

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Individu dewasa ini menghabiskan seperempat dari kehidupannya dengan bekerja. Data dari Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) pada tahun 2016 menunjukkan bahwa 70,55% penduduk Indonesia merupakan pekerja. Rata – rata 40,48% penduduk bekerja selama 35- 48 jam dan sisanya 30,07% bekerja lebih dari 49 jam dalam satu minggu (www.bps.co.id). Bekerja pada dasarnya dapat menjadi kunci identitas sosial seseorang, melalui keanggotaan pada sebuah tim, organisasi, ataupun profesi. Bekerja juga dapat meningkatkan kesehatan baik dalam segi fisik maupun psikologis. Santrock (2014) mengungkapkan bahwa dimulai sejak masa perkembangan dewasa awal individu mulai mengembangkan kariernya sebagai bentuk peng-aktualisasian diri akan kebutuhan diakui melalui terlibat dalam suatu pekerjaan. Rasa keterlibatan dan keterikatan dengan pekerjaan yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan hidup seseorang (Weinberg & Doyle, 2017).

Kesejahteraan hidup sering kali dihubungkan dengan kenyamanan, keamanan dan kepuasan seseorang terhadap hidupnya. Kesejahteraan hidup seseorang dapat ditunjukkan dengan bagaimana ia menjalin relasi dengan lingkungan di sekitarnya. Individu dengan kesejahteraan hidup memiliki hubungan positif yang kuat dengan orang – orang di sekitarnya,

selalu ingin belajar, dan senantiasa menentukan *goals* dalam mencapai tujuan hidup. Selain itu, mereka juga memiliki kondisi emosional yang stabil serta senantiasa menjaga kesehatan bukan hanya untuk kepentingan diri sendiri namun juga orang lain di sekitar mereka.

Teori dan penelitian psikologis menjelaskan fenomena kesejahteraan individu menggunakan istilah *well being*. *Well being* merupakan perpaduan yang luas antara aspek fisik, psikologis, serta sosial individu dengan lingkungan sekitarnya. Diener (dalam Burdzinka dan Rutkowska, 2016) mengungkapkan bahwa *well being* merupakan perpaduan dari pengaruh positif, pengaruh negatif dan kepuasan hidup. Pengaruh positif terdiri dari emosi positif, seperti percaya diri, harapan, bangga, dan kebahagiaan sedangkan pengaruh negatif dapat berupa emosi negatif seperti kemarahan, kebencian, rasa bersalah dan kesedihan (Burdzinka dan Rutkowska, 2016). Sedangkan kepuasan hidup sebagai salah satu bagian dari *well being* merupakan bentuk anggapan seseorang terhadap kondisi yang dialami semasa hidup yang disesuaikan dengan kondisi kepuasan hidup di lingkungannya (Myers dan Deiner dalam Burdzinka dan Rutkowska, 2016). Melalui beberapa pendapat di atas, *well being* dapat diartikan sebagai persepsi seseorang terhadap pengalaman hidupnya yang dipengaruhi oleh pengaruh positif dan pengaruh negatif yang dialami dalam kehidupan. *Well being* terdiri dari berbagai macam bentuk bergantung kepada bagian hidup yang disoroti seperti *social wellbeing*, *psychological wellbeing*, *employee wellbeing*, dan lain-lain.

Penelitian ini berfokus pada *employee well being* (EWB) atau lebih umumnya disebut sebagai kesejahteraan karyawan.

Employee well being (EWB) pada dasarnya merupakan keadaan emosional yang dihasilkan oleh penilaian dan pengalaman karyawan selama bekerja (Locke dalam Singh, 2005). Danna dan Griffin (1999) lebih lanjut berpendapat bahwa EWB terdiri dari kondisi psikologis yang ditunjukkan melalui tingkat kecemasan yang tinggi, tinginya frustrasi, tekanan darah tinggi dan kesehatan fisik lainnya dalam lingkungan kerja. Sedangkan penelitian terkini, mengungkapkan bahwa EWB juga mengacu pada kualitas hubungan seseorang dengan orang dan komunitas lainnya (Keyes dalam Liu, Siu, dan Shi, 2009). Karyawan dengan *employee well being* yang tinggi memiliki dampak positif bagi perusahaan seperti produktivitas kerja yang tinggi, selain itu ia juga mampu membangun hubungan yang baik antar rekan kerja (Pavot, Diener, dalam Russel, 2008). Crowther, dkk (dalam Srivastava, 2015) juga berpendapat bahwa *well being* yang tinggi pada karyawan dapat meningkatkan *engagement*, moral, *teamwork*, retensi karyawan, *brand company* dan *image* perusahaan.

