

Organizational Well-Being At Government Corporation

Syahida Tiara Rinanda, Maya Rosmayati Ardiwinata, dan Yus Nugraha

Fakultas Psikologi, Universitas Padjajaran, Bandung

e-mail: syahidatiara12@gmail.com

Abstract

Every company needs a good synergy between the organization and employees so that the company can progress and develop. It is important to build an organizational environment that promotes well-being of its members in the organization, by creating an effective, reflective and affective environment so that employees can work efficiently organized and responsible for achieving organizational goals. This study will describe organizational well-being that owned by one of the government-owned companies that produce vaccines, refer to how the company provides an effective, reflective, and affective environment (Prilleltensky & Prilleltensky, 2006), with a total of 550 permanent employees from all directorates in the company. The results of this study describe organizational well-being in the company shows that employees have a fairly positive perspective in looking at effective environment conditions to support organizational goals, reflective to be able to improving themselves through evaluation, and affective in mutual support and warm conditions.

Keywords: *Organizational Well-Being, Effective Environment, Reflective Environment, Affective Environment.*

Abstrak

Disetiap perusahaan perlu adanya sinergi yang baik antara organisasi dan karyawan sehingga perusahaan dapat terus maju dan berkembang. Penting untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mengedepankan kesejahteraan pada diri para anggotanya didalam organisasi, dengan menciptakan lingkungan yang efektif, reflektif dan afektif sehingga karyawan dapat bekerja secara efisien terorganisasi dengan baik dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini akan menggambarkan *organizational well-being* yang dimiliki salah satu perusahaan milik pemerintah, mengacu pada bagaimana perusahaan menyediakan lingkungan efektif, reflektif dan afektif (Prilleltensky & Prilleltensky, 2006), dengan subjek penelitian sebanyak 550 karyawan tetap yang berasal dari seluruh direktorat didalam perusahaan. Hasil dari penelitian ini menggambarkan *organizational well-being* diperusahaan menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang cukup positif dalam memandang kondisi lingkungan efektif untuk menunjang tujuan organisasi, reflektif untuk dapat berupaya melakukan pengembangan diri melalui evaluasi, dan afektif dimana adanya kondisi saling mendukung dan hangat.

Kata kunci: *Organizational Well-Being, Lingkungan Efektif, Lingkungan Reflektif, Lingkungan Afektif.*

I. Pendahuluan

Industri farmasi di Indonesia merupakan usaha yang memiliki potensi yang besar untuk menunjang pendapatan negara. Salah satu industri farmasi di Indonesia yang memiliki potensi besar dalam menunjang pendapatan negara ialah perusahaan “X” yang merupakan salah satu produsen vaksin bagi manusia di Indonesia dan terbesar di Asia Tenggara dengan kapasitas produksi lebih dari 3,2 miliar dosis pertahun. Perusahaan “X” memiliki keahlian dan pengalaman lebih dari 127 tahun. Dengan berbagai macam penghargaan yang telah didapatkan, Perusahaan “X” tetap terus melakukan berkembang menjadi perusahaan dengan standar internasional.

Perusahaan memiliki keuntungan terbesar (70%) berasal dari kegiatan ekspor, sehingga perusahaan selalu berupaya untuk tetap masuk dalam *listing* WHO (*World Health Organization*), hal-hal yang dilakukan ialah mengikuti standar yang telah ditetapkan oleh WHO dalam proses produksi vaksin dengan sangat ketat dan berstandar tinggi. Selain itu dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal saat ini, dimana hal tersebut memiliki dampak terhadap kemajuan serta *revenue* perusahaan, perusahaan sudah mengantisipasi dengan melakukan beberapa program, seperti peninjauan produk baru yaitu 6 produk pengganti polio, 4 produk saat ini, 10 produk swasta, dan 3 produk ekspor.

Melihat kondisi diatas, peran sumber daya manusia didalamnya dalam menjalankan perusahaan merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Hal ini agar membuat organisasi memiliki semangat untuk mencapai tujuan dan menjaga eksistensinya, dalam hal ini tantangan dan perubahan yang berasal dari lingkungan. Sangat penting untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mengedepankan kesejahteraan pada diri para anggotanya didalam organisasi, dengan memelihara dan mengatur sumber daya manusia didalam organisasi dengan baik, menjalankan tugasnya dengan baik, dapat melayani masyarakat, dan menciptakan lingkungan yang efektif dan efisien. Hal tersebut merupakan dapat digambarkan sebagai *Organizational well-being*. Prilleltensky (2006, dalam Rani S, Agustiani, Ardiwinata, Purwono, 2017), mengatakan bahwa kesejahteraan organisasi dapat dilihat sebagai organisasi yang mampu mempertahankan potensi karyawan dan mereka yang mampu berkinerja baik dan mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat

Organisasi yang tidak menyediakan cukup stimulus dalam meningkatkan potensi individu akan mempengaruhi kesejahteraan individu dan selanjutnya mempengaruhi Kesejahteraan organisasi (Prilleltensky, 2006, dalam Rani S, Agustiani, Ardiwinata, Purwono, 2017). Untuk itu terlihat perusahaan telah melakukan perubahan sistem untuk dapat mengelola perusahaan menjadi lebih baik lagi. Salah satunya dapat dilihat dengan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) telah berorientasi pada tercapainya keseimbangan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam memenuhi SDM masa kini dan masa depan sesuai tuntutan bisnis, selanjutnya perusahaan memberikan kesempatan yang sama antar *gender* untuk masing-masing level dalam program pembinaan, pengembangan dan peningkatan jenjang karir karyawan. Kemudian karyawan merasa sudah diberikan insentif, tunjangan serta remunerasi yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan berbasis kompetensi dan kinerja, perusahaan menjamin bahwa karyawan telah mendapatkan upah di atas Upah Minimum Provinsi (UMP) yang ditetapkan pemerintah. Perusahaan

menyediakan menyediakan suatu wadah untuk kegiatan yang dapat menjadi sarana *coping* stress selama melaksanakan pekerjaan yaitu program *Work-Life Balance* (WLB).

Terlihat perusahaan sudah berupaya untuk menciptakan lingkungan pekerjaan yang mengedepankan lingkungan yang sehat bagi para karyawan yang bekerja didalam perusahaan, namun dapat dikatakan setiap karyawan memiliki pandangan dan persepsi yang berbeda dalam memandang lingkungan yang di sediakan atau diciptakan oleh perusahaan.

1.1 *Organizational Well-Being*

Organizational well-being didefinisikan dengan hadirnya lingkungan yang efektif untuk menunjang tujuan organisasi, reflektif untuk dapat selalu berupaya melakukan pengembangan diri melalui evaluasi terhadap kinerja perusahaan, dan afektif dimana adanya kondisi saling mendukung dan penuh kasih sayang atau biasa disingkat dengan lingkungan E (Efektif) R (Reflektif) A (Afektif).

Ketiga lingkungan ERA saling bergantung satu sama lain, apabila ada salah satu aspek yang tidak ada diantara ketiga aspek ini yaitu efektif, reaktif, dan afektif maka *organizational well-being* tidak dapat tercipta. Terdapat tiga *sites* utama didalam konsep kesejahteraan (*well-being*) yaitu individu, organisasi dan komunitas, ketiganya memiliki perbedaan masing-masing, namun terdapat entitas unik dan saling bergantung satu sama lainnya (Prilleltensky & Prilleltensky, 2006). Lingkungan ERA dapat dikatakan sebagai tanda dari kesejahteraan yang dapat dilihat pada individu, organisasi dan komunitas. Dalam penelitian ini, konsep *organizational well-being* dilihat dari individu dan hubungan individu dengan organisasi. Keberadaan organisasi yang dipersepsi oleh individu didalamnya adalah menghasilkan pekerjaan, memenuhi kebutuhan-kebutuhan, dan melayani pekerja, klien, dan komunitas secara meluas. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, organisasi harus menjadi efisien, terorganisasi dengan baik, berorientasi terhadap tugas, akuntabilitas, dan bertanggung jawab serta mereka harus dapat percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk melakukan hal tersebut (Bolman & Deal, 2003; Chowdhury, 2003, dalam Prilleltensky & Prilleltensky, 2006).

Organizational well-being dipandang dari segala aspek, baik dari hubungan sesama karyawan, lingkungan yang aman dan dapat mengembangkan individu, serta hubungan antara individu dengan organisasi maupun organisasi dengan individu, dimana ditandai dengan tidak adanya kesenjangan antara kebutuhan dan nilai-nilai yang dimiliki individu dan organisasi dan terwujudnya lingkungan yang efektif, reflektif, dan afektif di dalam organisasi (Prilleltensky & Prilleltensky, 2006)

