

MENGINVESTIGASI *EMPLOYEE WELL-BEING* PADA KARYAWAN LINTAS GENERASI DI ORGANISASI PUBLIK DI JAWA TENGAH

INVESTIGATING EMPLOYEE WELL-BEING OF MULTIGENERATIONAL EMPLOYEE IN PUBLIC ORGANIZATION IN CENTRAL JAVA

Mirwan Surya Perdhana¹, Astri Dias Maharani², Dian Ratna Sawitri³

^{1,2}Fakultas Ekonomika dan Bisnis & Center for Career and Capacity Development Studies, (CAREERS), Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedarto, S. H., Tembalang, Semarang 50275, Jawa Tengah, Indonesia. ³Fakultas Psikologi & Center for Career and Capacity Development Studies (CAREERS), Universitas Diponegoro, Jl. Prof. Soedarto, S. H., Tembalang, Semarang 50275, Jawa Tengah, Indonesia.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi *employee well-being* karyawan organisasi publik di Indonesia. Perspektif budaya organisasi dan *work-family policies* digunakan untuk lebih memahami fenomena di organisasi publik. Meskipun organisasi publik di Indonesia berada di bawah naungan yang sama, penerapan kebijakan-kebijakan dari masing-masing organisasi berbeda. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran dengan pendekatan triangulasi. Pada metode ini, data kuantitatif dan kualitatif dikumpulkan di waktu yang berbeda dan kemudian dikomparasikan untuk penarikan kesimpulan. Metode kuantitatif menggunakan kuesioner yang merupakan hasil kombinasi dari *Organizational Culture Survey*, *Employee Well-Being Scale* dan peraturan perusahaan terkait dengan kebijakan keluarga dan pekerjaan. Kuesioner ini didistribusikan dengan metode sensus terhadap 100 pegawai di organisasi A, sedangkan metode kualitatif dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap 5 pegawai organisasi B. Data kuantitatif diolah dengan menggunakan *SmartPLS*, sedangkan data kualitatif dianalisa dengan mengelompokkan jawaban hasil wawancara menjadi tema-tema tertentu. Hasil kuantitatif menyatakan bahwa *work-family policies* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being*, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being*. Pada organisasi B, karakteristik atasan langsung, hubungan dengan rekan kerja serta budaya organisasi merupakan faktor-faktor yang layak dipertimbangkan untuk menjamin kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Implikasi untuk organisasi juga didiskusikan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: *employee well-being*, *work family policies*, budaya organisasi, triangulasi dan metode campuran

Abstract

This study aims to investigate employee well-being in public organizations in Indonesia. Organizational culture and work-family policies perspectives were used to better understand the employee well-being phenomena in public organizations. Although public organizations in Indonesia are under the same rules and management, the implementation of the policies of each organization is different. The method used in this study is a mixed method with a triangulation approach. In this method, quantitative and qualitative data are collected at different times and then compared to draw conclusions. The quantitative method is carried out by distributing questionnaires to 100 employees in Organization A, while the qualitative method is carried out by in-depth interviews of 5 employees of organization B. Quantitative data is processed using SmartPLS while qualitative data is analyzed by grouping the answers of interviews into specific themes. Quantitative results state that work-family policies do not significantly influence employee well-being, while organizational culture has a significant effect on employee well-being. In organization B, the characteristics of the direct supervisor, relationships with coworkers and organizational culture are factors that are worth considering to ensure the welfare of employees at work. Implications for organizations are also discussed in this study.

Keywords: *employee well-being*, *mixed method*, *organizational culture*, *triangulation*, *work-family policy*

PENDAHULUAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi kesejahteraan karyawan (*Employee Well-Being* / EWB) lintas generasi yang bekerja di dua organisasi publik Indonesia. Kesejahteraan adalah hal mendasar yang diinginkan oleh setiap manusia. Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, EWB adalah kebutuhan dasar yang melibatkan aspek spiritual dan fisik. berdasarkan sudut pandang karyawan, EWB dilihat dari dimensi ‘perasaan buruk’ atau ‘perasaan baik’ (Warr 2003). Kedua dimensi tersebut berdampak pada kinerja seseorang. EWB dapat mempengaruhi tingkat produktivitas dan hubungan kerja (Diener & Tov 2012). Kesejahteraan juga memiliki dampak pada tingkat kerja, kejelasan peran dan pengembangan karir dalam konteks organisasi (Albrecht 2012). EWB adalah tantangan paling penting dalam organisasi karena karyawan adalah modal terbesar yang dimiliki oleh organisasi.

