



PEOPLE AT WORK:

*Dinamika Manusia
di Tempat Kerja*

Penulis:

Erita Yuliasesti Diah Sari Dkk.

PEOPLE AT WORK

Dinamika Manusia di Tempat Kerja

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Erita Yuliasesti Diah Sari dkk.

PEOPLE AT WORK

Dinamika Manusia di Tempat Kerja

Editor:

Erita Yuliasesti Diah Sari

**UAI
PRESS**

PEOPLE AT WORK: DINAMIKA MANUSIA DI TEMPAT KERJA

Copyright © 2023 Erita Yuliasesti Diah Sari dkk.

Penulis : Erita Yuliasesti Diah Sari dkk.
Editor : Erita Yuliasesti Diah Sari
Layout : Kirman
Desain Cover : Irfana Hafidz

Diterbitkan oleh : **UAD PRESS**
(Anggota IKAPI dan APPTI)
Kampus II Universitas Ahmad Dahlan
Jl. Pramuka No. 46, Sidikan, Umbulharjo, Yogyakarta
Telp. (0274) 563515,
Phone (+62) 882 3949 9820

ISBN : 978-623-5635-92-7

16 x 24 cm, xii + 142 hlm
Cetakan Pertama, Juni 2023

All right reserved. Semua hak cipta © dilindungi undang-undang. Tidak diperkenankan memproduksi ulang atau mengubah dalam bentuk apa pun melalui cara elektronik, mekanis, fotocopy, atau rekaman sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari pemilik hak cipta.

Prakata

Dinamika kerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peran perilaku anggotanya yang beraneka ragam dan membentuk sinergi harmonis. Semua bermuara pada tujuan efektivitas kerja organisasi. Melalui karya bersama ini, diharapkan akan muncul diskusi hangat seputar dinamika perilaku kerja.

Terima kasih dan rasa syukur selalu terpanjat kepada Allah SWT yang telah berkenan memberi kesempatan kami untuk menulis bersama. Buku bertajuk *People at Work: Dinamika Manusia di Tempat Kerja* ini disusun sebagai salah satu media publikasi riset dan pemikiran ilmiah dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

Semua yang tersaji dalam buku ini tentu saja tidak sepenuhnya sempurna. Kami selalu berharap untuk memperoleh banyak masukan dan saran yang membangun agar menghasilkan produk yang lebih baik di masa mendatang. Terima kasih.

Yogyakarta, Juni 2023

Penulis

Pengantar

Dunia kerja saat ini memberikan nuansa baru dalam perspektif Psikologi Industri dan Organisasi. Banyak issue-isue kekinian yang membuat Psikologi Industri dan Organisasi menjadi tertantang untuk mendiskusikannya secara lebih mendalam dan intensif. Beberapa isu yang mencuat terkait dengan fenomena Artificial Intelligence, Manajemen Talenta, Kesehatan Mental di Dunia Kerja dan masih banyak isu psikologis terkait dengan tenaga kerja generasi Y, Z serta Alpha. Semua isu tersebut menarik untuk dikupas dan ditindaklanjuti dengan berbagai kajian ilmiah.

Terkait dengan hal tersebut, buku dengan judul *People at Work: Dinamika Manusia di Tempat Kerja* ini merupakan salah satu jawaban atas berbagai isu tersebut. Buku ini merupakan kumpulan tulisan yang terkait dengan isu-isu tersebut dan dikupas secara mendalam berdasarkan riset serta pemikiran hasil diskusi dengan para ahli yang berkecimpung di dunia Psikologi Industri & Organisasi. Tidak semua isu dibahas, namun beberapa isu yang dominan muncul menjadi perhatian untuk dibahas.

Mencermati pembahasan yang ada dalam buku ini, tampak bahwa para penulis berusaha menyajikan permasalahan yang ada dan berusaha menjawab ide-ide solutif. Ide dan pemikiran solutif yang hadir diharapkan akan memberikan bahan pertimbangan pengambilan

keputusan atau pemikiran kreatif untuk dapat dipraktekkan atau diimplementasikan dalam dunia kerja. Tentu dengan sebuah solusi yang memiliki perspektif ilmu keperilakuan terkhusus dalam Psikologi Industri dan Organisasi.

Hadirnya buku ini memberikan tambahan kekayaan dalam pengembangan kapabilitas diri pada pada pemerhati di dunia PIO. Hal ini tentunya akan memberikan rasa bahagia karena ide-ide serta buah dari pemikiran akan membuat kesejahteraan bagi kita semua.

Salam kolaboratif, Kontributif dan Inspiratif.

Yogyakarta, 20 Juli 2023.

Sumaryono

Ketua APIO Induk 2023-2027

Terima Kasih Kepada Kontributor

Dian Fithriwati Darusmin, S.Psi., M.A., Psikolog
Universitas Ahmad Dahlan

Ufi Fatuhrahmah M.Psi., Psikolog
Universitas Ahmad Dahlan

Dr. RR. Erita Yuliasesti Diah Sari, S.Psi., M.Si.
Universitas Ahmad Dahlan

Muhammad Hidayat, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Universitas Ahmad Dahlan

Sitty Aurellia Iriani Putri, S.Psi.
PT. Rekayasa Industri

Dewi Handayani Harahap, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Universitas Ahmad Dahlan

Flora Grace Putrianti, M.Si., M.Psi., Psikolog
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Titisa Ballerina, M.Psi, Psikolog
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Zakaria Efendi Bahri, S.Psi., M.Psi., Psikolog
PT. LPP Agro Nusantara

Luqman Tifa Perwira, S.Psi, M.Psi, Psikolog
Universitas Ahmad Dahlan

Daftar Isi

Prakata —v

Pengantar —vi

Terima Kasih Kepada Kontributor —viii

Daftar Isi —ix

Daftar Tabel —xi

Daftar Gambar —xiii

BAB 1 MENAKAR KESEJAHTERAAN SUBJEKTIF BEBERAPA PROFESI DI
INDONESIA PADA MASA TRANSISI PANDEMI —1

Erita Yuliasesti Diah Sari

BAB 2 BUDAYA DAN STRES KERJA SPESIFIK DI INDONESIA —29

Dian Fithriwati Dariusmin

BAB 3 SEHAT JIWA DALAM BEKERJA —45

Ufi Fatuhrahmah

BAB 4 PELATIHAN EFIKASI DIRI UNTUK MENINGKATKAN
KESEJAHTERAAN SUBJEKTIF DI TEMPAT KERJA —67

Muhammad Hidayat dan Sitty Aurellia Iriani Putri

Bab 5 *JOB INSECURITY* PADA KARYAWAN *OUTSOURCING* —89

Dewi Handayani Harahap

- BAB 6 KESEJAHTERAAN SUBJEKTIF DAN *WORK ENGAGEMENT* PEGAWAI
PERGURUAN TINGGI —101
Flora Grace Putrianti, Titisa Ballerina
- BAB 7 QUO VADIS PSIKOLOGI INDUSTRI ORGANISASI INDONESIA:
ANTARA *ARTIFICIAL INTELLIGENCE*, LEDAKAN DEMOGRAFI, DAN
CULTURE LAG —113
Zakaria Efendi Bahri
- BAB 8 EFEKTIVITAS TIM KERJA DALAM ORGANISASI —123
Luqman Tifa Perwira
- Indeks —138
Tentang Penulis —139

Daftar Tabel

Tabel 1.	Jumlah responden —10
Tabel 2.	Panduan kategorisasi —12
Tabel 3.	Kategorisasi dimensi kesejahteraan subjektif —13
Tabel 4.	Matriks Upaya Penciptaan Kesehatan Jiwa dalam Bekerja —55
Tabel 5.	Rancangan Penelitian —79
Tabel 6.	Data Skor, Kategori, dan <i>Gain Score</i> Hasil <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> pada Peserta —81
Tabel 7.	Rangkuman Deskripsi Data —81
Tabel 8.	Deskripsi Data Hasil Penelitian —105
Tabel 9.	Uji Normalitas Variabel <i>Work Engagement</i> dan Kesejahteraan Subjektif —106

Daftar Gambar

- Gambar 1. Perjalanan riset psikologi positif —6
- Gambar 2. Riset kesejahteraan subjektif di kalangan orang tua —7
- Gambar 3. Aspek SWB karyawan toko ritel —14
- Gambar 4. Aspek SWB karyawan pabrik —15
- Gambar 5. Aspek SWB karyawan dealer motor —16
- Gambar 6. Aspek SWB karyawan bank —17
- Gambar 7. Aspek SWB karyawan pertambangan (*site*) —18
- Gambar 8. Aspek SWB karyawan pertambangan (*office*) —19
- Gambar 9. Aspek SWB profesi guru —20
- Gambar 10. SWB karyawan toko ritel —21
- Gambar 11. SWB karyawan pabrik —22
- Gambar 12. SWB karyawan dealer —22
- Gambar 13. SWB karyawan bank —23
- Gambar 14. SWB karyawan pertambangan (*site*) —23
- Gambar 15. SWB karyawan pertambangan (*office*) —24
- Gambar 16. SWB profesi guru —24
- Gambar 17. Dinamika Kesehatan Jiwa dalam Bekerja —52
- Gambar 18. Grafik perbedaan skor *pre-test* dan *post-test* manipulasi *checking* —82

Bab 1

Menakar Kesejahteraan Subjektif Beberapa Profesi di Indonesia pada Masa Transisi Pandemi

Erita Yuliasesti Diah Sari

Pendahuluan

Jika dihitung ke belakang, telah lebih dari dua tahun sejak pandemi Covid-19 berlangsung di seluruh dunia. Hampir semua orang dari berbagai negara di seluruh belahan dunia merasakan penderitaan yang sama. Dampak pandemi dirasakan sangat signifikan dan mengubah cara pandang terhadap isu kesehatan, sosial, teknologi, pendidikan, sampai dunia kerja. Covid-19 menjadi tonggak sejarah penting kehidupan manusia abad modern, meskipun pada masa sebelumnya juga pernah terjadi fenomena yang sama dengan jenis wabah yang berbeda. Meskipun demikian, pandemi tetap saja menimbulkan dampak global yang harus diperhitungkan.

Data terkini menunjukkan bahwa penyebaran Covid-19 masih cukup tinggi di seluruh dunia, meskipun beberapa negara sudah mulai dinyatakan cukup aman. Laporan WHO menyatakan bahwa per April

2021, terdapat 133.552.774 kasus terkonfirmasi Covid-19, termasuk kasus kematian sebanyak 2.894.295 (WHO, 2021). Di Indonesia, per bulan Maret 2021 secara kumulatif terdapat 1.414.741 kasus Covid-19 yang tersebar pada hampir semua provinsi (Nugraheny, 2021), tetapi jumlah pasien sembuh juga semakin banyak. Mencermati hal tersebut, saat ini tetap diperlukan upaya agar dapat bertahan dalam situasi yang belum sepenuhnya normal.

Dalam setahun terakhir, bermunculan gagasan untuk mengubah pandangan negatif terhadap Covid-19 dengan mempromosikan persepsi positif; menghadapi pandemi sebagai sebuah keharusan agar dapat hidup bersama. Perspektif yang semula tidak normal diubah menjadi normal yang baru dengan mulai beradaptasi dengan situasi baru. Saat ini, situasi mulai menuju ke arah pemulihan dengan fokus yang berbeda, lebih meningkatkan kewaspadaan terhadap hal-hal yang tidak diinginkan.

Sejak pandemi berlangsung sampai masa adaptasi baru saat ini, telah banyak penelitian di kalangan akademisi yang mengangkat topik Covid-19 untuk menggali lebih jauh efek pandemi tersebut. Di satu sisi, ternyata pandemi tidak menghalangi para peneliti untuk melakukan aktivitasnya. Melalui penelitian, diharapkan banyak diperoleh temuan-temuan baru yang bermanfaat secara akademis maupun praktis terkait Covid-19. Organisasi kesehatan dunia melansir lebih dari 200 ribu penelitian tentang Covid-19 dilakukan para ilmuwan selama ini (WHO, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa isu pandemi mampu mendorong berkembangnya kajian ilmiah yang lebih serius.

Salah satu isu penting dampak pandemi adalah menurunnya kesehatan mental masyarakat di seluruh dunia, terutama karena banyaknya informasi yang beredar tak terkendali. Berbagai informasi

yang muncul terkait wabah tidak selalu memberikan informasi jelas, bahkan cenderung mendatangkan stres karena informasi yang beredar dapat berupa rumor, stigma, maupun teori konspirasi (Islam *et al.* 2020). Torales *et al.* (2020) melihat bahwa peran media dan jaringan sosial sangat penting, sehingga pemerintah seharusnya memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat. Informasi dari jaringan sosial harus dikendalikan dan upaya dukungan masyarakat harus ditingkatkan.

Selain karena informasi yang tak terkendali, terganggunya kesehatan mental masyarakat dunia juga disebabkan kondisi yang terjadi pada tiap negara yang cenderung memiliki pola yang sama. Hampir tidak ada negara yang luput dari serangan virus, sehingga dampaknya menjadi luar biasa. Bagi orang yang terinfeksi virus, kondisinya sendiri menjadi pemicu stres dan depresi, seperti yang terjadi di Iran (Muhamadi, 2021), atau bagi orang di sekitar pasien yang harus melakukan pekerjaan dengan keterbatasan situasi. Kelompok perempuan juga ditengarai mengalami dampak akibat pandemi, seperti yang terjadi di Meksiko (Silverio-Murillo, 2021), atau para penyandang disabilitas remaja (Hutchison *et al.*, 2021) dan para pemuda di Amerika yang mengalami ketidaknyamanan akibat pandemi (Dlugoz, 2021).

Secara kasat mata, dampak pandemi paling terasa pada profesi tenaga kesehatan sebagai garda depan, dan telah banyak petugas kesehatan berguguran selama pandemi berlangsung. Tingginya permintaan fasilitas kesehatan menyebabkan sistem tidak mampu berjalan dengan optimal dan menimbulkan dampak psikologis bagi tenaga kesehatan (Akondi *et al.*, 2020). Di Cina, perawat mengalami gangguan tidur dan stres akibat pekerjaan menangani pasien Covid-19 (Zhang, 2021). Di Indonesia, dampak utama yang paling terlihat adalah

sektor ekonomi yang mengalami penurunan hingga minus, terutama di sektor konsumsi (Susilawati, 2020). Banyak perusahaan yang harus mengubah cara kerja karyawan, menghindari pengumpulan orang-orang dengan pekerjaan jeda waktu, sehingga produktivitas terganggu dan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan (Caraka *et al.*, 2020). Kondisi tersebut memang sulit diprediksi, meskipun sebenarnya sejak masa pandemi sudah ada perusahaan yang sigap merespons keadaan, seperti industri pertanian, industri kimia, properti, transportasi dan infrastruktur, keuangan, perdagangan, serta investasi (Trisnowati, 2021).

Mengiringi dampak negatif, ditemukan juga sisi positif terjadinya pandemi, terutama yang berkaitan dengan kualitas lingkungan. Berkurangnya mobilitas di berbagai kota menyebabkan penurunan kadar zat kimia berbahaya yang biasanya menyebabkan polusi di kota besar (Caraka *et al.*, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa sisi positif terkadang muncul di balik sebuah bencana.

Dunia pendidikan juga tidak luput dari dampak pandemi. Penelitian Kecojevic *et al.* (2020) menemukan gejala depresi, somatisasi, dan stres pada mahasiswa di New Jersey. Kesulitan fokus belajar dan memahami belajar daring menjadi fenomena umum. Selama masa pandemi, mahasiswa juga kesulitan memperoleh fasilitas kesehatan dan makanan serta kehilangan waktu kerja. Mahasiswa kedokteran juga ditengarai menemui kesulitan belajar daring karena umumnya pendidikan kedokteran memerlukan praktik langsung (Kelly, 2020).

Melihat paparan di atas, tampak bahwa pandemi Covid-19 berdampak signifikan pada seluruh kehidupan manusia. Masa pandemi diyakini akan berlangsung cukup lama, bahkan kemungkinan melewati tahun. Hal ini berkaca dari berbagai peristiwa pandemi

yang diakibatkan flu yang pernah terjadi pada masa lalu. Flu Spanyol yang terjadi tahun 1918 dan berlangsung sekitar dua tahun disebut sebagai pandemi paling fatal karena menelan korban jutaan orang di seluruh dunia. Pandemi flu dalam sejarah selalu datang silih berganti dan perkembangannya juga makin mengkhawatirkan, meskipun pada saat ini upaya dan peralatan makin canggih. Flu Asia yang muncul tahun 1957 dan sempat tertanggulangi dengan vaksin, ternyata bermutasi pada tahun 1968 menjadi pandemi yang dikenal dengan Flu Hongkong. Berikutnya, muncul jenis pandemi lain seperti *swain flu*, HIV, SARS, MERS, Ebola, Plague, sampai Coronavirus tahun 2020. Masing-masing pandemi umumnya berlangsung cukup lama dan diikuti dengan varian lain, seperti varian yang lebih berbahaya yang saat ini sudah berkembang.

Pandemi secara faktual tampaknya memang menjadi bagian dari kehidupan manusia, sehingga mau tidak mau manusia terus hidup berdampingan dan harus selalu beradaptasi. Masih banyak peristiwa kehidupan lain yang menuntut individu untuk melakukan penyesuaian diri agar tidak terbebani secara psikologis yang mengarah pada munculnya berbagai gangguan mental. Jika saat ini dianggap sebagai keadaan baru tanpa kepastian, sedangkan aktivitas harus terus berjalan, maka individu dituntut mampu menempatkan diri pada posisi yang tepat. Hal ini bertujuan agar rasa nyaman dan rasa sejahtera secara individual dapat tercapai dan dilindungi dari situasi negatif.

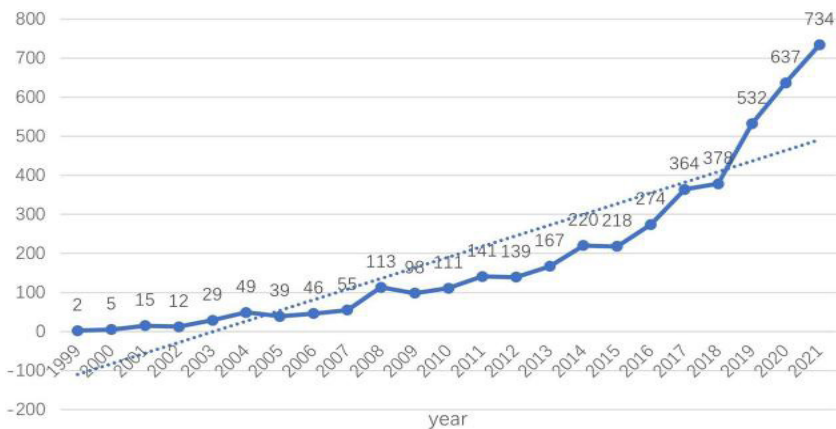
Pembahasan

Seperti telah dipaparkan sebelumnya, pandemi membawa perubahan besar terhadap kondisi psikologis individu. Kekhawatiran,

cemas, bahkan depresi melihat situasi yang serba tidak menentu dapat menurunkan kualitas kehidupan di masa datang, baik individual maupun kelompok yang lebih besar. Keadaan ini dapat dialami siapa saja, termasuk kelompok pekerja dengan berbagai profesi.

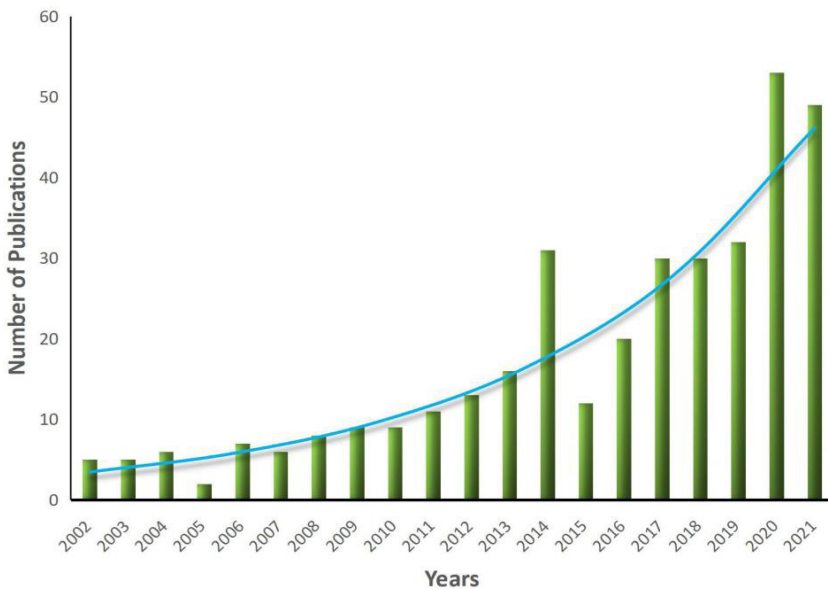
Sejak psikologi positif mulai diperhatikan dan dikaji lebih mendalam, riset dengan tema psikologi positif mulai dikembangkan. Meski tampaknya pada awal kemunculannya dipandang sulit untuk diintegrasikan dengan bagian psikologi lainnya, jumlah riset yang dilakukan peneliti terus bertambah dengan mengambil berbagai *setting* dan memberikan gambaran hasil yang beragam.

Istilah kesejahteraan subjektif atau *subjective well-being* menjadi bagian dari perkembangan riset psikologi positif yang sangat masif. Berikut adalah hasil cermatan Wang *et al.* (2023) mengenai perjalanan riset psikologi positif sejak 1999 sampai dengan 2022. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap aspek manusiawi begitu serius dari waktu ke waktu.



Gambar 1. Perjalanan riset psikologi positif (Wang *et al.*, 2023)

Riset tentang kesejahteraan subjektif menggunakan berbagai kelompok target, umumnya kelompok usia dewasa sampai dengan lansia. Kelompok lansia dipandang memiliki corak khusus dalam menghayati kesejahteraannya karena terkait dengan banyaknya umur dan lamanya pengalaman selama hidup, sehingga menjadi topik menarik untuk dikaji. Dalam 10 tahun terakhir, kesejahteraan subjektif di kalangan orang tua mengalami peningkatan, meskipun beberapa tahun sebelumnya sempat terhenti atau tidak stabil. Berikut adalah hasil analisis Huang *et al.* (2022) tentang tren riset kesejahteraan subjektif di kalangan orang tua selama 20 tahun terakhir.



Gambar 2. Riset kesejahteraan subjektif di kalangan orang tua (Huang *et al.*, 2022)

Berdasarkan grafik tersebut, tampak bahwa kesejahteraan subjektif memperoleh perhatian yang cukup besar dalam berbagai kelompok. Pekerjaan merupakan salah satu kelompok yang berpotensi rentan

terhadap distorsi kesejahteraan subjektif. Beberapa jenis pekerjaan tertentu bahkan berpeluang menimbulkan gangguan mental.

Sebuah survei dilakukan untuk mencermati model kesejahteraan subjektif pada pekerja beberapa profesi di berbagai wilayah di Indonesia. Survei ini menggunakan skala kesejahteraan subjektif populer yang digagas oleh Ed Diener, seorang pakar psikologi positif. Alat ukur kesejahteraan subjektif (populer dengan istilah skala *subjective well-being*/SWB) telah berulang kali digunakan untuk berbagai latar, telah diterjemahkan ke dalam banyak bahasa, dan melalui proses validasi yang memadai. Proses memperoleh alat ukur yang siap digunakan tidaklah mudah, karena itu dilakukan serangkaian aktivitas untuk menjamin bahwa alat ukur siap pakai memiliki penopang dan pendukung yang valid. Melalui laman resminya, instrumen yang diciptakan Ed Diener secara terbuka disampaikan kepada publik sebagai alat yang bebas untuk diakses, lengkap dengan beberapa penjelasan di dalamnya, termasuk cara *scoring*-nya dan contoh skala yang telah diterjemahkan ke dalam banyak bahasa. Skala SWB mencakup tiga subskala yang masing-masing berdiri sendiri, yakni skala Pengalaman Positif dan Negatif (*Scale of Positive and Negative Experience*/SPANE) yang berada dalam satu cakupan, serta skala Kepuasan hidup (*Satisfaction with Life Scale*/SWLS).

Survei awal yang dilakukan melibatkan 175 orang karyawan sebuah perusahaan ritel supermarket. Distribusi skala dilakukan secara langsung kepada karyawan dengan mengikuti protokol kesehatan karena belum sepenuhnya bebas dari pandemi. Pengambilan data dilakukan dalam rentang waktu sekira dua minggu, dan semua skala yang didistribusikan dapat kembali dan memenuhi syarat untuk dianalisis.

Melalui bantuan program SPSS-IBM versi 26, analisis item dilakukan dengan memisahkan skala menjadi tiga bagian, yakni subskala pengalaman positif, subskala pengalaman negatif, dan subskala kepuasan hidup. Subskala pengalaman positif dan subskala pengalaman negatif terdiri atas masing-masing enam item, sedangkan subskala kepuasan hidup terdiri atas enam item. Melalui pencermatan terhadap hasil analisis, diperoleh informasi sebagai berikut:

a. Subskala pengalaman positif

Berdasarkan indikator indeks daya beda minimal 0.3, diketahui bahwa koefisien reliabilitas subskala pengalaman positif adalah 0.789 tanpa item gugur (indeks daya beda terendah adalah 0.389 dan tertinggi adalah 0.671). Hal ini menunjukkan item subskala pengalaman positif layak dan andal dan skala dapat digunakan.

b. Subskala pengalaman negatif

Indeks daya beda yang digunakan sebagai indikator adalah minimal 0.3 dan diketahui pada satu putaran diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0.792 tanpa item gugur (indeks daya beda terendah adalah 0.490 dan tertinggi adalah 0.609). Hal ini menunjukkan item subskala pengalaman negatif layak dan andal dan skala dapat digunakan.

c. Subskala kepuasan hidup

Melalui indikator indeks daya beda minimal 0.3, diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0.744 tanpa item gugur (indeks daya beda terendah adalah 0.310 dan tertinggi adalah 0.641). Hal ini menunjukkan subskala kepuasan hidup dapat digunakan.

Melihat hasil analisis item, tampak bahwa alat ukur SWB dinyatakan layak dan cukup andal untuk digunakan pada proses selanjutnya (*output* uji coba instrumen SWB dapat dilihat pada

lampiran). Selanjutnya, skala siap digunakan untuk keperluan eksplorasi SWB pada beberapa profesi pada situasi adaptasi terhadap masa pandemi Covid-19.

Beberapa jenis pekerjaan atau profesi dipilih dalam penelitian dengan pertimbangan bahwa pandemi Covid-19 memiliki dampak signifikan pada dunia kerja dan kondisi masyarakat. Oleh karenanya, kondisi beberapa profesi perlu dibandingkan untuk memperoleh gambaran kesejahteraan subjektif yang dialami pekerja di Indonesia pada masa pandemi. Pemilihan jenis pekerjaan tidak didasari tujuan khusus, melainkan dengan mempertimbangkan ragam pekerjaan yang berbeda-beda diperkirakan akan memberikan informasi yang lebih bervariasi dalam menghadapi situasi yang sama.

Beberapa profesi yang aktif sebagai responden adalah karyawan toko, guru, pegawai bank, karyawan pabrik, dan pekerja pertambangan dari beberapa wilayah di Indonesia, yaitu beberapa kota di Jawa Barat, Yogyakarta, dan Kabupaten Banjar, Kalimantan Selatan. Adapun rincian jumlah karyawan pada tiap jenis pekerjaan yang menjadi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah responden

No	Profesi	Jumlah (orang)
1.	Karyawan toko ritel	43
2.	Karyawan pabrik	50
3.	Karyawan bank	79
4.	Karyawan pertambangan (<i>office</i>)	60
5.	Karyawan pertambangan (<i>site</i>)	78
6.	Karyawan dealer motor	99
7.	Guru	153
Jumlah		562

Konstrak kesejahteraan subjektif menunjukkan adanya tiga dimensi yang terpisah, dengan jumlah item yang berbeda pada tiap dimensinya. Item pengalaman positif dan pengalaman negatif masing-masing lebih besar daripada item kepuasan hidup, sehingga untuk menghitung skor kesejahteraan subjektif, skor mentah harus diubah menjadi skor terstandar. Penjelasan tentang pengubahan skor akan dibahas berikutnya.

Dimensi pada konstrak kesejahteraan subjektif dapat dibuat kategorisasi secara terpisah untuk melihat gambaran kondisi responden secara keseluruhan tanpa melihat jenis pekerjaan. Tahap berikutnya dapat juga dibuat kategorisasi berdasarkan jenis pekerjaan responden dengan memisahkan ke dalam tiga dimensi. Apabila akan dibuat kategorisasi dengan menggabungkan ketiga dimensi kesejahteraan subjektif, maka setiap skor diubah terlebih dahulu ke dalam skor terstandar. Berikut ini adalah deskripsi kategorisasi berdasarkan tiap dimensi.

Analisis deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan respons berupa rata-rata terhadap tiap dimensi kesejahteraan subjektif, yakni pengalaman positif, pengalaman negatif, dan kepuasan hidup. Data statistik deskriptif disusun berdasarkan skor empirik dan hipotetik, tetapi yang akan disajikan adalah skor hipotetik karena kategorisasi yang dibuat bertujuan untuk melihat posisi relatif kelompok, bukan untuk melihat posisi relatif individu.

Skala yang digunakan untuk mengungkap kesejahteraan subjektif terdiri atas dua jenis subskala (untuk memudahkan, selanjutnya disebut dengan dimensi), yaitu skala dengan lima dan tujuh alternatif jawaban dengan skor bergerak dari 1 sampai 5 dan 1 sampai 7. Skala tersebut terdiri atas tiga dimensi terpisah, masing-masing adalah 6, 6, dan 5 item.

