

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)*, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran beban kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, stres kerja, serta kepuasan kerja penguji kendaraan bermotor Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta adalah:
 - a. Beban kerja yang dirasakan oleh penguji tergolong berat.
 - b. Keselamatan dan kesehatan kerja penguji dirasakan masih rendah.
 - c. Stres kerja yang dirasakan penguji tergolong tinggi.
 - d. Kepuasan kerja yang dirasakan penguji masih rendah. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa sebagian besar penguji menunjukkan kepuasan yang sangat rendah, hal ini disebabkan karena beban kerja yang besar namun tidak diimbangi dengan pemberian kompensasi yang adil.
2. Tidak terbukti secara empiris bahwa beban kerjaberpengaruh negatif dansignifikan terhadap kepuasan kerja pegawai uji (penguji) kendaraan bermotor Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.

3. Terbukti secara empiris bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pegawai uji (penguji) kendaraan bermotor Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Berarti semakin berat beban kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin besar juga tekanan/stres kerja yang dirasakannya.
4. Terbukti secara empiris bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai uji (penguji) kendaraan bermotor Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Berarti semakin besar tekanan/stres kerja yang dikerjakan oleh pegawai, maka semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakannya.
5. Terbukti secara empiris bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja pegawai uji (penguji) kendaraan bermotor Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Hal ini berarti semakin besar perhatian instansi terhadap pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja pegawai, maka semakin kecil tekanan/stres kerja yang dirasakan pegawainya.
6. Terbukti secara empiris bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai uji (penguji) kendaraan bermotor Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Berarti semakin besar perhatian instansi terhadap pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja pegawai, maka semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan pegawainya.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis:

Adapun implikasi teoritis dari pengembangan teori terdahulu adalah:

1. Beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan pendapat Manuaba (2000) yang menyatakan bahwa beban kerja yang terlalu berlebihan akan dapat menimbulkan kelelahan (fisik dan mental) dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan akut, sakit jantung. Sedangkan beban kerja yang terlalu sedikit akan menimbulkan kebosanan dan perasaan yang monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan, pada kondisi ini memicu hadirnya perasaan puas atau tidak puas pada pekerjaannya. Terkait dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini tidak sejalan dengan Mahendrawan *et al.* (2015) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Tembengi *et al.* (2016) yang menyebutkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pontoh (2014) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga tidak sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Dhanial, 2010).

Namun Penelitian ini justru sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rehman *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Rehman bahwa pegawai pada perusahaan-perusahaan di negara berkembang cenderung untuk melaksanakan beban pekerjaan sebanyak mungkin dengan harapan mendapatkan kompensasi yang tinggi dari perusahaan. Ketika pegawai tersebut memperoleh kompensasi sebagai balas jasa atas kontribusinya yang setara dengan beban kerja yang besar maka saat itu pula pegawai dapat menikmati kepuasan kerja yang lebih baik.

2. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat para ahli, seperti Robbins (2008) yang berpendapat bahwa salah satu penyebab stress kerja pegawai adalah faktor organisasi yang meliputi tuntutan tugas, tuntutan peran dan tuntutan antar personal. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Melati dan Bagus (2015) yang menemukan hasil penelitian bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan PT Lianinti Abadi di Denpasar. Andri Wijaya (2018) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada pekerja di hotel Maxone Malang. Penelitian lain oleh Boaz Yegar Sahaduta (2016) yang menyatakan pendapat yang sama bahwa beban

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada pekerja PT Bahari Utama Karya.

3. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
Dengan demikian semakin tinggi tingkat stres karyawan di tempat kerja maka akan semakin menurun tingkat kepuasan yang dimilikinya. Penelitian ini memperkuat pendapat Robbins (2003), yang menyatakan bahwa salah satu dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sudiardhita *et al.* (2016) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Tri Megah Makmur. Penelitian yang dilakukan oleh Potale *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank SULUT cabang Utama Manado. Shofiah *et al.* (2017) berdasarkan penelitiannya menyebutkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Driver PT Citra Perdana Kendedes Malang. Mansoor *et al.* (2011) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan sector telekomunikasi di Pakistan. Mereka memiliki satu pendapat yang sama yaitu semakin besar tingkat stress kerja pegawai, maka semakin kecil perasaan puas atas pekerjaan begitu sebaliknya.

4. Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Hal ini bermakna bahwa jika aspek keselamatan dan kesehatan kerja dijamin dan dilindungi perusahaan maka kondisi mental dan fisik para pegawai akan tereduksi dengan sendirinya. Temuan ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara yang menyatakan bahwa kondisi kesehatan dan keselamatan di lingkungan kerja yang buruk tentu saja akan mengganggu fisik dan mental para pegawai, begitu sebaliknya. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya seperti Jenice T. S. Ho (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa program kesehatan memiliki dampak positif pada sikap karyawan terhadap perusahaan mereka, kepuasan kerja dan kepuasan dengan tunjangan. Ketika tingkat kepuasan kerja tinggi, tingkat stres dan ketidakhadiran cenderung rendah, yang mungkin mengarah pada tenaga kerja yang lebih termotivasi dan produktif. Penelitian lain oleh Mosadeghrad (2013) menemukan ada beberapa implikasi praktis yang dapat diturunkan dari penelitian ini. Penelitian ini mengingatkan manajer perawatan kesehatan untuk menjadi lebih berpengetahuan tentang stres kerja, faktor risiko, mekanisme dan efek. Karena stres kerja merupakan faktor penentu penting dari retensi karyawan, sangat penting untuk menguranginya dengan menerapkan kebijakan sumber daya manusia yang tepat. Stresor kerja yang paling berat bagi karyawan rumah sakit yang ditemukan dalam penelitian ini

adalah pembayaran yang tidak memadai, ketidaksetaraan di tempat kerja, terlalu banyak pekerjaan, kekurangan staf, prospek promosi yang buruk, tekanan waktu, ketidakamanan pekerjaan dan dukungan manajemen yang buruk. Para peneliti sependapat bahwa dengan diterapkannya program keselamatan dan kesehatan kerja pegawai maka stress kerja para pegawai turun seiring dengan keyakinan akan jaminan keselamatan dan kesehatan mereka terpenuhi.

5. Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin besar jaminan dan perlindungan perusahaan atas keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, maka semakin besar pula perasaan puas yang dialami pegawai atas pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins (2001) bahwa beberapa faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah keselamatan dan kesehatan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menekan tingkat *turnover* karyawan sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih tinggi. Lingkungan kerja yang tidak aman atau kurang terjaminnya keselamatan dan kesehatan kerja karyawan akan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kurang aman dapat meningkatkan resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Temuan dalam penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu telah menemukan pengaruh antara keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap kepuasan kerja.

Kurniawan. D, (2016) menyatakan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja. Penelitian oleh Skolastika *et al.* (2017) menyatakan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Angkasa *et al.* (2014) juga menyatakan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Keselamatan dan kesehatan kerja bertujuan untuk melindungi pegawai atas hak keselamatan dalam bekerja dan memelihara dan meningkatkan kondisi kesehatan pegawai baik fisik, mental dan sosial. Seorang pegawai yang memiliki kondisi fisik yang sehat dan lingkungan kerja yang nyaman membuat pegawai betah dan tetap semangat dalam bekerja. Organisasi yang selalu memperhatikan akan kesehatan dan keselamatan kerja membuat pegawai merasa aman dan terhindar dari penyakit dan kecelakaan kerja. Hal ini dapat menimbulkan rasa puas bagi karyawan dalam beraktifitas dan menciptakan kinerja yang baik bagi organisasi.

5.2.2 Implikasi Manajerial:

Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini variabel beban kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel beban kerja memiliki arah positif terhadap kepuasan kerja.
2. Variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja. Besar pengaruh beban kerja terhadap stress kerja sebesar 31,6%. Pada kondisi ini perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakan terkait pembagian jam kerja diluar jam kerja normal dan penambahan hari sabtu sebagai hari kerja tambahan. Perusahaan sebaiknya menambah personil yang setara dengan kapasitas dan kemampuan SDM yang ada saat ini. Jika memungkinkan perusahaan dapat menyediakan tenaga/personil penguji dari alumni sekolah-sekolah binaan dibawah naungan Kementerian Perhubungan. Penyediaan jumlah SDM penguji diupayakan setara dengan beban kerja penguji yang ada saat ini. Penambahan jumlah SDM penguji dapat mengisi jumlah jam dan tambahan hari kerja. Ketika kekurangan jumlah SDM terpenuhi maka diharapkan stress kerja pegawai yang melaksanakan tugas dimalam hari dan hari sabtu akan tereduksi secara signifikan.
3. Variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besar pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja

sebesar 14,1%. Kondisi saat ini perusahaan telah melaksanakan program kegiatan yang dapat mengurangi stress kerja pegawai seperti Mengadakan program kebugaran secara rutin bagi pegawai penguji, membuat pelatihan secara rutin dan kompetisi badminton antar sesama penguji wilayah setiap bulan. melaksanakan program staf gathering / outbond setiap 6 bulan sekali. kebijakan-kebijakan lain perlu menjadi penajaman dalam program kedepan adalah terkait pemilihan, penempatan serta pendidikan dan pelatihan pegawai penguji, Mengadakan konsultasi bagi pegawai penguji, Mengadakan komunikasi organisasional secara memadai, Memberikan kebebasan bagi pegawai untuk memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan. Dan yang paling penting adalah menggunakan sistem pemberian imbalan tertentu berbasis kinerja dan berkeadilan. Dengan menyusun pola penganggaran untuk melaksanakan program-program dan kegiatan tersebut diharapkan dapat mengurangi stress kerja pegawai.

