan. Sama halnya dengan *workplace well-being*, apabila hasil menunjukkan tidak puas atau tidak sejahtera, maka dapat berdampak buruk pada kinerja karyawan. Sehingga seharusnya, sikap karyawan akan cenderung negatif terhadap pekerjaannya. Tetapi, berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara pekerja masih merasa bertanggungjawab terhadap pekerjaannya dan atasan pun menganggap hasil pekerjaan masih baik sesuai dengan standar perusahaan. Selain itu, walaupun karyawan selalu mengeluh perihal lembur, mereka tetap melakukan hal tersebut meski tidak dibayar. Pernyataan-pernyataan

tersebut menunjukkan sikap positif dari karyawan. Maka dari itu, pernyataan ini menguatkan kesimpulan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variabel.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penulis dapat memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan bagi pihak Perusahaan “X”, yaitu:

1. Perusahaan disarankan untuk meninjau kembali kontrak kerja dan *job description* setiap karyawan saat ini. Peninjauan kembali ini dilakukan untuk menyesuaikan keadaan sebenarnya yang dirasakan dan dijalankan oleh karyawan sehari-hari apakah sudah berjalan sesuai kesepakatan kedua belah pihak atau belum.
2. Perusahaan disarankan untuk dapat menjaga dan meningkatkan kepuasan pekerja perihal kesejahteraan di lingkungan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan lebih memperhatikan setiap karyawan, tidak hanya dari pekerjaan sehari-hari tetapi, kebutuhan karyawan yang berkaitan secara personal dan berhubungan dengan perusahaan, seperti pemberian motivasi, apresiasi, dukungan, dan umpan balik atas hasil kerja karyawan. Selain itu, perusahaan disarankan untuk dapat melihat potensi dari karyawan sehingga dapat lebih terbuka mengenai ide-ide karyawan dan kesempatan karyawan untuk berkembang secara profesional.
3. Perusahaan disarankan untuk meninjau kembali gaji atau keuntungan lainnya seperti tunjangan, bonus, dan upah lembur yang diberikan kepada karyawan apakah memang sudah sesuai dengan beban dan tuntutan kerja yang diberikan oleh perusahaan, serta sudah sesuai dengan kebutuhan pekerja atau belum.
4. Penulis menyarankan perusahaan dapat merekrut seorang pekerja/tim baru yang mengerjakan fungsi-fungsi *human resource*. Saran ini muncul karena penulis melihat daftar *side job* setiap karyawan masih berkaitan dengan fungsi-fungsi *human resource* seperti, rekrutmen, absensi, administrasi kantor, dan transportasi. Walaupun, pekerjaan tersebut dianggap *side job*, tetapi apabila tidak terlaksana dapat mengganggu aktivitas kantor. Maka dari itu, dengan adanya pekerja/tim divisi *human resource*, pekerjaan tersebut dapat lebih fokus untuk dikembangkan dan karyawan lainnya dapat lebih fokus untuk mengerjakan tugas utama mereka. Selain

itu, penulis berharap dengan terbentuknya divisi ini, karyawan dapat menyalurkan keluh kesah mereka yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga dapat didiskusikan serta ditindaklanjuti dengan atasan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja.

5. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan dengan metode kualitatif dan *interview* yang lebih mendalam sehingga dapat mencari lebih dalam lagi faktor-faktor yang mempengaruhi kedua variabel tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, Simon L. 2010. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Anwarsyah, W., Salendu, A., & Radikun, T.B.S. 2012. Hubungan antara *Job demands* dengan Workplace Well-being pada Pekerja Shift. *Jurnal Psikologi Pitutur* Vol 1, No. 1, Juni 2012.
- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Azwar, S. 1995. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. 2003. Job demands And Job Resources As Predictors Of Absence Duration And Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2006. The Job Demand-Resources Model: State of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22,3, 309-328.
- Danna, Karen., & Griffin, Ricky W. 1999. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, 3, 357-384.
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hurrell, J.J., Murphy, L.R., Sauter, S.L. & Cooper, C.L. 1998. *Occupational Stress. Issues and Developments in Research*. London: Taylor and Francis Ltd.
- Karasek, Robert A, Jr. 1979. Job demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implication for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kartono, Kartini. 1994. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. 2016. *Majalah Media Industri* No.2, halaman 38.
- Kitaoka-Higashiguchi, K., Nakagawa, H., Morikawa, Y., Ishizaki, M., Miura, K., Naruse, Y., & Kido, T. 2002. The Association Between Job Demand, Control, and Depression, in Workplaces in Japan. *Journal of Occupational Health*, 44, 427-428.

- Koesmono, H.T. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 9, No. 1, Maret 2007: 30-40.
- Kristensen, T. S., Bjorner, J. B., Christensen, K. B., & Borg, V. 2004. The Distinction Between Work Pace and Working Hours in the Measurement of Quantitative Demands at Work. *Work & Stress*, 18, 4, 305-322.
- Love, P.E.D., Irani, Z., Standing, C., & Themistocleous, M. 2007. Influence of Job Demands, Job Control and Social Support on Information Systems Professionals' Psychological WellBeing. *International Journal of Manpower*, 28, 6, 513-528.
- Moorhead, G., & Griffin, Ricky W. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Translated by Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Page, Kathryn. 2005. Subjective Wellbeing in the Workplace. *Thesis*. School of Psychology Faculty of Health and Behavioural Sciences Deakin University.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. 2009. The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Soc Indic Res*, 90, 441-458.
- Robbins, S. 1996. *Organizational Behaviour; Concept, Controversies and Application*. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Rusidi. 1990. *Dasar-dasar Penelitian Dalam Rangka Pengembangan Ilmu*. Bandung: Pasca Universitas Padjajaran.
- Santoso, Singgih. 2014. *Panduan Lengkap SPSS Versi 20 Edisi Revisi*. Gramedia: Jakarta.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2013. *Research Method for Business*. United Kingdom: Wiley.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Wood, S., Stride, C., Threapleton, K., Wearn, E., Nolan, F., Osborn, D., Paul, M., & Johnson, S. 2011. Demands, Control, Supportive Relationship and WellBeing amongst British Mental Health Worker. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 46, 1055-1068.