EWB juga terkait erat dengan budaya organisasi dan kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian Medina, Ferrer dan Rodríguez (2017), budaya organisasi dan kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan dapat meningkatkan EWB dalam suatu organisasi. Pada sudut pandang organisasi, setiap organisasi akan memiliki tata nilai dan ciri khas yang unik, serta menjadi penentu keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Tata nilai dan ciri khas inilah yang disebut dengan budaya organisasi (Tarba, Ahammad, Junni, Stokes & Morag, 2017). Setiap organisasi memiliki aturan yang harus dipatuhi oleh karyawan. Peraturan tersebut tidak hanya mengatur kewajiban semua karyawan tetapi juga mengatur hak-hak yang harus diperoleh oleh setiap karyawan, seperti jam kerja dan hak karyawan untuk mengambil cuti.

Masalah terjadi ketika perusahaan tidak menerapkan kebijakan yang terkait dengan karyawan dengan benar. Penelitian ini telah melakukan wawancara pendahuluan terhadap 15 karyawan dari dua organisasi publik di Semarang, Jawa Tengah dengan hasil yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Wawancara Pendahuluan

Narasumber	Fenomena
6 orang karyawan wanita dari total 15 karyawan	Tidak mendapatkan cuti haid bulanan.
7 orang dari total 15 orang karyawan	Jam kerja terlalu padat, jam istirahat terlalu singkat sehingga rentan mengakibatkan kelelahan
9 orang dari total 15 orang karyawan	Tidak memahami keseluruhan alur proses kerja.

Berdasarkan Tabel 1, wawancara pendahuluan dilakukan pada 15 karyawan dari dua organisasi publik di Jawa Tengah. Setiap organisasi diwakili oleh karyawan pria dan karyawan wanita dalam rentang usia 25 hingga 52 tahun. Selain itu, karyawan ini telah bekerja di sana selama lebih dari 3 tahun. Hasil wawancara pendahuluan cukup menarik, karena menunjukkan bahwa organisasi tidak memberikan hak untuk mengambil cuti dengan benar. Selain itu, padatnya pekerjaan menyebabkan karyawan merasa lelah. Sebanyak 9 karyawan di kedua organisasi juga tidak mengetahui apa yang terjadi di luar tugas dan tanggung jawabnya.

Tampaknya ada masalah dalam penerapan kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan dan budaya organisasi di kedua organisasi pemerintah ini meskipun kebijakan keduanya mengacu pada Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia No. 13 tahun 2003. Berdasarkan Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan:

“EWB merupakan pemenuhan kebutuhan dasar yang bersifat jasmani dan rohani. Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat secara langsung maupun tidak langsung serta dapat dilakukan baik di dalam maupun di luar hubungan pekerjaan. Hal tersebut berdampak pada bertambahnya produktivitas kerja yang berada dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat”.

Diener (1984) mengatakan bahwa kesejahteraan mempunyai tiga tanda yaitu subjektivitas, dominasi emosi yang positif lebih banyak daripada emosi negatif dan fakta bahwa hal tersebut merupakan pandangan global dari kehidupan seseorang. Berdasarkan penelitian Zheng, Zhu, Zhao, dan Zhang (2015) mengatakan bahwa EWB dibagi menjadi 3 dimensi yaitu *life well-being* (LWB), *workplace well-being* (WWB) dan *psychological well-being* (PWB). Sementara itu, kesejahteraan pada tempat kerja hanya terdiri dari elemen psikologikal saja, seperti pada penelitian Vanhala dan Tuomi (2006) dan Wright dan Cropanzano (2000).

