

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Orientasi Kancan Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di badan usaha milik negara yang bergerak pada bidang pengelolaan dan pelestarian sumber daya alam, di Pulau Jawa dan Madura yang memiliki peran strategis mendukung sistem kelestarian lingkungan, sosial budaya dan perekonomian masyarakat nasional yakni PT.X. Perusahaan ini pada awalnya didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor: 15 Tahun 1972 dan berubah hingga Peraturan Pemerintah Nomor : 72 Tahun 2010. Perusahaan ini memiliki potensi yang besar untuk dapat meningkatkan daya saingnya di kancan global dan nilai tambah bagi negara mengingat nilai aset yang cukup besar, memiliki sumber daya yang cukup baik serta didukung dengan potensi pengembangan usaha yang menjanjikan.

PT.X merupakan andalan pemerintah dalam penyelenggaraan kegiatan pengelolaan sumber daya yang dapat bersaing ditingkat internasional pada masa mendatang. Tidak hanya itu, selama bertahun – tahun PT.X selalu melakukan transformasi secara teknis dan manajemen demi mencapai perbaikan dan pengembangan bisnis secara terus menerus guna pelayanan bagi kemanfaatan umum sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang baik. Perubahan – perubahan selama ini terjadi berupa pergantian kebijakan, kebudayaan, tata jabatan, direksi dan juga visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan keterangan yang didapatkan dari pihak HRD, perubahan yang dilakukan oleh PT.X di tahun 2015 rupanya memberikan dampak yang cukup besar bagi karyawan. Pada tahun tersebut perusahaan melakukan beberapa perubahan yakni pergantian jajaran direksi beserta direkturnya, dan juga perubahan kebudayaan seperti yang terdapat pada tema buku laporan tahunan 2016 yaitu “Mengubah budaya kerja, Memperkuat usaha”. Situasi ini menempatkan PT.X pada masa ‘transisi’ dimana karyawan di dalamnya juga harus turut ikut serta mendukung perubahan – perubahan yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan yang baru. Beberapa hal yang tampak berubah adalah sistem *reward* perusahaan, sistem kepemimpinan dan keterbukaan atasan – bawahan yang baru, serta sistem mutasi karyawan. Adapun data jumlah karyawan dalam tiga golongan jabatan PT.X dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Data Jumlah Karyawan PT.X

No.	Jabatan	Jumlah Populasi	Prosentase
1	Pejabat (<i>Officials</i>)	5404	27.029%
2	Staf Pelaksana (<i>Executing Staff</i>)	5869	29.355%
3	Mandor (<i>Foreman</i>)	8720	43.615%
TOTAL		19993	100%

Sumber : Annual Report PT.X 2017

Alasan peneliti menggunakan perusahaan ini, antara lain :

- a. PT.X merupakan perusahaan yang telah diakui oleh negara dan memiliki jumlah karyawan yang besar, serta telah berdiri selama 47 Tahun
- b. Mendapatkan ijin dari perusahaan
- c. PT.X sedang mengalami masa transisi, yang membutuhkan adanya penelitian untuk melihat kondisi kerja karyawan di perusahaan
- d. Proses pengambilan data dapat dilakukan secara *online*, sehingga peneliti mampu mengumpulkan data dari seluruh region perusahaan

B. Persiapan Penelitian

Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan persiapan penelitian yang antara lain terdiri dari :

1. Perijinan Penelitian

Persiapan utama yang dilakukan sebelum melakukan pengambilan data dalam penelitian ini adalah dengan mengurus surat ijin penelitian Tesis. Peneliti mengajukan ijin penelitian di PT.X melalui surat pengantar dari Fakultas Magister Profesi Psikologi dengan nomor 169/A.7.04/MP/XI/2018. Permohonan ijin kemudian diberikan melalui surat dari perusahaan yang bernomor 0099/016.5/SDM/DIR/2018.