Pada dimensi pengalaman positif, kemungkinan skor terendah (x_t) secara hipotetik adalah $1 \times 6 = 6$ dan skor tertinggi (x_p) adalah $5 \times 6 = 30$. Rentang skor dimensi ini adalah $30 - 6 = 24$ dan deviasi standarnya (σ) $24 : 6 = 4$. Mean hipotetiknya (μ) yakni $(30 + 6) : 2 = 12$.

Pada dimensi pengalaman negatif, kemungkinan skor terendah (x_t) secara hipotetik adalah $1 \times 6 = 6$ dan skor tertinggi (x_p) adalah $5 \times 6 = 30$. Rentang skor dimensi ini adalah $30 - 6 = 24$ dan deviasi standarnya (σ) $24 : 6 = 4$. Mean hipotetiknya (μ) yakni $(30 + 6) : 2 = 12$.

Pada dimensi kepuasan hidup, kemungkinan skor terendah (x_t) secara hipotetik adalah $1 \times 5 = 5$ dan skor tertinggi (x_p) adalah $7 \times 5 = 35$. Rentang skor dimensi ini adalah $35 - 5 = 30$ dan deviasi standarnya (σ) $30 : 6 = 5$. Mean hipotetiknya (μ) yaitu $(35 + 5) : 2 = 20$.

Berdasarkan deskripsi data tersebut, dibuat kategori skor pada tiap dimensi. Kategorisasi pada masing-masing variabel dibuat berdasarkan asumsi distribusi normal. Skor yang diperoleh kemudian dimasukkan ke dalam lima kategori, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Proses kategorisasi menggunakan bantuan program SPSS-IBM versi 26. Panduan kategorisasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Panduan kategorisasi

Norma	Kategori
$M + 1,5 SD < X$	Sangat tinggi
$M + 0,5 SD < X \leq M + 1,5 SD$	Tinggi
$M - 0,5 SD < X \leq M + 0,5 SD$	Sedang
$M - 1,5 SD < X \leq M - 0,5 SD$	Rendah
$X \leq M - 1,5 SD$	Sangat Rendah

Berdasarkan panduan norma tersebut, dilakukan penentuan kategorisasi dengan menggunakan SPSS, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Kategorisasi dimensi kesejahteraan subjektif

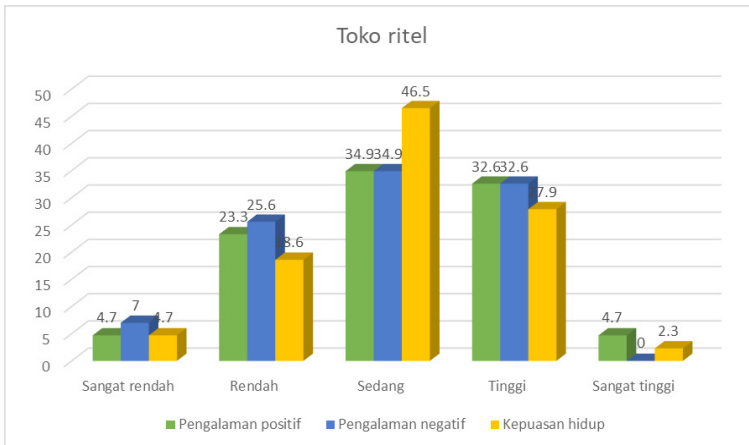
Dimensi	Interval	Kategori	f	%
Pengalaman positif	$18 < X$	Sangat tinggi	513	91.3
	$14 < X \leq 18$	Tinggi	33	5.9
	$10 < X \leq 14$	Sedang	15	2.7
	$6 < X \leq 10$	Rendah	1	0.2
	$X \leq 6$	Sangat Rendah	0	0
Pengalaman negatif	$18 < X$	Sangat tinggi	169	30.1
	$14 < X \leq 18$	Tinggi	209	37.2
	$10 < X \leq 14$	Sedang	149	26.5
	$6 < X \leq 10$	Rendah	35	6.2
	$X \leq 6$	Sangat Rendah	0	0
Kepuasan hidup	$27.5 < X$	Sangat tinggi	113	20.1
	$22.5 < X \leq 27.5$	Tinggi	197	35.1
	$17.5 < X \leq 22.5$	Sedang	169	30.1
	$12.5 < X \leq 17.5$	Rendah	70	12.5
	$X \leq 12.5$	Sangat Rendah	13	2.3

Kategorisasi tersebut dikenakan untuk semua jenis pekerjaan yang menjadi cakupan survei, dan ternyata memberikan informasi cukup menarik. Secara keseluruhan, ketiga dimensi menunjukkan

kategori dominan pada sangat tinggi dan tinggi. Jika diperhatikan, sebenarnya ada hal yang kontradiktif pada dimensi pengalaman positif dan pengalaman negatif. Secara logika, individu dengan pengalaman positif tinggi akan berkurang atau rendah pengalaman negatifnya. Namun, kategorisasi tersebut tampaknya memberikan gambaran bahwa individu memiliki pengalaman positif sekaligus pengalaman negatif yang sama tingginya. Responden menunjukkan rasa senang, gembira, dan nyaman, tetapi juga digambarkan merasa cemas, takut, sedih, dan tidak menyenangkan. Hal ini dapat terjadi karena skor dihitung menurut dimensinya, tidak menggabungkannya menjadi skor kesejahteraan subjektif.

Selanjutnya, akan dibahas kategorisasi berdasarkan jenis pekerjaan responden sebagai berikut:

1. Karyawan toko ritel



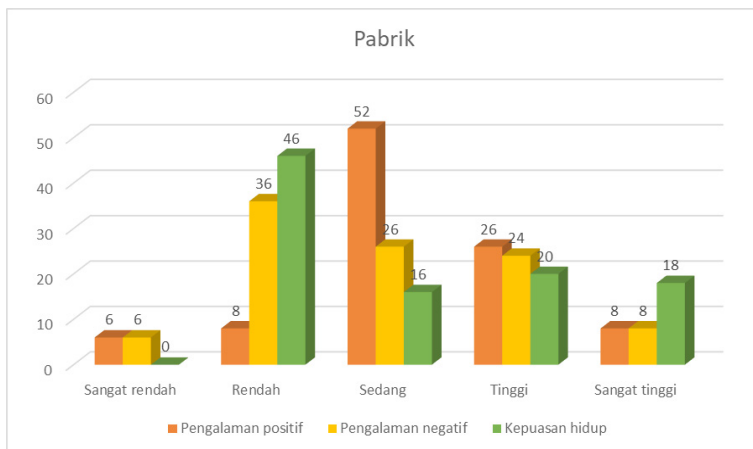
Gambar 3. Aspek SWB karyawan toko ritel

Gambar di atas menunjukkan bahwa kepuasan hidup karyawan toko ritel sebagian besar ada pada kategorisasi sedang,

diikuti dengan kategori tinggi. Namun, dijumpai juga kepuasan hidup pada kategori rendah, bahkan sangat rendah, meskipun persentasenya kecil. Pada masa pandemi dan masa memasuki era adaptasi, karyawan cukup merasa puas dalam menghadapi kehidupannya, bahkan ada juga indikasi bahwa kepuasan hidupnya tinggi. Kemungkinan hanya ada sebagian kecil yang merasa tidak puas terhadap kehidupannya, yang mungkin dipengaruhi faktor situasi selama pandemi.

Pengalaman positif dan pengalaman negatif secara terpisah juga menunjukkan sebagian besar ada pada kategori sedang. Seperti pada pemaparan sebelumnya, karyawan diindikasikan mengalami hal-hal positif maupun negatif selama masa pandemi. Kemungkinan pengalaman tersebut muncul sebagai bentuk ketidakpastian terhadap situasi yang sulit diprediksi selama pandemi.

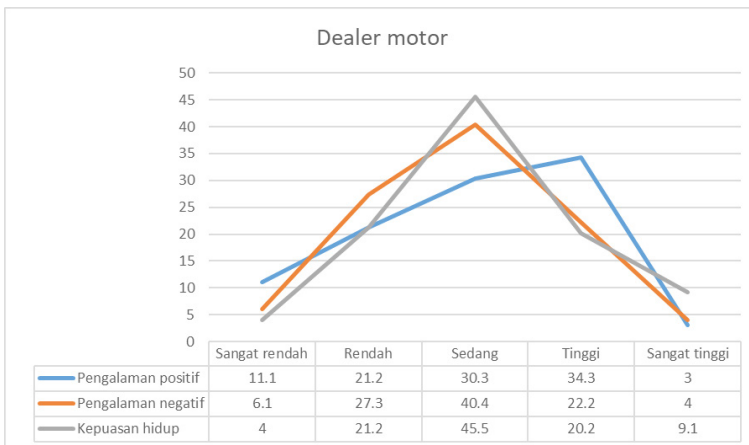
2. Karyawan pabrik



Gambar 4. Aspek SWB karyawan pabrik

Gambar di atas memperlihatkan bahwa mayoritas pengalaman positif yang dirasakan karyawan pabrik ada pada kategori sedang yang mengarah pada kategori tinggi. Di sisi lain, pengalaman negatif sebagian besar berada pada kategori rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa selama memasuki era adaptasi, karyawan pabrik lebih didominasi oleh pengalaman positif. Kepuasan hidup yang dirasakan karyawan pabrik sebagian besar berada dalam kategori rendah. Sebagian yang lain berada dalam kategori sedang, tinggi, dan sangat tinggi, tetapi dengan persentase sekitar 20%. Gambar tersebut menunjukkan bahwa selama masa adaptasi baru, karyawan pabrik lebih banyak merasakan hal positif dibandingkan dengan pengalaman negatif, tetapi kepuasan hidup yang dirasakan rendah. Artinya, meskipun ada rasa senang, bahagia, gembira, dan perasaan positif lainnya, masih terselip rasa puas yang rendah terhadap kehidupannya.

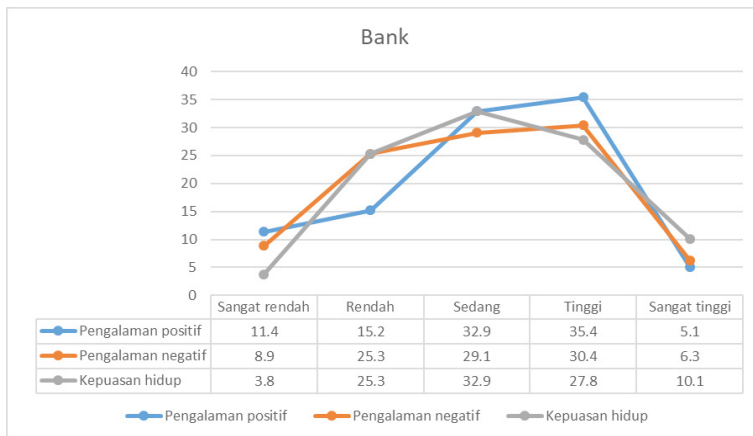
3. Karyawan *dealer*



Gambar 5. Aspek SWB karyawan dealer motor

Berdasarkan gambar di atas, tampak bahwa pengalaman positif yang dirasakan cenderung ke arah tinggi, baru diikuti dengan kategori sedang, rendah, dan sangat rendah. Kategori sangat tinggi hanya menempati persentase yang kecil. Pengalaman negatif sebagian besar berada pada kategori sedang dan diikuti dengan kategori rendah, kemudian diikuti dengan kategori tinggi. Kepuasan hidup sebagian besar berada pada kategori sedang, diikuti dengan kategori rendah, kemudian kategori tinggi, dan sangat tinggi. Hasil tersebut menggambarkan bahwa selama masa adaptasi, karyawan *dealer* merasakan pengalaman positif sekaligus pengalaman negatif. Karyawan cenderung cukup puas dalam hidupnya, tetapi juga ada sebagian yang merasa tidak puas.

4. Karyawan Bank

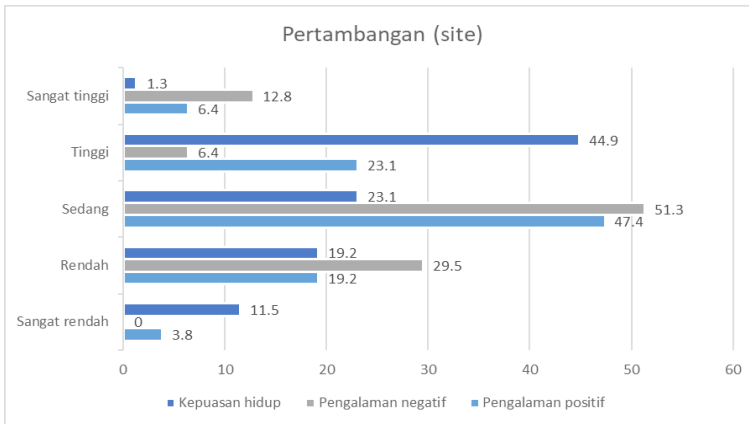


Gambar 6. Aspek SWB karyawan bank

Gambar di atas menunjukkan bahwa pengalaman positif dan pengalaman negatif mayoritas berada dalam kategori tinggi.

Kepuasan hidup sebagian besar responden berada pada kategori sedang, diikuti kategori tinggi, rendah, sangat tinggi, dan sangat rendah. Sebagaimana jenis pekerjaan sebelumnya, hasil tersebut menunjukkan bahwa pengalaman positif maupun negatif muncul bersamaan pada saat memasuki masa adaptasi baru.

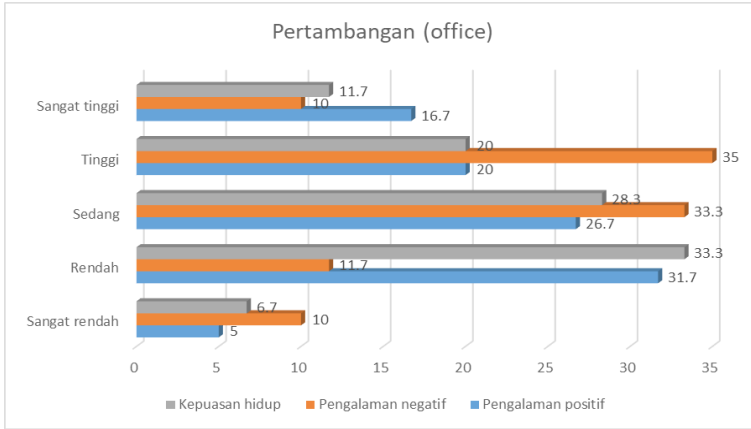
5. Karyawan pertambangan (*site*)



Gambar 7. Aspek SWB karyawan pertambangan (*site*)

Gambar di atas menunjukkan bahwa dimensi kepuasan hidup muncul paling menonjol yang sebagian besar berada dalam kategori tinggi, baru diikuti dengan kategori yang lebih rendah. Pengalaman positif dan pengalaman negatif mayoritas berada pada kategori sedang, diikuti dengan kategori rendah dan sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa selama masa adaptasi baru, kepuasan hidup adalah hal yang paling dirasakan karyawan yang bekerja di pertambangan (lapangan).

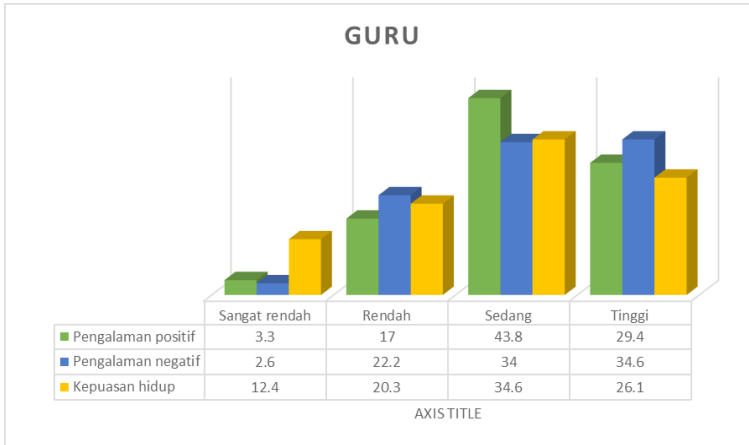
6. Karyawan pertambangan (*office*)



Gambar 8. Aspek SWB karyawan pertambangan (*office*)

Berbeda dengan pekerja pertambangan yang bekerja di lapangan, pekerja pertambangan yang bekerja di kantor (*office*) merasakan pengalaman negatif lebih besar dibandingkan dengan dimensi lainnya. Pengalaman positif sebagian besar berada pada kategori rendah, demikian juga dengan kepuasan hidup. Hal ini menunjukkan pekerja pertambangan yang berada di dalam kantor didominasi pengalaman negatif selama masa adaptasi baru.

7. Guru



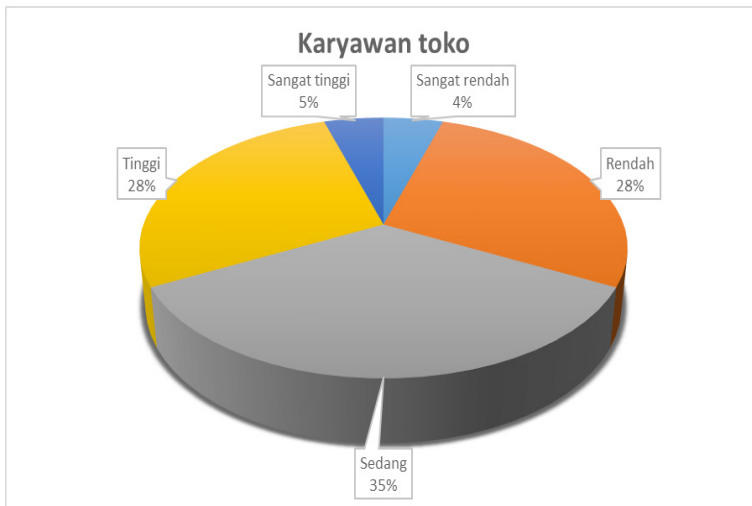
Gambar 9. Aspek SWB profesi guru

Gambar di atas menunjukkan bahwa sebagian besar guru merasakan pengalaman positif, pengalaman negatif, dan kepuasan hidup pada kategori sedang cenderung tinggi. Artinya, selama memasuki masa adaptasi baru, guru merasakan pengalaman seperti kegembiraan, senang, tetapi juga muncul rasa cemas, khawatir, atau tidak menyenangkan secara bersamaan dalam merasakan kepuasan hidup.

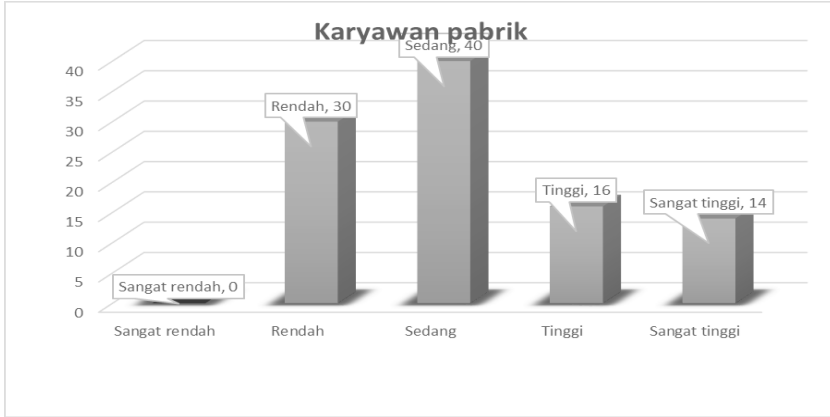
Jika diperhatikan dari berbagai jenis pekerjaan di atas, dapat dikatakan bahwa pengalaman positif dan pengalaman negatif dapat muncul bersamaan. Hal ini secara logika dapat diterima karena masa adaptasi baru memerlukan usaha untuk menyesuaikan diri terhadap situasi yang serba tidak pasti. Kemungkinan, rasa bercampur aduk ini timbul karena mengalami berbagai hal selama masa pandemi. Pekerja tambang di lapangan lebih eksplisit menunjukkan dominasi kepuasan hidup dibandingkan dengan pengalaman positif dan negatif. Pekerja

tambang di kantor pun menunjukkan kekhasan, yakni lebih merasakan pengalaman negatif dibandingkan dengan pengalaman lainnya.

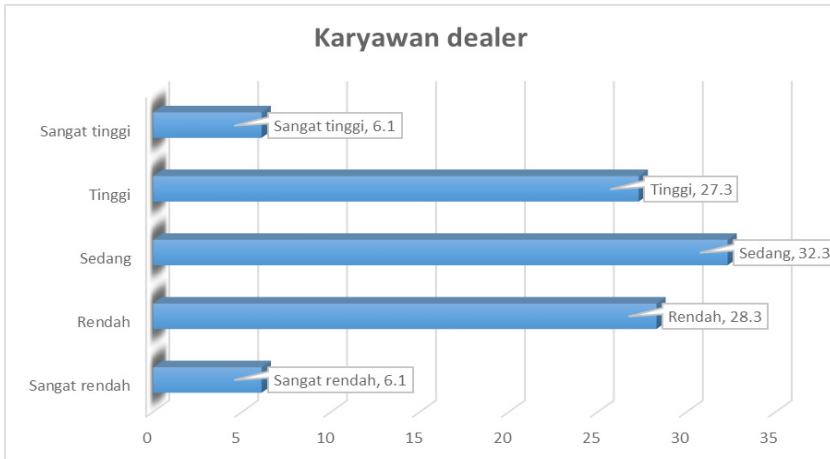
Paparan di atas memperlihatkan keadaan masing-masing dimensi dalam kesejahteraan subjektif. Berikut adalah paparan kesejahteraan sebagai kesatuan untuk menggambarkan keadaan masing-masing jenis pekerjaan. Sebagaimana disebutkan dalam paparan sebelumnya, kesejahteraan subjektif dapat dikatakan sebagai konstruk multidimensi. Selain itu, oleh penyusun aslinya, diketahui jumlah item tiap dimensi tidak sama, yaitu 6,6 dan 5 yang berarti bobotnya tidak sama. Agar bobot item sama, maka skor yang diperoleh harus dikonversi terlebih dahulu ke dalam skor standar seperti *t-score* atau *z-score*. Berikut ini adalah gambaran hasil setelah perubahan skor.



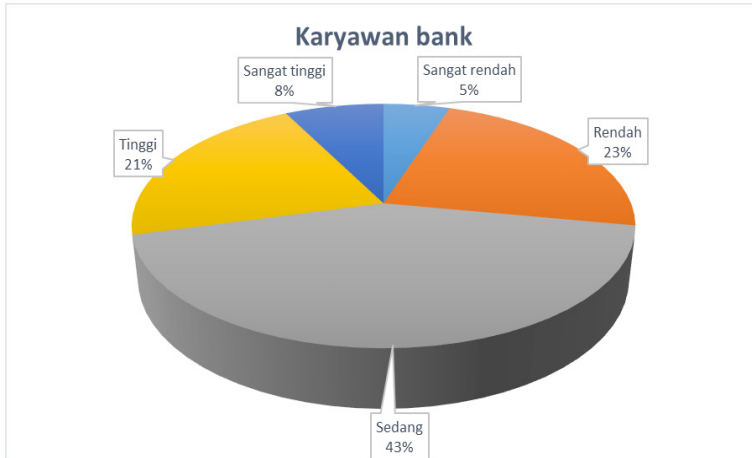
Gambar 10. SWB karyawan toko ritel



Gambar 11. SWB karyawan pabrik



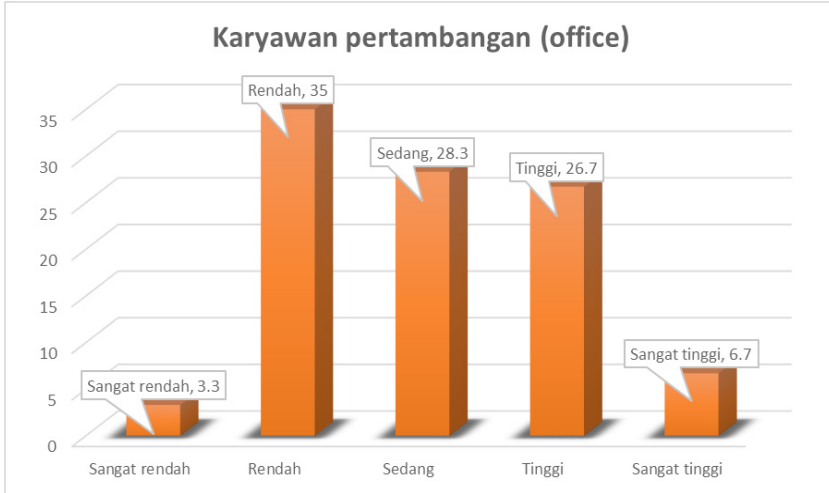
Gambar 12. SWB karyawan dealer



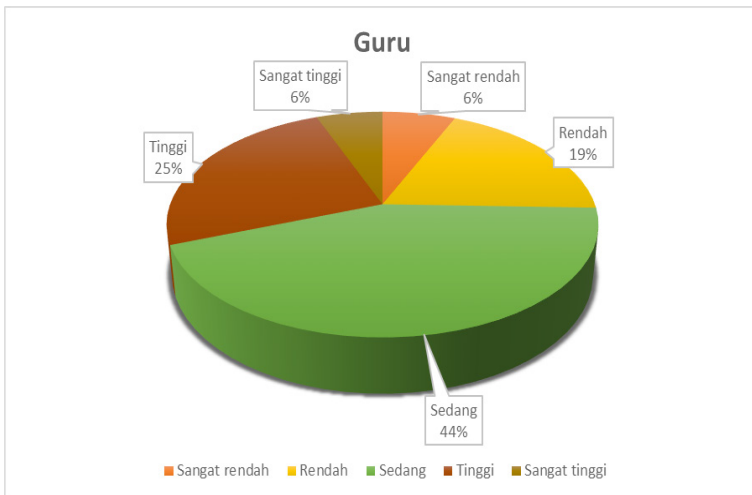
Gambar 13. SWB karyawan bank



Gambar 14. SWB karyawan pertambangan (site)



Gambar 15. SWB karyawan pertambangan (office)



Gambar 16. SWB profesi guru

Grafik di atas menunjukkan bahwa kesejahteraan subjektif sebagian besar jenis pekerjaan berada dalam taraf sedang, kecuali

pada karyawan pertambangan. Karyawan pertambangan yang berada di kantor maupun di lapangan merasakan kesejahteraan yang rendah, yang kemungkinan disebabkan situasi kerja dengan karakteristik khusus. Lokasi yang berada di sekitar pedalaman memberikan banyak pengaruh ketidaknyamanan psikologis, sehingga kesejahteraan menjadi kurang maksimal. Tekanan situasi atau pekerjaan dapat mendorong stres dalam bekerja, sehingga memengaruhi kesejahteraan (Manita *et al*, 2019).

Penutup

Kesejahteraan subjektif menarik untuk dikaji dan memberikan hasil yang dinamis untuk berbagai pekerjaan. Kesejahteraan subjektif memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menghayati kehidupan psikologis orang bekerja, sehingga perlu untuk selalu dikembangkan dalam berbagai latar.

Referensi

- Akondi, B. R., Vanka, A., & Vanka, S. (2020). Possible impact of COVID 19 on health care professionals. *Asian Journal of Pharmaceutical Research and Health Care*, 2(1), 1-2. doi:10.18311/ajprhc/2020/25323.
- Caraka, R., Lee, Y., Kurniawan, R., Herliansyah, R., Kaban, P. A., Nasution, B. I., . . . Pardamean, B. (2020). Impact of COVID-19 large scale restriction on environment and economy in Indonesia. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 6(SI), 65-84. doi:10.22034/GJESM.2019.06.SI.07.
- Długosz, P. (2021). Factors influencing mental health among American youth in the time of the Covid-19 pandemic. *Personality and*

Individual Differences, 175(110711), 1-6.