Lebih lanjut, berdasarkan Dejoy dan Wilson (2003) mengatakan bahwa EWB mewakili fisik, mental dan emosional dari kesehatan karyawan, yang mempengaruhi individu dalam cara yang kompleks. Tempat kerja yang sehat akan berdampak pada meningkatnya EWB. Organisasi diharapkan dapat membuat tempat kerja yang nyaman dan sehat agar tercipta kesejahteraan yang diinginkan oleh karyawan.

Penciptaan organisasi yang nyaman dan sehat ternyata tidak semudah yang dibayangkan. Guna mewujudkan organisasi yang nyaman dan sehat, Gornick dan Meyers (2003) menyatakan perlunya peraturan terkait dengan keluarga dan pekerjaan. Aturan ini mengatur hak dan kewajiban antara pria dan wanita dalam melakukan pekerjaan (aktivitas di kantor. Sementara itu, salah satu dari pria dan wanita akan mengurus anak-anak, khususnya saat anak-anak masih kecil. Akibat tren masa kini memperbolehkan wanita untuk bekerja dan membantu suami dalam mencari nafkah, Crompton (2006) berargumen bahwa wanita dan pria seharusnya mempunyai akses yang setara dalam pekerjaan dan pengasuhan anak. Kebijakan terkait dengan keluarga dan pekerjaan sangat diperlukan untuk memfasilitasi perkembangan tren tersebut.

Selain kebijakan terkait dengan keluarga dan pekerjaan, budaya organisasi dianggap sebagai faktor penting lain yang akan berdampak pada EWB. Shahzad (2014) berpendapat bahwa budaya organisasi akan membentuk karakteristik karyawan, melalui pembedaan nilai-nilai umum dan perilaku yang dianggap sejalan dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi juga dapat berdampak pada kesehatan para karyawan di dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang dapat diidentifikasi, serta akan memberikan informasi bagaimana sebuah organisasi beroperasi (Scott, Mannion, Marshall & Davies, 2003).

Berdasarkan penelitian terdahulu, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan negatif. Lok & Crawford (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi birokrasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. Pada penelitian Shahzad (2014) dan Courtney & Kim (2017), budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kinerja suatu organisasi, semakin baik pula tingkat EWB pada organisasi tersebut. Secara tidak langsung terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan EWB.

Walaupun penelitian terdahulu telah mengindikasikan hubungan yang positif antara kebijakan terkait dengan keluarga dan pekerjaan serta budaya organisasi terhadap EWB karyawan, masih terdapat celah penelitian yang butuh diinvestigasi lebih lanjut. Penelitian dalam topik EWB di organisasi publik di Indonesia sendiri nampaknya belum memadai. Berbeda dengan di Indonesia, penelitian tentang topik ini telah menjadi perhatian besar bagi para peneliti asing. Medina, Ferrer dan Rodríguez (2017) menjelaskan bahwa penerapan EWB berkaitan erat dengan kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan. Jika penerapan kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan buruk, ada kecenderungan bahwa EWB akan buruk. Pada organisasi pemerintah, budaya organisasi yang khas adalah birokrasi, yang menurut Westrum (2004), rawan menciptakan ketidakpuasan dalam diri karyawan, karena aliran informasi terlalu ketat sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencoba untuk menginvestigasi penerapan kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan serta budaya organisasi terhadap EWB dalam organisasi pemerintah, terutama di kalangan pekerja dengan rentang usia yang berbeda. Studi ini juga menganalisis beberapa kesenjangan dari penelitian sebelumnya. Pada uraian sebelumnya, telah dijelaskan bahwa kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan, budaya organisasi memberikan hasil yang tidak meyakinkan terhadap EWB. Mayoritas penelitian sebelumnya juga hanya menggunakan metode kuantitatif atau kualitatif saja, sehingga menciptakan kesenjangan karena kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan di setiap negara berbeda-beda. Perlu dilakukan penelitian ulang dengan topik EWB di negara seperti Indonesia, yang memiliki jumlah tenaga kerja produktif terbesar di Asia Tenggara. Penelitian ini juga

menggunakan metode campuran, yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang masalah yang diungkapkan dalam penelitian ini, yaitu dari perspektif kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini mengajukan beberapa pertanyaan penelitian, antara lain: 1) Apa pengaruh kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan terhadap EWB pekerja di organisasi publik Indonesia?; 2) apa pengaruh budaya organisasi terhadap EWB pekerja di organisasi publik Indonesia?; dan 3) Budaya organisasi seperti apa yang dapat mendorong terciptanya EWB?