2. Penyusunan Skala Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga skala yakni Skala *Employee well-being*, *Work - life balance* dan *Organizational justice*. Penyusunan dari masing-masing skala adalah sebagai berikut :

a. Skala *Employee well - being*

Employee well being diukur dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi dari Grant (2007) yakni *psychological wellbeing* yang meliputi kepuasan kerja, makna kerja, dan keterlibatan karyawan saat bekerja, dimensi *physical wellbeing* yang berfokus pada kesehatan mental dan fisik karyawan serta *social wellbeing* yang meliputi hubungan sosial antar karyawan dalam perusahaan. Item dalam skala ini berjumlah 36 buah. Setiap item menggunakan pernyataan dengan skala Likert (1-5).

b. Skala *Work – life balance*

Work - life balance diukur dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi dari Fisher (2009) yang meliputi (*Work Interference With Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference With Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement Of Work* (PLEW), *Work Enhancement Of Personal Life* (WEPL). Item dalam skala ini berjumlah 24 buah. Setiap item menggunakan pernyataan dengan skala Likert (1-5).

c. Skala *Organizational justice*

Organizational justice diukur menggunakan skala *organizational justice* (Colquitt, 2001) yang mencakup empat dimensi yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *intraactional justice* dan *informational justice*. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin tinggi pula *organizational justice* yang ada di perusahaan, begitu sebaliknya

semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin rendah *organizational justice* yang ada di perusahaan.

Skala yang disusun selanjutnya dilakukan evaluasi melalui proses *expert judgement*. Evaluasi bertujuan untuk menguji item yang ditulis sudah sesuai dengan *blue print* dan indikator perilaku yang hendak diungkap, menguji apakah item ditulis sesuai dengan kaidah penulisan yang benar dan melihat apakah item yang ditulis masih mengandung *social desirability* yang tinggi (Azwar, 2012). Evaluasi *expert judgement* dilakukan dengan bantuan dua dosen pembimbing selaku ahli dalam pembuatan atribut yang hendak diukur oleh skala yang disusun.

Hasil evaluasi tersebut juga diperkuat dengan adanya uji coba skala pada jumlah sampel kecil atau *pilot study*. *Pilot study* didefinisikan sebagai uji coba skala versi kecil sebagai persiapan untuk penelitian yang utama, fungsinya adalah untuk mendapatkan informasi agar mampu menilai kelayakan dalam lingkup lebih kecil (Polit, dkk.2001). Prosedur untuk mengevaluasi pernyataan skala pada kelompok kecil dapat memberi informasi yang berharga terkait masukan terhadap item – item pertanyaan yang telah disusun. Peneliti melakukan *pilot study* kepada 50 karyawan PT.X yang dilakukan pada tanggal 17 – 18 Desember 2018. Data yang diperoleh kemudian dilakukan proses uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan bantuan *Statistical Packages for Social Sciences* (SPSS). Teknik *Product Moment* dilakukan untuk menguji validitas yang selanjutnya dikorelasikan dengan korelasi *Part Whole* untuk menghindari terjadinya

kelebihan bobot (*over estimate*), sedangkan uji reliabilitas dilakukan melalui teknik *Alpha Cronbach*. Adapun hasil analisis validitas dan reliabilitas masing-masing skala :

a. Skala *Employee Well – Being*

Hasil pengujian terhadap 36 item skala *employee well-being* ditemukan terdapat 3 item gugur, sehingga jumlah item valid sebanyak 33 item. Melalui hasil pengujian tersebut diperoleh koefisien validitas 0,303-0,837, sedangkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.939.

Tabel 5. *Blueprint Skala Employee well - being*

No	Aspek Employee Well- being	F	UF	Valid	Gugur
1	Psychological Wellbeing	1,3,5,7,9	2,4*,6,8,10	9	1
2	Physical Wellbeing	11,13,15,17,1	12*,14,16,1	13	1
3	Social Wellbeing	25,27,29,31,3	26*,28,30,3	11	1
		3,35	2,34,36		
JUMLAH TOTAL		18	16	33	3

(*) item gugur

b. Skala *Work – life balance*

Hasil pengujian terhadap 24 item skala *work – life balance* ditemukan terdapat 3 item gugur, sehingga jumlah item valid sebanyak 22 item. Melalui hasil pengujian tersebut diperoleh koefisien validitas 0,361-0,840, sedangkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.943.