Lingkungan efektif dapat dilihat melalui persepsi individu melalui adanya peran yang jelas, memahami harapan atasan terhadap dirinya, kejelasan tugas, komunikasi yang efektif, pekerja memiliki sumber daya yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaannya, adanya kesesuaian diantara keterampilan dan tugas yang dijalankan serta lingkungan kerja yang aman. Lingkungan reflektif dapat dilihat dari persepsi individu bagaimana perusahaan dalam meningkatkan stimulasi kognitif, pembelajaran dan pertumbuhan intelektual pada karyawan dan juga berusaha untuk merefleksikan visi, misi dan nilai organisasi pada diri karyawan. Selanjutnya, individu merasa adanya umpan balik terhadap hasil pekerjaan karyawan, adanya sarana pengembangan diri untuk para karyawan, terdapat evaluasi program dan rencana yang strategis untuk mencapai tujuan serta menerima ide dan masukan dari karyawan. Secara keseluruhan merupakan upaya organisasi untuk melibatkan seluruh pihak yang terkait dalam pencapaian misi, visi dan pertumbuhan organisasi. Selanjutnya untuk lingkungan afektif yang berada didalam perusahaan akan sangat membantu dalam menjaga kepuasan dan efisiensi karyawan. Individu memiliki perasaan diterima, diapresiasi, bernilai, dan dihormati merupakan prediktor yang kuat terhadap *well-being* pekerja sama halnya dengan fleksibilitas, kekuatan dalam membuat keputusan, dan dukungan sosial (Marmot, 2004; Warr, 1999, dalam Prilleltensky & Prilleltensky, 2006).

Didalam pembentukan lingkungan ERA. Terdapat sumber-sumber yang akan memengaruhinya dalam pencapaian *organizational well-being*. yaitu *value, interest, person* (VIP) yang berasal dari individu, organisasi dan komunitas. Jika kongruensi ini dapat tercipta maka organisasi dapat menciptakan lingkungan yang efektif, reflektif, dan afektif (ERA) sehingga organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi yang *well-being*. *Values*, merupakan landasan berfikir yang dimiliki individu, organisasi dan komunitas yang menentukan tindakan yang akan dilakukan dalam mencapai sebuah hasil dan proses yang diinginkan. *Interest*, merupakan keinginan atau minat pribadi, organisasi dan komunitas untuk mendapatkan keuntungan personal dengan mengabaikan konsekuensi secara kolektif (Flyvbjerg, 1998, 2001, dalam Prilleltensky & Prilleltensky, 2006). *Power* merupakan kombinasi dari kemampuan dan kesempatan dalam meningkatkan *value* ataupun *interest*.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, karyawan mengemukakan perusahaan telah menyediakan alat-alat yang menunjang pekerjaan, menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman serta memastikan Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja (K3). Sistem remunerasi, tunjangan dan insentif sudah sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang ditampilkan karyawan. Pengelolaan SDM sudah berbasis *human capital management*, perusahaan sudah menyediakan wadah untuk pengembangan diri karyawan. Perusahaan juga

menyediakan suatu wadah untuk kegiatan yang dapat menjadi sarana *coping* stress selama melaksanakan pekerjaan yaitu program *Work-Life Balance* (WLB). Dalam menjaga eksistensi perusahaan didalam lingkungan sosial, karyawan merasa dengan adanya *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang memiliki makna strategis sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan menjaga kelestarian lingkungan hidup merupakan hal yang baik dilakukan oleh perusahaan. Didalam bekerja, karyawan tidak terlepas dari hubungan dengan karyawan lainnya, hubungan dengan karyawan lain merupakan hal yang sangat penting dan dapat menunjang kinerja didalam bekerja, hal tersebut dikarenakan harus adanya kerja sama satu sama lain, karena dalam menghasilkan suatu produk semuanya harus berjalan secara beriringan. Terdapat lingkungan kekeluargaan, sehingga ketika terjadi konflik akan diselesaikan secara internal atau kekeluargaan terlebih dahulu.

Terlihat perusahaan BUMN PT “X” sudah berupaya untuk menciptakan lingkungan yang mengedepankan lingkungan yang sehat bagi karyawan, namun dapat dikatakan karyawan memiliki pandangan dan persepsi yang berbeda-beda. *Organizational well-being* yang rendah dalam sebuah organisasi akan menurunkan produktivitas, tingginya absen di kantor, rendahnya motivasi kerja, rendahnya kesediaan untuk bekerja, dan kurangnya kepercayaan dalam organisasi (Mowday., dkk, 2013, dalam Coli & Rissotto, 2015). Hal tersebut akan memengaruhi organisasi untuk mencapai tujuan dan menjaga eksistensinya didalam lingkungan yang terus berubah-ubah mengikuti perkembangan zaman. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melihat gambaran *organizational well-being* di perusahaan BUMN PT “X”.

II. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif, yaitu peneliti menggambarkan variabel *organizational well-being* di PT BUMN “X”. Data dari penelitian ini di analisa menggunakan *software JASP* versi 9.0.2 dan dan IBM SPSS versi 20.