METODE

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan tipe triangulasi. *Triangulation mixed methods design* merupakan penelitian di mana pengambilan data kuantitatif dan kualitatif dilakukan di waktu yang berbeda. Setelah itu, hasilnya dikumpulkan untuk diambil kesimpulan dari data kuantitatif dan kualitatif. Model triangulasi ini bermanfaat untuk memberikan hasil yang lengkap ditinjau metode kuantitatif dan kualitatif (Creswell & Clark, 2011). Lebih lanjut, alat uji yang digunakan yaitu *SmartPLS*.

Pelaksanaan tahap kuantitatif dilakukan dengan menyebarkan kuesioner menggunakan metode sensus terhadap seluruh pegawai organisasi A. Pegawai organisasi A yang dipilih haruslah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu: memiliki masa kerja setidaknya tiga tahun dan tidak menduduki jabatan setingkat manajer. Menurut organisasi A, terdapat 100 orang dari total 170 pegawai yang memenuhi kriteria tersebut. Berdasarkan informasi tersebut, penelitian ini memutuskan untuk melakukan sensus terhadap seluruh karyawan yang telah memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Pengukuran variabel kebijakan terkait dengan keluarga dan pekerjaan menggunakan beberapa indikator yaitu kebijakan cuti dalam setahun, cuti melahirkan, cuti berbayar, cuti sakit, hak akumulasi cuti tahunan, pemberian gaji penuh saat cuti sakit dan cuti haid. Semua pernyataan tersebut disesuaikan dengan yang tertera dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 11 Tahun 2017. Pengukuran variabel budaya organisasi menggunakan 6 dimensi dari *Organizational Culture Survey* yang bersumber dari penelitian Glaser, Zamanou, dan Hacker (1987). Dimensi tersebut terdiri dari *teamwork & conflict*, *climate & morale*, *information flow*, *involvement*, *supervision* dan *meetings* dengan jumlah total 31 pernyataan. EWB diukur dengan menggunakan instrumen *Employee Well-Being Scale* dari (Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015) dengan dimensi *life well-being*, *workplace well-being* dan *psychological well-being* dengan total 17 indikator. Tidak dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas ulang terhadap instrumen dari Glaser, Zamanou, dan Hacker (1987) maupun Zheng, Zhu, Zhao, dan Zhang (2015), dikarenakan sudah sangat banyak penelitian terdahulu yang membuktikan reliabilitas dan validitas dari kedua instrumen tersebut. Penilaian indikator semua variabel menggunakan Skala *Likert* dengan nilai 1 hingga 5.

Pengumpulan data dengan metode kualitatif dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap 5 pegawai organisasi B yang juga merupakan salah satu organisasi publik di Kota Semarang, Jawa Tengah. Pemilihan informan tersebut berdasarkan kombinasi model sampel purposif dan *snowball*, dikarenakan tidak banyak pegawai organisasi B yang bersedia untuk diwawancarai. Pada saat wawancara dengan informan pertama berakhir, pewawancara meminta kepada informan pertama untuk mereferensikan teman kerja yang bersedia untuk melakukan wawancara terkait dengan topik penelitian ini.

Pertanyaan yang diajukan merupakan tetap mengacu pada instrumen kuantitatif yang digunakan, hanya saja peneliti mencoba untuk mematuhi kaidah wawancara kualitatif yang disampaikan oleh Brinkmann (2013) terutama penggunaan pertanyaan berjenis *open-ended*. Pertanyaan untuk menginvestigasi kebijakan terkait dengan keluarga dan pekerjaan bertujuan untuk mendapat gambaran kesesuaian kebijakan organisasi dengan kebijakan pemerintah (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 11 Tahun 2017). Pertanyaan terkait variabel lain bertujuan untuk menginvestigasi persepsi informan terkait dengan budaya organisasi dan EWB di organisasi B.