Tabel 6. Blueprint Skala Work - life balance

No.	Aspek <i>Work - life balance</i>	Item	Valid	Gugur
1	<i>Work interference with personal life</i>	1,2*,3,4,5,6	5	1
2	<i>Personal life interference with work</i>	7,8*,9,10,11,12	5	1
3	<i>Personal life enhancement of work</i>	13,14,15,16,17,18	6	0
4	<i>Work enhancement of personal life</i>	19,20,21,22,23,24	6	0
JUMLAH TOTAL			22	2

(*) item gugur

c. Skala *Organizational justice*

Hasil pengujian terhadap 20 item skala *organizational justice* ditemukan terdapat 2 item gugur, sehingga jumlah item valid sebanyak 18 item. Melalui hasil pengujian tersebut diperoleh koefisien validitas 0,412- 0,844, sedangkan koefisien Alpha Cronbach sebesar 0.945.

Tabel 7. Blueprint Skala *Organizational justice*

No.	Aspek <i>Organizational Justice</i>	Item	Gugur	Valid
1	<i>Procedural Justice</i>	1,2,3,4,5,6,7	7	0
2	<i>Distributive Justice</i>	8,9,10,11*,	3	1
3	<i>Interpersonal Justice</i>	12,13,14,15	4	0
4	<i>Informational justice</i>	16*,17,18,19,20	4	1
JUMLAH TOTAL			18	2

(*) item gugur

Berdasarkan hasil dari *pilot study* yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa item yang akan digunakan untuk penelitian utama pada skala *Employee Well Being* berjumlah 33 item, skala *Work – life balance* berjumlah 22 item, dan skala *Organizational justice* berjumlah 18 item. Hasil validitas dan reliabilitas ke- tiga skala menunjukkan bahwa ketiga skala layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian dalam jumlah *subjek* yang lebih besar. Selanjutnya peneliti melakukan pengumpulan data penelitian menggunakan teknik *stratified proporsional sampling*.

C. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pengambilan data dalam penelitian ini mulai dilaksanakan pada tanggal 17 – 31 Desember 2018. Proses pengisian skala pada penelitian ini yakni dengan *self-administered questionnaire* atau *self-completion questionnaire*, dimana subjek menjawab pertanyaan dengan melengkapi kuesioner oleh mereka sendiri (Ott dan Longecker, 2001). Pembagian skala dibantu oleh pihak kantor melalui sistem *google drive* yang diusulkan oleh pihak perusahaan agar mampu menjangkau karyawan dengan lebih luas sehubungan banyaknya karyawan yang bekerja di lapangan. Melalui proses pengumpulan data ini diperoleh data sebanyak 2.132 responden dari tiga lapis strata jabatan yang ada di perusahaan. Adapun rincian *subjek* yang diperoleh dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 8. Data Jumlah Sample

No.	Jabatan	Jumlah Subjek	Jumlah Populasi	Prosentase
1	Pejabat (<i>Officials</i>)	601	5404	11%
2	Staf Pelaksana (<i>Executing Staff</i>)	615	5869	11%
3	Mandor (<i>Foreman</i>)	916	8720	11%
TOTAL		2132	19993	11%

D. Analisa Data

Berikut adalah hasil pengujian data yang dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian, antara lain :

1. Uji Asumsi

Uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai syarat dalam pemenuhan uji-R dan uji-F adalah uji normalitas, uji linieritas dan uji homogenitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk membuktikan sebaran data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Kolmogrov-Smirnoff Z*. Pengujian normalitas terhadap alat ukur dilakukan dengan menggunakan program komputer *Statistical Packages For Social Sciences (SPSS)*. 52