- Huang, D., Wang, J., Fang, H., Wang, X., Zhang, Y., & Cao, S. (2022). Global Research trends in the subjective well-being of older adults from 2002 to 2021: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 13(972515), 1-20. doi:10.3389/fpsyg.2022.972515.
- Hutchison, S. M., Holley, P., Manuel, A., Massel, C., Oberlander, T. F., & Jedwab, J. (2021). Youth with disabilities more likely to report challenges with anxiety and mental health. *Journal of Affective Disorders Reports*, 4(1000072), 1-2. doi:10.1016/j.jadr.2020.100072.
- Islam, M. S., Sarkar, T., Khan, I. H., Kamal, A. M., Hasan, S. M., Kabir, A., . . . Seale, H. (2020). COVID-19–Related infodemic and its impact on public health: a global social media analysis. *American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 103(4), 1621–1629. doi:10.4269/ajtmh.20-0812.
- Kecojevic, A., Basch, C. H., Sullivan, M., & Davi, N. K. (2020). The impact of the COVID-19 epidemic on mental health of undergraduate students in New Jersey, cross-sectional study. *PLOS ONE*, 15(9), e0239696. doi:10.1371/journal.pone.0239696.
- Kelly, Hwei, L. Y., & Octavius, G. S. (2020). Coronavirus outbreaks including COVID-19 and impacts on medical education: A systematic review. *Journal of Community Empowerment for Health*, 3(2), 130-140. doi:10.22146/jcoemph.57082.
- Manita, E., Mawarपुरy, M., Khairani, M., & Sari, K. (2019). Hubungan stres dan kesejahteraan (well-being) dengan moderasi kebersyukuran. *Gadjah Mada Journal of Psychology*, 5(2), 178-186. doi:10.22146/gamajop.50121.
- Mohammadi, S. M., Ashtari, S., & Fetrat, M. K. (2021). The psychological impact of COVID-19 pandemic on mental health of

- Iranian population. *International Journal of Travel Medical and Glob Health*, 9(1), 19-24.
- Nugraheny, D. E. (2021). *Update 13 Maret: 4.607 Kasus Baru Covid-19 Tersebar di 33 Provinsi, Jakarta Tertinggi dengan 1.034*.
- Silverio-Murillo, A., Hoehn-Velasco, L., de la Miyar, J. B., & Rodríguez, A. (2021). COVID-19 and women's health: Examining changes in mental health and fertility. *Economics Letters*, 199(109729.), 1-5.
- Susilawati, Falefi, R., & Purwoko, A. (2020). Impact of COVID-19's pandemic on the economy of Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 1147-1156. doi:10.33258/birci.v3i2.954.
- Torales, J., O'Higgins, M., Maia, J. C., & Ventriglio, A. (2020). The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(4), 317-320. doi:10.1177/0020764020915212.
- Trisnowati, Y., & Muditomo, A. (2021). COVID-19 and stock market reaction in Indonesia. *Journal of Accounting and Investment*, 22(1), 23-36. doi:10.18196/jai.v22i1.8859.
- Wang, F., Guo, J., & Yang, G. (2023). Study on positive psychology from 1999 to 2021: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 14(1101157), 1-15. doi:10.3389/fpsyg.2023.1101157.
- World Health Organization. (2021). Retrieved from <https://covid19.who.int>
- Zhang, C., Zhang, R., Lu, I. Y., Kong, S., Bakerf, J. S., & Zhang, H. (2021). Occupational stressors, mental health, and sleep difficulty among nurses. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 9, 64-71. doi:10.1016/j.jcbs.2020.12.004

Bab 2

Budaya dan Stres Kerja Spesifik di Indonesia

Dian Fithriwati Darusmin

Pendahuluan

Era industrialisasi dan digitalisasi telah banyak membawa pengaruh pada budaya kerja penduduk dunia. Internet dianggap sebagai hal baik yang membawa perubahan budaya kerja dengan kemunculan bisnis rintisan atau *startup*. Masyarakat Indonesia saat ini semakin gemar melakukan sesuatu secara *online*. Perkembangan *startup* di Indonesia sendiri berjalan bersamaan dengan pertumbuhan internet dari tahun ke tahun. Menurut data *Startup*Ranking, Indonesia memiliki lebih dari 2.193 *startup* dan menduduki posisi kelima *startup* terbanyak di dunia.¹

Bisnis *startup* disebut sebagai sebuah transformasi digital. Kemunculannya yang begitu pesat akan menuntut semua hal selesai lebih cepat berkat kemudahan teknologi. Teknologi modern memang digadang-gadang mampu memudahkan manusia, tetapi di sisi lain justru membuat pekerjaan dapat menjadi kian kompleks. Misalnya, kita dapat dengan mudah memperoleh barang dan jasa secara *online* melalui aplikasi *e-commerce*, seperti membeli makanan favorit,

¹ <https://ids.ac.id/sejarah-singkat-perkembangan-startup-di-indonesia>

memesan tiket, merencanakan perjalanan liburan bersama keluarga, jasa bebersih rumah tanpa repot, hingga layanan telekonseling dengan paramedis. Di dunia kerja, kemunculan bisnis *startup* juga mempermudah beragam transaksi bisnis dan investasi, hingga layanan *Human Resources Information Systems* dalam beragam aplikasi.

Di dunia industri dan organisasi, transformasi teknologi akan memudahkan *employer* untuk melakukan beragam aktivitas pekerjaan yang terukur dengan capaian lebih singkat. Di sisi *employee*, individu juga dengan mudah memantau capaian kinerja dirinya sekaligus dapat melihat capaian kinerja orang lain dari aplikasi khusus yang dibuat. Setiap individu seolah 'diajak' berlomba mengejar kesuksesan, saling berpacu dalam lintasan yang secara tak disadari menorehkan luka dan pengorbanan. Hal ini akan mulai membuat banyak pekerja terjebak dalam tekanan kerja dan target yang sulit diakhiri.

Dunia kerja saat ini begitu kompetitif, menjunjung tinggi produktivitas, dan cenderung lebih mengapresiasi budaya gila kerja. Konstruksi sosial masyarakat berpandangan bahwa tolok ukur kesuksesan hidup seseorang adalah jabatan dan kondisi finansial yang baik. Keadaan ini diperparah dengan tren memamerkan kesibukan di media sosial yang menjangkiti para kawula muda. Saat ini mudah sekali melihat dan mengamati capaian hidup dan karir seseorang dari media sosial. Organisasi juga berlomba dalam menunjukkan capaiannya, sehingga nuansa kompetitif akan sangat terasa.

Menurut sebuah studi yang dilakukan Robinson (2019), sebanyak 45% pengguna media sosial gemar mengunggah tentang betapa sibuknya mereka seperti saat lembur, dikejar banyak *deadline*, dan semacamnya, semata untuk menunjukkan bahwa mereka adalah pekerja keras dan pegawai yang berdedikasi. Pengaruh media sosial

ini akhirnya mendorong para pengguna untuk berpikir bahwa bekerja terlalu keras adalah hal yang keren. Imbasnya, timbul efek bola salju karena para pengguna media sosial lainnya enggan merasa tertinggal, sehingga mereka pun menunjukkan kesibukannya dengan harapan memperoleh atensi dari lingkungan media sosial. Faktor inilah yang mendorong maraknya fenomena *hustle culture*.²

Hustle culture dapat diartikan sebagai budaya hiruk pikuk atau dahulu, di era sebelum transformasi digital, disebut dengan istilah '*workaholic*'. Budaya ini muncul dari harapan dan menjadi pola pikir hiruk-pikuk. Hal yang ternyata bermasalah ini terlanjur diadopsi menjadi berbagai bentuk gaya kerja yang diperlukan untuk mencapai tingkat produktivitas. Individu yang mampu bekerja dengan produktivitas tinggi dan mampu memenuhi harapan dari atasan atau organisasi akan dianggap lebih produktif dan dihargai.

Disinyalir, kemunculan ruang kerja bersama seperti *common room* maupun *coworking space* dipengaruhi oleh budaya lokal untuk mendorong produktivitas dan keunggulan kompetitif melalui tata letak yang berbeda. Pola komunikasi perusahaan di negara-negara seperti Cina, India, Rusia, dan Maroko cenderung hierarkis, tidak langsung, dan menggunakan bahasa simbol. Budaya demikian mementingkan adanya saling pengertian. Namun, perusahaan di negara seperti Jerman cenderung menggunakan pendekatan langsung dan eksplisit untuk berkomunikasi dan bekerja sama (Gall & Congdon, 2013).

Tanpa disadari, budaya gila kerja telah menjadi standar bagi sebagian orang untuk mengukur hal-hal seperti produktivitas dan kinerja. Secara etimologis, istilah *hustle culture* berasal dari kata Bahasa

² <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-samarinda/baca-artikel/14718/Mengenal-Hustle-Culture-Budaya-Gila>

Inggris *hustle* (aksi energik, mendorong seseorang agar dapat bergerak lebih cepat secara agresif) yang dipadukan dengan kata *culture* (budaya). Definisi *hustle culture* menurut pakar psikologi adalah budaya yang membuat seseorang menganut *workaholism* atau gila kerja (Setyawati, 2020).

Perubahan dunia kerja yang kompetitif pada akhirnya membentuk budaya kerja yang serba terburu-buru, serba cepat, dan penuh dengan target. Produktivitas kian dimaknai dengan capaian prestasi sesuai standar tertentu, dan seseorang akan merasa bersalah saat berdiam diri sejenak, meskipun untuk rehat. Situasi ini tanpa disadari membuat isu-isu kesehatan mental menjadi marak di berbagai organisasi. Tidak hanya itu, pekerja sudah lebih dulu mempertaruhkan kesehatan fisiknya. Keluhan kesehatan fisik yang berimbas pada kesehatan mental juga menunjukkan peningkatan. Hal ini tentunya akan menjadi permasalahan dalam organisasi. Pada akhirnya, capaian produktivitas yang diinginkan organisasi menjadi *cost* yang harus dibayar ketika para pekerja terkena penyakit dan rehat dalam jangka waktu tertentu.

Pembahasan

Psikologi Industri dan Organisasi, sebagai salah satu rumpun keilmuan psikologi yang meletakkan titik kajian pada perilaku manusia dalam *setting* kerja, melihat fenomena budaya kerja serba cepat dan terburu-buru sebagai bahasan yang perlu ditangani secara serius. Salah satu fungsi keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi adalah mempromosikan, mencegah, dan mengobati permasalahan terkait berbagai isu.

Bagi karyawan, bekerja adalah aktivitas yang dimaknai secara beragam, seperti untuk mencari uang demi menafkahi diri dan

keluarga, harga diri, hingga pemenuhan aktualisasi diri. Aktivitas bekerja dianggap berharga dan senantiasa akan diperjuangkan untuk bertahan hidup. Hal ini kadangkala membuat pekerja rela melakukan apa saja, bahkan melebihi batas kemampuan fisik dan mentalnya. Negara sebenarnya sudah mencoba hadir lewat peraturan perundangan yang mengatur jam kerja dan beragam cuti bagi pekerja. Namun, kenyataannya tidak selalu sederhana.

Organisasi sering kali tidak mudah memberikan hak cuti bagi karyawannya tanpa disertai alasan yang masuk akal. Hal ini kemudian menimbulkan imej bahwa cuti adalah sesuatu yang mahal dan sulit diperoleh. Pengajuan cuti harus memenuhi sejumlah aturan di organisasi, seperti lama masa kerja, ketercukupan SDM, target yang ingin dicapai, hingga sesederhana alasan bahwa cuti tidak diperlukan karena libur nasional Indonesia sudah sangat sering. Pada akhirnya, jamak kita temui pekerja yang kemudian lebih memilih alasan sakit untuk sekadar rehat dibanding harus berdebat tentang perlu tidaknya ia cuti bagi organisasi. Maka, sungguh dapat diduga jika stres mudah melanda para pekerja saat ini.

Organisasi yang hanya berfokus pada pencapaian produktivitas, seperti profit dan *income*, tanpa menaruh peduli pada kualitas SDM akan menjadi bumerang di kemudian hari. Pekerja yang lebih banyak absen karena izin atau sakit tentunya akan mengganggu kinerja organisasi. Situasi mental karyawan yang penuh tekanan dan stres akan memicu lingkungan kerja yang tidak nyaman. Sejumlah konflik antara atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja juga dapat dipicu karena situasi mental karyawan yang tidak stabil.

Pada beberapa organisasi dan jenis jabatan, ada jenis stres spesifik yang hanya ada pada satu jenis pekerjaan. Namun, stres juga akan

muncul pada semua jenis pekerjaan atau jabatan pekerja di organisasi saat ini. Penulis akan membahas mengenai beberapa kajian penting terkait isu spesifik stres kerja di Indonesia.

Stres kerja

Stres kerja adalah suatu pengalaman yang dirasakan karyawan akibat ketidakseimbangan situasi fisik dan psikologis, harapan dan kenyataan, ambiguitas peran di dalam organisasi, relasi sosial, pengembangan karir, peran ganda, dan faktor intrinsik seperti prevalensi kepribadian tertentu yang rentan mengalami stres (Setyawati, 2017). Stres juga dianggap sebagai respon maladaptif dari individu saat dihadapkan pada tantangan organisasi. Respon maladaptif akan membuat individu mengalami penurunan kondisi kesehatan fisik, sehingga mudah terganggu oleh penyakit dan situasi mental (Lestari & Rizkiyah, 2021).

Saat individu dihadapkan pada situasi stres, sistem kepribadian akan mengambil alih dengan mengeluarkan strategi koping untuk meredakan stres, yaitu *flight* atau *fight*. *Flight* adalah strategi koping yang mendorong individu memilih lari dari masalah dengan mengabaikan, menekan, atau melakukan rasionalisasi atas masalah yang dihadapi. Strategi ini bersifat darurat, dan jika dilakukan terus menerus akan berpotensi mengganggu kesehatan mental. *Fight* adalah mekanisme koping yang dianggap jauh lebih adaptif karena individu berani menghadapi masalahnya, mencari tahu penyebabnya, menikmati semua sensasi rasa yang menyertainya, dan membiarkan dirinya berproses, hingga sampai pada solusi terbaik atas sumber stres yang dirasakan. Dua strategi koping tersebut normal dilakukan individu dan dapat membantunya meredakan stres.

Budaya kerja individualis vs komunal

Secara kultural, masyarakat Indonesia adalah masyarakat komunal yang sangat menjunjung tinggi kebersamaan dalam beragam aktivitas. Hal ini tampak pada semangat gotong-royong di Indonesia. Budaya ini juga tercermin pada budaya kerja pekerja Indonesia yang lebih mudah bekerja sama dan senang menjadi bagian dari sebuah tim atau komunitas. Capaian-capaian individual akan dipandang dalam konteks kelompok, dan ada peran orang lain di dalamnya. Orang-orang yang memilih untuk menjadi solois akan dipandang sebagai figur ambisius dan rentan menghadapi tekanan di tempat kerja.

Hierarki sosial

Budaya masyarakat Indonesia untuk menjunjung tinggi sopan santun dan penghormatan pada figur yang ditinggikan sering kali mengundang problem tersendiri dalam relasi sosial. Keberadaan gelar, status social-ekonomi, jenjang pendidikan, rentang usia, dan garis keturunan adalah realita dunia kerja di Indonesia. Status senior dan junior akibat perbedaan usia akan lebih dipandang 'berat' ketimbang kompeten atau tidak kompeten. Di satu sisi, hal ini adalah nilai luhur yang diwariskan, tetapi di sisi lain sering kali menghambat pencapaian individu dalam organisasi dan berpotensi menjadi tekanan tersendiri bagi pekerja. Situasi yang tidak objektif, bias personal, hingga hierarki yang sulit didaki hanya akan memadamkan motivasi pekerja.

Posisi atau status di tempat kerja akan memengaruhi level stres yang dirasakan individu. Individu dengan pengaruh paling kecil dalam organisasi lebih rentan terkena stres ketimbang yang memiliki pengaruh besar di dalam organisasi. Individu yang lemah dalam organisasi tidak memiliki kemampuan melakukan kontrol dan terlibat

dalam pengambilan keputusan.³ Perasaan tidak berdaya membuat pekerja mudah kehilangan motivasi dalam bekerja.

Gap antargenerasi

Saat ini, organisasi dihadapkan pada situasi perubahan generasi yang menuntut daya adaptasi. Cara pikir lama akan digantikan cara pikir baru yang dibawa generasi terkini. Anggapan “generasi sayalah yang terbaik, sedangkan generasi lain cenderung problematik” hanya akan menggerus kemampuan bekerja sama dan memunculkan prasangka. Pada kenyataannya, setiap generasi akan membawa warnanya sendiri dan secara bersama-sama akan membawa kebaikan dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, sering kali *gap* antargenerasi dipandang sebagai sumber masalah ketimbang perubahan yang menantang dan bermakna. Sikap membandingkan generasi hanya akan membuat seseorang terjebak dan sulit melihat hal baik di dalamnya. Prasangka dalam kajian psikologi dipandang sebagai unsur penggerus efektivitas organisasi. Prasangka berpotensi memunculkan konflik di kemudian hari, sehingga akan menjadi *cost* yang patut diperhitungkan.

Konflik interpersonal antarkaryawan dalam organisasi juga merupakan salah satu sumber stres kerja yang umum terjadi (Keenan, 1985). Konflik banyak memicu perasaan negatif dan menjadi indikator lingkungan kerja yang tidak sehat dan penuh *harassment*. *Gap* antargenerasi sering kali berubah menjadi perilaku *bullying* yang membagi individu menjadi kelompok-kelompok status profesional, status jabatan, senior-junior, isolasi, pada akhirnya memengaruhi etika dalam bekerja dan kontribusi dalam organisasi (Bowling, 2006).

³ http://www.bohrf.org.uk/downloads/cmh_rev.pdf

Perempuan pekerja dan mimpinya mengejar prestasi

Perempuan bekerja di Indonesia memiliki *stressor* tersendiri yang dapat berbeda dari negara lain. Saat ini, perempuan yang bekerja di sektor formal akan mengalami peran ganda, yakni sebagai ibu dan karyawan organisasi. Pemberlakuan jam kerja yang tidak fleksibel, aturan cuti yang kurang ditaati organisasi saat hamil, menyusui, maupun haid masih menjadi catatan perjalanan perempuan bekerja. Tugas pengasuhan masih menjadi tuntutan utama perempuan, meski ia juga bekerja di luar rumah. Tuntutan seimbang antara karir dan rumah tangga tak jarang membuat pekerja perempuan mudah mengalami stres hingga berujung depresi.

Di sisi lain, saat perempuan moncer di jabatan tertentu dan kian sulit menyeimbangkan waktu antara tugas rumah tangga dan pekerjaan, ia akan dihadapkan pada dilema tak berujung. Situasi ini tak jarang membuat perempuan mudah *burnout* dan tidak optimal dalam menunjukkan kinerja terbaiknya di organisasi. Alih-alih meraih karir yang tinggi, justru hal ini akan berujung pada terhentinya mimpi untuk mengejar karir tertinggi. Organisasi yang belum menaruh peduli pada pekerja perempuan akan berpotensi membuat pekerja perempuan tetap bekerja meski didera sejumlah stres atau memilih mundur saat beban ganda kian banyak di pundaknya.

Reputasi harga mati

Seorang pekerja adalah bagian besar dari sebuah sistem yang disebut organisasi. Organisasi biasanya membawa nama besar, visi dan misi, juga imej tertentu. Saat seseorang bekerja di sebuah organisasi, ia tidak hanya membawa nama baiknya, melainkan juga nama jabatan dan organisasi yang melekat. Tak jarang, suatu organisasi akan terseret

dalam masalah akibat kesalahan personal pekerjanya. Pun ketika organisasi terlibat skandal besar, pekerja di dalamnya akan terkena stigma. Masyarakat sering kali kesulitan memisahkan antara problem pribadi dan problem organisasi saat seorang pekerja melakukan kesalahan. Istilah ‘oknum’ dipakai sebagai rasionalisasi penjagaan reputasi yang memang susah payah dibangun organisasi.

Situasi di atas memang tampak jamak hingga dianggap sebagai kebenaran yang lumrah. Jika ditelaah lebih lanjut, hal tersebut terlalu ‘*take it personally*’, baik bagi pekerja maupun organisasinya. Hal ini terlambat disadari sebagai sumber stres yang mirip fenomena gunung es: tampak sedikit di permukaan, tetapi bagian yang tak terlihat sungguh besar dan membahayakan situasi mental.

Produktivitas adalah junjungan

Produktif adalah terminologi aktivitas yang mampu menghasilkan dalam jumlah yang besar. Aktivitas yang mendatangkan manfaat dan menguntungkan mampu dipakai terus menerus hingga dapat menghasilkan unsur baru.⁴ Terminologi ini tampaknya tepat disematkan pada daya hasil suatu alat atau mesin, tetapi sering juga dilekatkan pada manusia pekerja. Menariknya, istilah ini kini dijadikan standar berharganya seseorang dalam organisasi atau lingkungan. Individu yang mendatangkan manfaat tentunya akan lebih berharga daripada individu yang kurang mampu memberi manfaat. Penghargaan akan datang saat produktivitas dalam satuan kuantitas disematkan di berbagai lini dunia kerja. Hal ini dapat diamati dari kian maraknya pengukuran capaian dalam bentuk akreditasi dan beragam kurasi.

⁴ <https://kbbi.web.id/produktif>

Maka, tidak heran apabila banyak yang berlomba-lomba unjuk kemampuan untuk meraih gelar sebagai si-paling-produktif, dan akhirnya abai pada kesehatan fisik dan mentalnya. Saat ini mulai terdengar beragam penyakit degeneratif yang umumnya menyerang lansia mulai menyerang orang-orang berusia produktif. Pekerja yang depresi hingga berakhir bunuh diri juga mulai banyak didengar di media massa.

Toxic Organization

Organisasi yang *toxic* didefinisikan sebagai salah satu perilaku yang beracun bagi organisasi dan lingkungan yang ada di dalamnya. Perilaku beracun itu seperti disrupsi, destruksi, eksploitasi, *abusive*, disfungsi, intoleran, menyalahkan, perundungan, hingga pelecehan di tempat kerja. Perilaku beracun ini akan berpotensi menggerus kinerja individual dan berimbas pada kinerja organisasi. Lingkungan dan budaya kerja beracun akan menjadi sumber stres yang buruk hingga merusak kesehatan. Istilah *loser* dan *winner* yang tanpa sadar diberikan pada seseorang dalam capaian prestasi adalah sikap berlebihan dan misinterpretasi dalam menyikapi kompetisi dan prestasi dalam bekerja.

Lingkungan kerja yang beracun akan terlihat dengan sendirinya, terutama melalui:

1. perilaku personil inti dalam organisasi

Keberadaan personil inti menunjukkan keberadaan kekuatan terbesar yang ada di organisasi.

2. penetapan sejumlah aturan dan peraturan yang formal untuk mengatur kehidupan masyarakat, perilaku, dan cara kerja

Pembuatan aturan formal hingga aturan tidak formal yang terbentuk karena kebiasaan hingga menjadi budaya perlu ditelaah

agar potensi risiko dapat ditemukan.

3. implementasi atau praktik aturan-aturan tersebut

Dalam mengimplementasikan aturan-aturannya, organisasi perlu menyadari peluang adanya kecurangan, intimidasi, *abuse*, hingga *harassment* yang akan menggerus kenyamanan lingkungan kerja. Sejumlah kebiasaan yang pada awalnya dianggap biasa, lama kelamaan akan dinormalisasi menjadi budaya *toxic* dan sulit diubah (Walton, 2008).

Indikator-indikator tersebut dapat dijadikan rujukan awal untuk mengidentifikasi area permukaan lingkungan kerja yang berisiko menjadi *toxic*.

Penutup

Jumlah pekerja di dunia saat ini tercatat sebanyak lebih dari 3 milyar, dan pekerja Indonesia berjumlah sekitar 1,79% pada tahun 2018. Peningkatan jumlah pekerja produktif di Indonesia ini juga turut meningkatkan persoalan kesehatan yang merupakan hasil dari situasi dan lingkungan kerja yang bermasalah dan tidak sehat (Lestari & Rizkiyah, 2021). Lingkungan kerja yang tidak aman dan tidak memenuhi standar kesehatan meningkatkan risiko penyebab stres yang dialami para pekerja di Indonesia (Rahmawati *et al.*, 2017). Situasi ini sudah seharusnya menjadi kepedulian bersama, dan masyarakat sebaiknya bergerak bersama untuk melakukan perbaikan di berbagai lini.

Negara, organisasi, dan individu harus mulai menaruh kepedulian pada isu-isu kesehatan mental, terutama stres kerja. Stres di lingkungan kerja sering dianggap lumrah dan menjadi bagian dinamika manusia pekerja. Hal ini membuat banyak orang abai pada dampak ke depan

yang justru berimbas pada biaya yang tidak sedikit bagi organisasi maupun individu untuk membenahinya.

Pekerja harus menyadari perbedaan mendasar antara produktif dan menuntut diri menjadi produktif, agar tidak terjebak dalam budaya serba buru-buru dan sibuk tak berujung. Bekerja dengan berkesadaran dan mengelola waktu dan target dalam menjalani hidup akan lebih bermanfaat untuk menangkal stres menuju hidup bahagia.

Organisasi perlu menyiapkan sejumlah program peningkatan kesehatan mental dan fisik karyawannya, mulai dari preventif hingga kuratif. Pekerja Indonesia yang sehat fisik dan mentalnya akan menjadi modal negara ini untuk menyambut masa depan dan menuai surplus tenaga kerja berdaya di tahun-tahun selanjutnya. Upaya preventif dapat dilakukan organisasi dengan melakukan asesmen organisasi untuk melihat area organisasi yang berpotensi mengganggu kesehatan mental dan fisik anggotanya. Pelibatan ahli di bidang kesehatan mental perlu dilakukan melalui asesmen individual dan sejumlah perlakuan yang relevan.

Referensi

- Bowling, N.A., & Beehr, T.A. (2006). Workplace harassment from victim's perspective: A theoretical model and metaanalysis. *Journal Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Gall, C., & Congdon, C. (2013). How culture shapes the office. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/05/how-culture-shapes-the-office>
- Indah Retnowati. "Mengenal Hustle Culture: Budaya Gila Kerja yang Berbahaya". <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-samarinda/baca-artikel/14718/Mengenal-Hustle-Culture-Budaya-Gila>

- Keenan, A., & Newton, T. (1985). Stressful events stressors and psychological strains in young professional engineers. *Journal Occupational Behaviour*, 6(2), 151-156.
- Lestari, D., & Rizkiyah, N. (2021). The workplace stress and its related factors among Indonesian Academic Staff. *Macedonian Journal of Medical Sciences*. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2021.5802>eISSN: 1857
- Najmaa Shiba. “Sejarah Singkat Perkembangan *Startup* di Indonesia dan Faktor Pendukungnya”. <https://ids.ac.id/sejarah-singkat-perkembangan-startup-di-indonesia>
- Rahmawati, F., Ekawati, E., & Kurniawan, B.(2017) The relationship of noise and work shift to the level of work stress on the workers of the SWD (stork werkspoor diesel) PLTD Gunung Malang Balikpapan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*,5(5), 156-62. <https://doi.org/10.38165/jk.v7i1.116>
- Robinson, C.D., Gallus, J., Lee, M.G., & Rogers, T. (2019). The demotivating effect (and unintended message) of awards. *Organizational Behavior and Human Process. Journal Elsevier. com*
- Setyadewi, W. (2019). Pengaruh senam qigong terhadap tingkat stres kerja pada guru. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Setyowati, A., Wahyuni, I., & Ekawati (2017). The relationship between work organizational factors and workload on work stress on shipyard workers at PT. X. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 5(5):32-40. <https://doi.org/10.29241/jmk.v6i2.338>
- Walton, M. (2018). *In consideration of a toxic workplace: a suitable place to treatment* dalam Organizational issues and wellbeing. Employee well-being support: A workplace resource. Editor: A. Kinder, R. Hughes dan C. L. Cooper. John Wiley & Sons, Ltd.

http://www.bohrf.org.uk/downloads/cmh_rev.pdf

<https://www.merdeka.com/sumut/mengenal-hustle-culture>

<https://kbbi.web.id/produktif>

Bab 3

Sehat Jiwa dalam Bekerja

Ufi Fatuhrahmah

Pendahuluan

Ruang divisi SDM tetiba ramai karena kabar Pak Andi berteriak histeris sambil memanggil nama atasannya yang mempermalukannya di depan umum beberapa minggu sebelumnya. Segera beliau dirujuk ke psikiater didampingi oleh psikolog internal perusahaan dengan tanggungan biaya dari perusahaan. Selanjutnya, organisasi juga mempertimbangkan untuk memindahkan posisi pak Andi agar tidak langsung berada di bawah supervisi atasan yang lama.

Di perusahaan lain, Pak Budi memiliki keluhan fisik pada berbagai bagian tubuhnya. Ia memeriksakan diri ke dokter, tetapi tidak menemukan tanda gangguan fisik apa pun, sehingga dirujuk ke psikiater. Dengan kondisi tersebut dan beban kerja yang berat, yang bersangkutan mengajukan permohonan untuk pemindahan posisi. Organisasi merasa hal itu akan menjadi preseden buruk dan memilih untuk memberikan cuti selama satu bulan untuk yang bersangkutan. Setahun berlalu, kondisi tersebut muncul kembali. Selama melakukan pemulihan pada psikiater maupun psikolog, pak Budi menggunakan biaya pribadi.

Dari sisi dukungan organisasi, baik secara kebijakan internal maupun finansial, pak Andi mungkin jauh lebih beruntung daripada Pak Budi. Sayangnya, gambaran organisasi Pak Budi justru lebih mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesehatan jiwa karyawannya dalam bekerja. Survei menunjukkan adanya kesenjangan antara persepsi organisasi dan karyawan mengenai kebutuhan terkait kesehatan jiwa (Coe *et al.*, 2021). Organisasi merasa mereka telah memperhatikan kesehatan jiwa karyawannya, sementara karyawan merasa bahwa perhatian organisasi tidak sebesar yang mereka pikirkan. Selain terkait perhatian, aksesibilitas karyawan terhadap dukungan kesehatan jiwa juga dirasa masih terbatas.

Menariknya, hasil survei menunjukkan bahwa kesadaran karyawan mengenai kesehatan jiwa semakin meningkat, ditandai dengan kesediaan mayoritas karyawan (68%) untuk mengorbankan gaji, promosi, maupun bonus mereka demi kesehatan jiwa yang lebih baik (Karnadi, 2022). Persentase di Indonesia bahkan lebih tinggi daripada data di Asia Pasifik yang hanya mencapai 65%. Pandemi Covid-19 tampaknya telah menjadi momentum penting bagi kesadaran mengenai pentingnya kesehatan jiwa dalam bekerja. Peningkatan prevalensi masalah kejiwaan di tempat kerja meningkat secara signifikan selama pandemi. Hal ini juga ditunjukkan oleh perhatian utama para peneliti Psikologi Industri dan Organisasi yang terpusat pada masalah kesehatan jiwa (Fatuhrahmah & Widiana, 2022).