Analisa data kualitatif dilakukan dengan mengikuti arahan dari Graneheim & Lundman (2004). Hasil rekaman wawancara semuanya ditranskripsi. Seluruh transkripsi wawancara diberi kode sebagai unit analisis;

sedangkan kata-kata, kalimat atau paragraf dianggap sebagai unit makna. Unit makna yang relevan dengan konten utama ditempatkan berdekatan satu sama lain dan diberi kode label. Seluruh pengkodean teks dilakukan berdasarkan perbandingan kode persamaan dan perbedaan kode, serta kategorisasi ke dalam sub-kategori. Peneliti kemudian menginterpretasikan hasil temuan wawancara dalam bentuk naratif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Metode Kuantitatif

Organisasi A memiliki total karyawan 170 orang, akan tetapi hanya 100 orang karyawan yang masuk dalam kriteria yang telah ditetapkan. Berdasarkan jumlah tersebut, hanya 71 kuesioner kembali dan dapat diolah. Uji asumsi dilakukan dengan pengujian *outer* dan *inner model*, kemudian dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Pada pengujian *outer model*, nilai AVE variabel EWB sebesar 0.453 dan tidak memenuhi kriteria PLS. Oleh karena itu, untuk menaikkan nilai AVE, dilakukan eliminasi pada nilai *loading factor* yang rendah, walaupun nilainya masih diantara 0.6-0.7. Indikator-Indikator yang dieliminasi adalah 1 indikator dimensi *life well-being*, 2 indikator untuk dimensi *work well-being*, 3 indikator untuk dimensi *psychological well-being* dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0.753; 0.744; 0.661; 0.688; 0.722 dan 0.660. Hal yang sama juga dilakukan untuk variabel budaya organisasi, dimana salah satu indikator dari dimensi *information flow* harus dieliminasi. Terdapat 3 indikator dari kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan yang harus dieliminasi guna mendapatkan nilai AVE yang sesuai dengan persyaratan.

Selanjutnya pada pengujian hipotesis, pada penelitian ini terdapat variabel yang menggunakan *second order*. Oleh karena itu untuk menguji hipotesisnya semua variabel yang memiliki model *second order* diubah menjadi *first order*. Adapun hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

Keterangan	Original Sampel	T-Statistic	P-Value
Kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan → EWB	0.632	1.526	0.128
Budaya Organisasi → EWB	0.170	7.619	0.000

Sebuah model penelitian yang baik memiliki *t-statistic* > 1.96 dan *p-value* < 5%. Setelah dilakukan pengujian pada penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa pada hipotesis pertama nilai *t-statistic* < 1.96 dan nilai *p-value* > 5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap EWB. Sebaliknya, hasil dari pengaruh variabel budaya organisasi terhadap EWB menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

Pada penelitian ini, didapatkan nilai *R-square* sebesar 0.545. Hal tersebut berarti bahwa variabel kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan serta budaya organisasi mampu menjelaskan pengaruh terhadap EWB sebesar 54.5% dan 45.5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

B. Metode Kualitatif

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah 5 pegawai organisasi B, yang dipilih secara acak. Pegawai tersebut dipilih mewakili masing-masing seksi yang ada di organisasi B. Data diri informan dirahasiakan dan dijaga kerahasiannya, sehingga pada penelitian ini informasi yang berkaitan dengan informan akan disamarkan. Informan terdiri dari multigenerasi yaitu pada usia 25 hingga 45 tahun dan semua informan wanita.

Hasil wawancara dapat menggali informasi terkait dengan penerapan kebijakan cuti dan ijin yang diberlakukan organisasi. Semua informan mengatakan bahwa pengajuan cuti dan ijin tidak dipersulit, baik,

toleran serta sudah telah sesuai dengan kebijakan dan Undang-undang serta peraturan yang terkait. Pengajuan cuti juga tetap harus memperhatikan batasan-batasan yang ada. Sebagai contoh, untuk cuti hari raya, organisasi akan melihat pegawai mana yang paling membutuhkan cuti dengan mempertimbangkan berbagai aspek dan diajukan seminggu sebelumnya.