Berdasar uji normalitas yang terhadap variabel *employee well - being* pada 2.132 responden diperoleh nilai *K-SZ* yaitu 5,170 dengan $p > 0,05$

yang berarti variabel *employee well being* mempunyai distribusi tidak normal. Pada pengujian normalitas variabel *work – life balance* diperoleh nilai *K-SZ* yaitu 5,336 dengan $p > 0,05$ yang berarti variabel *work – life balance* mempunyai distribusi tidak normal. Pada variabel *organizational justice* pengujian normalitas diperoleh nilai *K-SZ* yaitu 4,658 dengan $p > 0,05$ yang berarti variabel *organizational justice* mempunyai distribusi tidak normal.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas hubungan antara variabel *employee well – being* dengan variabel *work – life balance* diperoleh *F* linier sebesar 3059,880 dengan $p < 0,05$ yang berarti hubungan kedua variabel tersebut bersifat linier. Uji linieritas selanjutnya adalah hubungan antara variabel *employee well being* dengan *organizational justice*, diperoleh *F* linier sebesar 5762,617 dengan $p < 0,05$ yang berarti hubungan antara kedua variabel tersebut bersifat linier.

Berdasarkan hasil uji normalitas dan linieritas di atas, diperoleh keterangan bahwa sebaran data antar variabel menunjukkan hasil tidak normal namun linier dengan kata lain salah satu asumsi yang mendasari uji statistik parametrik (normalitas) tidak terpenuhi Sugiyono (2018) mengungkapkan hal sebaran data tidak normal bisa saja terjadi pada jumlah *subjek* yang terlalu sedikit maupun terlalu banyak. Maka dari itu untuk menguji hipotesis peneliti menggunakan uji non – parametrik *Kendall Tahu* (Hipotesis Mayor) dan uji *Spearman Rank* (Hipotesis Minor)

dikarenakan uji statistik non-parametrik tidak memerlukan adanya asumsi mengenai sebaran data (*distribution free*), atau tidak menyaratkan bentuk sebaran parameter populasi berdistribusi normal (Djarwanto, 1991).

2. Uji Hipotesis

Setelah didapatkan hasil uji asumsi pada penelitian ini, peneliti melakukan uji penelitian selanjutnya yakni pengujian hipotesis mayor dan minor.

a. Hipotesis Mayor

Hipotesis mayor yang diuji dalam penelitian ini adalah ada hubungan antara *work – life balance* (X1) dan *organizational justice* (X2) dengan *employee well – being*(X3). Pengujian hipotesis ini dilakukan menggunakan uji *Kendall Tau* (untuk data non – parametrik) dengan bantuan program *Statistical Packages for Social Sciences* (SPSS) versi 20.00. Pada pengujian H1 diperoleh nilai $T_{y_{12}} = 0,777$ dengan $F = 3320,844$ dan $p < 0,01$, dengan begitu menunjukkan hubungan yang sangat signifikan antara *employee well being* dan *work – life balance* dengan *organizational justice*.

b. Hipotesis Minor

Pengujian hipotesis minor menggunakan teknik *Rank Spearman* untuk menguji H2 dan H3.

1. Hasil pengujian H2 menunjukkan adanya hubungan antara *employee wellbeing* dengan *work life balance*. Hal ini ditunjukkan dengan ρ_{x_1y} sebesar 0,729 dengan tingkat signifikansi $p = 0.000$

($p < 0,01$) yang berarti terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *employee well-being* dan *work-life balance*. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan semakin tinggi *employee well-being*, maka semakin tinggi pula *work-life balance*, begitu pula sebaliknya.

2. Hasil pengujian H3 menunjukkan adanya hubungan antara *employee wellbeing* dengan *organizational justice*. Hal ini ditunjukkan dengan ρ_{x_2y} sebesar 0,851 dengan tingkat signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,01$) yang berarti terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *employee well-being* dan *organizational justice*. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan semakin tinggi *employee well-being*, maka semakin tinggi pula *organizational justice*, begitu pula sebaliknya.