Begitu pula sebaliknya, penelitian yang dilakukan Putri (2015) menjelaskan bahwa ketika karyawan tidak merasakan *well being* dalam pekerjaannya maka performa kerjanya menjadi terhambat dan produktivitas menjadi terganggu. Implikasi lebih jauh dari rendahnya *well being* yang dirasakan karyawan adalah munculnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan dan mencari pekerjaan baru yang dirasa lebih bisa membuatnya

merasakan EWB. Fenomena diatas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi EWB seseorang maka semakin tinggi *performance* yang ditunjukkan karyawan (Russell, 2008).

Dalam meningkatkan EWB, perusahaan harus memahami faktor – faktor pendorong EWB yang terdapat pada masing-masing perusahaan. Sebagian besar faktor pendorong EWB sering kali berseberangan dengan visi dan misi perusahaan. (Henry, 2012). Burdzinka dan Rutkowska (2016) mengungkapkan bahwa *employee well being* dipengaruhi oleh beberapa faktor yang membutuhkan modifikasi kondisi kerja – sosial yang seimbang, sebagai contoh: keadilan dalam hubungan karyawan dan perusahaan, insentif, lingkungan tempat kerja dan kesempatan untuk melakukan kepentingan pribadi yang tergabung dalam jangkauan *work – life balance*.

Penelitian oleh Burdzinka dan Rutkowska (2016) menunjukkan bahwa *work – life balance* (WLB) merupakan salah satu faktor utama daripada EWB. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Clark (2000) yang menyebutkan bahwa WLB berpengaruh terhadap EWB di perusahaan. *Work- life balance* (WLB) dapat dicapai ketika tidak terjadi konflik peran pada individu serta keseimbangan antara pekerjaan dan peran keluarga mereka (Clark, 2000). Hughes dan Bonzonielos (2007) menambahkan, WLB berarti menemukan ritme yang memungkinkan karyawan menggabungkan pekerjaan mereka dengan tuntutan tanggung jawab, kegiatan, dan aspirasi non- kerja mereka. Clutterbuck (2005) dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa tuntutan- tuntutan tersebut terbagi

menjadi beberapa aspek seperti waktu untuk individu, untuk kerabat, untuk bekerja, dan untuk orang lain (Clutterbuck, 2005).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rendahnya WLB mengakibatkan beberapa konsekuensi seperti meningkatnya depresi, stress, produktivitas yang menurun, kualitas kerja menurun, dan *turnover* karyawan, begitu juga sebaliknya (Seligman dalam Kluczy , 2013). Burdzinka dan Rutkowska dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa WLB merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kebahagiaan di mana dapat diukur melalui domain *well-being*. Singh (2013) juga mengungkapkan bahwa rendahnya WLB mampu berujung pada rendahnya loyalitas karyawan terhadap organisasi, menurunkan kepuasan kerja dan menurunkan EWB.

Selain itu Ajala dan Bolarinwa (2015) mengungkapkan terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee well-being*, yakni keadilan dalam organisasi (*organizational justice*). Greenberg (1990) mengungkapkan bahwa *organizational justice* merupakan persepsi seseorang terhadap keadilan pada *setting* organisasi. Persepsi ini berpengaruh kepada sikap dan perilaku mereka, termasuk keinginan untuk tetap bekerja maupun meninggalkan organisasi. Manusia sebagai makhluk sosial menuntut organisasi tempat mereka bekerja menciptakan *setting* lingkungan kerja agar mereka dapat berinteraksi secara sosial. Satu konsep yang jelas bagi interaksi sosial dalam organisasi adalah rasa keadilan, baik

itu keputusan untuk promosi, penugasan, penghargaan atau jenis pertukaran sosial lainnya.