Wawancara terkait dengan budaya organisasi memiliki beberapa temuan, di antaranya, pentingnya karakteristik rekan kerja, atasan langsung dan organisasi; jam kerja (lembur & istirahat) serta aliran informasi yang ada di organisasi terhadap persepsi EWB. Pada temuan karakteristik rekan kerja, atasan langsung dan organisasi didapatkan hasil bahwa semua informan (5 pegawai) mengatakan bahwa karakteristik rekan kerja pada organisasi B baik dan saling mendukung, sehingga membuat betah dalam bekerja.

Lebih lanjut, organisasi B dianggap mengayomi para pegawainya. Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh salah satu informan bahwa organisasi mengayomi para pegawainya. Para informan menyampaikan bahwa atasan bertindak sebagai “Bapak” atau “Ibu” yang tidak hanya memberikan perintah, namun juga arahan serta cara-cara terbaik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Kepemimpinan juga berperan terhadap persepsi EWB di organisasi B. Menurut para informan, atasan memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Atasan tidak hanya memberikan motivasi, namun juga contoh, bertindak sebagai mentor serta memberikan perlakuan yang dirasa adil. Suasana tolong menolong dalam pekerjaan juga sangat dirasakan sesama pegawai, dengan dukungan dari para atasan yang memimpin dengan cara kekeluargaan.

Temuan terkait dengan jam kerja yang ditinjau dari jam lembur dan istirahat mendapati bahwa 4 informan menganggap penerapan jam lembur cukup sesuai dan tidak membebani. Namun demikian, seorang pegawai mengatakan sedikit terganggu dengan penerapan jam lembur walaupun pada akhirnya tetap menjalankan ketentuan tersebut. Informan tersebut mengatakan bahwa bagi para orang tua yang mempunyai anak yang sudah bersekolah dan sedang dalam masa-masa ujian, jam lembur dirasa membebani para pegawai. Penerapan jam istirahat di organisasi B dirasa sudah cukup sesuai dan tergantung bagaimana masing-masing pegawai akan memanfaatkan jam istirahat tersebut.

Pada temuan yang ketiga yaitu aliran informasi di organisasi, didapatkan hasil bahwa semua informan berkata aliran komunikasi dan informasi di organisasi B baik dan lancar. Hal tersebut juga didukung dengan beberapa sarana yang menunjang kelancaran informasi, seperti intra web dan ada pula *morning call*. Namun, informasi yang sifatnya rahasia tidak disebarluaskan kepada seluruh pegawai, hanya yang berkepentingan saja yang mengetahui informasi tersebut.

C. Pembahasan

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan metode kuantitatif pada hipotesis pertama didapatkan hasil bahwa kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap EWB. Hal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eaton (2001) yang menyatakan bahwa kebijakan-kebijakan yang terkait dengan keluarga (*work family policies*) yang telah dibuat organisasi sering kali tidak dihiraukan oleh para karyawan. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Kossek (2005) yang menerangkan bahwa sebagian besar karyawan di Amerika Serikat tidak mempedulikan kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan di organisasi tempat bekerja. Begitu pula pada pegawai-pegawai di organisasi A, cenderung mengabaikan kebijakan terkait keluarga dan pekerjaan yang ada. Oleh karena itu, walaupun para pegawai tidak mengacuhkan peraturan yang ada, karyawan tetap merasa bahagia dan sejahtera. Karyawan menghargai setiap pencapaian yang berhasil dilakukan dan tidak terlalu memusingkan peraturan yang dibuat oleh organisasi.