3. Analisis Tambahan

Beberapa fakta ditemukan dalam penelitian ini dan dibahas sebagai tambahan analisa yang akan menambah sumbangan penelitian :

a. *Employee well-being*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan, *employee well-being* memiliki nilai minimum 37 dan nilai maksimum 157 dengan *mean* 96,97. Selanjutnya, berdasarkan skor-skor tersebut peneliti kemudian membuat kategorisasi. Kategorisasi dibuat untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut kontinum berdasarkan atribut yang

diukur. Peneliti menetapkan empat kategorisasi yang diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} : \frac{\text{Skor tertinggi variable- skor terendah variabel}}{\text{Jumlah kategori}}$$

Gambar 1 Rumus Kategorisasi

Tabel 9. Kategorisasi Employee Well- Being

Nilai	Kategori	Frekuensi	Prosentase
37 – 77	Rendah	701	33%
78 – 118	Sedang	822	39%
119 – 157	Tinggi	609	29%
TOTAL		2132	100%

Hasil pengolahan data diatas didapatkan bahwa *Employee well - being* di PT. X berada pada kategori sedang, dengan nilai rata – rata 96,97. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan PT.X memiliki *employee well – being* yang sedang . Hal ini sedikit berbeda dengan indikasi permasalahan yang ada dikarenakan respon terhadap pertanyaan cenderung menjawab dengan jawaban yang normatif, dimana *subjek* berusaha untuk meningkatkan kesamaan dengan karakteristik masyarakat. Hasil pengujian berikutnya yaitu melihat aspek mana saja yang memiliki nilai paling rendah pada variabel *employee wellbeing*, dimana

aspek *psychological well-being* memiliki mean paling rendah yakni 25,99.

b. Variabel *Work – Life Balance*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan, *work life balance* memiliki nilai minimum 22 dan nilai maksimum 110 dengan mean 58,65. Selanjutnya, berdasarkan skor – skor tersebut peneliti kemudian membuat kategorisasi. Kategorisasi dibuat untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut kontinum berdasarkan atribut yang diukur. Peneliti menetapkan empat kategorisasi yang diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

Tabel 10. Kategorisasi *Work – Life Balance*

Nilai	Kategori	Frekuensi	Prosentase
22 – 51,3	Rendah	752	35%
51,4 – 80,7	Sedang	1217	57%
80,8 – 110	Tinggi	163	8%
TOTAL		2132	100%

Hasil pengolahan data di atas didapatkan bahwa *Work - life balance* PT. X berada pada kategori sedang, dengan nilai rata – rata 58,65. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan PT.X memiliki *work - life balance* yang sedang. Hal ini cukup berbeda dengan indikasi permasalahan yang ada, dimana karyawan PT.X dirasa memiliki ketimpangan antara kepentingan

pekerjaan dan kepentingan pribadi. Hasil pengujian berikutnya yaitu melihat dimensi mana saja yang memiliki nilai paling rendah pada variabel *work life balance*, dimana dimensi *personal life interference with work* memiliki *mean* paling rendah yakni 25,99.

c. Variabel *Organizational justice*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan, *organizational justice* memiliki nilai minimum 18 dan nilai maksimum 90 dengan *mean* 53,62. Selanjutnya, berdasarkan skor – skor tersebut peneliti kemudian membuat kategorisasi. Kategorisasi dibuat untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut kontinum berdasarkan atribut yang diukur. Peneliti menetapkan empat kategorisasi yang diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

Tabel 11. Kategorisasi *Organizational justice*

Nilai	Kategori	Frekuensi	Prosentase
18 - 42	Rendah	743	35%
43 – 67	Sedang	828	39%
68 – 90	Tinggi	561	26%
TOTAL		2132	100%

Hasil pengolahan data di atas didapatkan bahwa *Organizational justice* PT. X berada pada kategori sedang rendah, dengan nilai rata – rata 58,65. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan PT.X merasakan kondisi *organizational justice* yang

sedang namun tidak terpaut jauh dengan frekuensi karyawan dengan kategori rendah. Hal ini cukup sesuai dengan indikasi permasalahan yang ada, dimana karyawan PT.X mengungkapkan kekecewaan mereka akan ketidakadilan yang ada di perusahaan melalui aksi demonstrasi. Hasil pengujian berikutnya yaitu melihat aspek mana saja yang memiliki nilai paling rendah pada variabel *organizational justice*, dimana aspek *distributive justice* memiliki *mean* paling rendah yakni 8,27.