Ajala dan Bolarinwa (2015) mengungkapkan bahwa kehadiran *organizational justice* secara positif mempengaruhi *employee well being*. Perlakuan yang tidak adil dalam organisasi dapat merusak program, kebijakan dan layanan organisasi yang ditujukan untuk angkatan kerja, sehingga menciptakan lebih banyak tekanan yang dapat menurunkan *employee well being* (Ajala dan Bolarinwa, 2015). Para peneliti telah menunjukkan bagaimana persepsi *organizational justice* yang rendah telah berdampak buruk pada *employee wellbeing*, serta tanggapan negatif karyawan terhadap ketidakadilan tersebut. Selain itu, anggapan ketidakadilan dari atasan dan rekan kerja juga mampu mengikis harga diri karyawan dan menyebabkan perasaan kurang percaya diri yang memuncak dalam tindakan agresif (Fortado, 2001). Hal ini berarti bahwa karyawan mengalami kondisi emosi negatif yang sangat kuat hingga mudah di provokasi untuk melakukan tindakan agresif sebagai implikasi dari *employee well being* yang rendah.

Sebaliknya, *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 (Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002). Maka dari itu, penting bagi manajemen untuk mengembangkan *organizational justice* sehingga

dapat memperkuat retensi karyawan dan menjamin *employee well being* mereka.

PT. X merupakan salah satu BUMN di Indonesia. Organisasi ini memiliki potensi yang besar untuk dapat meningkatkan daya saingnya di kancah 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. Kondisi ekonomi dunia yang sempat turun pada tahun membuat profit tahun 2016 PT. X merosot hingga 412 Juta rupiah dibandingkan dengan tahun sebelumnya (Annual Report PT.X, 2016) . Hal ini sedikit banyak ikut mempengaruhi kondisi intern perusahaan yang memicu reaksi karyawan.

Pada akhir bulan Maret 2018 lalu, berbagai media gencar memberitakan PT.X yang mengalami pergolakan hingga menyulut aksi demonstrasi para karyawan. Aksi demonstrasi disinyalir terjadi karena para pegawai menuntut peningkatan kesejahteraan. Seperti yang dikatakan oleh ketua umum salah satu perserikatan hari itu, bahwa sejak tahun 2015 pemasaran PT.X mulai menurun dan berimbas pada turunnya kesejahteraan pegawai (<http://jakarta.tribunnews.com>). Koordinator demonstrasi juga menyatakan pada media bahwa kebijakan perusahaan saat ini terlalu kejam untuk mereka para pegawai (<http://www.memorandum.id>) . Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menerima lebih banyak pengalaman negatif yang memicu munculnya

emosi negatif pada kegiatan kerja operasional yang berimpas pada rendahnya *employee well being* (Wright & Cropanzano, 2000).

Beberapa permasalahan terkait menurunnya EWB pada perusahaan ini juga mengacu kepada data yang tertera pada Annual Report PT.X (2016), terjadi penurunan karyawan dengan jumlah yang cukup besar. Pada tahun 2015, PT.X memiliki 21.263 pegawai yang terbagi menjadi tiga status kepegawaian, sedangkan pada tahun 2016 jumlahnya berkurang menjadi 20.619. Seperti yang telah peneliti jelaskan di atas, *employee well being* berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang menentukan apakah karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi (Sheppard, Lewicki & Minton, 2002).

Permasalahan ini didukung oleh kondisi lingkungan kerja yang berisiko besar pada beberapa bagian. Pada aksi demo tersebut, ketua perserikatan juga menyatakan bahwa mereka harus menjaga hutan dan melawan para pelaku *illegal logging*. Tahun 2016 silam, pernah terjadi ancaman pembunuhan dan pembacokan karyawan oleh para penjarah hutan. Selain itu, tugas ini tidak memiliki jam kerja, dengan kata lain mereka bekerja 24 jam sehari. Bertugas selama 24 jam menjaga hutan inilah yang membuat 4072 pekerja PT.X datang ke Jakarta dan melakukan protes (<http://jakarta.tribunnews.com/>). Hal ini mengindikasikan terganggunya keseimbangan antara kehidupan kerja karyawan dengan kehidupan pribadi mereka. Karyawan pada dasarnya menginginkan perusahaan untuk memperhatikan sistem kerja yang menunjang *work- life balance*. Karena

dengan terjaminnya WLB dalam organisasi mampu membantu mereka dalam menyelesaikan tugas, meningkatkan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, dan meningkatkan EWB sehingga mampu mengikat retensi karyawan dalam perusahaan (Burdzinka dan Rutkowska, 2016).