2.1 Partisipan

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan BUMN PT. X yang berjumlah 550 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling* , dimana setiap populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dapat dipilih menjadi sampel dari penelitian (Saughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2006). Kriteria sampel dalam penelitian ini merupakan karyawan yang berstatus tetap dan telah bekerja di

perusahaan selama minimal 1 tahun. Penentuan ukuran dan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan tabel Krejcie dan Morgan (1970), dengan jumlah populasi 1189 karyawan kemudian dibulatkan menjadu 1200 agar dapat dilihat ditabel dengan *level of confidence* 90% maka dibutuhkan jumlah minimal sampel 291. Peneliti meminta kesediaan karyawan untuk terlibat dengan mengisi kuesioner *online* menggunakan *google form* dan mengundang karyawan data keruang asesmen perusahaan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

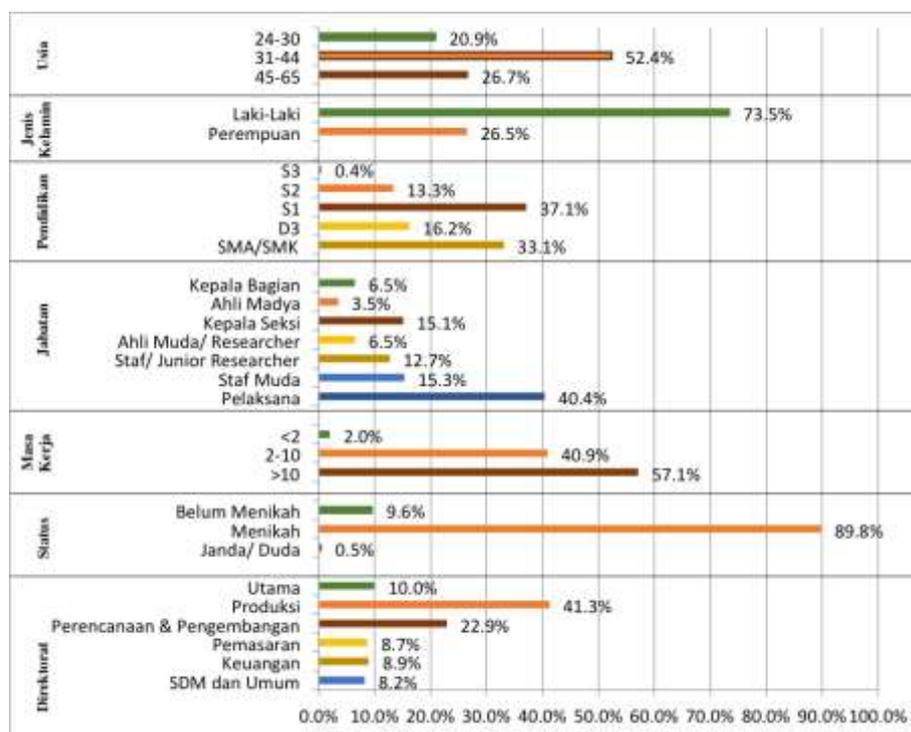
2.2 Alat Ukur

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dikonstruksi oleh peneliti dengan validasi *expert judgement* berdasarkan dimensi *organizational well-being* oleh Prilleltensky & Prilleltensky (2006). Alat ukur ini terdiri dari dimensi yang mengukur lingkungan yang efektif, reflektif dan afektif didalam organisasi. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan *alpha cronbach* diperoleh koefisien reliabilitas sebesar $\alpha = 0,954$ dan validitas item berkisar antara 0,450-0,746.

III. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Penelitian ini menggunakan 550 sampel karyawan tetap perusahaan BUMN PT “X”, sehingga setelah dilakukan pengolahan data didapatkan hasil sebagai berikut:

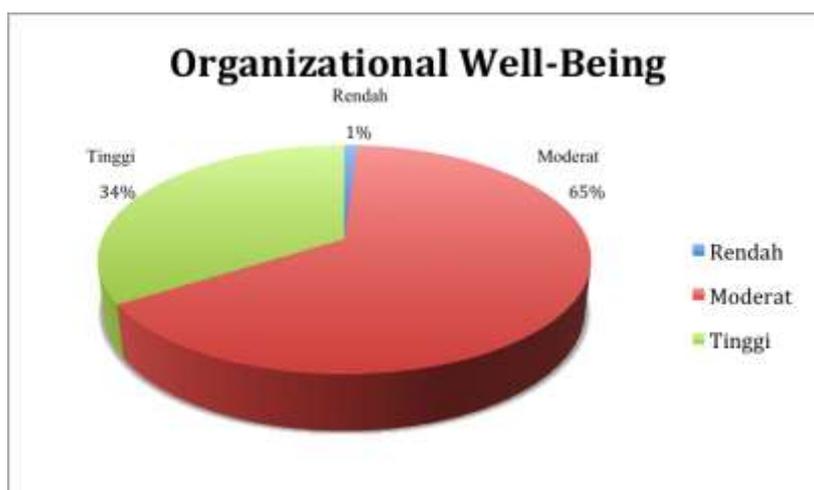


Gambar 1. Data Demografi Jumlah 550 Responden Penelitian Berdasarkan Persentase

Dari gambar diatas, dapat digambarkan bahwa responden penelitian ini berjumlah 550 orang, dengan rentang usia 24- 30 tahun sebanyak 115 orang (20,9%), 31-44 tahun sebanyak 288 orang (52,45%) dan 45-65 tahun sebanyak 147 orang (26,7%). Dari gambaran keseluruhan responden penelitian berdasarkan usia, rata-rata responden penelitian berada pada rentang usia 31-44 tahun. Selanjutnya gambaran pada kategori jenis kelamin diketahui bahwa lebih banyak karyawan dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 404 orang (73,5%) dibandingkan dengan karyawan berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 146 orang (26,5%). Mengenai latar belakang pendidikan responden didapatkan data responden dengan latar belakang pendidikan S3 sebanyak 2 orang (0,4%), kemudian S2 sebanyak 73 orang (13,3%), S1 dengan jumlah terbesar sebanyak 204 orang (37,1%) , D3 sebanyak 89 orang (16,2%) dan SMA/SMK sebanyak 182 orang (33,1%).

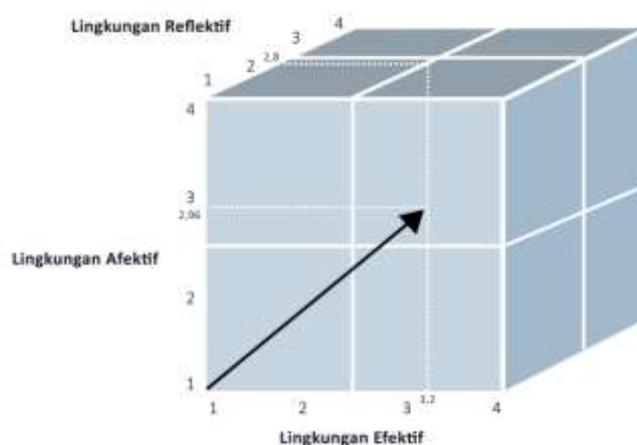
Dari segi jabatan, sebagian besar responden berada pada jabatan pelaksana sebesar 222 orang (40,4%), staf muda sebanyak 84 orang (15,3%), staf sebanyak 70 orang (12,7%), ahli muda sebanyak 36 orang (6,5%), kepala seksi 83 orang (15,1%), ahli madya sebanyak 19 orang (3,5%) dan kepala bagian 36 orang (6,5%). Selajutnya dari keseluruhan responden, sebagian responden dalam penelitian ini memiliki status pernikahan sudah menikah dengan jumlah 494 orang (89,9%), sedangkan yang belum menikah berjumlah 53 orang (9,6%) dan status janda/duda sebanyak 3 orang (0,5%). Kemudian dalam segi masa kerja didapatkan data responden dengan masa kerja <2 tahun sebanyak 11 orang (2%), masa kerja dengan rentan 2-10 tahun sebanyak 225 orang (40,9%) dan masa kerja dengan lebih dari 10 tahun sebanyak 314 orang (57,1%).

Penelitian ini dilakukan pada seluruh direktorat yang terdapat didalam perusahaan, terlihat bahwa sebagian besar responden penelitian berasal dari direktorat produksi sebanyak 227 orang (41,3%) dikarenakan direktorat produksi merupakan inti dari perusahaan manufaktur untuk memproduksi produknya sehingga membutuhkan karyawan yang lebih banyak pada bagian tersebut. Kemudian 126 responden (22,9%) berasal dari direktorat perencanaan dan pengembangan, 55 orang (10%) dari direktorat utama, 49 orang (8,9%) dari direktorat keuangan, 48 orang (8,7%) dari direktorat pemasatan dan terakhir 45 orang (8,2%) berasal dari direktorat SDM dan Umum.



Gambar 2. Pesebaran Skor *Organizational Well-Being* pada Karyawan Perusahaan BUMN PT “X”

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar pesebaran skor pada karyawan PT “X” berada pada kategori moderat sebesar 65% (359 orang), selanjutnya untuk kategori tinggi 34% (189 orang) dan kategori rendah 0,4% (2 orang). Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan mempersepsikan PT “X” menyediakan lingkungan kerja yang efektif untuk menunjang tujuan organisasi, reflektif untuk dapat selalu berupaya dalam melakukan pengembangan diri melalui evaluasi terhadap kinerja perusahaan, dan afektif dimana adanya kondisi saling mendukung dan penuh kasih sayang.