Menilik pada kasus masalah kejiwaan, laporan WHO mencatat peningkatan 25% kejadian di tahun pertama pandemi dibandingkan dengan tahun sebelumnya (World Health Organization, 2022a), bahkan di Indonesia kasusnya 35% lebih tinggi daripada survei global (Winurini,

2020). Namun, jauh sebelum pandemi, karyawan di Indonesia telah menunjukkan tingkat kesehatan jiwa yang terburuk dibandingkan dengan tiga negara lain di Asia Tenggara yang ditunjukkan dengan tingkat depresi, kecemasan, dan stres (Ratanasiripong *et al.*, 2016). Selain karena faktor individual, beberapa prediktor terkait kebijakan kepegawaian baik di level organisasi maupun kebijakan publik menjadi faktor yang memengaruhi rendahnya tingkat kesehatan jiwa pekerja di Indonesia (Ratanasiripong *et al.*, 2016).

Sebenarnya, kesehatan jiwa dalam bekerja bukan hanya terkait dengan produktivitas. Memang benar bahwa produktivitas dapat menurun akibat masalah kesehatan jiwa, hingga International Labour Organization (ILO) menyebut biaya untuk menangani masalah ini berjumlah sekitar 1 triliun US Dollar setiap tahunnya (International Labour Organization, 2021). Lebih jauh, jika kita memandang manusia secara utuh sebagai individu sekaligus bagian penting dari keluarga dan masyarakat, maka nilai penting kesehatan jiwa dalam bekerja juga meluas pada skala yang lebih besar. Efek jangka panjang seperti kondisi kesehatan jangka panjang (Zara *et al.*, 2021) maupun keberfungsian bekerja (Fu *et al.*, 2021) akan memengaruhi kehidupan individu, keluarga, maupun komunitas yang bersinggungan. Dengan perspektif ini, kesehatan jiwa dalam bekerja seharusnya menjadi salah satu agenda utama untuk kepentingan negeri di masa depan.

Pembahasan

Definisi sehat jiwa dalam bekerja

Bekerja dapat menjadi sumber kesehatan jiwa, tetapi juga dapat menjadi sumber penyebab problem kesehatan jiwa. Manusia perlu

bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologis maupun psikologis. Kondisi pengangguran dalam jangka panjang dapat menyebabkan masalah jiwa dua kali lebih besar (Artazcoz *et al.*, 2004; BaticMujanovic *et al.*, 2017), tetapi di sisi lain, kondisi kerja tertentu juga dapat menyebabkan masalah kesehatan jiwa, seperti rendahnya dukungan sosial tempat kerja (Mitravinda *et al.*, 2023), rendahnya apresiasi dan kontrol terhadap pekerjaan (Pohrt *et al.*, 2022), dan berbagai prediktor lainnya.

Pandangan yang selama ini berkembang menganggap bahwa sehat jiwa ialah ketiadaan gejala-gejala masalah jiwa pada seseorang semata. Gejala-gejala ini juga sering kali tidak disadari, hingga akhirnya mengganggu kinerja dan kehidupan individu tersebut (Moll SE., 2014; Zara *et al.*, 2021). Meluruskan pandangan ini, WHO telah mendefinisikan kesehatan jiwa sebagai kondisi utuh dari *well-being* (kesejahteraan), bukan sekadar ketiadaan gejala masalah kesehatan jiwa (World Health Organization, 2018). Sejalan dengan definisi ini, model yang diajukan oleh Keyes (2005) menunjukkan bahwa kondisi sehat jiwa dan masalah kejiwaan berada dalam sebuah dimensi unipolar terpisah, tetapi berkorelasi. Oleh karena itu, memang ada individu-individu yang dapat dikatakan sehat secara utuh; ada yang hidup dengan masalah-masalah kejiwaan tetapi tetap dapat berfungsi; dan ada juga individu-individu yang kesulitan menjalani fungsinya karena mengalami problem jiwa yang mengganggu.

Definisi tersebut membawa kita ke pertanyaan selanjutnya: lalu bagaimana kita dapat menentukan indikator sehat jiwa di tempat kerja? Seperti pandangan umum, salah satu indikator yang paling sederhana untuk menentukan sehat jiwa di tempat kerja adalah ada atau tidaknya gejala-gejala psikopatologis di tempat kerja, terutama yang termasuk *common mental disorder* (masalah kejiwaan yang umum). Beberapa indikator

seperti kecemasan (Follmer & Jones, 2018) dan depresi (American Psychiatric Association Foundation, 2021), maupun indikator spesifik di tempat kerja seperti stres kerja (Brough & Boase, 2019; Magnavita *et al.*, 2021) dan *burnout* (Jin-Joo, 2021) menjadi indikator yang paling umum untuk mengukur kesehatan jiwa pekerja. Dalam mengidentifikasi gejala-gejala ini, beberapa peneliti dan praktisi menggunakan alat ukur berupa skala atau kuesioner, antara lain Depression, Anxiety, and Stress Scale/DASS (Sutarto *et al.*, 2021), Occupational Distress (Magnavita *et al.*, 2021), dan skala *burnout* (Ruddock *et al.*, 2019).

Indikator lain yang menggunakan pandangan kesehatan jiwa di kontinum yang berlawanan menggunakan indikator-indikator positif dalam mengukur tingkat kesehatan jiwa individu. Beberapa indikator yang digunakan oleh para peneliti dan praktisi antara lain kesejahteraan emosional dan sosial (Danna & Griffin, 1999; Moreno Fortes *et al.*, 2020; Wijngaards *et al.*, 2021), keberfungsian kerja (Nieuwenhuijsen *et al.*, 2010), maupun indikator-indikator seperti *work engagement* dan *life satisfaction* (Upadyaya *et al.*, 2016). Alat pengukuran yang digunakan antara lain Mental Health Continuum-Short Form (Orpana *et al.*, 2017) dan Work Functioning Measurement Instrument (Nieuwenhuijsen *et al.*, 2010).

Nyatanya, kesehatan jiwa di tempat kerja bukan hanya dapat diwujudkan melalui penciptaan lingkungan kerja yang sehat. Ada beberapa faktor yang saling berinteraksi dalam menciptakan kondisi ini, antara lain:

1. Faktor pribadi/individual

a. Karakteristik biologis (jenis kelamin, usia, dan kesehatan fisik)

Terkait dengan jenis kelamin, riset menunjukkan bahwa wanita lebih berisiko mengalami masalah kejiwaan di tempat kerja (Fatuhrahmah & Widiana, 2022; Moll SE., 2014).

Sementara itu, faktor usia memengaruhi dinamika kesehatan jiwa individu. Riset Hsu (2018) menyatakan bahwa kesehatan psikologis berdasarkan usia berbentuk kurva U terbalik yang naik sampai usia paruh baya, lalu menurun sejalan usia. Korelasi yang sering kali dilupakan adalah terkait kesehatan fisik, padahal kondisi fisik individu sangat memengaruhi kesehatan jiwanya (Ohrnberger *et al.*, 2017).

b. Karakteristik psikis (temperamen dan tipe kepribadian)

Kedua karakteristik ini memengaruhi persepsi dan reaksi individu terhadap situasi, sehingga memengaruhi kesehatan jiwanya. Penelitian terbaru terkait ini menunjukkan bahwa tipe kepribadian *undercontrolled* lebih rentan mengalami masalah kesehatan jiwa dalam bekerja (Herr *et al.*, 2023).

c. Karakteristik sosial (status sosial, status pernikahan, status pekerjaan, dan pendidikan)

Penelitian menunjukkan bahwa Individu dengan status sosio-ekonomi yang rendah lebih rentan mengalami masalah kesehatan jiwa dalam bekerja (Tong *et al.*, 2021). Menariknya, pada saat status sosio-ekonomi dan pendidikan dijadikan moderator antara konflik pekerjaan-kehidupan (*work-life conflict*), justru individu dengan karakteristik sosio-ekonomi dan pendidikan tinggi lebih rentan terkena masalah kesehatan jiwa (Kim & Cho, 2020). Selanjutnya, jika ditinjau dari status pekerjaan, pekerja temporer lebih berisiko terkena masalah kejiwaan (Ratanasiripong *et al.*, 2016).

d. Konflik personal yang dialami individu (non-pekerjaan)

Riset menunjukkan bahwa konflik dalam keluarga individu meningkatkan risiko terjadinya masalah di tempat kerja

(Zhou *et al.*, 2018). Sebaliknya, penting untuk meningkatkan dukungan keluarga sebagai faktor proteksi dari masalah kejiwaan (Avasthi & Sahoo, 2021).

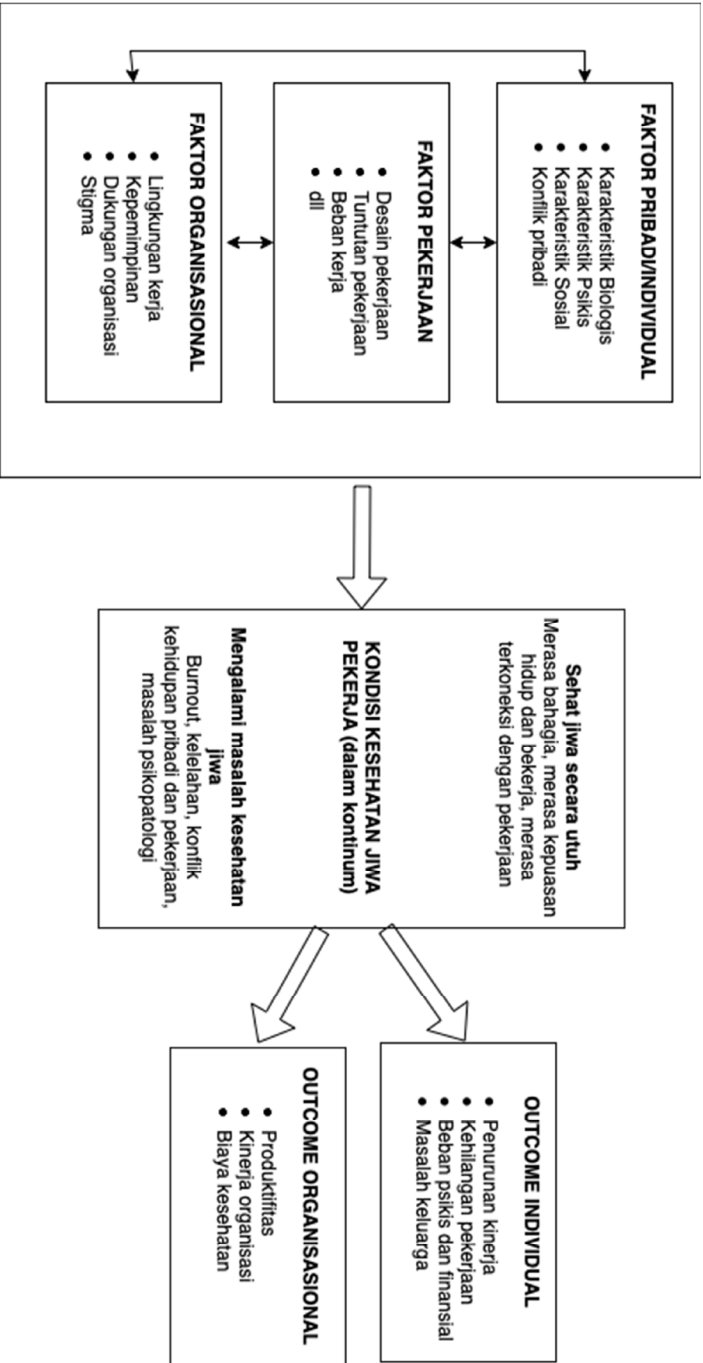
2. Faktor pekerjaan

Faktor karakteristik pekerjaan yang memengaruhi kesehatan jiwa pekerjanya antara lain desain pekerjaan, tuntutan, beban kerja, dan jam kerja. Penelitian yang menggunakan perspektif *job-demand resources* (JDR) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang terkait dengan tuntutan pekerjaan seperti beban kerja, jam kerja, serta “tuntutan” fisik dan psikis berkorelasi dengan kesehatan jiwa pekerja (Schaufeli *et al.*, 2009; Upadyaya *et al.*, 2016).

3. Faktor organisasional

Faktor organisasi menjadi salah satu penentu penting dalam menentukan kesehatan jiwa para pekerjanya. Beberapa faktor organisasional yang memengaruhi kesehatan jiwa antara lain kepemimpinan, dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan stigma di tempat kerja. Studi Workforce Institute yang dilakukan pada tahun 2023 terhadap pekerja menyatakan bahwa manajer memengaruhi kesehatan jiwa mereka lebih tinggi (69%) daripada dokter maupun terapis (McGowan, 2023). Bahkan, peran pemimpin dan manajer ini juga menjadi sangat krusial dalam menghapus stigma negatif terkait kesehatan jiwa, terutama pekerja yang memiliki isu kesehatan jiwa (Hogg *et al.*, 2023).

Secara sederhana, dinamika penciptaan kesehatan jiwa dalam bekerja digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 17. Dinamika Kesehatan Jiwa dalam Bekerja

Menciptakan sehat jiwa dalam bekerja memerlukan dukungan berbagai pihak, terutama para pembuat kebijakan, baik di level organisasi maupun pemerintahan. Kebijakan mengenai kesehatan jiwa di Indonesia telah diatur melalui Peraturan Menteri Ketenagakerjaan RI No. 5 Tahun 2018 mengenai Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja. Peraturan ini tidak hanya memastikan kesehatan fisik pekerja, tetapi juga mengakomodasi pengukuran dan pengendalian lingkungan kerja dari sisi psikologis. Sebelum adanya aturan ini, kebijakan yang terkait dengan kesehatan jiwa juga telah diatur dalam UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang mengatur hak-hak bagi pekerja yang mengalami problem kesehatan jiwa.

Badan-badan dunia seperti WHO dan ILO bahkan telah menyoroti dan membuat panduan untuk isu kesehatan jiwa secara periodik dan masif sejak 1958 (World Health Organization, 2022b). Pada tahun 2022, WHO juga secara khusus telah menyusun panduan penerapan berbagai program kesehatan jiwa di tempat kerja yang dapat digunakan sebagai referensi untuk penyusunan program di dalam organisasi (World Health Organization, 2022c).

Berbagai aturan dan kebijakan di level organisasi dunia maupun pemerintahan diharapkan dapat membuat organisasi lebih menyadari urgensi kesehatan jiwa di tempat kerja dan memformulasi kebijakan yang tepat untuk diterapkan. Beberapa referensi dari WHO maupun para peneliti dapat dijadikan panduan untuk menyusun program intervensi kesehatan jiwa dalam bekerja.

Panduan WHO telah memberikan beberapa rekomendasi intervensi yang dibagi dalam enam bagian rekomendasi, yaitu intervensi organisasional, *training* untuk manajer, *training* untuk para pekerja,

intervensi individu, rekomendasi program kembali bekerja setelah mengalami masalah kesehatan jiwa, dan program mempekerjakan individu dengan masalah kesehatan jiwa (World Health Organization, 2022c). Studi lain yang dilakukan di tahun 2019 (Global Social Enterprise Initiative, 2019) memberikan beberapa rekomendasi program yang potensial untuk meningkatkan kesehatan jiwa pekerja dan/atau mengurangi level stres, yaitu skrining kesehatan, intervensi diet, *mindfulness training*, kelas kesehatan, olahraga, *training* Cognitive Behavior Therapy (CBT), *training* pengelolaan stres, dan penjadwalan kerja fleksibel. Lebih lanjut, studi ini tidak merekomendasikan intervensi partisipatif saat karyawan diminta untuk mengambil bagian dalam perencanaan intervensi karena justru berpotensi meningkatkan stres pekerja (Global Social Enterprise Initiative, 2019), meskipun sebelumnya program tersebut dianggap potensial.

Penutup

Masalah kesehatan jiwa memang sering kali menjadi masalah laten yang tidak disadari keberadaannya, meskipun berdasarkan catatan WHO, 15% orang dewasa yang bekerja mengalaminya (World Health Organization, 2022b). Ukuran yang paling tampak memang dari sisi finansial, karena ternyata masalah kesehatan jiwa dalam bekerja telah menyebabkan kerugian ekonomi global hingga 1 triliun dollar US akibat kehilangan produktivitas (International Labour Organization, 2021).

Dengan gambaran ini, upaya penciptaan kesehatan jiwa dalam bekerja akan menjadi perjalanan panjang dan berkelanjutan. Tingkat prevalensi yang tinggi dan diprediksi meningkat pascapandemi Covid-19 ini seharusnya menjadi momentum untuk memantik

kesadaran seluruh pihak untuk menyangdingkan pentingnya kesehatan jiwa di samping kesehatan fisik.

Dalam usaha membangun sehat jiwa dalam bekerja, paling tidak ada intervensi dalam tiga jenis tujuan dan tiga level yang berbeda. Tiga jenis tujuan terbagi dalam usaha preventif, promotif, dan suportif. Usaha preventif meliputi berbagai upaya yang dilakukan untuk mencegah terjadinya masalah kesehatan jiwa dalam bekerja dengan meminimalisir faktor risiko atau pemicu. Usaha promotif merupakan upaya peningkatan dan perbaikan kondisi kesehatan dan kesejahteraan jiwa (*well-being*) di tempat kerja. Usaha suportif adalah upaya pemberian dukungan bagi pekerja dengan masalah kejiwaan agar tetap dapat bekerja dengan baik. Tiga jenis level intervensi terbagi dalam level individu, organisasi, dan pemerintahan. Tabel 1 menunjukkan matriks upaya penciptaan kesehatan jiwa dalam bekerja secara komprehensif.

Tabel 4. Matriks Upaya Penciptaan Kesehatan Jiwa dalam Bekerja

	Preventif	Promotif	Suportif
Individu	Upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pengelolaan kesehatan jiwa seperti diet kesehatan, olahraga teratur, dan relaksasi.	Upaya peningkatan kesehatan dan kesejahteraan jiwa dengan memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, membuka diskusi mengenai kesehatan jiwa dengan lingkungan, dan mencari informasi untuk mendukung penciptaan kesehatan dan kesejahteraan jiwa.	Proses medikasi yang disiplin dan sesuai ketentuan medis serta inisiatif untuk membangun berbagai keterampilan baru dalam mengelola masalah kesehatan jiwa yang dialami.

Organisasi	Desain sistem pengelolaan organisasi dan SDM yang mendukung penciptaan atmosfer sehat jiwa di lingkungan kerja. Contoh implementasinya berupa program mendasar seperti monitoring berkala terhadap beban kerja karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, maupun membangun budaya organisasi yang sehat.	Penyediaan berbagai program organisasi untuk peningkatan kesehatan dan kesejahteraan jiwa para pekerja. Beberapa contoh program ini antara lain training untuk manajer dan pekerja mengenai kesehatan jiwa serta penyediaan program benefit kesehatan yang menyeluruh (termasuk kesehatan jiwa).	Penyediaan dukungan organisasional berupa lingkungan yang suportif dan fasilitas kesehatan untuk pekerja dengan masalah kesehatan jiwa.
Pemerintahan	Penyediaan kebijakan dan peraturan perundangan yang mendorong organisasi dan perusahaan untuk melindungi hak-hak kesehatan jiwa di tempat kerja. Kebijakan-kebijakan ini meliputi peraturan yang mensyaratkan badan usaha di Indonesia untuk melakukan usaha pemenuhan hak kesehatan mendasar para pekerjanya dan mensyaratkan badan usaha untuk memiliki sistem yang ramah terhadap kesehatan jiwa pekerja.	Upaya peningkatan kesadaran publik mengenai pentingnya kesehatan jiwa di tempat kerja melalui kampanye-kampanye kemasyarakatan. Beberapa program penyediaan ruang-ruang publik untuk peningkatan kesehatan mental juga menjadi salah satu yang saat ini urgen diperlukan masyarakat, contohnya ruang terbuka hijau publik atau area olahraga publik.	Penyediaan kebijakan dan fasilitas kesehatan jiwa untuk para pekerja yang mengalami masalah kejiwaan. Hal ini meliputi kebijakan terkait hak para pekerja yang mengalami masalah kesehatan jiwa maupun asuransi publik yang menjamin penanganan masalah kejiwaan.

Dalam beberapa tahun ke depan, pengelolaan kesehatan jiwa dalam bekerja mungkin akan mengalami tantangan yang berbeda dengan dinamika yang begitu cepat. Berikut ini beberapa rekomendasi

untuk pengelolaan kesehatan jiwa di masa mendatang:

1. Perbaiki sistem pengelolaan organisasi dan SDM sebagai fondasi pengelolaan kesehatan jiwa pekerja

Peningkatan frekuensi masalah kesehatan jiwa di organisasi dalam beberapa tahun belakangan ini menstimulasi organisasi untuk membuat berbagai program pengelolaan yang spesifik menysasar pada solusi kuratif di level individual dari masalah tersebut. Di sisi lain, banyak organisasi melupakan proses diagnosis secara menyeluruh untuk mengidentifikasi penyebab masalah kesehatan jiwa para pekerjanya. Pada banyak kasus, masalah kesehatan jiwa justru berasal dari sistem pengelolaan organisasi dan SDM mendasar yang kurang tepat. Beberapa contohnya antara lain adalah ketiadaan deskripsi jabatan yang jelas, atasan yang kurang suportif, jam lembur yang berlebihan, maupun beban kerja yang tidak terukur. Maka, seberapa pun hebatnya solusi kuratif yang dilakukan, sistem mendasar yang tidak diperbaiki akan terus menjadi siklus yang tidak berakhir.

2. Variasi generasi menuntut intervensi kesehatan jiwa yang kreatif

Tantangan kesehatan jiwa di tempat kerja juga terkait dengan usia, jenis kelamin, dan angkatan kerja. Saat ini, paling tidak ada empat generasi di tempat kerja yang memiliki perilaku kerja, kebutuhan, persepsi, dan respons yang berbeda-beda. Dengan perbedaan karakteristik ini, tentu saja organisasi perlu mendesain strategi intervensi kesehatan jiwa yang tepat. Beberapa survei dan riset menunjukkan bahwa generasi *baby boomer* paling banyak mengalami masalah kesehatan jiwa, padahal di sisi lain, survei juga menunjukkan bahwa generasi Z cukup rentan mengalami masalah kesehatan jiwa. Kabar baiknya, riset menunjukkan bahwa untuk

semua generasi, upaya menjaga dan meningkatkan kesehatan jiwa bekerja harus dimulai dari pengelolaan lingkungan kerja yang suportif.

3. Perbaharuan riset dengan memperkuat kerja sama organisasi, praktisi, dan akademisi

Dinamika perubahan situasi bisnis dan organisasi yang begitu cepat ternyata dapat mengubah efektivitas intervensi. Pandemi memang telah membawa perubahan besar pada *work arrangement*. Di satu sisi, hal ini memberikan pilihan lebih luas bagi pekerja, tetapi di sisi lain ternyata memungkinkan timbulnya problem kesehatan jiwa yang lain. Riset terdahulu menyebutkan bahwa *flexible work arrangement* dapat mengurangi risiko masalah kesehatan mental, sedangkan penelitian terbaru menyebutkan bahwa program-program terkait ini hanya berhasil untuk meningkatkan kontrol karyawan terhadap jam kerja, tetapi tidak secara signifikan mengurangi masalah kesehatan jiwa (Shiri *et al.*, 2022). Oleh karena itu, riset-riset terkait kesehatan jiwa dalam bekerja perlu terus diperbaharui dengan kerja sama organisasi, praktisi, dan peneliti.

4. Upayakan prevensi yang dilandasi dengan data adekuat

Pada laporan mengenai kesehatan jiwa di tempat kerja, WHO tidak merekomendasikan maupun menolak usaha *surveillance* terhadap masalah kesehatan jiwa di tempat kerja. Usaha *screening* terhadap masalah kesehatan jiwa mengalami rintangan seperti hasil yang tidak konsisten tergantung pengambil data (Marshall *et al.*, 2021), padahal solusi preventif memerlukan data-data yang adekuat berdasarkan proses ini. Oleh karena itu, penting untuk membangun usaha *screening* yang memadai sebagai bagian dari

proses diagnosis untuk menentukan solusi yang tepat bagi masalah kesehatan jiwa di tempat kerja.

Referensi

- American Psychiatric Association Foundation. (2021). *The Depression Calculator for Employers*. <https://workplacementalhealth.org/Making-The-Business-Case/Depression-Calculator/>
- Artazcoz, L., Benach, J., Borrell, C., & Cortès, I. (2004). Unemployment and Mental Health: Understanding the Interactions Among Gender, Family Roles, and Social Class. *American Journal of Public Health, 94*(1), 82–88. <https://doi.org/10.2105/AJPH.94.1.82>
- Avasthi, A., & Sahoo, S. (2021). Impact, role, and contribution of family in the mental health of industrial workers. *Industrial Psychiatry Journal, 30*(3), 301. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.328836>
- BaticMujanovic, O., Poric, S., Pranjic, N., Ramic, E., Alibasic, E., & Karic, E. (2017). Influence of Unemployment on Mental Health of the Working Age Population. *Materia Socio Medica, 29*(2), 92. <https://doi.org/10.5455/msm.2017.29.92-96>
- Brough, P., & Boase, A. (2019). Occupational stress management in the legal profession: Development, validation, and assessment of a stress-management instrument. *Australian Journal of Psychology, 71*(3), 273–284. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12244>
- Coe, E., Cordina, J., Enomoto, K., Mandel, A., & Stueland, J. (2021). National surveys reveal disconnect between employees and employers around mental health need. In *McKinsey & Company Report* (April Issue).
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature.

- Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Fatuhrahmah, U., & Widiana, H. S. (2022). Bibliometric visualisation of industrial and organisational psychology during COVID-19 pandemic: Insight for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.2007>
- Follmer, K. B., & Jones, K. S. (2018). Mental Illness in the Workplace: An Interdisciplinary Review and Organizational Research Agenda. *Journal of Management*, 44(1), 325–351. <https://doi.org/10.1177/0149206317741194>
- Fu, S. (Qiang), Greco, L. M., Lennard, A. C., & Dimotakis, N. (2021). Anxiety responses to the unfolding COVID-19 crisis: Patterns of change in the experience of prolonged exposure to stressors. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 106, Issue 1, pp. 48–61). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/apl0000855>
- Global Social Enterprise Initiative. (2019). *Best practices for improving workplace mental health: A review of the literature* (April Issue).
- Hennekam, S., Follmer, K., & Beatty, J. (2021). Exploring mental illness in the workplace: the role of HR professionals and processes. *International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 3135–3156. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1960751>
- Herr, R. M., van Vianen, A. E. M., Bosle, C., & Fischer, J. E. (2023). Personality type matters: Perceptions of job demands, job resources, and their associations with work engagement and mental health. *Current Psychology*, 42(4), 2576–2590. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01517-w>
- Hogg, B., Moreno-Alcázar, A., Tóth, M. D., Serbanescu, I., Aust, B., Leduc, C., Paterson, C., Tsantilla, F., Abdulla, K., Cerga-Pashoja, A.,

- Cresswell-Smith, J., Fanaj, N., Meksi, A., Ni Dhalaigh, D., Reich, H., Ross, V., Sanches, S., Thomson, K., Van Audenhove, C., ... Orchard, W. (2023). Supporting employees with mental illness and reducing mental illness-related stigma in the workplace: an expert survey. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 273(3), 739–753. <https://doi.org/10.1007/s00406-022-01443-3>.
- Hsu, H.-C. (2018). Age Differences in Work Stress, Exhaustion, Well-Being, and Related Factors from an Ecological Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1), 50. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010050>.
- International Labour Organization. (2021). *Protect and manage mental health at workplace in time of COVID-19*. https://www.ilo.org/jakarta/info/public/fs/WCMS_820248/lang--en/index.htm.
- Jin-Joo, C. (2021). A Path Model for Burnout in Community Mental Health Professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9763. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18189763>.
- Karnadi, A. (2022). *Survei: 68% Pekerja RI Rela Korbankan Gaji Demi Kesehatan Mental*. <https://dataindonesia.id/sektor-riil/detail/survei-68-pekerja-ri-rela-korbankan-gaji-demi-kesehatan-mental>.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>.
- Kim, Y., & Cho, S. (2020). Socioeconomic status, work-life conflict, and mental health. *American Journal of Industrial Medicine*, 63(8), 703–712. <https://doi.org/10.1002/ajim.23118>.
- Magnavita, N., Prinzio, R. R. Di, Arnesano, G., Cerrina, A., Gabriele,

- M., Garbarino, S., Gasbarri, M., Iuliano, A., Labella, M., Matera, C., Mauro, I., & Barbic, F. (2021). Association of Occupational Distress and Low Sleep Quality with Syncope, Presyncope, and Falls in Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12283. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/ijerph182312283>.
- Marshall, R. E., Milligan-Saville, J., Petrie, K., Bryant, R. A., Mitchell, P. B., & Harvey, S. B. (2021). Mental health screening amongst police officers: factors associated with under-reporting of symptoms. *BMC Psychiatry*, 21(1), 135. <https://doi.org/10.1186/s12888-021-03125-1>
- McGowan, H. (2023). *Is Your Leadership Hurting or Helping Your Employees Mental Health?* <https://www.forbes.com/sites/heathermcgowan/2023/05/02/is-your-leadership-hurting-or-helping-your-employees-mental-health/?sh=49df696b1409>.
- Mitravinda, K. M., Nair, D. S., & Srinivasa, G. (2023). Mental Health in Tech: Analysis of Workplace Risk Factors and Impact of COVID-19. *SN Computer Science*, 4(2), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s42979-022-01613-z>.
- Moll SE. (2014). The web of silence: a qualitative case study of early intervention and support for healthcare workers with mental. *BMC Public Health*.
- Moreno Fortes, A., Tian, L., & Huebner, E. S. (2020). Occupational Stress and Employees Complete Mental Health: A Cross-Cultural Empirical Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3629. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103629>.
- Nieuwenhuijsen, K., Franche, R.-L., & van Dijk, F. J. H. (2010). Work Functioning Measurement: Tools for Occupational Mental Health Research. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 52(8), 778–790. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181ec7cd3>.