Selain itu, transparansi yang ada dalam perusahaan dirasakan mulai menghilang, seperti yang tertera di media bahwa item keempat yang disampaikan pada demo bulan Maret lalu adalah sistem mutasi dan promosi di perusahaan tidak sejalan dan tidak lagi transparan (<http://www.memorandum.id>). Fenomena ini menunjukkan bahwa karyawan mulai merasakan ketidakadilan muncul pada situasi lingkungan kerja mereka saat ini. Rendahnya *organizational justice* dapat berupa kesenjangan antara usaha yang dilakukan karyawan dan imbalan yang mereka dapatkan (Ajala dan Bolarinwa, 2015). Perasaan tidak adil yang datang dari berbagai aspek pekerjaan menjadi kontribusi emosi negatif karyawan yang pada akhirnya memicu tindakan agresif karyawan (Namie dalam Ajala dan Bolarinwa, 2015). Selain itu, Turnley dan Feldman dalam Ajala dan Bolarinwa (2015) juga menambahkan bahwa rendahnya *organizational justice* berkaitan erat dengan *turnover*, menurunnya usaha karyawan, keluhan dan juga rendahnya loyalitas karyawan seperti mengacuhkan pekerjaan operasional.

Berdasarkan beberapa fakta di atas, dapat disimpulkan bahwa terjadi fenomena yang memicu permasalahan besar pada PT. X semenjak tahun 2015 silam. Tahun tersebut bertepatan dengan pergantian direktur,

di mana menurut wawancara yang dilakukan kepada HRD PT.X, perusahaan melakukan perubahan kebudayaan seperti yang terdapat pada tema buku laporan tahunan 2016 yaitu “Mengubah budaya kerja, Menguatkan usaha’. Hal ini tampaknya membuat dampak yang cukup besar pada karyawan. Mayoritas karyawan merasakan adanya kesenjangan pada masa kepemimpinan sebelum dan sesudah tahun 2015, di antaranya terkait masalah penggajian yang tidak seperti dahulu selalu mengalami kenaikan. Mereka juga mengungkapkan minimnya *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan, kemudian masalah keterbukaan perusahaan terhadap karyawan di mana sistem pengangkatan dan mutasi karyawan tidak lagi terbuka sehingga karyawan merasa adanya sikap tidak adil pada sistem yang saat ini berjalan di perusahaan dan menimbulkan banyak tekanan kepada karyawan terutama pada golongan staf ke bawah. Tekanan ini membuat karyawan merasakan *employee well being* yang semakin menurun.

Employee well being dalam perusahaan didorong oleh beberapa faktor yang perlu diperhatikan, dua di antaranya adalah *work life balance* dan *organizational justice*. Hal ini terungkap pada penelitian sebelumnya oleh Burdzinka dan Rutkowska (2016) menunjukkan bahwa *work – life balance* (WLB) merupakan salah satu faktor utama daripada EWB. Selain itu, Ajala dan Bolarinwa (2015) mengungkapkan bahwa kehadiran *organizational justice* secara positif mempengaruhi *employee well being*. Rendahnya EWB menimbulkan efek negatif di antaranya meningkatnya

turnover, menurunnya *performance* karyawan dan munculnya perilaku agresif karyawan terhadap perusahaan seperti yang dialami oleh PT. X di awal tahun 2018 silam.

Berdasarkan pertimbangan mengenai pentingnya *employee well being* dalam peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan maka perlu dilakukan penelitian tentang *employee well being* kaitannya dengan kehidupan pribadi dan lingkungan kerja sebagai individu pekerja dalam organisasi. Atas dasar itulah peneliti ingin mengkaji lebih jauh apakah terdapat hubungan antara *work - life balance* dan *organizational justice* dengan *employee well-being* pada karyawan PT.X.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris hubungan antara *work life balance* dan *organizational justice* dengan *employee well being*.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam usaha pengembangan bidang ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi tentang hubungan antara *work life balance* dan *organizational justice* dengan *employee well being*.

2. Manfaat Praktis

Memberikan masukan dan data terkait hasil penelitian hubungan antara *work life balance* dan *organizational justice* dengan *employee well being* pada karyawan PT.X, sehingga organisasi dapat menggunakan data tersebut sebagai upaya pengembangan SDM di organisasi