Gambar 3. Model *Organizational Well-Being* Perusahaan BUMN PT “X”

3.2 Pembahasan

Berdasarkan gambar 3 (model *organizational well-being* Perusahaan BUMN PT “X”) diatas dapat dilihat bahwa tanda panah bergerak menuju kubus paling belakang dan ujung atas. Titik pertemuan dari ketiga dimensi *organizational well-being* berada ditengah

kontinum yang menunjukkan bahwa *organizational well-being* pada karyawan PT “X” berada dalam kategori cukup sejahtera. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT “X” memiliki persepsi yang cukup positif dalam memandang kondisi lingkungan efektif, reflektif, dan afektif di perusahaan. Dapat dilihat bahwa perusahaan sudah dapat menyediakan lingkungan yang efektif untuk menunjang tujuan organisasi, reflektif untuk dapat selalu berupaya melakukan pengembangan diri melalui evaluasi terhadap kinerja perusahaan, dan afektif dimana adanya kondisi saling mendukung dan penuh kasih sayang. Dimensi yang paling tinggi mewakili persepsi karyawan yaitu lingkungan efektif dengan *mean* 3.12, kemudian lingkungan afektif dengan *mean* 2.96 dan lingkungan reflektif dengan *mean* 2.8.

Ketiga lingkungan ERA saling bergantung satu sama lain, apabila ada salah satu aspek yang tidak ada diantara ketiga aspek ini yaitu efektif, reaktif, dan afektif maka *organizational well-being* tidak dapat tercipta. Selanjutnya dilakukan analisis gambaran *organizational well-being* di perusahaan PT “X” yang terbentuk dari lingkungan efektif, reflektif dan afektif. Ketiga lingkungan tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya dalam membentuk *organizational well-being*. Lingkungan efektif terlihat dari keberadaan organisasi untuk menghasilkan pekerjaan, memenuhi kebutuhan-kebutuhan, dan melayani pekerja, klien, dan komunitas secara meluas. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, organisasi harus menjadi efisien, terorganisasi dengan baik, berorientasi terhadap tugas, akuntabilitas, dan bertanggung jawab serta mereka harus dapat percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk melakukan hal tersebut (Bolman & Deal, 2003; Chowdhury, 2003, dalam Prilleltensky & Prilleltensky, 2006).

Lingkungan efektif di perusahaan BUMN PT “X” terlihat dari karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi sudah cukup positif dapat memberikan peran yang jelas terhadap diri karyawan sehingga paham akan tugas dan tanggung jawabnya didalam pekerjaan, lalu organisasi juga sudah menyediakan wadah dan alur komunikasi yang jelas untuk penyelesaian pekerjaan dan komunikasi atasan serta rekan kerja, seperti *morning breafing* dan adanya rapat bulanan. Hal lainnya karyawan PT “X” merasa bahwa perusahaan sudah menyediakan sumber daya yang memadai berupa akses terhadap materi, peralatan, literatur, dan informasi mengenai prosedur dalam penyelesaian tugas dan juga organisasi sudah memberikan perhatian terhadap lingkungan kerja yang aman dan nyaman serta meningkatkan kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja karyawan. Saat ini perusahaan melakukan transformasi pengelolaan SDM berbasis teknologi informasi dengan sistem pengelolaan SDM saat ini sudah berubah menjadi *Human Capital Management* untuk pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik lagi.

Lingkungan efektif tercipta dengan adanya *interest* yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu yang dimiliki oleh perusahaan dan *value* yang berupa akuntabilitas dan keterbukaan dalam pencapaian tujuan organisasi, selanjutnya perusahaan memiliki *power* dalam menyediakan ketersediaan fasilitas, materi serta lingkungan kerja yang aman agar dapat mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut harus berkongruensi dengan *value* yang dimiliki oleh karyawan serta *interest* atau minat pribadi dalam hal *self determination* serta *power* yang dimiliki individu berupa kemampuan dan kesempatan tersedianya struktur, mekanisme, serta komunikasi yang jelas oleh perusahaan.