- Ohrnberger, J., Fichera, E., & Sutton, M. (2017). The relationship between physical and mental health: A mediation analysis. *Social Science & Medicine*, 195, 42–49. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.11.008>.
- Orpana, H., Vachon, J., Dykxhoorn, J., & Jayaraman, G. (2017). Measuring positive mental health in Canada: construct validation of the Mental Health Continuum—Short Form. *Health Promotion and Chronic Disease Prevention in Canada*, 37(4), 123–130. <https://doi.org/10.24095/hpcdp.37.4.03>.
- Pohrt, A., Fodor, D., Burr, H., & Kendel, F. (2022). Appreciation and job control predict depressive symptoms: results from the Study on Mental Health at Work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(2), 377–387. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01735-6>
- Ratanasiripong, P., Kaewboonchoo, O., Bell, E., Haigh, C., Susilowati, I., Isahak, M., Harncharoen, K., Nguyen, T., & Low, W. Y. (2016). Depression, Anxiety and Stress among Small and Medium Enterprise Workers in Indonesia, Malaysia, Thailand, and Vietnam. *International Journal Of Occupational Health and Public Health Nursing*, 3(2), 2053–2377.
- Ruddock, S., Rahimi-Golkhanden, S., Ruddock-Hudson, M., & Wollersheim, D. (2019). Tracking the mental health outcomes of occupational burnout with Australian Rules Football coaches: A 2-year longitudinal study. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 22. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jsams.2019.08.241>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>.

- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare, 10*(5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>.
- Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., & Putri, W. H. (2021). Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management, 14*(4), 386–408. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0152>.
- Tong, A. C. Y., Tsoi, E. W. S., & Mak, W. W. S. (2021). Socioeconomic Status, Mental Health, and Workplace Determinants among Working Adults in Hong Kong: A Latent Class Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(15), 7894. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157894>.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research, 3*(4), 101–108. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>.
- Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2021). Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>.
- Winurini, S. (2020). Mental Health Problems Due to COVID-19 Pandemic. *Info Singkat: Kajian Singkat Terhadap Isu Aktual Dan Strategis, 12*(15), 13–18. <http://pdskji.org/>
- World Health Organization. (2018). *Mental health: strengthening our response*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental->

- health-strengthening-our-response.
- World Health Organization. (2021). Mental Health Atlas 2020. In *WHO Publication*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240036703>.
- World Health Organization. (2022a). *COVID-19 pandemic triggers 25% increase in prevalence of anxiety and depression worldwide*. <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>.
- World Health Organization. (2022b). *Mental health at work: Policy Brief*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>.
- World Health Organization. (2022c). *WHO Guidelines on mental health at work*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>.
- Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W., & Goetzel, R. Z. (2021). Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(12), e925–e931. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002407>.
- Zara, G., Settanni, M., Zuffranieri, M., Veggi, S., & Castelli, L. (2021). The long psychological shadow of COVID-19 upon healthcare workers: A global concern for action. *Journal of Affective Disorders*, 294, 220–226. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.07.056>.
- Zhou, S., Da, S., Guo, H., & Zhang, X. (2018). Work–Family Conflict and Mental Health Among Female Employees: A Sequential Mediation Model via Negative Affect and Perceived Stress. *Frontiers in Psychology*, 9(APR), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00544>

Bab 4

Pelatihan Efikasi Diri untuk Meningkatkan Kesejahteraan Subjektif di Tempat Kerja

Muhammad Hidayat dan Sitty Aurellia Iriani Putri

Pendahuluan

Semua orang yang hidup dan berkembang selalu menginginkan kesejahteraan dalam kehidupan mereka. Kesejahteraan adalah ketika seseorang merasa terpenuhi kebutuhan hidupnya. Proses mencapai kesejahteraan pada setiap orang berbeda, tetapi memenuhi kebutuhan dasar seperti makan dan minum juga dapat membuat seseorang merasa lebih baik. Pada dasarnya, semua orang ingin hidup sejahtera. Seseorang yang bekerja pun tentu memiliki harapan akan kesejahteraan. Setiap orang ingin hidup sejahtera, tetapi kesejahteraan adalah konsep individual. Artinya, pendapat seseorang tentang kesejahteraan mungkin berbeda satu sama lain. Dengan kata lain, kesejahteraan adalah hal yang subjektif. Kesejahteraan subjektif dimiliki oleh semua orang, tidak terkecuali pekerja pada sektor pemerintah atau pun perusahaan swasta. Kesejahteraan subjektif

didefinisikan sebagai perasaan positif yang dirasakan seseorang tentang keseluruhan hidupnya, tingkat kebahagiaan yang tinggi, dan pencapaian stabilitas dalam menjalani kehidupan (Veenhoven, 2006).

Menurut Diener, Kahneman, dan Schwarz (1999), kesejahteraan subjektif adalah cara individu mengevaluasi hidupnya dengan konsep tentang kepuasan hidup, afek positif, afek negatif, serta kepuasan domain seperti pekerjaan dan perkawinan. Selain itu, Diener (2000) menyebutkan bahwa kesejahteraan subjektif merupakan bagian dari teori evaluasi: individu akan mengevaluasi hidupnya berdasarkan informasi yang diperolehnya. Kesejahteraan subjektif merujuk pada cara seseorang mengevaluasi kualitas hidupnya pada saat ini maupun yang lalu. Evaluasi yang dimaksud meliputi suasana hati, reaksi emosional terhadap peristiwa yang dihadapi, serta penilaian tentang kepuasan hidup. Kesejahteraan subjektif adalah salah satu tolok ukur untuk menentukan kualitas hidup individu. Kualitas hidup yang baik berkaitan dengan kebahagiaan, dan kebahagiaan tersebut dimunculkan secara subjektif pada tiap individu (Diener & Lucas, 2003). Carr (2004) mengemukakan teori serupa, yaitu bahwa kesejahteraan subjektif merupakan kondisi psikologis individu, yang bila semakin positif, semakin tinggi pula tingkat kepuasannya (afek positif).

Dengan demikian, kesejahteraan subjektif merupakan istilah yang digunakan individu sebagai salah satu cara untuk merasakan dan berpikir tentang kehidupan. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan subjektif adalah suatu kondisi psikologis yang dilakukan sebagai cara individu untuk menilai kualitas diri dan hidupnya dengan sangat baik atau dengan positif.

Bekerja sejatinya merupakan usaha untuk memenuhi kebutuhan dalam rangka bertahan hidup. Salah satu tujuan orang bekerja

adalah agar memperoleh kesejahteraan dalam hidup. Namun, pada kenyataannya, tidak sedikit orang yang bekerja mengalami situasi yang tidak selalu positif. Mulai dari tekanan pekerjaan yang berat, tuntutan peran dari atasan dan instansi, hubungan dengan rekan kerja yang tidak baik, dan sebagainya. Hal tersebut tentu akan berpengaruh pada kondisi kesejahteraan subjektif seorang pekerja.

Dalam kurun waktu satu dekade terakhir ini, kesejahteraan subjektif masih menjadi tema yang banyak diteliti. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan kesejahteraan subjektif di tempat kerja masih menjadi hal yang menarik untuk terus dikaji, di antaranya penelitian terkait kesejahteraan subjektif karyawan perusahaan swasta (Shaleh, 2016); pegawai pemerintah (Hadafi, 2018); perusahaan ponsel (Najimah, Hidayatullah & Rachmah, 2020); buruh bongkar muat (Nurharisiya, 2021); pekerja perempuan (Munandar, 2022); *sales start-up* (Rio, Zamralita & Lie, 2022); karyawan borong dan harian (Ayu & Nurani, 2023); dan sebagainya.

Kesejahteraan subjektif (*subjective well-being*) adalah persepsi seseorang terhadap pengalaman hidupnya yang terdiri atas evaluasi kognitif dan emosional tentang hidup dan diwakili dalam kesejahteraan psikologis. Dalam kesejahteraan subjektif, ada dua pendekatan teori yang dapat digunakan (Ariati 2010). *Pertama, bottom-up theories*. Teori ini mengatakan bahwa kebahagiaan dan kepuasan hidup yang dirasakan seseorang tergantung pada banyaknya kebahagiaan kecil dan sekelompok peristiwa bahagia. Secara khusus, kesejahteraan subjektif didefinisikan sebagai akumulasi dari pengalaman positif dalam hidup seseorang. Teori ini berpendapat bahwa untuk meningkatkan kesejahteraan subjektif, kita harus mengubah lingkungan dan kondisi yang memengaruhi kehidupan seseorang, seperti memiliki

pekerjaan yang memadai, lingkungan rumah yang aman, dan gaji atau pendapatan yang layak.

Kedua, top-down theories. Teori ini menjelaskan bahwa kesejahteraan subjektif bergantung pada cara seseorang menilai dan menginterpretasikan sesuatu. Menurut perspektif teori ini, individu adalah yang menentukan atau bertanggung jawab atas dampak peristiwa yang mereka alami pada kesejahteraan psikologis mereka. Metode ini mempertimbangkan berbagai macam kepribadian, sikap, dan perspektif yang digunakan untuk memahami suatu kejadian. Guna meningkatkan kesejahteraan subjektif seseorang, diperlukan upaya yang berpusat pada mengubah sifat kepribadian, persepsi, dan keyakinan seseorang.

Menurut Diener (2000), kesejahteraan subjektif ditentukan oleh cara seseorang mengevaluasi informasi atau peristiwa, dan karena menentukan cara informasi akan diatur, hal ini melibatkan proses kognitif yang aktif. Temperamen, standar individu, *mood* saat itu, situasi yang terjadi dan dialami, serta pengaruh budaya juga memengaruhi cara yang digunakan untuk mengevaluasi suatu peristiwa. Dengan kata lain, evaluasi kesejahteraan subjektif mencakup pertimbangan afektif dan kognitif. Seseorang melakukan evaluasi kognitif ketika secara sadar menilai kepuasan dengan kehidupan secara keseluruhan atau dengan aspek tertentu, seperti kepuasan dengan pekerjaan, minat, dan hubungan. Reaksi afektif dalam kesejahteraan subjektif adalah reaksi individu terhadap peristiwa dalam hidup, mencakup emosi yang menyenangkan dan emosi yang tidak menyenangkan.

Menurut Diener (1984), kesejahteraan subjek memiliki tiga aspek:

1. Kepuasan hidup menjadi salah satu tolok ukur yang digunakan untuk menilai kualitas hidup individu. Penilaian ini didasarkan

pada persepsi, situasi, dan standar yang ditentukan oleh tiap individu. Kepuasan hidup yang tinggi menjadi salah satu indikasi bahwa individu mampu beradaptasi dengan baik.

2. Afek positif merupakan refleksi menyenangkan yang dirasakan individu seperti gembira, bahagia, aktif, dan antusias. Tingginya afek positif dapat mengurangi risiko terhadap penyakit. Sebaliknya, rendahnya afek positif akan memicu stresor dan menimbulkan stres.
3. Afek negatif menimbulkan hubungan tidak menyenangkan yang direfleksikan dari *distress* subjektif individu seperti marah, lelah, ketakutan, rasa bersalah, dan tertekan. Individu akan merasakan tenang dan nyaman saat afek negatif berada pada skala rendah.

Beberapa faktor yang memengaruhi kesejahteraan subjektif di antaranya adalah harga diri positif, kontrol diri, ekstraversi, optimisme, relasi sosial, dan memiliki tujuan dalam hidup (Compton, 2005).

1. Harga diri positif

Harga diri merupakan indikator kesejahteraan subjektif. Harga diri yang tinggi akan menyebabkan seseorang memiliki kontrol yang baik terhadap rasa marah, memiliki hubungan yang intim dan baik dengan orang lain, dan produktif dalam pekerjaan. Harga diri yang tinggi akan membantu seseorang mengembangkan kemampuan hubungan interpersonal yang baik dan membangun kepribadian yang sehat.

2. Kontrol diri

Kontrol diri didefinisikan sebagai keyakinan seseorang bahwa mereka akan memiliki kemampuan untuk berperilaku dengan benar dalam situasi tertentu. Kontrol diri ini akan memicu proses emosi, motivasi, perilaku, dan aktivitas fisik. Dengan kata lain, kontrol

diri akan melibatkan pengambilan keputusan, kemampuan untuk memahami, memahami dan mengatasi konsekuensi dari keputusan yang telah dibuat, dan pencarian pemaknaan dari peristiwa.

3. Ekstraversi

Orang dengan kepribadian ekstraver akan tertarik pada hal-hal yang terjadi di luar diri mereka, seperti lingkungan fisik dan sosial mereka. Studi yang dilakukan oleh Diener *et al.* (1999) menemukan bahwa kepribadian ekstraver secara signifikan memprediksi kesejahteraan seseorang. Orang-orang dengan kepribadian ekstraver biasanya memiliki lebih banyak teman dan relasi sosial, serta lebih sensitif terhadap penghargaan positif orang lain.

4. Optimisme

Seseorang yang optimis, misalnya tentang masa depan, biasanya lebih bahagia dan puas dengan kehidupan saat ini. Seseorang yang mengevaluasi dirinya dengan cara yang positif akan memiliki kontrol yang lebih baik atas hidup dan akan memungkinkan untuk memiliki impian dan harapan yang positif untuk masa depan. Menurut Scheider (Campton, 2005), seseorang akan mencapai kesejahteraan psikologis jika optimismenya realistis.

5. Relasi sosial

Dukungan sosial dan keintiman emosional akan membangun relasi sosial yang positif. Membangun harga diri, mengurangi masalah psikologis, memperoleh kemampuan pemecahan masalah yang adaptif, dan menjadi sehat secara fisik adalah hasil dari hubungan yang memberikan dukungan dan kasih sayang.

6. Memiliki tujuan dalam hidup

Beberapa penelitian menemukan bahwa konsep religiusitas sering dikaitkan dengan arti dan tujuan hidup. Menurut penelitian,

orang yang sangat religius memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, kesejahteraan subjektif merupakan suatu konsep secara umum yang dapat mengevaluasi kehidupan manusia. Menganggap rendah hidupnya dan memandang peristiwa yang terjadi sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan merupakan salah satu dampak yang ditimbulkan apabila seorang pekerja memiliki kesejahteraan yang rendah (Myers, 2012). Selain itu, dampak negatif akan dirasakan oleh perusahaan atau organisasi karena *performance* yang dimiliki para pekerja akan menurun. Hal ini akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja mereka serta pencapaian perusahaan atau organisasi secara umum.

Faktor kesejahteraan subjektif juga dikemukakan secara umum oleh Diener (2009), yaitu:

1. Perbedaan jenis kelamin

Diener menyatakan, tidak ada perbedaan jenis kelamin secara signifikan antara laki-laki dan perempuan. Namun, menurutnya, perempuan memiliki intensitas afek positif dan negatif lebih banyak dibandingkan laki-laki.

2. Tujuan

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kebahagiaan yaitu tujuan. Diener menyatakan bahwa orang-orang yang memiliki tujuan yang tinggi cenderung akan merasakan kebahagiaan.

3. Agama dan spiritualitas

Menurut Diener, tingkat *well-being* yang tinggi dipengaruhi oleh religiusitas yang baik.

4. Kualitas hubungan sosial

Kualitas hubungan sosial yang baik meliputi interaksi antara keluarga, teman, dan hubungan dengan pasangan.

5. Kepribadian

Salah satu faktor yang paling berpengaruh pada kesejahteraan subjektif yaitu kepribadian. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian yang menyatakan bahwa kepribadian memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel kepribadian. Semakin tinggi kepribadian yang dimiliki, orang semakin cenderung merasakan kebahagiaan.

Efikasi diri termasuk dalam faktor harga diri positif atau kepribadian yang memengaruhi kesejahteraan subjektif. Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan Pramudita dan Pratisti (2015) menjelaskan tentang korelasi positif yang sangat signifikan antara efikasi diri dengan kesejahteraan subjektif. Semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki individu, semakin tinggi pula kesejahteraan subjektif yang dirasakan. Begitu pun sebaliknya, semakin rendah efikasi diri, semakin rendah pula kesejahteraan subjektif yang dirasakan. Penelitian Murisal dan Hasanah (2017) menunjukkan adanya korelasi positif yang sangat signifikan antara efikasi diri dengan kesejahteraan subjektif. Menurut Dedi (2003), indikator yang dimiliki efikasi diri cukup banyak, seperti fungsi negatif dan indikator kesehatan mental atau fungsi lain seperti kesejahteraan subjektif. Baron dan Byrne (2004) mengemukakan bahwa efikasi diri merupakan kemampuan individu menilai potensi dirinya agar dapat melakukan tugas-tugas yang diperoleh untuk mencapai suatu tujuan secara maksimal. Penelitian Agustin dan Afriyeni (2016) menyebutkan bahwa kesejahteraan subjektif dan efikasi

diri memiliki korelasi yang positif. Semakin tinggi efikasi diri individu, semakin tinggi pula kesejahteraan subjektif yang dimilikinya.

Menurut Bandura (1986), efikasi diri dipengaruhi oleh kemampuan kepercayaan individu untuk melakukan suatu tugas agar tujuan yang diharapkan terealisasi. Baron dan Byrne (2005) mendefinisikan efikasi diri sebagai kemampuan atau kompetensi yang dimiliki individu sebagai evaluasi diri untuk melakukan suatu tugas demi mencapai tujuan dan mengatasi hambatan diri. Menurut Santrock (2007), efikasi diri ialah kepercayaan yang dimiliki individu dalam memahami kemampuan dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya. Teori lain yang sejalan dengan Santrock yaitu teori Feist dan Gregory (2011). Mereka mendefinisikan efikasi diri sebagai kemampuan dalam melakukan suatu bentuk tugas dan memiliki manfaat terhadap lingkungan sekitar yang didasarkan pada keyakinan diri.

Bandura (1997) membagi efikasi diri dalam beberapa dimensi, yaitu:

1. *Level*

Dimensi ini berkaitan pada tingkat penyelesaian suatu tugas oleh individu. Tingkat penyelesaian tugas didasarkan pada taraf efikasi diri yang dimiliki tiap individu.

2. *Generality*

Dimensi ini mengacu pada variasi situasi saat penilaian tentang efikasi diri diterapkan. Seorang penilai tertentu dapat menilai efikasi yang dimilikinya sendiri. Semakin banyak tugas yang diselesaikan di berbagai situasi, semakin tinggi pula efikasi yang dimiliki.

3. *Strength*

Dimensi ini terkait dengan kekuatan diri seseorang ketika dituntut untuk menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki keyakinan tinggi pada dirinya akan memberikan pengalaman-pengalaman positif mengenai kemampuan dirinya atas suatu tugas, sedangkan individu dengan efikasi diri rendah akan sulit menyelesaikan tugas dan mencapai tujuannya.

Seorang karyawan memiliki tuntutan dan tanggung jawab untuk menjalankan tugas masing-masing. Tuntutan tugas dan pekerjaan serta target yang dibebankan tentu memberikan tekanan tersendiri pada diri seorang karyawan. Salah satu kondisi tersebut banyak memunculkan efek negatif yang dapat digambarkan dalam konsep kesejahteraan subjektif. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan subjektif, salah satunya ialah meminimalisir efek negatif serta meningkatkan efek positif yang dapat dilakukan dengan meningkatkan efikasi diri. Agustin dan Afriyeni (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa individu yang memiliki kesejahteraan subjektif yang tinggi mampu mengatur emosinya dengan baik, sedangkan individu yang memiliki kesejahteraan subjektif rendah cenderung memandang suatu peristiwa yang terjadi sebagai hal yang tidak menyenangkan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa efikasi diri memiliki hubungan yang signifikan terhadap beberapa faktor, salah satunya yaitu kesejahteraan subjektif (*subjective well-being*).

Hal senada juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Pramudita dan Prastiti (2015) yang menyatakan bahwa individu dengan tingkat kesejahteraan subjektif tinggi cenderung lebih merasa puas pada kehidupannya. Hasilnya, terdapat korelasi positif yang sangat signifikan antara efikasi diri dengan kesejahteraan subjektif,

sehingga semakin tinggi efikasi diri, semakin tinggi pula kesejahteraan subjektif individu. Selain itu, penelitian Eryani dan Pertiwi (2016) juga menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara efikasi diri dengan kesejahteraan subjektif. Semakin tinggi efikasi diri, semakin tinggi pula kesejahteraan subjektif.

Pembahasan

Ada banyak cara untuk meningkatkan efikasi diri pada karyawan, di antaranya dengan pelatihan efikasi diri. Pelatihan dianggap masih efektif untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tertentu yang dapat mendukung perilaku seseorang menjadi lebih adaptif. Menurut Bernardin dan Russell (1998) pelatihan merupakan pengenalan diri untuk mengembangkan potensi tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya. Pelatihan digunakan untuk mengubah perilaku menjadi adaptif serta pengetahuan tertentu. Pelatihan berisi pembelajaran berdasarkan pengalaman-pengalaman yang dimiliki individu. Pelatihan adalah upaya yang dilakukan memperbaiki performa tenaga kerja dalam suatu pekerjaan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaannya (Gomes, 2003). Pelatihan juga didefinisikan sebagai pemberian keterampilan yang dibutuhkan karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama. Keterampilan ini digunakan untuk meningkatkan kualitas kinerja atau mutu karyawan (Dessler, 2008). Menurut Mondy (2008), pelatihan ialah sejumlah aktivitas berkaitan yang dirancang dengan tujuan pemberian pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan atau pekerjaan tertentu

Beberapa studi terdahulu telah menunjukkan bahwa pelatihan efikasi diri memberikan dampak positif terhadap kondisi psikologi

dan perilaku karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardanti & Rahardja (2017) menunjukkan bahwa pelatihan efikasi diri dapat memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Dewi (2017) menunjukkan adanya penurunan *burnout* pada guru sekolah inklusi. Selanjutnya, penelitian Yanti *et al.* (2018) menyimpulkan bahwa pelatihan efikasi diri dapat meningkatkan keterikatan perawat di salah satu rumah sakit umum daerah. Beberapa bukti empiris tersebut semakin memperkuat pernyataan bahwa pelatihan efikasi diri terbukti dapat meningkatkan hal positif pada diri karyawan.

Penulis akan mengambil salah satu contoh studi kasus pelatihan efikasi diri pada karyawan dalam *setting* pendidikan untuk dibahas secara terperinci terkait intervensi serta dampaknya. Walaupun masih dalam ranah skala yang sempit, setidaknya intervensi ini dapat dijadikan referensi untuk peningkatan efikasi diri pada karyawan di dunia kerja secara lebih luas. Adapun studi kasus yang diambil adalah pelatihan efikasi diri untuk meningkatkan kesejahteraan subjektif pada Guru SLB, Gunung Kidul.

Penelitian ini menggunakan desain eksperimen menurut Cambell dan Stanley (1963), yaitu *quasi experiment without control group*. Rancangan ini memiliki beberapa metode yang dapat digunakan, salah satunya metode *one group pretest-posttest design*. Metode ini hanya menggunakan satu kelompok yang akan diberikan perlakuan. Sebelum perlakuan diberikan, subjek diminta untuk mengisi skala kesejahteraan subjektif dan manipulasi *checking* untuk melihat tingkat efektivitas pelatihan yang diberikan. Pengisian skala saat *pretest* bertujuan untuk mengetahui skor kesejahteraan subjektif peserta sebelum diberikan pelatihan. Kemudian, skala diberikan kembali setelah pelatihan guna melihat ada tidaknya perubahan skor kesejahteraan subjektif setelah diberikan

perlakuan berupa pelatihan efikasi diri. Adapun gambaran rancangan eksperimennya adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Rancangan Penelitian

01 X 02

Keterangan:

01 : *pretest*

X : perlakuan

02 : *posttest*

Modul yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori Bandura (1997), memuat aspek *level*, *generality*, dan *strength*. Sebelum diberikan kepada fasilitator untuk melaksanakan pelatihan, modul tersebut telah memperoleh *professional judgement* oleh para ahli dan telah dinyatakan valid berdasarkan formula Aiken'v. Selanjutnya, untuk mengoptimalkan proses intervensi yang diberikan, peneliti memberikan beberapa syarat tertentu kepada subjek penelitian, di antaranya:

1. Subjek tidak diperkenankan mengikuti pelatihan lain selama kegiatan sedang berlangsung selama dua hari.
2. Subjek bersedia mengikuti pelatihan selama dua hari (persetujuan menggunakan *informed consent*).
3. Subjek bersedia diberikan skala dan manipulasi *checking* sebelum dan sesudah pelatihan diberikan.
4. Subjek bersedia mengisi lembar kerja dan lembar evaluasi sebagai bentuk pemahaman pengetahuan dan proses berjalannya pelatihan.
5. Subjek tidak diperkenankan memberikan lembar kerja pada responden lainnya guna mengantisipasi jawaban serupa.

Sampel merupakan representatif dari populasi (Sugiyono, 2015). Definisi populasi yang sangat luas dibatasi menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Notoatmodjo (2010), *purposive sampling* adalah pengambilan sampel dengan mempertimbangkan syarat-syarat yang sudah ditetapkan. Sampel yang digunakan berjumlah delapan responden guru SLB. Kriteria subjek penelitian ini yaitu:

1. Guru SLB di Yogyakarta.
2. Memiliki kesejahteraan subjektif rendah sampai sedang.
3. Bersedia mengikuti pelatihan selama dua hari.
4. Tidak sedang mengikuti pelatihan lain saat pelatihan berlangsung selama dua hari

Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas pelatihan efikasi diri dalam meningkatkan kesejahteraan subjektif pada guru SLB. Berdasarkan hasil uji menggunakan Uji Wilcoxon, diperoleh skor $z = -2,530$ dengan $p = 0,0055$ ($p < 0,01$), yang artinya sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh kesejahteraan subjektif yang sangat signifikan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan efikasi diri. Hal ini menunjukkan bahwa modul pelatihan efikasi diri berpengaruh untuk meningkatkan kesejahteraan subjektif. Hal tersebut didukung oleh hasil manipulasi *checking* yang diberikan pada saat *pre-test* dan *post-test*. Hasil manipulasi *checking* ini bertujuan untuk melihat efektivitas pelatihan efikasi diri dalam meningkatkan kesejahteraan subjektif. Setelah melihat hasil analisis manipulasi *checking*, diketahui intervensi yang diberikan berupa pelatihan efikasi diri efektif dilakukan. Hal ini didukung oleh hasil analisis data Uji Wilcoxon yang sangat signifikan. Indikator efikasi diri cukup banyak, seperti fungsi negatif dan indikator kesehatan mental, atau fungsi lain seperti kesejahteraan subjektif (Dedi, 2003). Hal ini

juga diperkuat oleh penelitian Pertiwi dan Eryani (2019) mengenai adanya korelasi positif yang signifikan antara efikasi diri dengan kesejahteraan subjektif.

Tabel 6. Data Skor, Kategori, dan Gain Score Hasil Pre-Test dan Post-Test pada Peserta

No.	Nama	Pre-test	Post-test	Gain Score
1	RU	52	58	+6
2	HA	54	62	+8
3	SW	61	70	+9
4	TH	64	67	+3
5	EA	51	59	+8
6	SP	52	58	+6
7	WR	52	55	+3
8	BN	54	61	+7

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh masing-masing skor *pre-test*, *post-test*, dan *gain score* tiap peserta, sehingga dapat diketahui nilai mean, maksimum, minimum, dan standar deviasi sebagai berikut:

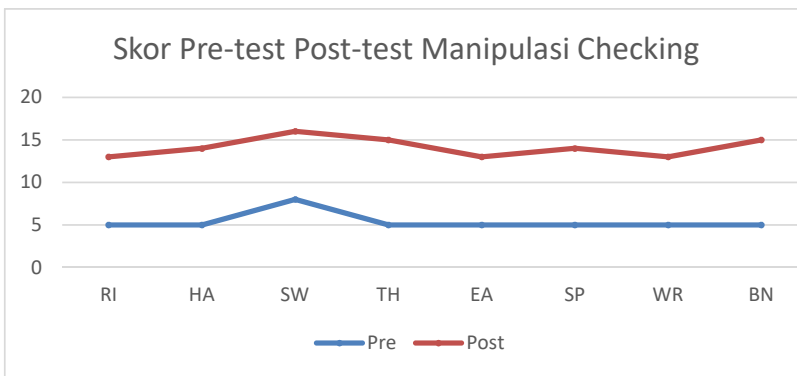
Tabel 7. Rangkuman Deskripsi Data

Penelitian	N	Mean	SD	Minimum	Maksimum
<i>Pre-test</i>	8	57,5	2,167	51	64
<i>Post-test</i>	8	62,5	2,5	55	70

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai mean *pre-test* sebesar 57,5 dan *post-test* sebesar 62,5. Hal tersebut menjelaskan bahwa terjadi peningkatan nilai mean sebelum dan sesudah diberikan pelatihan efikasi diri.