Pada hipotesis kedua didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap EWB. Hal ini sesuai dengan hipotesis pada penelitian ini yaitu terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan EWB. Penelitian Alimo, Metcalfe, Bradley dan Samele (2008) mendapatkan bukti bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai (EWB) yang bekerja di berbagai sektor seperti sektor pemerintahan hingga swasta. Begitu pula pada penelitian Zhu, Brussel, dan Devos (2011) yang menyimpulkan bahwa

budaya organisasi memberikan pengaruh yang besar pada kesejahteraan para siswa di Tiongkok. Hal tersebut dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan para guru yang dapat menciptakan budaya organisasi yang baik dan cocok untuk para siswa di Tiongkok. Berdasarkan temuan pada organisasi A, budaya organisasi yang diterapkan dapat memberikan kesejahteraan yang signifikan pada para pegawai organisasi A, seperti keterbukaan antar rekan kerja, saling mendukung dalam berbagai aspek, memotivasi hingga memberikan kesempatan berpendapat yang bebas.

Temuan dari metode kualitatif diketahui bahwa penerapan cuti dan ijin di organisasi B sudah sesuai dengan Undang-undang yang berlaku (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 11 Tahun 2017; Undang-undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003) dan prosesnya pun mudah. Pengajuan cuti dilakukan seminggu sebelum hari cuti dan pegawai yang mengajukan cuti harus sudah memberikan nama pegawai cadangan untuk membantu melaksanakan tugas-tugas yang ditinggalkan pegawai selama cuti. Apabila cuti mendadak seperti sakit atau ada orangtua atau kerabat yang meninggal dapat diajukan hari itu juga. Hasil temuan ini juga senada dengan penelitian Engster dan Stensöta (2009) yang menunjukkan bahwa adanya kebijakan cuti dan ijin yang diberlakukan organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan khususnya bagi anak para pegawai, karena orangtua dapat menyediakan waktu bagi anak di sela-sela aktivitas kerja.

Pada kaitannya dengan budaya organisasi; karakteristik rekan kerja, atasan langsung organisasi, jam kerja (lembur & istirahat) serta aliran informasi yang ada di organisasi berperan terhadap persepsi kesejahteraan karyawan. Pada temuan yang pertama yaitu karakteristik rekan kerja, atasan langsung dan organisasi dapat disimpulkan bahwa karyawan organisasi B saling mendukung dan mengayomi. Atasan informan di organisasi B memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2006) dalam bukunya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang memotivasi para karyawan untuk terus berkarya, memberikan semangat serta mengakomodir tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (direktif) dan berorientasi pada orang (partisipatif). Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat bekerja dan mendukung karyawan dalam menghadapi perubahan (Bass & Riggio, 2006; Voet, 2015).

Berkaitan dengan jam lembur dan istirahat, 1 dari 5 orang informan menyatakan merasa sedikit terganggu dengan kebijakan lembur dari organisasi. Walaupun penelitian terdahulu menyatakan adanya dampak negatif dari adanya jam lembur dapat mengakibatkan seseorang menjadi lebih menghargai waktu yang hilang untuk keluarga, serta mendorong karyawan menjadi orang tua yang lebih baik dan juga lebih bertanggung jawab terhadap keluarga (Barnett, 1998; Gray, Qu, Stanton, & Weston, 2004; Watanabe & Yamauchi, 2016).

Lebih lanjut, tentang penerapan jam istirahat yang diberlakukan organisasi B, para pegawai merasa sudah cukup senang. Jam istirahat telah dimanfaatkan sebaik mungkin dan tergantung pribadi masing-masing. Pemanfaatan jam istirahat tersebut diantaranya digunakan untuk beribadah, makan siang hingga merebahkan badan sejenak agar dapat lebih fokus bekerja. Pelaksanaan jam istirahat yaitu pada pukul 12.00-13.00 atau selama 1 jam. Namun, pada salah satu seksi, jam istirahat diberlakukan *shift* untuk menghindari penumpukan. Pembagian *shift* tersebut dilaksanakan secara bergilir dan diberikan selama seminggu.