Dalam menjelaskan lingkungan reflektif dari persepsi individu terlihat perusahaan BUMN PT “X” sudah cukup memberikan stimulasi kognitif, pembelajaran dan pengembangan intelektual kepada para karyawan serta memberikan stimulasi kognitif, pembelajaran dan pengembangan intelektual kepada para karyawan. Organisasi yang tidak menyediakan cukup stimulus dalam meningkatkan potensi individu akan mempengaruhi kesejahteraan individu dan selanjutnya mempengaruhi Kesejahteraan organisasi (Prilleltensky, 2006, dalam Rani S, Agustiani, Ardiwinata, Purwono, 2017). Terlihat perusahaan PT “X” memberikan kesempatan yang sama antar *gender* untuk masing-masing level dalam program pembinaan, pengembangan dan peningkatan jenjang karir karyawan. Peningkatan kompetensi karyawan dilakukan melalui pengembangan solusi *learning & development*. Disamping itu, perusahaan menyediakan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan para SDM didalam perusahaan, mencakup peningkatan kompetensi *skill, knowledge* dan *leadership*. Terlihat karyawan merasa bahwa perusahaan BUMN PT “X” merupakan perusahaan yang cukup terbuka dan transparan, memberikan wadah untuk karyawan dalam memberikan ide dan kritik demi kemajuan organisasi serta selalu mengusahakan kesejahteraan karyawan dengan cara melihat kondisi karyawan di perusahaan, namun tidak semua karyawan merasakan hal tersebut, beberapa karyawan masih merasa perusahaan belum sepenuhnya dapat menampung aspirasi mereka. Hal ini membuat para karyawan belum dapat berpikir secara mendalam mengenai fungsi serta operasional perusahaan sudah selaras dengan visi, misi atau nilai organisasi Selain itu, Hak berserikat dan berkumpul disepakati dan dihormati bersama dalam koridor hak dan kewajiban karyawan serta aturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam membentuk lingkungan reflektif terdapat *value* yang dimiliki individu berupa pertumbuhan dan perkembangan terkait keterampilan diri kemudian minat pribadi yang dimiliki individu berupa aktualisasi diri pribadi dan didukung oleh *power* berupa kesempatan disediakan fasilitas untuk pengembangan keterampilan diri oleh perusahaan. Hal ini harus

berkongruensi dengan *value* yang dimiliki oleh perusahaan berupa kolaborasi dan partisipasi demokrasi untuk pengembangan perusahaan kedepannya dan didukung oleh *power* yang dimiliki organisasi dengan menyediakan lingkungan kerja yang terbuka akan masukan, konstan melakukan evaluasi terhadap masukan yang diberikan, adanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan tanpa adanya rasa takut.

Kemudian untuk lingkungan afektif yang terdapat di perusahaan BUMN PT “X”, dapat dilihat karyawan mempersepsikan perusahaan sudah cukup menyediakan lingkungan yang kondusif, menyediakan iklim yang suportif secara emosional serta penerimaan sehingga menciptakan lingkungan yang bersahabat. Karyawan merasa bahwa perusahaan sudah memberikan pengakuan kepada karyawan sesuai kontribusi yang diberikan, memberikan kebebasan bagi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas sesuai tujuan yang ditetapkan serta perusahaan menciptakan suasana dimana karyawan bisa mengekspresikan kekhawatirannya tanpa adanya ketakutan akan ancaman dan hukuman serta menciptakan hubungan persahabatan diantara karyawan. Dalam rangka menerapkan keseimbangan dalam bekerja, perusahaan telah mengakomodir dan melaksanakan aktivitas penerapan lingkungan kerja yang sehat melalui program *Work-Life Balance* (WLB). Hal ini bertujuan menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan, serta meningkatkan kualitas hidup karyawan menjadi lebih baik dan lebih sehat, menyeimbangkan antara pekerjaan, keluarga, sosial serta lingkungan kerja. Karyawan merasa bahwa perusahaan sudah memberikan apresiasi dan penghargaan sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Perusahaan sudah menciptakan lingkungan yang profesional namun tetap memiliki nuansa kekeluargaan, menyenangkan, penuh toleransi, saling berbagi penuh empati dan saling membantu memberikan dampak positif dalam bekerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memiliki program kesejahteraan yang baik akan membuat karyawan merasa bernilai dan mendukung produktifitas dalam bekerja.

Selanjutnya terbentuknya lingkungan afektif bersumber dari *value* yang dimiliki oleh individu mengenai iklim penerimaan, perhatian dan kasih sayang, dimana *interest* untuk pencapaiannya ialah rasa nyaman, aman dan bahagia pada diri individu didalam lingkungan organisasi serta didukung dengan adanya *power* yang dimiliki individu berupa kesempatan dan kemampuan bagi individu untuk menerima dan memberikan perhatian dan kasih sayang kepada orang lain didalam perusahaan. Hal ini harus kongruensi dengan perusahaan, dimana *value* yang dimiliki yaitu menghormati perbedaan didalam diri setiap individu, kemudian *interest* menciptakan lingkungan yang aman, nyaman dan penuh kegembiraan didalam organisasi dan didukung oleh *power* yang dimiliki berupa menyediakan wadah bagi

individu untuk menjalin komunikasi dengan rekan kerja, menyediakan fasilitas untuk menyalurkan hobi yang dimiliki dan kegiatan untuk mempererat hubungan diantara sesama karyawan.