Penelitian ini menggunakan manipulasi *checking* guna melihat efektivitas pelatihan yang diberikan. Manipulasi *checking* disajikan

sebelum dan sesudah pelatihan diberikan. Analisis data untuk melihat efektivitas intervensi yang diberikan menggunakan Uji Wilcoxon. Berdasarkan Uji Wilcoxon diperoleh skor z sebesar -2,558 dengan taraf signifikansi sebesar 0,011. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini *one tailed*, sehingga diperoleh $p = 0,0055$ ($p < 0,01$) yang artinya sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan efikasi diri efektif untuk meningkatkan kesejahteraan subjektif pada guru SLB. Grafik hasil dari manipulasi *checking* adalah sebagai berikut:



Gambar 18. Grafik perbedaan skor *pre-test* dan *post-test* manipulasi *checking*

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya perubahan pengetahuan dan sikap secara signifikan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan efikasi diri. Setelah mengikuti pelatihan efikasi diri, subjek lebih mengetahui hal-hal yang dapat meningkatkan efikasi diri serta memberikan penilaian yang lebih positif terhadap kesejahteraan subjektif. Menurut Myers (2012), individu yang cenderung menganggap rendah hidupnya dan memandang peristiwa yang terjadi sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan merupakan salah satu dampak kesejahteraan yang rendah pada guru SLB. Selain

itu, dampak negatif akan dirasakan oleh pihak sekolah berkaitan dengan turunnya *performance* guru SLB. Hal ini berpengaruh pada nilai-nilai yang akan diberikan pada peserta didiknya. Sebaliknya, individu dengan kesejahteraan subjektif tinggi akan merasakan afek positif seperti kepuasan hidup. Individu dengan kepuasan hidup tinggi akan lebih mudah berpikir positif dan menjalankan tugasnya dengan baik. Hal ini diperkuat dengan penelitian Agustin dan Afriyeni (2016) yang menyebutkan bahwa kesejahteraan subjektif dan efikasi diri memiliki korelasi yang positif. Semakin tinggi efikasi diri individu, semakin tinggi pula kesejahteraan subjektifnya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa ada pengaruh pelatihan efikasi diri untuk meningkatkan kesejahteraan subjektif, khususnya pada guru SLB.

Penutup

Berdasarkan studi kasus dalam penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan efikasi diri terbukti efektif untuk meningkatkan kondisi dan perilaku positif pada karyawan, salah satunya terkait kesejahteraan subjektif. Tulisan ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi dari para praktisi HR dalam mengelola aset sumber daya manusianya.

Referensi

- Agustin, K., & Afriyeni, N. (2016). Pengaruh *self efficacy* terhadap *subjective well-being* pada guru SLB di Kota Padang. *Jurnal RAP UNP*, 7(1), 36-43.
- Ardanti, D. M., & Rahardja, E. (2017). Pengaruh pelatihan, efikasi diri, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Patra Semarang Hotel & Convention). *Diponegoro Journal of Management*, 6(3), 1–11.
- Ariati, J. (2010). *Subjective well-being* (kesejahteraan subjektif) dan kepuasan kerja pada staf pengajar (dosen) di lingkungan Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro. *Jurnal Psikologi Undip*, 8 (2), 117-123.
- Ayu, R.P., & Nurani, G.A. (2023). Peran kepuasan kerja terhadap kesejahteraan subjektif pada karyawan borong & harian. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 14 (1), 12-22.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Hoboken, New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R.A., & Byrne, D. (2005). *Psikologi sosial. Edisi 10*. Yogyakarta: Erlangga.
- Bernardin, John H., & Russell. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, D.T. & Stanley, J.C. (1963). “Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching” in Gage, N.L., Ed. *Handbook of research on teaching*. Chicago: Rand McNally, pp. 171-246.

- Carr, A. (2011). *Positive psychology: the science of happiness and human strengths*. Edisi kedua. Oxfordshire: Routledge.
- Dedi, S. (2003). *Guru di Indonesia*. Jakarta: Geranusa Jaya.
- Dessler, G. (2008). *Human resources management*. Edisi Sebelas. New York: Pearson Education, Inc.
- Dewi, R. S. (2017). Pengaruh pelatihan efikasi diri sebagai pendidik terhadap penurunan burnout pada guru di sekolah inklusi. *Naturalistic: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 1 (2), 155-167.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E. (2009). *The Science of Well-being*. Berlin: Springer Dordrecht Heidelberg.
- Diener, E., & Scollon, C. (2003). *Subjective well-being is desirable but not the summum bonum*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review*, 54, 403-425.
- Feist, J., & Gregory, J.F. (2011). *Teori kepribadian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Gomes, F.C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadafi, G. (2018). Hubungan tipe kepribadian dan budaya organisasi dengan kesejahteraan subjektif pegawai. *Psikoborneo*, 6 (1).
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being: the*

- foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Munandar, H. (2022). Studi fenomenologi subjective well-being pada pekerja perempuan. *Psikoislamika: Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam*, 19 (1), 364-372.
- Murisal., & Hasanah, T. (2017). Hubungan bersyukur dengan kesejahteraan subjektif pada orang tua yang memiliki anak tunagrahita di slb negeri 2 kota padang. *Konseli: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 4(2), 81-88.
- Myers, D.G. (2012). *Psikologi Sosial Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Najimah, M., Hidayatullah, M.S., & Rachmah, D. N. (2020). Pengaruh persepsi tuntutan kerja terhadap kesejahteraan subjektif pada karyawan X ponsel Banjarbaru dan Martapura. *Jurnal Kognisia*, 3 (1),1-5.
- Notoatmodjo, S. (2010). *Metode Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurharisiya, L. (2021). Gambaran kesejahteraan subjektif pada buruh bongkar muat di perawang (studi deskriptif pada anggota federasi serikat pekerja transport Indonesia. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Islam Riau.
- Pertiwi, R.A., & Eryani, R.D. (2016). Hubungan antara *self efficacy* dengan *subjective well-being* pada guru “awas” di SLB negeri A Bandung. *Prosiding Psikologi*.
- Pramudita, R., & Pratisti, W. (2015). Hubungan antara *self efficacy* dengan *subjective well-being* pada siswa SMA Negeri 1 Belitang. *Prosiding Seminar Psikologi & Kemanusiaan UMM*.

- Rio, K., Zamralita & Lie, D. (2022). Pengaruh modal psikologis terhadap kesejahteraan subjektif karyawan sales start-up di PT X. *PSIKODIMENSIA Kajian Ilmiah Psikologi*, 21 (2),165-173.
- Santrock, J.W. (2007). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Shaleh, A. R. (2016). Pengaruh *work engagement* terhadap *subjective well-being* karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Psikologi Positif*. Fakultas Psikologi Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Yanti, D. T. R., Nashori, F., & Faraz. (2018). Pengaruh pelatihan efikasi diri terhadap keterikatan kerja perawat rumah sakit umum daerah di Sulawesi Selatan. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 10 (2),103-114.
- Veenhoven, R. (2006). *How do we assess how happy we are? Tenets, implications, and tenability of three theories*. In *New Directions in the Study of Happiness: United States and International Perspectives*, October (pp. 45–69).

Bab 5

Job Insecurity pada Karyawan *Outsourcing*

Dewi Handayani Harahap

Pendahuluan

Setiap pekerja idealnya memiliki komitmen dan bersikap profesional dalam menjalankan tugas, tetapi sistem *outsourcing* di Indonesia telah banyak menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan karena tidak selalu menjamin masa depan pekerjaan yang lebih pasti. Sistem *outsourcing* itu sendiri mulai *booming* di Indonesia sejak krisis ekonomi tahun 1998 di saat kebutuhan perusahaan akan efisiensi menjadi sangat penting untuk dipenuhi. Menurut beberapa pihak, penerapan *outsourcing* merupakan salah satu solusi dari permasalahan ketenagakerjaan di Indonesia. Karyawan *outsourcing* adalah karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan yang kemudian disalurkan ke perusahaan pihak ketiga sebagai perusahaan pengguna (Suwondo, 2004). Segala kewajiban dan tanggung jawab *outsourcing* yang tertuang dalam perjanjian kerja sama berada di bawah perusahaan *outsourcing*, bukan pada perusahaan pengguna. Dasar hukum penerapan *outsourcing* adalah Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 64, yaitu “Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan

pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis”.

Penerapan sistem ini menimbulkan dampak rasa tidak aman pada karyawan akibat status karyawan yang tidak tetap, sedangkan keamanan kerja menjadi salah satu faktor yang paling penting di antara faktor yang lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Rasa aman dalam konteks ini bukan berarti hanya aman dari kecelakaan kerja, melainkan juga rasa aman dari ancaman kehilangan pekerjaan. Sverke *et al.* (2002) mengemukakan bahwa *job insecurity* mempunyai beberapa dampak pada karyawan dan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam jangka pendek, *job insecurity* akan berdampak terhadap kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kepercayaan terhadap pimpinan. Dalam jangka panjang, hal ini akan berdampak pada kesehatan fisik, kesehatan mental, performa kerja, dan intensi pindah kerja (*turnover*).

Kebijakan yang tertuang dalam SOP (*standard operating procedures*) karyawan menyatakan bahwa sebagian karyawan, terutama di divisi promoter, hanya memperoleh jatah cuti apabila menikah, hamil tua, dan melahirkan. Mereka tetap masuk pada tanggal merah jika tempat kerja mereka beroperasi, meskipun ada kompensasi pemberian uang lembur dengan syarat tertentu, misalnya karyawan harus memiliki transaksi penjualan. Setelah bekerja selama tiga bulan, setiap karyawan berhak untuk memperoleh jaminan tambahan seperti BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, serta jaminan pensiun, tetapi hak tersebut akan gugur apabila kontrak kerja mereka selesai.

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan adanya hubungan negatif antara *job insecurity* dengan *job satisfaction*. Penelitian yang

dilakukan Martini dan Waluyo (2014) menguji pengaruh *job insecurity* terhadap *job satisfaction* pada 164 karyawan Outsourcing DI PT Askes kantor pusat Jakarta. Penelitian ini menemukan hubungan negatif antara *job insecurity* dengan *job satisfaction* dan memperkuat penemuan Ashford *et al.* (Triyono dkk, 2020) yang menguji kaitan *job insecurity* dengan *job satisfaction* terhadap 183 karyawan dari berbagai jenis perusahaan di Amerika Serikat, yang juga menemukan hubungan negatif antara keduanya.

Fenomena tersebut menggambarkan bahwa banyak karyawan *outsourcing* mempunyai *job insecurity* yang tinggi. *Job insecurity* memunculkan berbagai dampak negatif dalam aspek psikologis maupun non-psikologis seperti penurunan *job satisfaction* (Ashford *et al.* dalam Triyono dkk, 2020). Selain itu, Sverke *et al.* (2002) dalam penelitiannya menemukan beberapa dampak *job insecurity* pada karyawan dan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hurriyati (2017) mengemukakan bahwa ancaman akan kehilangan pekerjaan ini sangat berhubungan dengan masalah kesehatan yang parah, yang meliputi *ulcers*, *colitis*, *alopecia*, serta peningkatan keluhan emosional dan otot. Penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman dalam bekerja berpengaruh terhadap menurunnya kondisi psikologis yang akan memengaruhi kepuasan kerja.

Smithson dan Lewis seperti dikutip Kurniasari (2004) mengartikan *job insecurity* sebagai kondisi psikologis seorang karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau tidak aman akibat kondisi lingkungan yang berubah-ubah (*perceived impermanance*). Setiawan dan Putra (2016) berpendapat bahwa ketidakpastian dalam organisasi akan menimbulkan berbagai masalah yang serius, salah satunya *job insecurity*.

Pembahasan

Job Satisfaction

Job satisfaction menurut Spector (1997, Robbins, 2002) adalah hal yang dirasakan seseorang tentang pekerjaan mereka dan aspek berbeda pada pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan tingkat kesukaan atau ketidaksukaan seseorang atas pekerjaannya. “Perasaan seseorang terhadap pekerjaan” berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu ialah hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya (As’ad, 2004)

Wijono (2010) mengutip pendapat Locke yang mendefinisikan *job satisfaction* sebagai tingkat emosi positif dan menyenangkan individu, atau dapat diartikan sebagai suatu hasil pemikiran individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan terhadap dirinya. Robbin dan Judge (2003) berpendapat bahwa *job satisfaction* adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara jumlah ganjaran yang diterima dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Teori dari Herzberg menyatakan bahwa situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya terbagi menjadi dua kelompok, yaitu *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factor*. *Satisfier* atau *motivator* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja, meliputi tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, serta pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, sedangkan ketidakhadirannya tidak akan selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfier* atau *hygiene factor* adalah kelompok yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, meliputi kondisi kerja, gaji, teman kerja, kebijakan administrasi, serta keamanan kerja. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan

kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja.

Aspek-aspek *job satisfaction* mengacu pada *two factor theory* yang dikemukakan Herzberg, meliputi:

1. Finansial: gaji, bonus tambahan, tunjangan-tunjangan pada waktu tertentu, dan jaminan sosial

Dalam bekerja, karyawan tidak hanya mencari uang, tetapi juga mencari kepuasan yang lainnya. Namun, dengan adanya tuntutan untuk tetap bertahan hidup, besar upah yang diterima menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam bekerja.

2. Sosial: hubungan sosial antarsesama karyawan dan hubungan sosial antara pimpinan dengan karyawannya, di antaranya berupa perlakuan, penerimaan, keterbukaan, serta kerja sama

Karyawan akan mudah menerima keberhasilan kerja bila individu mampu saling mendukung dan menjaga kekompakan dalam bekerja.

3. Fisik: kondisi dan kenyamanan lingkungan kerja, kondisi dan kelengkapan peralatan kerja, kompleksitas tugas, pengaturan waktu kerja, serta waktu istirahat

Karyawan akan peduli dan merasa senang bila suatu kantor ditunjang dengan fasilitas-fasilitas yang memadai serta kompleksnya suatu pekerjaan.

4. Psikologi: penghargaan, perasaan aman akan status pekerjaannya, tersedianya kesempatan untuk berkembang, serta nilai-nilai pribadi individu terhadap pekerjaannya

Karyawan akan diberi kesempatan untuk maju, seperti adanya kesempatan promosi dan kenaikan jabatan agar memberikan efek terhadap kepuasan kerja.

Job Insecurity

Robbins (2002) mengutip Grennhalgh dan Rosenbalt menyebut *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kelanjutan pekerjaan karena ancaman situasi dari pekerjaan. Sementara itu, Smithson dan Lewis (2000) mendefinisikan *job insecurity* sebagai kondisi psikologis karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman akibat kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak. Semakin banyak jenis pekerjaan dengan durasi waktu yang sementara atau tidak permanen, semakin banyak pula karyawan yang mengalami *job insecurity*.

Hanafiah (2014), mengutip pendapat Saylor, mengartikan *job insecurity* sebagai perasaan tegang, gelisah, khawatir, stres, dan merasa tidak pasti yang dirasakan pekerja dalam hubungannya dengan sifat dan keberadaan pekerjaan selanjutnya. Ketakutan yang berlebih menciptakan keinginan untuk selalu bekerja lebih keras untuk menghindari risiko terjadinya ketidakamanan dalam seseorang bekerja.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa *job insecurity* adalah ketidakamanan atau ketidakberdayaan yang dirasakan seseorang mengenai kelanjutan pekerjaan yang menyebabkan dampak psikologis seperti stres, gelisah, bingung, serta rasa ketidakpastian akan pekerjaannya akibat ancaman situasi pekerjaan yang sedang dijalaninya saat ini.

Komponen *job insecurity* menurut Setiawan dan Hadiano (2010) yang bersifat multidimensional terdiri atas:

1. Persepsi terhadap pentingnya faktor-faktor pekerjaan bagi karyawan/arti pekerjaan itu bagi individu

Komponen ini berisi tentang pentingnya suatu aspek kerja bagi individu, misalnya kesempatan untuk promosi dan kebebasan jadwal pekerjaan. Semakin besar persepsi terhadap ancaman faktor-faktor pekerjaan yang diterima oleh individu, semakin besar pula *job insecurity* yang dirasakannya.

2. Kemungkinan perubahan negatif terhadap faktor-faktor pekerjaan tersebut

Komponen ini berisikan tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek seperti kemungkinan untuk memperoleh promosi, mempertahankan tingkat upah yang saat itu diterimanya, atau memperoleh kenaikan upah. Individu yang menilai aspek kerja tertentu yang terancam/mungkin hilang akan lebih merasa gelisah dan tidak berdaya.

3. Pentingnya *job event* yang negatif/kejadian negatif dalam pekerjaan

Komponen ini berisikan tingkat kepentingan-kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa negatif tersebut, misalnya dipecat atau diberhentikan dalam jangka pendek.

4. Kemungkinan terjadinya *job event* yang negatif tersebut

Komponen ini berisikan tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif memengaruhi keseluruhan kerja individu, misalnya dipecat atau dipindahkan ke kantor cabang yang lain.

5. Kemampuan individu untuk mengendalikan perubahan pada faktor pekerjaan dan *job event* yang negatif

Komponen ini berisikan perasaan tidak berdaya karena kehilangan kontrol dalam pekerjaan.

Karyawan *Outsourcing*

Suwondo (2004) menyebut *outsourcing* sebagai bentuk pendelegasian operasi manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar (perusahaan penyedia jasa *outsourcing*). Hal-hal yang didelegasikan dalam *outsourcing* adalah suatu fungsi dan proses bisnis tertentu untuk disisipkan dalam operasional bisnis perusahaan secara keseluruhan. Noe *et al.* (dalam Nopiando, 2012) mendefinisikan karyawan *outsourcing* sebagai karyawan yang diperoleh dari luar perusahaan untuk menjalankan perusahaan. Muzni Tambusai, Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, mendefinisikan *outsourcing* sebagai memborongkan satu atau beberapa bagian kegiatan perusahaan yang tadinya dikelola sendiri kepada perusahaan lain yang kemudian disebut sebagai penerima pekerjaan.

Bekerja sebagai karyawan *outsourcing* memiliki beberapa konsekuensi yang harus ditanggung, misalnya evaluasi yang berdampak pada pemutusan hubungan kerja apabila tidak dapat memberikan hasil sesuai yang diharapkan perusahaan. Penilaian kinerja yang seharusnya menjadi ukuran standar terhadap proses evaluasi karyawan tidak menjadi dasar utama, sehingga keberlangsungan pekerjaan juga ditentukan oleh pemberi kerja kepada perusahaan *outsourcing* tersebut. Perusahaan dapat memberhentikan karyawan sewaktu-waktu tanpa pertimbangan secara menyeluruh. Kondisi ini tentu membuat karyawan menjadi tidak nyaman, sehingga dapat berdampak pada ketercapaian target pekerjaan yang sudah ditentukan. Hal ini berpotensi terhadap munculnya atau terjadinya *job event* yang negatif, yaitu komponen yang berisikan tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif memengaruhi

keseluruhan kerja individu

Status karyawan *outsourcing* sering tidak menentu. Surat kontrak kerja menjelaskan durasi kontrak, tetapi dalam praktiknya, terkadang karyawan diberhentikan sebelum masa kontrak selesai karena suatu alasan. Hal ini memunculkan kegelisahan atau kekhawatiran akan keberlangsungan kariernya di masa mendatang.

Menurut beberapa pihak, penerapan *outsourcing* merupakan salah satu solusi atas permasalahan ketenagakerjaan di Indonesia. Dalam riset yang dilakukan oleh Divisi Riset PPM Manajemen pada tahun 2008 terhadap 44 perusahaan di Indonesia, diketahui bahwa 73% perusahaan menggunakan tenaga kerja alih daya (*outsourcing*) dalam kegiatan operasionalnya. Dari 73% perusahaan tersebut, perusahaan yang sepenuhnya menggunakan tenaga kerja *outsourcing* merupakan jenis industri perbankan, kertas, jasa pendidikan, pengolahan karet dan plastik, serta industri makanan dan minuman. Industri alat berat, mesin, dan sarana transportasi (otomotif dan suku cadang) menggunakan tenaga kerja *outsourcing* sebanyak 57, 14%. Industri farmasi dan kimia dasar sebanyak 80%, industri telekomunikasi dan informasi teknologi sebanyak 60%, dan industri lainnya yang terdiri atas industri jasa pemeliharaan pembangkit listrik, konsultan, EPC (*engineering, procurement, construction*), pengolahan kayu, kesehatan, percetakan dan penerbitan, dan elektronik sebanyak 50% (Divisi Riset PPM, 2008).

Penutup

Masa kerja karyawan *outsourcing* menentukan proses evaluasi, dan kadang karyawan mempersepsikan kontrak kerjanya akan selalu diperpanjang. Di sisi lain, kebijakan pemutusan hubungan kerja

secara mendadak sering dilakukan perusahaan pemberi kerja untuk mengurangi biaya. Informasi yang jelas perlu diberikan kepada karyawan agar mereka merasa tenang, aman, dan tidak merasa terancam. Hal ini sesuai dengan pendapat Sverke *et al.* (2006) bahwa persepsi *job insecurity* telah secara konsisten dihubungkan dengan reaksi seperti sikap dan perilaku terkait pekerjaan yang negatif dan gejala stres akibat pekerjaan. Tidak ada pekerjaan yang tidak riskan. Begitu pun, kebingungan serta rasa cemas para karyawan *outsourcing* muncul karena kondisi pekerjaannya yang dirasa bias dan tidak ada kepastian masa depannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Llosa *et al.* (2018) bahwa *job insecurity* terkait dengan risiko atau adanya depresi, kecemasan, dan kelelahan emosional. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *job insecurity* merupakan salah satu faktor psikologis yang penting bagi karyawan dalam bekerja.

Referensi

- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty.
- Divisi Riset PPM Manajemen. (2008). *Outsourcing*.
- Hanifah, M. (2014). Pengaruh kepuasan kerja dan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) dengan intensi pindah kerja (*turnover*) pada karyawan PT BUMA Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *E-Journal Psikologi*, 1 (3), 303-312.
- Hurriyati, D. (2017). Kepuasan kerja ditinjau dari perilaku *work family conflict*. *Jurnal Psiko dimensia*, 16 (2), 180-188.
- Kurniasari, L. (2004). Pengaruh komitmen organisasi dan *job insecurity* karyawan terhadap intensi *turnover*. *Tesis*. Universitas Airlangga. Surabaya.

- Levine, L. (2005). Outsourcing and job insecurity among US workers. *Congressional Research Service, The Library of Congress*.
- Llosa, J. A., Espina S. M., Tomas, E. A., & Suarez, J. R. (2018). Job insecurity and mental health; a meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales de Psicología, 34* (2), 211-223.
- Martini & Waluyo. (2014). Pengaruh jangka pendek *job insecurity* dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing*. *Journal Fakultas Psikologi*. Universitas Guna Darma. Jakarta.
- Nopiando, B. (2012). Hubungan antara *job insecurity* dengan kesejahteraan psikologis pada karyawan *outsourcing*. *Journal of Social and Industrial Psychology, 1* (2), 1-6.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Setiawan, R., & Hadiano, B. (2010). *Job insecurity* dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha, 7*(2), 69-79. doi: 10. 28932/jmm.v7i2. 206
- Smithson, Janet & Lewis, Suzan. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract?. *Personnel Review, 29*. 680-702. doi: 10. 1108/00483480010296465.
- Suwondo. (2003). *Outsourcing: Implementasi di Indonesia*. Edisi pertama. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review, 51* (1), 23-42.

- Sverke, M., Hellgren, J. & Naswall, K. (2006). Job insecurity: a literature review. *Applied Psychology: Review Longitudinal*.
- Triyono S., Wahyudi, I., & Harahap, D. H. (2020). Hubungan *job insecurity* dan *job satisfaction* pada karyawan *outsourcing* di PT. X. *Jurnal Psikologi*, 16 (1), 25-35.
- Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 64 tentang Ketenagakerjaan.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Bab 6

Kesejahteraan Subjektif dan *Work Engagement* Pegawai Perguruan Tinggi

Flora Grace Putrianti, Titisa Ballerina

Keterkaitan kondisi psikologis pegawai dengan pekerjaannya memiliki peran penting (Xanthopoulou & Bakker, 2012). Pada saat ini, organisasi/perusahaan tidak lagi hanya mengutamakan kemampuan yang dimiliki calon pegawai, tetapi juga calon pegawai yang terlibat penuh dalam pekerjaan, berkomitmen terhadap pekerjaan, proaktif (Xanthopoulou & Bakker, 2012), dan *engaged* pada pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010). Keterlibatan karyawan dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Baumruk dan Solutions (2020) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dianggap sebagai faktor terkuat dalam mengukur kekuatan perusahaan. Keterikatan kerja akan mendorong karyawan untuk mengeksplorasi, mempelajari keterampilan baru, dan memproses informasi baru (Chughtai dan Buckley, 2014).

Kemampuan organisasi untuk bersaing dan bertahan dalam situasi persaingan saat ini dipengaruhi oleh sumber daya manusia

di dalamnya. *Work engagement* adalah salah satu permasalahan yang menjadi perhatian para peneliti di bidang industri beberapa tahun ini. *Work engagement* dipandang sebagai hal penting dalam pengembangan jangka panjang organisasi (Catteeuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007). Hasil penelitian mengenai *work engagement* menemukan bahwa *engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Xanthopoulou & Bakker, 2012), meningkatkan produktivitas pegawai, mempertahankan pegawai terbaik, dan membantu pencapaian target organisasi (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012; Ray, 2003).

Survei yang dilakukan oleh Gallup (2013) menemukan bahwa dari sekitar 180 juta responden di seluruh dunia, terdapat 13% pegawai yang *engaged* pada pekerjaannya. Indonesia berada pada peringkat bawah di ASEAN, dengan data pegawai $\pm 8\%$ *engaged*, $\pm 15\%$ *active engaged*, dan sisanya $\pm 77\%$ *not engaged*. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa Indonesia didominasi oleh persentase pegawai yang tidak *engaged* pada pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan peristiwa-peristiwa yang terjadi di Indonesia, seperti berita dalam *DetikNews* tentang demo buruh dari Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI) yang mempermasalahkan perubahan keputusan mengenai pengangkatan pekerja kontrak menjadi pekerja tetap di PT JLL (Muslimah, 2015). Serikat Pekerja Peruri berunjuk rasa di depan Kementerian BUMN untuk menuntut direksi Perum Peruri mundur, karena pekerja merasa tidak memperoleh hak sepenuhnya sebagai pekerja di lembaga tersebut (Fanani, 2016). Peristiwa-peristiwa tersebut mungkin saja merupakan indikator rendahnya *work engagement* pegawai di Indonesia.

Tantangan mengenai *work engagement* pegawai juga dialami oleh PT X. Berdasarkan hasil wawancara dengan dua pegawai PT X, dapat

diketahui bahwa terdapat perasaan kurang nyaman di lingkungan kerja, kurang puas dengan pencapaian dalam bekerja, merasa lelah dengan pekerjaan, sistem *reward* yang masih minim, dan rotasi pegawai yang kurang sesuai dengan kemampuan. Beberapa pegawai menyebutkan bahwa masih banyak masyarakat yang belum familiar dengan organisasi tempat kerja mereka.

Hasil observasi pada pegawai PT X menunjukkan adanya inkonsistensi pegawai dalam bekerja, baik dalam aspek kehadiran, pemenuhan tugas kerja, maupun partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Hasil observasi juga menunjukkan adanya kecenderungan selisih paham antarpegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan. Ada pula pegawai yang mengundurkan diri dengan alasan diterima kerja di tempat lain atau alasan keluarga. Hasil studi *preeliminary* tersebut menunjukkan masih kurangnya keterikatan pegawai terhadap pekerjaan.

Menurut Schaufeli & Bakker (2003), *work engagement* pegawai juga dipengaruhi oleh faktor psikologis. Kondisi psikologis pegawai menjadi faktor intrinsik dalam *work engagement*. Kesejahteraan subjektif pegawai dapat menjadi cerminan kondisi psikologis pegawai, karena memiliki cakupan yang kompleks, yaitu kondisi kognitif dan afektif pegawai. Kesejahteraan subjektif adalah evaluasi pribadi terhadap kepuasan hidup global dan evaluasi terhadap domain-domain kehidupan, seperti kesehatan, hubungan sosial, keluarga, pribadi, keuangan, serta pengalaman terkait afek positif dan negatif (Diener & Chan, 2011). Oleh sebab itu, diperlukan penelitian untuk mengetahui hubungan antara kesejahteraan subjektif dan *work engagement* pada pegawai PT X.

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara kesejahteraan subjektif dan *work engagement*

pada pegawai PT X. Semakin tinggi skor kesejahteraan subjektif, semakin tinggi pula skor *work engagement*. Sebaliknya, semakin rendah skor kesejahteraan subjektif, semakin rendah pula skor *work engagement*.

Subjek penelitian adalah sumber utama untuk memperoleh data penelitian. Subjek penelitian memiliki data mengenai variabel yang diukur dan diteliti, yang nantinya akan dikenai kesimpulan hasil penelitian (Azwar, 2010). Subjek penelitian ini adalah pegawai PT X. Menurut buku pedoman kepegawaian PT X, yang disebut pegawai adalah pendidik atau dosen dan tenaga kependidikan (karyawan).

Metode *sampling* yang digunakan adalah *proportional cluster random sampling*. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai PT X, meliputi pendidik/dosen dan karyawan. Subpopulasi adalah pegawai masing-masing fakultas dan lembaga/biro. Terdapat delapan subpopulasi yang terdiri atas lima fakultas dan tiga lembaga/biro. Sampel diambil dari masing-masing subpopulasi secara acak proporsional.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei menggunakan skala yang dikenakan langsung pada subjek penelitian. Skala yang akan digunakan adalah skala *work engagement* dan skala kesejahteraan subjektif. Skala *work engagement* digunakan untuk mengetahui tingkat *work engagement*. Skala disusun berdasarkan aspek *work engagement* dari Schaufeli dan Bakker (2003), yaitu *vigor*, dedikasi, dan absorpsi. Skala kesejahteraan subjektif digunakan untuk mengetahui tingkat kesejahteraan subjektif. Skala disusun berdasarkan dimensi kesejahteraan subjektif dari Diener (2009), yaitu kepuasan hidup, afek positif, dan afek negatif.