E. Pembahasan

Uji hipotesis menggunakan *Kendall Tau* yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, yakni adanya hubungan yang sangat signifikan antara *work - life balance* dan *organizational justice* dengan *employee well - being*. Hal ini dibuktikan dengan nilai $T_{y_{12}} = 0,777$ dengan $F = 3320,844$ dan $P < 0,01$, dengan begitu menunjukkan hubungan yang sangat signifikan antara *employee well being* dan *work - life balance* dengan *organizational justice*. Artinya semakin tinggi *work - life balance* dan *organizational justice*, maka semakin tinggi pula *employee well - being* pada karyawan, begitu pula sebaliknya.

Hal ini menjadi bukti besarnya kemampuan variabel independen dalam penelitian ini adalah *work - life balance* dan *organizational justice* dalam memprediksi tinggi rendahnya *employee*

well – being yang dimiliki karyawan. Hal ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara *employee well - being* dengan *work – life balance* dan *organizational justice*, dimana hubungan karyawan dengan lingkungan sosial yang baik serta keadilan dalam perusahaan mampu meningkatkan *employee well being* (Ajala dan Bolarinwa, 2015; Sigh dan Amanjot, 2013).

Analisa lanjutan menunjukkan diperoleh keterangan bahwa karyawan PT.X berada pada kondisi sedang (mean = 96,97), dengan aspek yang paling rendah adalah *psychological well- being* dengan mean 25,99. Aspek ini mengacu pada pengalaman individu yang membentuk persepsi individu terhadap pekerjaan mereka serta pemenuhan dan realisasi potensi karyawan selama bekerja seperti keterlibatan (Wrzesniewski, dalam Grant 2007). Perubahan pada perusahaan sering kali menimbulkan guncangan – guncangan tersendiri bagi karyawan. Terlebih pada perusahaan badan usaha milik negara, yang telah memiliki budaya kerja, visi dan misi sejak awal perusahaan berdiri. Dalam mewujudkan *employee well - being*, penting bagi perusahaan untuk mengerti apa sesungguhnya *employee well being* (EWB). Currie (dalam Zhang & Tan, 2012) mengungkapkan bahwa EWB didefinisikan melalui kebahagiaan, dan kesehatan baik mental maupun fisik karyawan. Pada dasarnya, *employee well being* yang tinggi memberikan dampak positif bagi

perusahaan seperti ketepatan waktu, rendahnya *absenteeism*, meningkatnya komitmen organisasi, rendahnya *turnover* dan performa kerja yang meningkat (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006), sehingga penting bagi perusahaan untuk tetap berusaha mengoptimalkan *employee well - being* yang ada di perusahaan untuk menjaga kestabilan kinerja karyawan.

Work life balance dan *organizational justice* dalam konteks kerja menunjukkan adanya keseimbangan dalam konteks hubungan psikologis antara perusahaan dan lingkungan kerja serta lingkungan sosial karyawan. Hasil penelitian mendapatkan bahwa *organizational justice* memiliki sumbangan efektif terbesar dibanding dengan *work - life balance* yakni sebesar 55,612%. Hal ini mengindikasikan bahwa *organizational justice* memiliki hubungan kuat untuk memunculkan *employee well being* pada karyawan. Selain itu, dalam penelitian ini diperoleh keterangan bahwa *organizational justice* di PT.X tergolong sedang (*mean*= 53,62), hal ini menunjukkan bahwa dengan *organizational justice* yang sedang, maka suatu perusahaan dipastikan memiliki *employee well - being* yang sedang pula.

Rasa ketidakadilan dalam organisasi mampu menggagalkan keberhasilan program, kebijakan dan servis yang mendukung tenaga kerja, maka dari itu menimbulkan stres yang tinggi, dimana juga dapat menurunkan *employee well - being* (Ajala & Bolarinwa, 2015). Sedangkan organisasi dengan *organizational justice* yang baik,

mampu membawa perubahan yang positif pula pada karyawan termasuk pada aspek *employee well being* . Hal ini ditunjukkan seperti rasa kesetaraan di antara karyawan lainnya, transparansi pada organisasi, rasa keterlibatan dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan motivasi mereka untuk mampu berkontribusi lebih kepada organisasi (Greenberg, 1993; Folger, 2001).