Lingkungan efektif, reflektif dan afektif tercipta karena terdapat kongruensi diantara *value*, *interest*, dan *power* yang dimiliki oleh individu dan perusahaan serta komunitas sehingga kesejahteraan individu dapat tercapai begitupula kesejahteraan organisasi. Terdapat *VIP Leadership*, yang melihat pentingnya peran pemimpin didalam organisasi. Beberapa hal yang dapat dilakukan pemimpin ialah untuk mengkongruensikan VIP (personal, organisasi) agar tidak berbenturan satu sama lainnya. Pemimpin didalam tempat kerja diharapkan dapat memoderasi hubungan antara stress yang dialami oleh karyawan terhadap peran didalam pekerjaan dan *organizational well-being*, seperti kepemimpinan yang positif berkaitan dengan adanya *organizational well-being* yang tinggi (Martinova, Martin, Llyod, 2002 dalam Prileltenksy & Prileltenksy, 2006) .

Secara keseluruhan, terlihat bahwa berdasarkan model *organizational well-being* di perusahaan PT “X” yang memiliki kualitas ERA moderat, hal tersebut dapat dikatakan sudah sesuai dengan *nature* perusahaan yang jelas yaitu memiliki SOP yang jelas dan terstruktur, serta peraturan yang ketat dalam melakukan produksi. Kemudian didukung oleh hasil penelitian yang menghasilkan kondisi lingkungan efektif yang tinggi dapat dikatakan sudah cukup bagus mendukung perusahaan, dapat dikatakan model *organizational well-being* yang dimiliki oleh perusahaan PT “X” sudah cukup optimal dan dapat dikatakan sehat untuk perusahaan dalam menunjang pencapaian organisasi.

IV. Simpulan dan Saran

4.1 Simpulan

- a. *Organizational well-being* di perusahaan “X” berada dalam kategori moderat. Hal tersebut menunjukkan karyawan memiliki persepsi bahwa lingkungan di dalam perusahaan sudah cukup sejahtera. Perusahaan sudah dapat menyediakan lingkungan yang efektif untuk menunjang tujuan organisasi, reflektif untuk dapat selalu berupaya melakukan pengembangan diri melalui evaluasi terhadap kinerja perusahaan, dan afektif dengan adanya kondisi saling mendukung dan penuh kasih sayang.
- b. Melihat persebaran skor pada karyawan perusahaan “X”, karyawan memiliki persepsi berbeda-beda dalam melihat *organizational well-being* didalam perusahaan. Karyawan yang mempersepsi perusahaan telah menyediakan lingkungan efektif, reflektif dan

afektif pada kategori moderat sebesar 65% (359 orang), selanjutnya untuk kategori tinggi 34% (189 orang) dan kategori rendah 0,4% (2 orang).

4.2 Saran

4.2.1 Saran Teoritis

- a) Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan mengenai teori *organizational well-being* di lingkungan perusahaan.
- b) Melakukan penelitian lebih mendalam mengenai hal-hal yang dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh *organizational well-being*.

4.2.2 Saran Praktis

- a) Memberikan gambaran mengenai *organizational well-being* pada perusahaan PT “X”
- b) Membantu perusahaan PT “X” untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan *organizational well-being* didalam perusahaan dengan berupaya menyeimbangkan *value, interest* dan *power*. Ketiga hal tersebut merupakan sumber dari terciptanya *organizational well-being*.

Daftar Pustaka

- Gulford, J. P. 1956. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York: Prentice Hall.
- Prilleltensky, Isaac & Prilleltensky, Ora. 2006. *Promoting Well-Being: Linking Personal, Organizational, and Community Change*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Shaughnessy John J., Eugene B. Zechmeister., Jeanne S. Zechmeister. 2012. *Research Methods in Psychology Ninth Edition*. New York : Mc Graw Hill, Inc

Daftar Rujukan

- Cartwright, S., & Cooper, C. L. 2009. *The Oxford handbook of organizational well-being*. Oxford Handbooks Online, September
- Coli, E., & Rissotto, A. 2013. *The pursuit of organizational well-being-an exploratory study in a public research agency*. International Journal of Social Science and Humanity, 3(2), 186.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Luminta, Carmen. (2014). *Organizational Well-Being*. "Mircea cel Batran" Naval Academy Scientific Bulletin, Volume XVII-2014-issue 2.
- Rani, Sukma; H Agustiani, MR Ardiwinata, RU Purwono. (2017). *Organizational Well-Being in University*. Scientific Journal of PPI-UKM; Vol. 4 (2017) No. 1 ISSN No. 2356-2536.
- Rob, N. (2013). *Promoting organizational well-being: A system psychodynamic model*. Executive MA Thesis Wave 12
- Sancassiani, Federica; M. Campagna; F. Tuligi; S. Machado; E. Cantone & M.G. Carta. (2015). *Organizational Wellbeing among Workers in Mental Health Services : A Pilot Study*. Clinical Practices & Epidemiology in Mental Health, 2015,11,4-11.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. *Policy*, 27(3), 60-1.
- Torri, P., & Toniolo, E. 2009. *Organizational wellbeing: challenge and future foundation*. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 32(3), 363-367.