Alat ukur pada penelitian ini diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi, yaitu validitas yang diestimasi dengan pengujian terhadap isi tes dengan

analisis rasional atau melalui *professional judgment*. Pertanyaan yang dicari jawabannya dalam validitas isi adalah sejauh mana aitem-aitem tes mewakili komponen-komponen hendak diukur dan sejauh mana aitem-aitem tes mencerminkan ciri perilaku yang hendak diukur (Azwar, 2010). Sementara itu, reliabilitas dinyatakan di dalam koefisien reliabilitas ($r_{xx'}$), yang angkanya berada dalam rentang 0 sampai dengan 1,00 (Azwar, 2010).

Metode analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang menekankan analisis data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Dari metode kuantitatif akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antarvariabel yang diteliti (Azwar, 2010). Metode statistika yang digunakan pada analisis data penelitian ini adalah teknik korelasi *product moment* dari Pearson yang komputasinya menggunakan program Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 16.0 *for Windows*.

Pembahasan

Deskripsi data hasil penelitian yang terdiri atas skor minimum, skor maksimum, nilai rata-rata, dan standar deviasi ialah sebagai berikut:

Tabel 8. Deskripsi Data Hasil Penelitian

No.	Variabel	Skor Empirik			
		Skor Min.	Skor Maks.	Rerata	SD
1.	<i>Work Engagement</i>	100	169	135,73	13,710
2.	Kesejahteraan Subjektif	112	208	174,81	17,735

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov (Z_k-s) yang komputasinya menggunakan program SPSS 16.0 *for Windows*. Uji normalitas dilakukan untuk

mengetahui sebaran data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal atau tidak. Kaidah yang digunakan adalah jika nilai $p > 0,05$, maka sebaran dikatakan normal. Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Uji Normalitas Variabel *Work Engagement* dan Kesejahteraan Subjektif

Variabel	Z_{k-s}	p	Arti
<i>Work Engagement</i>	1,156	0,138	Normal
Kesejahteraan Subjektif	0,846	0,471	Normal

Uji linearitas dihitung menggunakan program SPSS 16.0 *for windows*. Kaidah yang berlaku adalah jika uji linearitas menghasilkan nilai signifikansi *deviation of linearity* lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$), maka sebaran dari dua variabel tersebut memiliki hubungan linier. Hasil uji linearitas antarvariabel menunjukkan nilai F hitung pada *deviation of linearity* adalah 1,450 dengan $p = 0,164$ ($p > 0,05$). Berdasarkan uji linearitas, dapat diketahui bahwa ada hubungan yang linier antara *work engagement* dan kesejahteraan subjektif, sehingga dapat dilakukan analisis korelasi *product moment*.

Hipotesis penelitian diuji menggunakan metode statistika, yaitu teknik korelasi *product moment* Pearson yang dikomputasi menggunakan program SPSS versi 16.0 *for Windows*. Hipotesis penelitian yang diajukan adalah terdapat hubungan positif antara kesejahteraan subjektif dan *work engagement* pada pegawai PT X. Semakin tinggi skor kesejahteraan subjektif, semakin tinggi pula skor *work engagement*. Sebaliknya, semakin rendah skor kesejahteraan subjektif, semakin rendah pula skor *work engagement*.

Hasil analisis data menunjukkan $r = 0,683$ dengan $p < 0,001$, sehingga hipotesis penelitian dapat diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kesejahteraan subjektif dan *work engagement*. Sumbangan efektif kesejahteraan subjektif terhadap *work engagement* adalah sebesar 46,6%.

Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kesejahteraan subjektif dan *work engagement*, dengan $r = 0,683$ dan $p < 0,001$. Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Mathabela (2013) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kesejahteraan subjektif (kebahagiaan dan kepuasan hidup), dukungan sosial, dukungan organisasi, dan *work engagement*. Hasil penelitian Febriliani (2012) menunjukkan hubungan positif antara *work engagement* dengan dimensi afek positif dari kesejahteraan subjektif yang merupakan aspek dari kesejahteraan subjektif.

Hasil-hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini, sehingga semakin menguatkan bahwa terdapat hubungan positif antara kesejahteraan subjektif dan *work engagement*. Berdasarkan kajian pustaka, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *work engagement*, yaitu karakter pekerjaan, keterlibatan pegawai, komunikasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kesehatan dan keamanan kerja, penghargaan dan rekognisi, serta kepercayaan dan integritas.

Peneliti menyimpulkan dari beberapa pendapat ahli bahwa *work engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor dari luar atau *hygiene*, serta faktor psikologis atau motivator. Faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan menjadi faktor kognitif dan faktor afektif. Persepsi atau penilaian pegawai terhadap beberapa faktor yang memengaruhi *work engagement* mewakili kondisi kognitif sekaligus afektif pegawai.

Kesejahteraan subjektif adalah gambaran psikologis yang berkaitan dengan penilaian secara kognitif maupun afektif terhadap kehidupan individu. Hal tersebut dapat menjadi faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement*. Oleh sebab itu, terdapat hubungan antara kesejahteraan subjektif dan *work engagement*. Pada konteks penelitian ini, pegawai yang puas terhadap hidupnya merasakan afek positif yang lebih dominan dibanding afek negatif dalam hidupnya. Ia juga lebih *engaged* terhadap pekerjaannya, ditandai dengan bersemangat dalam bekerja, loyal pada instansi, profesional, dan produktif dalam bekerja. Menurut Joo dan Lee (2017), karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi dan cenderung puas dengan karirnya menjadi bahagia, dan akhirnya lebih aktif, lebih berorientasi pada hubungan, lebih energik, lebih simpatik kepada rekan kerja, dan lebih gigih dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

Pegawai yang memiliki penilaian positif terhadap hidupnya, merasa puas terhadap pencapaiannya, lingkungannya, hubungan sosialnya, maupun pekerjaannya cenderung akan memiliki perilaku yang juga positif, termasuk dalam bekerja. Pegawai akan lebih percaya diri, bersungguh-sungguh, tangguh, memprioritaskan pekerjaan, bekerja dengan senang hati, dan loyal terhadap pekerjaan. Hal-hal tersebut jelas akan memengaruhi kinerja dan produktivitasnya. Pegawai yang *engaged* dapat bekerja lebih optimal, seperti disiplin waktu, memenuhi tugas kerja dengan hasil memuaskan, ikut memelihara pekerjaan maupun instansi, tidak keberatan membantu pekerjaan lainnya, dan dapat meminimalisir konflik dan stres kerja.

Hal tersebut sesuai pendapat Catteruw, Flynn, & Vonderhorst (2007). *Work engagement* dipandang sebagai hal penting dalam pengembangan jangka panjang organisasi. Hasil penelitian mengenai

work engagement menemukan bahwa *engagement* memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Xanthopoulou & Bakker, 2012), meningkatkan produktivitas pegawai, mempertahankan pegawai terbaik, dan membantu pencapaian target organisasi (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012; Ray, 2003). *Work engagement* juga secara signifikan memengaruhi kesejahteraan subjektif guru dan kinerja karyawan perusahaan telekomunikasi (Cho 2021; Chen 2015).

Berdasarkan pembahasan di atas, penting untuk meningkatkan *work engagement* dan kesejahteraan subjektif pegawai agar instansi dapat sukses dan bertahan dalam persaingan global saat ini. Peningkatan *work engagement* dan kesejahteraan subjektif dapat dilakukan dua arah sesuai dengan hasil penelitian bahwa keduanya memiliki hubungan yang positif. Namun, pada penelitian ini belum dilakukan pengujian arah pengaruh variabel. *Work engagement* dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kesejahteraan subjektif pegawai.

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kesejahteraan subjektif dan *work engagement* pada pegawai PT X. Pegawai yang sejahtera secara subjektif juga menunjukkan keterikatan atau *engaged* terhadap pekerjaannya. *Work engagement* pegawai merupakan faktor penting dalam keberhasilan instansi, karena pegawai yang *engaged* akan lebih profesional dan produktif dalam pekerjaannya. *Work engagement* dapat meningkat dengan meningkatnya kesejahteraan subjektif pegawai.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan penyusunan strategi dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya

manusia (SDM) memiliki peran besar dalam menunjang keberhasilan suatu instansi, karena itu dapat dilakukan peningkatan *work engagement* dan kesejahteraan subjektif pegawai.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain jumlah subjek yang belum memenuhi syarat *sampling* dari keseluruhan populasi, sehingga penerapan generalisasi hasil penelitian masih perlu dikaji lebih lanjut. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah *sampling* secara representatif agar setiap program studi dapat terwakili. Penelitian selanjutnya pun sebaiknya tidak hanya menguji korelasi ulang, melainkan menganalisis lebih lanjut perbandingan antara jenis pekerjaan pegawai, perbandingan antara program studi, hingga penelitian eksperimen dengan pemberian perlakuan pada subjek untuk melihat efektivitas suatu perlakuan.

Referensi

- Azwar, S. (2010). *Penyusunan Skala Psikologi, Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: a Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Baumruk, R., & Solutions, A. (2020). The missing link: The role of employee engagement in business success. (June).
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: boosting productivity in turbulent times. *Organization development journal*, Vol. 25 No. 2, 151–157.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2014). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684–705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>

- Chen, S. (2015). The International Journal of Human The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective, (April 2015), 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020443>
- Cho, H. (2021). Power of good old days: how leisure nostalgia influences work engagement, task performance, and subjective well-being. *Leisure Studies*, 00(00), 1–17. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.1931415>
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391–406.
- Diener, E., Chan, M.Y. (2011). Happy people live longer: Subjective Wellbeing contributes to health and longevity. *Journal applied psychology: health and well being*, 3(1), 1-43
- Gallup. (2013). Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. Diakses dari: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Hadi, S. (2004). *Metodologi Research Jilid 3*. Yogyakarta: Andi.
- Joo, B., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction and subjective well-being. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Mathabela, M. (2013). Subjective Wellbeing, Engagement, and Support in The Workplace. *Dissertation*. University of Johannesburg.
- Mujiasih, E. & Ratnaningsih, I.Z. (2012). Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. <http://eprints.unisbank.ac.id/464/1/ARTIKEL-55.pdf>
- Muslimah, S. (2015). Dukung aksi mogok kerja pegawai tol, seribuan

buruh demo di BEI besok. Diakses pada Selasa, 20 October 2015, 17:32 WIB. <http://news.detik.com/berita/3048817/dukung-aksi-mogok-kerja-pegawai-tol-seribuan-buruh-demo-di-bei-besok>

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (Preliminary Manual). *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University.

Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2012). Daily work engagement: The significance of within-person fluctuations. In A. B. Bakker, & K. Daniels (Eds.), *A day in the life of a happy worker* (pp. 25– 40). Hove Sussex: Psychology Press.

Bab 7

Quo Vadis Psikologi Industri Organisasi Indonesia: antara *Artificial Intelligence*, Ledakan Demografi, dan *Culture Lag*

Zakaria Efendi Bahri

Pendahuluan

Bertahun-tahun lampau, sering kali kita melihat dalam film-film tentang organisme yang dapat hidup secara otonom seperti manusia yang biasa disebut sebagai ROBOT (*Random Optical Binary Oscillating Technology*). Bahkan dalam Kamus Oxford, disebutkan bahwa *robot is (especially in science fiction) a machine resembling a human being and able to replicate human movements and functions automatically* (sebuah mesin menyerupai manusia yang mampu mereplikasi gerakan dan fungsi manusia secara tertentu). Cambridge University Press and Assessment mendefinisikan robot sebagai “*a machine controlled by a computer that is used to perform job automatically*”. Namun, pada saat ini, cerita fiksi di masa lampau tersebut menjadi sebuah kenyataan dan dapat berubah menjadi

suatu ancaman bagi manusia apabila kita tidak bijak menyikapinya.

Saat ini, penggunaan teknologi sudah marak, salah satunya aplikasi berbasis *artificial intelligence*. Penggunaan teknologi ini telah menyebabkan bergesernya pasar tenaga kerja dan *work force* yang telah dilakukan oleh dunia bisnis selama bertahun-tahun lamanya. *Artificial intelligence* telah menggeser pola penyerapan, pengelolaan, dan penggunaan sumber daya manusia pada pasar tenaga kerja secara masif dan merupakan ancaman di masa depan, khususnya bagi yang belum siap dalam menghadapinya.

Apa itu *artificial intelligence*? *Artificial intelligence* (kecerdasan buatan) adalah suatu teknologi yang merujuk pada kemampuan komputer atau sistem komputer yang dirancang untuk meniru kecerdasan manusia pada umumnya dalam melakukan pekerjaan tertentu. Dengan demikian, sistem komputer yang menggunakan AI ini dapat dikatakan dan dikategorikan sebagai sebuah robot yang memiliki kecerdasan setara kecerdasan manusia. Dengan kecerdasan setara manusia tersebut, AI dapat melakukan suatu perhitungan, belajar, berpikir, mengambil suatu keputusan secara mandiri, dan melakukan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya. Beberapa jenis pekerjaan yang awalnya dilakukan oleh SDM pada akhirnya akan tergantikan oleh AI. Hal ini tentu saja dapat dikategorikan menjadi suatu ancaman bagi manusia.

Jenis pekerjaan yang dapat tergantikan oleh AI di antaranya adalah pekerjaan yang bersifat *repetitive*, otomatis, dan konstan. Salah satu bisnis yang terdampak dengan adanya AI ini adalah bisnis manufaktur yang membuat suatu produk jadi. Dengan penggunaan AI, produk manufaktur tentunya akan lebih baik karena *fraud*, *error*, dan *product defect* akan berkurang jauh dibandingkan dengan produksi yang dilakukan

secara manual oleh tenaga manusia. Selain sektor manufaktur, sektor perbankan juga menjadi salah satu sektor yang paling awal terimbas oleh AI. Beberapa bank telah mengurangi *teller* manusia untuk digantikan dengan mesin (misalnya mesin ATM yang mampu berfungsi sebagai mesin setor dan tarik tunai), atau penggantian *operator call center* dengan AI. Dalam bisnis keuangan, AI juga dapat melakukan analisis keuangan secara kompleks yang minim *error* bila dibandingkan dengan hasil kerja manusia.

Artificial intelligence sedikit banyak telah mengubah peran dan fungsi manusia dalam suatu pelaksanaan tugas. Beberapa pekerjaan manual telah beralih fungsi secara otomatis. Suatu pengambilan keputusan kompleks yang membutuhkan analisis dan pengalaman kini telah mampu dilaksanakan oleh AI melalui perhitungan algoritma. Hal tersebut mengubah persyaratan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan oleh pasar tenaga kerja.

Ancaman lain yang dihadapi oleh Indonesia adalah laju pertumbuhan jumlah penduduk. Pada tahun 2023, estimasi populasi Indonesia menurut *statistictimes.com* berjumlah 281.760.307 dan diproyeksikan akan membesar menjadi 299.200.000 pada tahun 2030, dengan proyeksi kenaikan sebesar 0,78% per tahun. Menurut Biro Pusat Statistik (BPS, 2022), pada tahun 2030, usia produktif (16-64 tahun) lebih besar dibanding dengan usia non-produktif. Jika pertumbuhan penduduk ini tidak diimbangi dengan penciptaan lapangan kerja baru, akan terjadi ledakan pengangguran dan timbul masalah-masalah sosial baru lainnya, misalnya kompetisi dalam memperoleh sumber sumber daya. Selain itu, akan muncul tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti perubahan dalam proses seleksi dan rekrutmen yang dituntut lebih kompleks.

Sebab, selain berkompetisi dengan sesama manusia, pasar tenaga kerja dalam persaingannya akan berkompetisi dengan AI. Oleh karena itu, para praktisi Psikologi Industri Organisasi perlu melakukan sesuatu manuver untuk menjawab gempuran *Artificial Intelligence* tersebut.

Berkaca dari India yang terkena imbas ledakan demografi, statistik menunjukkan penurunan serapan tenaga kerja dalam pasar tenaga kerja. Menurut data Pusat Pemantauan Ekonomi India (CMIE), penduduk di bawah usia 25 tahun menduduki lebih dari 40% populasi India, dan hampir setengah dari populasi tersebut tidak bekerja per Desember 2022. Hal ini tentunya akan semakin parah jika serapan pasar tenaga kerja telah bergeser pada penggunaan *artificial intelligence*. Jangan sampai hal itu terjadi pada Indonesia di masa yang akan datang.

Jika kita bicara bisnis dan pasar tenaga kerja sesuai dengan prinsip ekonomi, bisnis merupakan cara memperoleh profit sebesar mungkin dengan *cost* sekecil mungkin. Oleh sebab itu, tidak heran banyak bisnis yang akan mengubah sebagian besar SDM-nya dengan AI karena biaya SDM adalah salah biaya terbesar dalam tiap organisasi/korporasi.

Selain itu, di Indonesia ada masalah ketertinggalan budaya (*culture lag*). Masih banyak budaya, khususnya budaya kerja, yang lambat untuk di-*upgrade*. Hal ini salah satunya disebabkan rendahnya minat baca warga Indonesia yang berada pada urutan ke-60 dari 61 negara. Menurut data UNESCO, nilai minat baca Indonesia adalah 0,001% dengan hanya satu orang yang rajin membaca dari 1.000 penduduk Indonesia (Kominfo, 2017). Selain itu, lambatnya penyerapan teknologi-teknologi baru juga menjadi hambatan tersendiri, khususnya pada generasi tua dan warga negara di daerah terpencil.

Tradisi dan kebiasaan yang kental dan turun temurun secara kultural turut andil dalam terpuruknya kompetensi sumber daya

manusia Indonesia dalam menghadapi gempuran *artificial intelligence*. Sebagai contoh, masih melekatnya *mindset* konservatif tentang dunia kerja, seperti pendapat sebagian warga Indonesia bahwa pekerjaan ideal adalah PNS, abdi negara, atau pekerjaan di kantor dengan gedung tinggi dan ruang ber-AC di kota besar. Padahal, Indonesia merupakan negara agraris dan maritim, sehingga sebenarnya banyak peluang pekerjaan walaupun jauh di daerah terpencil. Hal ini diperparah dengan banyaknya generasi milenial yang melakukan sindrom *Grass Hopper* atau perilaku sering berpindah-pindah kerja (Yuliawan & Himam, 2007),

Pembahasan

Meskipun teknologi berbasis *artificial intelligence* memudahkan pekerjaan manusia, Geoffrey Hinton selaku salah tokoh yang menciptakan AI menyatakan bahwa kecerdasan buatan itu merupakan suatu ancaman untuk masa depan manusia. Salah satunya adalah karena produk turunan dan generatif dari AI dapat menjadi alat penyebaran informasi yang salah, dapat mengambil alih peran dan fungsi manusia dalam peradaban, dan akan membuat manusia terlena dalam genggamannya AI. Alasan tersebut membuat Hinton pada akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri dari pengembangan AI. Terlenanya manusia akan berdampak besar pada generasi yang akan datang, karena akan dapat “menghilangkan” sisi kemanusiaan manusia.

Berdasarkan pendekatan tersebut, AI menjadi suatu tantangan bagi praktisi psikologi industri dan organisasi ke depannya. Psikologi merupakan bidang yang berkaitan dengan pengkajian manusia seutuhnya, manusia yang otonom yang tidak dikuasai oleh mesin, robot, dan kecerdasan buatan, tetapi memiliki kemampuan inovasi yang akan

membawa masa depan yang lebih baik. Psikologi industri organisasi adalah suatu disiplin ilmu psikologi yang menggunakan prinsip-prinsip psikologi untuk memahami perilaku dan kinerja individu seutuhnya dalam konteks kerja. Dalam era gempuran AI ini, praktisi Psikologi Industri Organisasi tentunya dituntut untuk melakukan *upgrading skill* dan metode dalam pendekatan untuk pengembangan SDM agar tenaga kerja lebih terserap pasar. Misalnya, dengan melakukan suatu kalibrasi ulang metode dan alat ukur yang selama ini digunakan oleh para praktisi Psikologi Industri dan Organisasi dalam mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru yang wajib dikuasai oleh SDM.

Pekerjaan yang dapat terhindar dari AI ialah pekerjaan yang tidak bersifat otomatis, konstan, dan repetitif, serta pekerjaan yang membutuhkan sisi kemanusiaan seutuhnya dengan budaya, cipta, karsa, dan jiwa yang sulit untuk diprogramkan kepada AI. Misalnya, kreativitas dan inovasi, seni, kecerdasan berinteraksi social, dan kemampuan *leadership*.

Merujuk kepada data dan informasi di atas, salah satu persiapan yang dapat dilakukan oleh Psikologi Industri Organisasi dalam mempersiapkan dan mengembangkan kompetensi SDM yang siap melawan gempuran *AI* antara lain:

1. Kecerdasan Digital (*Digital Quotient*)

Oleh karena AI berbasis data dan algoritma Big Data, perlu disiapkan SDM yang *aware* dan memiliki kecerdasan digital (*digital quotient*), termasuk kecerdasan terkait analisis data dan bisnis. Salah satunya contohnya adalah kamus kompetensi BUMN tentang *digital literacy*. Kompetensi Digital menurut kamus kompetensi BUMN adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan

kemampuan inovasi dan adaptasi di era digital sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatannya. Artinya, kesiapan dan kemampuan para pekerja BUMN ini untuk menggunakan teknologi digital.

2. Kecerdasan Inovasi

Mengingat AI lebih cenderung pada pekerjaan yang bersifat otomatis, repetitive, dan konstan karena analisisnya didasari oleh algoritma dari Big Data yang sudah ada sebelumnya (misalnya dari Cloud), maka praktisi Psikologi Industri Organisasi perlu mengembangkan kemampuan kreasi dan inovasi serta cara mengelola sebuah inovasi (*managing innovation*).

Menurut Rogers (1983), inovasi merupakan suatu ide, praktik, atau objek yang dianggap baru, dilihat secara objektif ketika ide tersebut ditemukan, dan berdasar reaksi pada orang yang menerima ide tersebut. Jika ide tersebut direaksi sebagai hal yang baru dan berguna, ide tersebut dapat dianggap sebagai inovasi.

3. Kecerdasan komunikasi, kecerdasan emosional, dan kecerdasan interpersonal

Sebagai makhluk sosial, manusia diberi suatu mekanisme dan hal yang menjadikan manusia makhluk-Nya yang paling sempurna dan menjadi manusia yang seutuhnya, yaitu nyawa, budaya, cipta, karsa, jiwa, dan emosi. Menurut James,¹ emosi memiliki tiga fungsi, yaitu:

a. Fungsi *survival*

Emosi adalah sarana bagi manusia untuk mempertahankan diri secara instingtif sebagai suatu respon jiwa terhadap lingkungan sekitar.

¹ "Teori-teori Emosi Menurut Para Ahli". <https://maglearning.id/2021/12/30/teori-teori-emosi-menurut-para-ahli/>

b. Fungsi *energizer*

Emosi adalah sarana pembangkitan semangat manusia sebagai sarana untuk memperkuat pilihan yang dipilihnya.

c. Fungsi *messenger*

Emosi adalah sarana pembawa pesan tentang kondisi dan perasaan jiwa yang dialaminya kepada lingkungan sekitar.

Emosi yang perlu dikembangkan oleh para praktisi Psikologi Industri Organisasi untuk menghadapi gempuran AI lebih cenderung kepada emosi positif manusia yang dapat pula memberikan afirmasi positif.

4. Kemampuan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*)

Oleh karena dunia berubah dengan cepat, diperlukan suatu kemampuan untuk mengadaptasi lingkungan dan mengenali peluang melalui SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*). Salah satunya melalui pengembangan *adversity quotient* atau kemampuan manusia menghadapi masalah dan mengubah tantangan menjadi peluang.

5. Pengembangan etika dan sosial budaya

Selain nyawa, cipta, karsa, dan jiwa, manusia sebagai makhluk Tuhan yang paling sempurna harus mengembangkan etika dan karakternya, karena AI bukanlah suatu makhluk sosial yang membutuhkan budaya, etika, dan karakter.

Sejalan dengan salah satu bait pada lagu *Indonesia Raya*, “bangunlah jiwanya, bangunlah badannya”, maka untuk menghadapi gempuran AI, para praktisi Psikologi Industri Organisasi harus melakukan suatu pembenahan secara fundamental dan detail dalam pengembangan SDM dengan pendekatan lintas disiplin ilmu, sehingga menjadi holistik dan komprehensif secara jiwa dan raga.

Penutup

Dengan adanya ancaman AI yang akan mengubah mekanisme pasar tenaga kerja dan pengembangan SDM, praktisi Psikologi Industri Organisasi perlu meng-*update* dan melakukan pembaruan dalam *system* dan *tools*-nya untuk menyiapkan SDM industri organisasi dengan baik.

Referensi

Anisa Indrainsi. “India Darurat Pekerjaan! Pemuda Lulusan S2 Jadi Tukang Sapu”. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6744081/india-darurat-pekerjaan>

Badan Pusat Statistik. “Statistik Indonesia 2022”. [https://www.bps.go.id](https://www.bps.go.id/Kominfo, 2017. https://www.kominfo.go.id)

“Population of Indonesia”. <https://statisticstimes.com/demographics/country/indonesia-population.php>

“Teori-teori Emosi Menurut Para Ahli”. <https://maglearning.id/2021/12/30/teori-teori-emosi-menurut-para-ahli/>

Yuliawan, T. P. & Himam, F. (2007). The Grasshopper Phenomenon: Studi Kasus Terhadap Profesional yang Sering Berpindah-pindah Pekerjaan. *Jurnal Psikologi*, 34 (1),76-88.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/robot>

Bab 8

Efektivitas Tim Kerja dalam Organisasi

Luqman Tifa Perwira

Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang terdiri atas unit-unit kecil yang menjalankan tugas masing-masing dan saling terhubung. Unit-unit kerja yang dipisahkan ke dalam departemen atau divisi tersebut juga terdiri atas unit-unit kerja yang lebih kecil. Peran unit-unit kecil ini semakin meningkat di era modern saat ini (O'Neill & Salas, 2018). Hal ini dapat dilihat dari organisasi dan industri modern saat ini yang semakin banyak mengandalkan tim-tim kecil untuk menyelesaikan tugas. Pada tahun 2016, dilaporkan bahwa 45% organisasi melakukan restrukturisasi dengan fokus pada tim dan mengadopsi sistem kerja multi-tim (Deloitte, 2016). Pada rilis hasil proyeksinya untuk tahun 2023, Deloitte merekomendasikan peningkatan konektivitas, kolaborasi, dan inovasi pada tim untuk mencapai keunggulan kompetitif (Deloitte, 2023).

Dunia militer, penerbangan, pertambangan, hingga dunia kesehatan bergantung pada kerja tim-tim kecil. Tak terkecuali sektor industri manufaktur. Tiap proses produksi yang ada ditangani oleh

sekumpulan pekerja dengan tugas atau target kerja yang sama. Di bidang teknologi, setiap produk pada umumnya di-*handle* oleh tim kecil yang bekerja secara intensif. Di berbagai organisasi konvensional lain, sangat umum ditemui tim-tim *ad hoc* seperti tim *kaizen* atau *problem solving team* yang bertugas untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi organisasi.

Mengingat semakin pentingnya peran tim ini pada organisasi, urgensi untuk memahami tim kerja beserta karakteristik dan upaya meningkatkan efektivitas mereka menjadi semakin penting untuk dikaji. Tulisan ini akan menguraikan komponen-komponen kunci dalam tim dan cara meningkatkan efektivitas tim dalam konteks teoretis dan praktis.

Pembahasan

Definisi Tim Kerja

Secara sederhana, Driskell dkk. (2018) mendefinisikan tim sebagai “...*two or more persons who interact in pursuit of a common goal*”. Lebih spesifik, kelompok merupakan sekumpulan orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen pada tujuan yang sama dan saling tergantung satu sama lain (Kinicki & Fugate, 2012) Tidak hanya kesamaan tujuan, salah satu karakteristik yang mengindikasikan sebuah tim adalah keterampilan anggotanya berbeda-beda dan saling melengkapi.

Sementara itu, Robins & Judge (2019) membedakan kelompok kerja (*work group*) dengan tim kerja (*work team*). Kelompok kerja adalah mereka yang memiliki pekerjaan yang sama dan bekerja dalam satu unit, sementara tim kerja mempunyai tugas yang berbeda-beda,

tetapi saling terkoneksi dan interdependen. Ilustrasi sederhana yang dapat menggambarkan perbedaan antara kedua jenis unit sosial ini dapat kita lihat pada sekumpulan pekerja yang bekerja dalam satu ruangan. Apabila tiap pekerja tersebut memiliki tugas yang sama dengan mencapai tujuan hasil produksi kumulatif yang dibagi ke tiap anggota, maka gambaran unit sosial tersebut adalah kelompok kerja (*work group*). Namun, apabila kumpulan individu dalam ruangan tersebut dalam mencapai target produksinya membagi diri ke dalam tiap tahapan produksi yang berbeda sehingga mereka saling terhubung dan saling tergantung dengan yang lain, maka tim tersebut tergolong tim kerja. Hal ini senada dengan definisi tim kerja berbasis organisasi (*organizational work teams*) yang didefinisikan oleh Kozlowski: “...*comprised of members that work interdependently and count on one another to make task-, goal-, and outcome-related progress*” (Kozlowski & Ilgen, 2018).

Dalam tulisan ini, pilihan kata tim dan kelompok kerja akan sering ditukargunakan untuk mengurangi penggunaan berulang, tetapi secara makna, yang dimaksud kelompok kerja adalah tim kerja tim kerja dalam konteks organisasi sebagaimana yang diuraikan di atas.

Komponen Utama Tim Kerja

Pemahaman mendalam mengenai cara kerja tim dan cara tim mencapai efektivitas kinerjanya memerlukan pengetahuan dan pemahaman unsur-unsur utama di dalam tim kerja. Untuk memahaminya, dapat menggunakan konsep input-proses-output (IPO) dari McGrath (Kozlowski, 2015) dan mengombinasikannya dengan menggunakan kerangka *open system model* dalam level kelompok yang dikenalkan oleh Cummings & Worley (2014) yang lazim digunakan para praktisi pengembangan organisasi.