Pada temuan ketiga yaitu aliran informasi di organisasi B, diketahui bahwa aliran informasi di organisasi tersebut lancar. Semua informan mengungkapkan aliran informasi yang terjadi lancar. Hal tersebut didukung oleh adanya wadah untuk berbagi informasi seperti intra web, sosial media hingga *morning call*. Namun, informasi yang sifatnya rahasia tidak disebarluaskan kepada semua pegawai hanya kepada pegawai yang bersangkutan saja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap persepsi EWB karyawan. Beberapa aspek penting dalam budaya organisasi diantaranya mencakup: kepemimpinan, suasana kerja dan komunikasi. Organisasi harus lebih fokus mengevaluasi budayanya untuk mengetahui apakah budaya organisasi yang dimiliki sudah memiliki kecocokan dengan karakteristik organisasi yang dapat menciptakan persepsi EWB bagi karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu pada metode kualitatif digunakan *snowball sampling* yang mengakibatkan semua informan yaitu wanita. Oleh karena itu, semua informasi hanya didapatkan dari sudut pandang wanita. Berdasarkan keterbatasan tersebut untuk penelitian mendatang sebaiknya peneliti juga mempertimbangkan dari sudut pandang laki-laki, agar hasil penelitian lebih beragam dan tepat sasaran. Selain itu penggunaan variabel yang berbeda juga diperlukan seperti kompensasi, kinerja karyawan atau *organizational commitment* serta menggunakan sampel dari sektor lain seperti pada sektor kesehatan, industri dan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840–53.
- Alimo, M.B., Metcalfe, J.A., Bradley, M., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work a longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 86–98.
- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work / family literature. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-182.
- Bass, B., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing: Understanding qualitative research*. New York: Oxford University Press.
- Courtney, C., & Kim, Y.K. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the salvation army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194–209.
- Creswell, J. W., & Clark, Vicki L. P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Crompton, R. (2006). *Employment and the family: The reconfiguration of work and family life in contemporary societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dejoy, D.M., & Wilson, M.G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337–441.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Diener, E., & Tov, W. (2012). National accounts of well-being.” Pp. 137–57 in *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research*, edited by K. C. Land, A. C. Michalos, and M. J. Sirgy. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Eaton, S. C. (2001). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145–167.
- Engster, D., & Stensöta, H.O. (2009). Do Family policy regimes matter for children’s well-being?” *APSA 2009 Toronto Meeting Paper* 1–43.
- Glaser, S.R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173–198.
- Gornick, J.C., & Meyers, M.K. (2003). *Families that work: Policies for reconciling parenthood and employment*. New York: Rusell Sage Foundation.
- Graneheim, U, H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness.” *Nurse Education Today*, 24 (2), 105–120.
- Gray, M., Qu, L.S.D., & Weston, R. (2004). Long work hours and the wellbeing of fathers and their families. *Australian Journal of Labour Economics*, 7(2), 255–273.
- Kossek, E.E. (2005). Workplace policies and practices to support work and families : Gaps in implementation and linkages to individual and organizational effectiveness. in *Workforce, workplace mismatch: Work,*

family, health and well-being. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–380.
- Medina, G.J.A., Ferrer, J.M.B., & Rodríguez, A.R.R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40–58.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 11 Tahun 2017 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Scott, T., Mannion, R., Marshall, M., & Davies, H. (2003). Does organisational culture influence health care performance? A review of the evidence. *Journal of Health Services Research & Policy*, 8(2), 105–170.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees job performance. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–270.
- Tarba, S.Y., Ahammad, M.F., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2017). The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the m&a performance. *Group & Organization Management*, 44(3), 483–520.
- Undang-undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 tentang *Ketenagakerjaan*.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 17(3), 241–255.
- Voet, J.V.D. (2015). Change Leadership and public sector organizational change: examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682.
- Warr, P.B. (2003). Well-being and the workplace. Pp. 392–412 in *Well-being: Foundations of Hedonic Psychology*, edited by D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwartz. New York: SAGE.
- Watanabe, M., & Yamauchi, K. (2016). Psychosocial factors of overtime work in relation to work-nonwork balance: A multilevel structural equation modeling analysis of nurses working in hospitals. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(4), 492–500.
- Westrum, R. (2004). A Typology of organisational cultures. *Quality and Safety in Health Care*, 13(2), 22–28.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. 2015. Employee well-being in organizations: theoretical model, scale development and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621–644.
- Zhu, C., Brussel, V.U., & Devos, G. (2011). Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a chinese school. *Asia Pasific Education Review*, 12, 319–328.