Selain itu, hasil pengolahan data juga menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, yakni adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara *work - life balance* dengan *employee well - being* yang dibuktikan dengan r_{xy} sebesar 0,729 ($p < 0,01$) yang berarti terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *employee well - being* dan *work - life balance*. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan semakin tinggi *employee well - being* , maka semakin tinggi pula *work - life balance*, begitu pula sebaliknya.

Dalam penelitian ini juga diperoleh keterangan bahwa karyawan PT.X memiliki kondisi *work - life balance* yang sedang ($mean = 58,65$), sama halnya dengan kondisi *employee well - being* yang juga berada pada kondisi sedang. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Kluczyk (2013) yang menyatakan bahwa *work - life balance* yang buruk akan menimbulkan konflik antara kepentingan pribadi dan kepentingan pekerjaan yang berpengaruh pada menurunnya kesejahteraan karyawan (*employee wellbeing*) begitu juga sebaliknya. Penelitian ini juga menambahkan, penyebab

inti menurunnya *employee wellbeing* karyawan di perusahaan adalah jam kerja berlebihan dan waktu kerja yang tidak fleksibel (Kluczyk, 2013)

Lebih lanjut, hasil uji statistik menunjukkan bahwa aspek *work enhancement with personal life* (WELP) memiliki hubungan yang paling kuat dengan *employee well being* yakni sebesar 0.699, sedangkan hubungan paling rendah ditunjukkan oleh aspek *work interference with personal life* (WIPL) yakni sebesar 0.235 . Hal ini sejalan oleh penelitian oleh Greenhaus & Powell (2015) yang menyatakan bahwa beberapa hal yang diperoleh karyawan saat bekerja mampu meningkatkan kualitas hidup pribadi mereka, seperti *skill*, psikologis, status sosial, materi, fleksibilitas kerja, dll. Ketika hal – hal tersebut dapat seseorang capai di dunia kerja, maka akan menunjang peran mereka juga dalam menjalani kehidupan pribadi. Adanya WELP mampu membantu karyawan dalam menyeimbangkan kepentingan pribadi melalui beberapa manfaat pekerjaan, sehingga kondisi ini dipastikan berhubungan negatif dengan stres kerja dan juga mampu meningkatkan *well-being* karyawan melalui indikator rendahnya stres kerja dalam perusahaan (Fisher, 2009). Secara tidak langsung hal ini juga menjelaskan bahwa aspek *work interferee with personal life* (WIPL) seperti waktu lembur yang menyita waktu bersama keluarga, dan kepentingan – kepentingan pekerjaan yang mengganggu kegiatan sosial di luar pekerjaan hanya mempengaruhi

sebagian kecil *employee well - being* seseorang apabila pekerjaan mereka mampu menunjang peran mereka dalam kehidupan pribadi (WEPL) seperti pemenuhan kebutuhan finansial, status dalam masyarakat, dan hal lain yang menjadikan diri seseorang lebih dihargai karena pekerjaan mereka.

Selain itu, hasil analisa tambahan menunjukkan *Work - life balance* PT. X berada pada kategori sedang, dengan nilai rata – rata 58,65. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan PT.X memiliki *work - life balance* yang sedang, dimana dimensi *personal life interference with work* memiliki mean paling rendah yakni 10,74. Pada dasarnya hasil analisa lanjutan ini menunjukkan kondisi yang baik akan kondisi *work - life balance* karyawan PT.X, karena dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya, dengan kata lain kehidupan pribadi karyawan PT.X hanya berdampak kecil terhadap jalannya kegiatan kerja karyawan di lingkungan kerja. Sedangkan dimensi tertinggi berada pada *personal life enhancement of work* yang mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja sehingga perlu adanya usaha perusahaan dalam menyeimbangkan kepentingan sosial karyawan di luar pekerjaan dan kepentingan dalam lingkup kerja itu sendiri.