Input

Berdasarkan kerangka input-proses-output dari McGrath, komponen input dari tim meliputi perbedaan individual dari anggota kelompok, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik lain seperti kemampuan kognitif, pengalaman, dan kepribadian anggota. Selain hal-hal tersebut, komponen lain yang juga digolongkan sebagai input adalah sumber daya dari organisasi. Hal ini meliputi alokasi anggaran, *system reward*, dan budaya organisasi. Sedikit berbeda dengan pendekatan *open system* yang menempatkan unsur-unsur di atas pada aspek *design component*, konsen IPO McGrath menempatkan infrastruktur kelompok sebagai bagian dari input.

Proses

Proses merupakan tindakan atau langkah yang diambil kelompok untuk mengombinasikan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan tim. Terdapat dua dimensi dari proses dalam tim, yakni *task work* dan *team work*. *Task work* mengacu kepada fungsi kelompok dan anggota kelompok dalam menjalankan tugas konkretnya, sedangkan *team work* mengacu kepada cara antarindividu dalam kelompok tersebut berhubungan secara kognitif, afektif, dan perilaku.

Secara praktis, konsep di atas dapat digambarkan dengan proses yang terjadi pada sebuah tim sepakbola. *Task work* mengacu kepada kejelasan masing-masing anggota mengenai tujuan dan strategi yang sudah ditetapkan, serta kemampuan yang mereka miliki di masing-masing posisi. Sementara itu, *team work* adalah tingkat kepercayaan anggota tim untuk memberikan bola ke anggota tim yang lain, atau tingkat pemahaman antaranggota arah ia harus mengoper untuk memastikan bola diterima oleh rekan satu tim dengan mudah.

Tulisan ini akan lebih banyak menguraikan proses tim pada dimensi *team work* karena *task work* akan sangat kontekstual sesuai dengan bidang tugas tim kerja. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Kozlowski, *team process* digolongkan dalam level afektif, kognitif, dan perilaku. Berbeda dengan Kozlowski, Rapp *et al.* (2021) memilih aspek motivasional sebagai pengganti aspek perilaku dalam tim proses.

Kognisi Tim

Aspek yang pertama adalah aspek kognisi tim. Pada tim yang efektif, ditemukan kesamaan cara berpikir antaranggota kelompok yang disebut dengan *team mental model*. Kesamaan cara berpikir ini akan mempercepat penyelesaian suatu permasalahan. *Team mental model* sangat penting dimiliki oleh suatu tim, terlebih tim yang bekerja dalam situasi mendesak. *Team mental model* akan mengefektifkan kinerja kelompok ketika waktu dan situasi membatasi mereka untuk berkomunikasi secara intensif (Lim & Klein, 2006) tasks, and equipment. Banyak riset yang mendukung temuan bahwa *team mental model* berhubungan secara positif dengan *team performance* dan *team process* lain, misalnya Gardner *et al.* (2017), Burtscher & Manser (2012) particularly in high-risk industries, has been recognized for almost two decades. In healthcare, however, systematic investigations on the influence of TMM on teamwork and team-performance had yet to be conducted at the time of this review, despite many authors considering the concept to be useful for medical teams. The lack of measurement procedures appropriate for settings as complex and dynamic as, for example, the operating room, represents a major obstacle for empirical research in healthcare. We systematically reviewed empirical studies on TMMs aiming to identify methods that could be applied in healthcare.

In particular, we analyzed the methods used, and situations in which TMMs have been investigated. The reviewed studies were sorted according to task and team characteristics. We discuss the results of this review with regard to characteristics of healthcare teams including anaesthesia teams and teams of ward nurses. Each of these examples represents a distinct teamwork setting (e.g. long- vs. short-lived teams dan van den Bossche *et al.* (2011).

Sebuah contoh nyata *team mental model* adalah pada tim yang bekerja dengan tingkat tuntutan tugas dan tekanan tinggi seperti tim dokter di ruang operasi. Dokter dan asistennya sudah saling memahami hal yang harus dilakukan meskipun mereka tidak berkomunikasi secara verbal. Asisten sudah saling memahami alat yang harus diberikan kepada dokter hanya dengan kode terbatas melalui gerakan tangan yang diberikan. Hal serupa juga terjadi pada tim yang bekerja di situasi ekstrem lain. Antarpersonil tim antiteror yang bertugas menjinakkan bom harus saling dapat memahami dengan cepat hal yang anggota lain harus lakukan untuk meminimalisir risiko yang dapat muncul. Proses yang secara umum kita pahami sebagai kesalingpahaman antar anggota inilah yang oleh para ahli disebut sebagai *team mental model*.

Pertanyaan berikutnya, bagaimana *team mental model* ini dapat terbentuk? Apakah kesamaan cara berpikir ini akan muncul dengan sendirinya seiring banyaknya waktu yang dihabiskan bersama? Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa *team mental model* dapat berkembang seiring antaranggota saling memahami cara kerja dan pola kerja anggota yang lain, serta memahami lingkungan serta peralatan kerja yang terlibat dalam proses pengerjaan tugas mereka. Pemahaman mengenai “cara berpikir” anggota tim lain akan semakin berkembang setelah usia tim tersebut makin matang atau setelah tim

mengalami siklus pekerjaan berulang kali. Singkatnya, *team mental model* dapat semakin kuat seiring berjalannya waktu.

Namun, ditemukan juga intervensi-intervensi khusus yang secara spesifik menarget penyamaan persepsi dan cara berpikir kelompok untuk mempercepat kemunculan *team mental model* ini. Toader & Kessler (2018) menemukan bahwa *team mental model* dapat dibentuk dengan memberikan intervensi berupa paparan informasi yang sama kepada seluruh anggota kelompok secara intensif dan berulang. Sementara itu, Santos *et al.* (2021) menemukan bahwa intervensi *concept mapping* mampu membentuk *team mental model* pada suatu unit kerja. *Concept mapping intervention* ini dilakukan dengan memberikan tugas bersama kepada anggota tim untuk menyusun peta konseptual tugas yang harus mereka kerjakan bersama.

Afeksi Tim

Team affect (afeksi tim) adalah terbangunnya suasana positif pada tim suatu tim. *Team affect* mengacu kepada tingkat kenyamanan anggota kelompok dalam suasana yang ada dalam timnya. Aspek ini juga meliputi kohesivitas, hubungan interpersonal, sikap, emosi, dan *psychological safety*. Tulisan ini hanya akan membahas dua afeksi tim yang paling banyak diteliti dalam literatur, yaitu kohesivitas dan *psychological safety* (Rapp *et al.*, 2021)

Kohesivitas mengacu kepada besarnya keinginan anggota kelompok berada dalam tim yang disebabkan kepercayaan dan ketertarikan anggota satu sama lain. Sederhananya, semakin kohesif suatu kelompok, semakin erat pula hubungan personal maupun profesional antaranggota. Kuatnya hubungan antaranggota akan berkaitan secara positif dengan penyelesaian tugas kelompok, tetapi

hal ini tidak terjadi tanpa diiringi komitmen tugas para anggota tim. Kohesivitas dapat menjadi kontraproduktif apabila norma kerja kelompok rendah. Namun, secara umum, kohesivitas tim menandakan adanya afek positif yang berkembang di antara anggota tim.

Kohesivitas tim dapat ditingkatkan dengan berbagai cara, di antaranya dengan meningkatkan waktu yang dihabiskan anggota kelompok bersama-sama serta memperjelas target kelompok dan cara mencapainya. Selain itu, faktor kepemimpinan tim dan caranya membangun iklim tim juga dapat memengaruhi keinginan anggota untuk bertahan. Kohesivitas juga dapat tumbuh saat kelompok dihadapkan pada situasi ekstrem yang mengancam atau menghadapi musuh bersama.

Kohesivitas sangat penting untuk dimiliki kelompok karena telah banyak studi yang menunjukkan bahwa kohesivitas yang disertai dengan norma kerja tinggi berhubungan positif dengan performa tim atau produktivitas. Studi meta analisis yang dilakukan Levy (2015) juga menunjukkan bahwa kohesivitas tim berpengaruh terhadap proses tim, kreativitas, pengambilan keputusan, dan berbagai *output* kelompok yang lain.

Selain kohesivitas, aspek afeksi tim lain yang banyak dikaji adalah *psychological safety* pada tim. *Psychological safety* atau keamanan psikologis mengacu kepada tingkat rasa aman anggota kelompok secara interpersonal di dalam kelompok. Tim kerja dengan keamanan psikologis tinggi akan membuat anggota kelompok merasa bebas mengekspresikan perasaan atau pandangannya kepada kelompok tanpa khawatir terancam secara interpersonal atau pun secara profesional. Keamanan psikologis ini dapat dikembangkan dengan menumbuhkan rasa percaya antaranggota kelompok. Salah satu pendekatan yang

dapat digunakan untuk menumbuhkan rasa saling percaya adalah dengan saling membuka informasi kepada antaranggota (O'Neill & McLarnon, 2018).

Perilaku Tim

Aspek ketiga dari proses tim menurut Kozlowski adalah *team behavior*. Perilaku tim meliputi koordinasi tim, kolaborasi, komunikasi, serta kemampuan adaptasi tim. Sederhananya, perilaku tim adalah aspek yang mencakup cara tim bekerja dan berinteraksi.

Telah banyak penelitian yang dilakukan untuk mengungkap komunikasi tim. Komunikasi dan koordinasi dalam tim memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan kelompok. Karakteristik tim kerja yang sangat interdependen membuat transfer informasi menjadi bagian yang sangat vital dalam kinerja kelompok. Efektivitas komunikasi tim ini ditentukan oleh afeksi tim berupa rasa saling percaya dan keamanan psikologis. Selain itu, sebagaimana pada proses tim yang lain, peran kepemimpinan sangat memengaruhi efektivitas komunikasi dalam kelompok.

Selain komunikasi dan koordinasi, terdapat proses tim lain yang tidak kalah penting, yakni *mutual performance monitoring* dan *back-up behavior*. Dua perilaku tim ini mengacu kepada kemampuan tim dalam hal saling perhatian terhadap kinerja anggota tim lain serta kesiapan untuk meng-*cover* pekerjaan rekan setimnya. Sekilas, *mutual performance monitoring* terdengar bertentangan dengan *team trust* atau kesalingpercayaan dalam tim, tetapi sebaliknya, tim yang efektif adalah tim yang anggotanya mampu melihat kinerja anggota tim lain dalam konteks siap menggantikan atau memberikan masukan apabila terdapat kekurangan pada kinerja rekannya. Hal ini akan menjadikan

tim mampu menunjukkan kinerja yang prima karena ada perilaku saling perhatian, saling mendukung, dan saling mem-*backup* pekerjaan rekan setimnya.

Output

Tujuan pengolahan *input* tim melalui proses tim yang diuraikan di atas adalah untuk menghasilkan pencapaian target tim. Pencapaian tujuan tim atau produktivitas menjadi indikator utama untuk melihat efektivitas tim bekerja. Namun, selain berupa produktivitas atau kinerja, terdapat ukuran lain untuk melihat *output*, yakni dengan melihat *human outcome* yang dapat berupa kebahagiaan atau kepuasan anggota kelompok terhadap kinerja dan terhadap kelompoknya (Cummings & Worley, 2014).

Hackman dalam Kozlowski (2015) menambahkan komponen *output* berupa viabilitas tim (*team viability*). Viabilitas tim ini dapat dipahami sebagai kemampuan tim untuk bertahan dan berkembang dalam menghadapi tugas-tugas berikutnya (Bell & Marentette, 2011) construct confusion and inconsistencies between researchers' conceptualizations and operationalizations limit the usefulness of team viability. We sought to clarify team viability as a construct and (re. Dengan kata lain, dapat dipahami bahwa hasil dari proses kerja tim yang efektif adalah kesiapan tim tersebut untuk menghadapi tugas berikutnya yang mungkin lebih sulit atau lebih menantang.

Peningkatan Efektivitas Tim

Dalam kerangka *input – proses – output* tim yang telah dipaparkan di atas, upaya meningkatkan *output* dapat dilakukan dengan memberikan intervensi pada proses tim yang ada. Telah banyak penelitian dilakukan untuk membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara

tiap-tiap proses tim, baik afektif, kognitif, maupun perilaku dengan kinerja atau produktivitas tim. Untuk itu, penting bagi praktisi untuk dapat merumuskan intervensi yang paling tepat guna meningkatkan aspek proses tim yang ada. Bentuk intervensi yang paling populer bagi tim adalah intervensi *training* atau pelatihan tim.

Team Building dan Team Training

Bentuk pelatihan bagi tim yang umum diketahui adalah *team building* dan *team training*. Oleh karena begitu populernya bentuk intervensi ini, penyebutan nama kedua pelatihan ini sering ditukargunakan. Padahal, kedua *training* ini memiliki perbedaan yang cukup mendasar secara konsep (Perwira & Widarnandana, 2022).

Team training berfokus pada kompetensi tim yang mengacu pada kemampuan tim dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam konteks *team process*, *team training* cocok untuk meningkatkan *taskwork* dari suatu tim, termasuk kemampuan anggota-anggotanya dalam menjalankan tugas masing-masing. *Team building* mengacu kepada intervensi yang dapat diberikan untuk meningkatkan aspek-aspek interpersonal dan sosial dari suatu tim kerja. Dengan kata lain, *team building* digunakan untuk menembak aspek *team work* dari proses tim. Proses tim seperti kohesivitas, *psychological safety*, *team mental model*, dan komunikasi dapat ditingkatkan melalui jenis intervensi ini.

Dalam praktiknya, *team building* maupun *team training* sering digunakan secara bersamaan karena permasalahan yang dihadapi oleh kelompok di lapangan pada umumnya tidak hanya bersal dari satu aspek. Melihat praktik di lapangan, Lacarenza dkk. (2018) menggolongkan kedua jenis intervensi ini dalam satu payung intervensi kelompok berupa *team development intervention*.

Selain intervensi dalam bentuk-bentuk yang disebutkan di atas, praktisi pengembangan organisasi yang akan meningkatkan kinerja tim dapat memfokuskan perhatian kepada aspek proses tim yang bermasalah agar selanjutnya dapat merancang intervensi yang dapat secara spesifik meningkatkan aspek tersebut. Terdapat banyak rujukan riset terdahulu yang memaparkan bentuk-bentuk intervensi lain untuk masing-masing proses tim, seperti *concept mapping* untuk meningkatkan *team mental model*, *team debriefing* untuk meningkatkan kualitas komunikasi dan koordinasi, atau *personal disclosure* untuk meningkatkan kohesivitas dan *team trust*.

Penutup

Implikasi Praktis

Berdasarkan pengalaman membimbing dan menguji para mahasiswa Magister Profesi Psikologi Bidang Psikologi Industri, penulis menyimpulkan bahwa sebagian besar kasus level kelompok atau level tim kerja dalam organisasi dianalisis menggunakan kerangka *open system* dari Cummings and Worley (2014). Meskipun *open system model* dalam level kelompok sudah memberikan panduan komponen-komponen yang perlu dipotret dalam kelompok, model diagnosis tersebut tidak memberikan rujukan khusus mengenai cara meningkatkan kinerja kelompok. *Open system* hanya memberikan panduan bahwa seluruh komponen dalam kelompok tersebut harus seimbang atau selaras dengan output yang diharapkan tanpa memberikan rumusan intervensinya. Alih-alih hanya sebatas memotret komponen-komponen tim yang merupakan input dari sebuah tim kerja, efektivitas sebuah tim lebih dapat diprediksi dari kemunculan proses-proses yang muncul

dalam cara bekerja tim atau proses tim, seperti kohesivitas tim, *team mental model*, komunikasi tim, dan lain-lain.

Melalui tulisan ini, diharapkan para mahasiswa maupun praktisi pengembangan organisasi, khususnya pengembangan di level kelompok, dapat lebih memiliki alternatif kerangka diagnosis yang dapat digunakan, misalnya menggunakan kerangka *input-proses-output* (IPO) dari McGrath (1964) yang telah disempurnakan oleh Kozlowski (2018) di atas. Untuk dapat memberikan intervensi bagi kelompok, penting bagi peneliti atau praktisi untuk melihat *output* untuk selanjutnya menelusuri komponen *input* dan proses tim yang telah diuraikan di atas. Intervensi dapat dirancang berdasarkan permasalahan yang ditemukan pada komponen *input* atau proses tim, baik afektif, kognitif, atau perilaku agar selanjutnya dapat ditangani dengan intervensi yang telah teruji secara empiris.

Referensi

- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review, 1*(4), 275–292. <https://doi.org/10.1177/2041386611405876>
- Burtscher, M. J., & Manser, T. (2012). Team mental models and their potential to improve teamwork and safety: A review and implications for future research in healthcare. *Safety Science, 50*(5), 1344–1354. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.12.033>
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). Organization Development and Change. In *Management*. Cengage learning. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0009>
- Deloitte. (2023). *Future Workplace Trends 2023*. <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future->

workplace-trends.html

- Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J. E. (2018). Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review, 28*(4), 434–449. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.002>
- Gardner, A. K., Scott, D. J., & AbdelFattah, K. R. (2017). Do great teams think alike? An examination of team mental models and their impact on team performance. *Surgery (United States), 161*(5), 1203–1208. <https://doi.org/10.1016/j.surg.2016.11.010>
- Kinicki, Angelo ; Fugate, M. (2012). *Organizational Behaviour* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Kozlowski, S. W. J. (2015). Advancing research on team process dynamics: Theoretical, methodological, and measurement considerations. *Organizational Psychology Review, 5*(4), 270–299. <https://doi.org/10.1177/2041386614533586>
- Kozlowski, S. W. J. (2018). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science, 13*(2), 205–212. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2018). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science, 13*(2), 205–212. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist, 73*(4), 517–531. <https://doi.org/10.1037/amp0000295>
- Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4),

- 403–418. <https://doi.org/10.1002/job.387>
- O’Neill, T. A., & McLarnon, M. J. W. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review, 28*(4), 378–394. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- O’Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review, 28*(4), 325–331. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001>
- Perwira, L. T., & Widarnandana, I. G. D. (2022). Are Team Building Interventions Still Relevant ? *Psikostudia, 11*(4), 520–531. <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/PSIKO/article/view/8723>
- Rapp, T., Maynard, T., Domingo, M., & Klock, E. (2021). Team Emergent States: What Has Emerged in The Literature Over 20 Years. *Small Group Research, 52*(1), 68–102. <https://doi.org/10.1177/1046496420956715>
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education.
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., Passos, A. M., Marques-Quinteiro, P., & Maynard, M. T. (2021). The Effect of a Concept Mapping Intervention on Shared Cognition and Adaptive Team Performance Over Time. *Group and Organization Management, 46*(6), 984–1026. <https://doi.org/10.1177/1059601120981623>
- Toader, A. F., & Kessler, T. (2018). Team Mental Models, Team Goal Orientations, and Information Elaboration, Predicting Team Creative Performance. *Creativity Research Journal, 30*(4), 380–390. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1530912>
- van den Bossche, P., Gijsselaers, W., Segers, M., Woltjer, G., & Kirschner, P. (2011). Team learning: Building shared mental models. *Instructional Science, 39*(3), 283–301. <https://doi.org/10.1007/s11251-010-9128-3>

Indeks

A

Abusive 39
Artificial Intelligence viii, 113, 114, 115, 116, 117

B

Bottom-up theories 69
Budaya kerja 29, 32, 35, 39, 116
Bullying 36

E

E-commerce 29

F

Fight 34
Flight 34

G

Gap 36
Generality 75, 79

H

Harassment 36, 40, 41
Hierarki sosial 35
Hustle culture 31, 32, 41

J

Job insecurity vii, 89, 90, 91, 94, 95, 98,
99, 100
Job satisfaction 90, 91, 92, 93, 100

L

Level 35, 42, 47, 53, 54, 55, 57, 75, 79, 125,
127, 134, 135

O

Online 29

P

Perempuan 3, 37, 69, 73, 86
Produktivitas 4, 30, 31, 32, 33, 38, 47, 54,
73, 102, 109, 130, 132, 133

S

Startup 29, 30, 42
Strength 76, 79, 120
Stres 3, 4, 25, 26, 29, 33, 34, 35, 36, 37,
38, 39, 40, 41, 42, 47, 49, 54, 71, 94,
98, 108
Subjective well-being 6, 8, 26, 69, 76, 84,
85, 86, 87, 111

T

Top-down theories 70
Toxic organization 39

W

Well-being 6, 8, 26, 42, 48, 55, 59, 61, 64,
69, 73, 76, 84, 85, 86, 87, 111
Workaholism 32
Work engagement viii, 49, 60, 63, 64, 87,
101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108,
109, 110, 111, 112

Tentang Penulis



Dian Fithriwati Darusmin, S.Psi., M.A., Psikolog. Staf edukatif pada Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta. Lahir di Pekanbaru, Riau, dan menetap di Yogyakarta. Ia mencintai seni dan keindahan, serta menjadikan *travelling* sebagai bagian dari *refreshing* jiwa. *Teaching by heart* adalah *quote* sekaligus *passion*-nya di dunia akademisi. Selain sebagai staf edukatif, ia juga berprofesi sebagai psikolog industri dan organisasi yang aktif sebagai asesor, *trainer*, dan konsultan SDM di berbagai asesmen psikologi. Ia menyelesaikan Pendidikan Master Psikologi dan Pendidikan Profesi Psikolog di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Aktif di ruang praktik konseling individu dan organisasi, ia juga mempublikasikan karya di beberapa jurnal nasional.



Ufi Fatuhrahmah M.Psi., Psikolog memperoleh pendidikan psikologinya di Universitas Gadjah Mada. Kecintaannya pada dunia psikologi industri dan organisasi membawanya mencicipi berbagai peran sebagai praktisi internal organisasi, konsultan, asesor, *trainer*, dan saat ini menjadi pengajar di Universitas Ahmad Dahlan. Ia sangat suka berdiskusi mengenai pengembangan organisasi, pengelolaan SDM, pengelolaan diri dan karir, dan saat ini memfokuskan dirinya pada tema-tema mengenai kesehatan jiwa dalam bekerja.



Dr. Rr. Erita Yuliasesti Diah Sari, S.Psi., M.Si., Psikolog

merupakan staf edukatif Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan. Ia menyelesaikan pendidikan S-3 pada Program Doktor Psikologi Universitas Padjadjaran. Ia pun aktif menulis dan mempublikasikan karya ilmiah. Buku yang pernah diterbitkan di antaranya *Pengantar Psikologi Industri dan Organisasi* (2016), *Psikologi dan Teknologi Informasi* – karya bersama Himpsi (2016), *Tes Kepribadian Non Proyektif* (2016, 2018, 2021), *Panduan Praktikum TKNP* – karya bersama (2017), *Paradigma Baru Psikologi Lingkungan* (2020), *New Normal: Kajian Multidisiplin* - karya bersama AMCA (Association of Muslim Community in ASEAN 2020), *Mendeskripsikan Kepribadian dengan Teknik Non Proyektif* (2020), *Keterikatan Kerja dan Peran Psikologi Positif* (2021), *Komitmen Organisasi: Tinjauan Kasus Berbagai Organisasi Publik dan Swasta* (2023), serta beberapa karya populer dalam bentuk e-book.



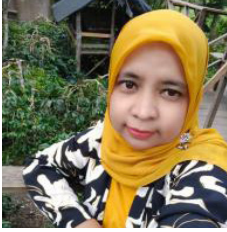
Muhammad Hidayat, S.Psi., M.Psi., Psikolog

ialah staf pengajar di Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan sejak 2016. Menyelesaikan studi S-1 dan S-2 di Fakultas Psikologi UGM. Mata kuliah yang diampunya antara lain Desain Intervensi Pengembangan Individu. Di sela-sela kesibukan sebagai pengajar, ia aktif menjadi *independent trainer* pengembangan SDM di berbagai instansi, baik negeri maupun swasta, sejak 2014 hingga sekarang. Ia pun aktif sebagai *associate assessor* di berbagai instansi sejak tahun 2015, seperti asesor eksternal di Kementerian PUPR sejak 2021 hingga sekarang.

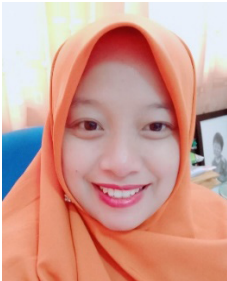


Sitty Aurellia Iriani Putri, S.Psi.

ialah alumnus Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan. Di bangku S-1, minat pendalaman keilmuannya adalah di Psikologi Industri dan Organisasi serta Psikologi Pendidikan. Saat ini ia bekerja sebagai sekretaris di PT Rekayasa Industri di Bojonegoro, Jawa Timur.



Dewi Handayani Harahap, S.Psi., M.Psi., Psikolog lahir di Medan, 17 Juni 1983. Ia menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Psikologi Profesi Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta. Ia aktif mengajar di Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan dan Universitas Proklamasi 45, Yogyakarta. Selain mengajar, ia aktif sebagai Konsultan SDM dan Asesor BNSP. Minat risetnya ialah pada Manajemen Organisasi, *Leadership*, Industri, dan Organisasi.



Flora Grace Putrianti, M.Si., M.Psi., Psikolog adalah pamong atau dosen di Fakultas Psikologi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), Yogyakarta. Bidang keahlian dan peminatannya adalah psikologi industri dan organisasi, asesmen, dan intervensi psikologis. Ia aktif menulis dan mempublikasikan karya ilmiah. *E-book* yang pernah diterbitkannya antara lain *Anger Management dan Ajaran Ki Hadjar Dewantara dalam Menangkal Cyberbullying* (2020); *Mengenal Cyberbullying dan Pencegahannya Pada Remaja* (2020); *Tri Pusat dan Literasi Teknologi bagi Orang Tua untuk Menangkal Cyberbullying* (2020); dan *Relationship of Anxiety Levels, Motivation, and Achivement: Case Study of Mathematics Education Students at One of the Universities in Yogyakarta* (2019). Selain menjadi pamong, ia juga aktif sebagai editor dan *reviewer* beberapa jurnal nasional, asesor di LSP MPSPDM Yogyakarta dan LSP Pariwisata Indo Nusa Yogyakarta, serta *founder* OPC (Omah Peduli Cyberbullying) Yogyakarta.



Titisa Ballerina, M.Psi, Psikolog, merupakan pamong atau dosen di Fakultas Psikologi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST). Merupakan alumnus S-1 Psikologi dan S-2 Magister Profesi Psikologi Universitas Gadjah Mada UGM, saat ini ia sedang menempuh pendidikan S-3 Psikologi di universitas yang sama. Ia pun aktif dalam Tim Psikologi di Pusat Layanan Autis Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan tenaga ahli dalam beberapa kajian kebijakan di DIY. Bidang keahlian dan peminatannya adalah Psikologi Pendidikan Among, *Personal Development*, Pendidikan Inklusif, Asesmen, dan Intervensi Psikologis. Ia terlibat sebagai editor dan/ atau penulis dalam beberapa publikasi, antara lain buku *Tamansiswa dan Indonesia: Kisah Perjuangan Para Murid Ki Hadjar Dewantara*, buku ajar *Pendidikan Ketamansiswaan*, artikel jurnal *Meningkatkan Rentang Perhatian Anak Autis dalam Pembelajaran Pengenalan Huruf*, dan beberapa artikel jurnal terkait pendidikan dan psikologi.



Zakaria Efendi Bahri, S.Psi., M.Psi., Psikolog lahir di Semarang, 9 Desember 1981. Anak kedua dari empat bersaudara ini hobi membaca, menulis, jalan-jalan, dan membuat video. Ia menyelesaikan jenjang S-1 pada tahun 2006 dari Universitas Ahmad Dahlan dan S-2 Magister Profesi Peminatan PIO dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 2014. Pekerjaannya saat ini adalah *Subject Matter Expert* di PT LPP Agro Nusantara Yogyakarta, sebuah instansi *Learning Partner* bagi pengembangan SDM perusahaan BUMN Perkebunan Indonesia. Ia aktif dalam pengajaran dan konsultasi pengembangan SDM, manajemen SDM, dan *Character Building*.




Luqman Tifa Perwira, S.Psi, M.Psi, Psikolog adalah dosen Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan. Pria kelahiran Yogyakarta, 15 Desember 1988 ini juga merupakan seorang praktisi pengembangan organisasi. Ia memiliki minat khusus dalam bidang pelatihan dan pengembangan karir karyawan. Ia banyak meneliti tentang efektivitas tim dan dinamika pekerja dengan ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Pengalaman kerjanya ialah sebagai staf di *People and Organizational Development* di salah satu perusahaan otomotif terbesar di Indonesia.

PEOPLE AT WORK:

Dinamika Manusia di Tempat Kerja

Dunia kerja menghadapi berbagai tantangan demi mengikuti perubahan yang terjadi saat ini. Organisasi sebagai tempat bernaung para pekerja juga harus tetap bergerak, bertahan, dan bahkan wajib meningkatkan efektivitas kerjanya. Buku ini hadir untuk memberikan wawasan tentang fenomena kekinian di tempat kerja, telaaah kesejahteraan individual, kesadaran kesehatan mental di tempat kerja, dan kinerja tim. Sangat bermanfaat menjadi bahan diskusi untuk kalangan pekerja, pengelola organisasi, dan siapa saja yang berminat pada kajian perilaku kerja.

UAD
P R E S S

 <https://bookstore.uad.ac.id/>
 UAD Press
 @UADPress_
 uadpress@uad.ac.id
 0882 3949 9820