Hasil uji hipotesis ketiga juga menunjukkan adanya hubungan positif antara *employee well being* dengan *organizational justice* yang

dibuktikan dengan ρ_{x_2y} sebesar 0,851 ($p < 0,01$) yang berarti terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *employee well - being* dan *organizational justice*. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan semakin tinggi *employee well - being* , maka semakin tinggi pula *organizational justice*, begitu pula sebaliknya.

Pada dasarnya, *employee well being* dipengaruhi oleh faktor sosial disekitarnya termasuk *setting* organisasi tempat mereka bekerja. Baptiste (2008) mengungkapkan bahwa dengan mempromosikan hubungan sosial dalam *setting* kerja mampu meningkatkan kepercayaan dan komitmen dalam organisasi serta membantu karyawan dalam meningkatkan EWB. Oleh karena itu, salah satu konsep yang mendasari interaksi sosial manusia adalah perasaan adil, baik dalam keputusan promosi, penugasan, imbalan, atau jenis pertukaran sosial lainnya. Hasil penelitian di atas didukung oleh Elovainio, Kivimäki, & Vahtera, (2002) yang membuktikan bahwa *organizational justice* telah terbukti berhubungan positif dengan reaksi kognitif, afektif dan perilaku di tempat kerja, serta meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan melalui kepuasan hidup pada karyawan.

Selain itu, ditemukan juga aspek *interpersonal justice* memiliki hubungan yang paling kuat dengan *employee well being* yakni sebesar 0.712, dan hubungan yang paling rendah ditunjukkan pada aspek *distributive justice* yakni sebesar 0.618. Aspek *interpersonal*

justice menunjukkan kesesuaian perilaku yang diterima seorang karyawan oleh atasan mereka., seperti sopan santun, dan juga rasa hormat. Sedangkan *distributive justice* mengacu pada keadilan imbalan dan *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan mereka (Ajala dan Bolarinwa, 2015). Sehingga pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa rasa adil dalam suatu perusahaan lebih dominan didapat melalui perilaku saling menghormati dan menghargai antar atasan dan bawahan. Sikap ini mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepercayaan diri, otonomi dan kompetensi sehingga menjalin hubungan yang sehat dalam kehidupan profesional dan pribadi (Greenberg, 1993 dalam Ajala dan Bolarinwa, 2015). Selain itu, hal ini juga mampu meningkatkan kebermaknaan karyawan dalam mengerjakan tugasnya sehari – hari. Dengan kata lain, *interpersonal justice* secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan menciptakan perilaku profesional yang sehat dan konstruktif antar individu dalam perusahaan. Sehingga penting bagi perusahaan untuk membangkitkan kesadaran kepad para atasan akan isu *organizational justice* yang perlu diperhatikan, karena karyawan sangat memperhatikan keadilan yang terjadi di perusahaan mereka dan akan berdampak pada kinerja mereka sehari-hari.

Analisa tambahan juga menunjukkan bahwa *Organizational justice* PT. X berada pada kategori sedang rendah, dengan nilai rata – rata 58,65. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum

karyawan PT.X merasakan kondisi *organizational justice* yang sedang. Hal ini cukup sesuai dengan indikasi permasalahan yang ada, dimana karyawan PT.X mengungkapkan kekecewaan mereka akan ketidakadilan yang ada di perusahaan melalui aksi demonstrasi.

Hasil pengujian berikutnya yaitu melihat aspek mana saja yang memiliki nilai paling rendah pada variabel *organizational justice*, dimana aspek *distributive justice* memiliki *mean* paling rendah yakni 8,27. *Distributive justice* mengacu pada keadilan yang dirasakan karyawan terkait apa yang mereka terima dari perusahaan. Menurut Deutsch (dalam Cropanzano dan Molina, 2015) kesetaraan jumlah *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan mempengaruhi persepsi terhadap keadilan yang terjadi di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti juga memiliki beberapa kelemahan, antara lain :

1. Keterbatasan peneliti dalam jarak dan waktu membuat proses observasi dan wawancara di lapangan menjadi terbatas sehingga hasil yang didapatkan kurang mendalam.
2. Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang berada pada konstruk psikologi positive di perusahaan, sehingga memungkinkan responden sulit membedakan arti & definisi antar variabel yang hampir mirip.