4. Variabel keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Besar pengaruhnya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap stres kerja sebesar 16,1%. Kondisi lingkungan kerja saat ini belum bersih dari polusi asap kendaraan bermotor. Ancaman penyakit yang ditimbulkan akibat kadar polusi yang tinggi senantiasa mengancam jiwa pegawai yang bekerja di ruang pengujian.

Perusahaan belum menerapkan program K3 seutuhnya. Penerapan program K3 baru sampai sebatas pemberian peringatan dan arahan agar pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai SOP, penyediaan alat pemadam api ringan untuk menjaga kemungkinan potensi kebakaran. Selain itu para pegawai memang dilengkapi dengan peralatan perlindungan diri dari potensi kecelakaan dan peralatan perlindungan kesehatan. Namun dalam pelaksanaannya, budaya pekerja menjadi masalah ketika kewajiban penggunaan peralatan itu diterapkan. Masih banyak ditemukan pegawai yang tidak menggunakan peralatan kerja tidak sesuai SOP. Sejatinya program K3 dimulai dari perencanaan terkait kebijakan K3, penetapan personil petugas penanganan K3, menetapkan prosedur dan system kerja K3, selanjutnya di tahap pelaksanaan terkait dengan pemberian peringatan dan arahan serta penerapan peralatan K3 dan tahap Pengawasan akan dilakukan pemantauan pelaksanaan serta memberikan solusi terhadap potensi yang mengancam keselamatan dan kesehatan kerja pegawai. Untuk menyelesaikan permasalahan asap kendaraan bermotor, sebaiknya konstruksi Gedung dilengkapi dengan system pengelolaan asap kendaraan mulai dari knalpot kendaraan hingga terbuang seluruhnya ke saluran pembuangan khusus. Apabila kantor-kantor pemerintah sudah menerapkan SMK3 dan melaksanakan K3 di lingkungan kerjanya untuk menjamin dan melindungi pegawai dari ancaman kecelakaan kerja dan

penyakit kerja, maka semakin banyak pegawai yang tidak merasa cemas, tidak merasa tertekan dan tidak terbebani dalam bekerja. Sehingga para pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Ketika kondisi ini terjadi maka pegawai tersebut terhindar dari stres kerja.

5. Variabel keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besar pengaruhnya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 66,4%. Pegawai dilingkungan kantor pemerintah itu merupakan tenaga kerja yang memiliki hak perlindungan yang sama atas risiko dan potensi bahaya yang bisa mengancam keselamatan dan kesehatannya sebagaimana diamanahkan dalam UU No 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja. banyak hal yang bisa dilakukan di kantor-kantor pemerintah terkait K3. Misalnya ergonomi, pencahayaan, ventilasi udara, pengaturan suhu ruangan, disain kantor, keberadaan rambu-rambu tanggap darurat, ketersediaan APAR (alat pemadam api ringan). Di dalam UU No. 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan menyinggung tentang Kesehatan kerja yaitu di bab XII mulai dari pasal 164 sampai 166, yang intinya meliputi upaya perusahaan untuk melakukan pencegahan dan perlindungan terhadap kesehatan pekerja akibat resiko pekerjaan atau tempat kerja, pemeriksaan kesehatan pekerja (*MCU*) meliputi sebelum bekerja dan secara regular pada masa kerja, serta tanggung jawab perusahaan untuk menanggung biaya pengobatan apabila pekerja terganggu kesehatannya

akibat kerja. Undang-undang tersebut diperkuat dengan Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) No 48 Tahun 2016 tentang Standar Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Perkantoran. Permenkes ini menjadi kewajiban untuk menerapkan program K3 di kantor-kantor pemerintahan. Penerapan program K3 di lingkungan kerja merupakan satu keharusan untuk menjamin pegawai terhindar dari kecelakaan dan kesehatan kerja. Pegawai yang menerima manfaat pelaksanaan program K3 merasa terlindungi sehingga membangkitkan rasa kenyamanan dalam bekerja, pegawai tersebut senang dalam bekerja, pegawai memiliki semangat kerja tinggi. Kondisi ini akan membuat pegawai merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Operasional

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta agar lebih memperhitungkan beban kerja pegawai sesuai jam kerja dan hari kerja normal agar proporsional sehingga memberikan dampak kepuasan kerja pegawai. Berikut beberapa masukan/saran yang paling mendesak saat ini:

- a. Melakukan pengaturan jam kerja dengan menghitung jam istirahat menggunakan pergantian personil pada periode tertentu. Pegawai yang bekerja di malam hari diberikan kompensasi untuk libur di hari berikutnya.
 - b. Memberikan kompensasi terhadap pegawai/penguji yang bertugas di malam hari dan di hari Sabtu sebagai balas jasa atas kontribusi tambahan yang dilakukannya. (merevisi Pergub 308 tahun 2015 terkait tunjangan kinerja daerah).
 - c. Menambah jumlah penguji sesuai Analisa jabatan dan Analisa beban kerjanya sehingga bisa mengisi personil yang bertugas di malam hari dan hari Sabtu. (Pengajuan penambahan personil di awal tahun anggaran melalui kajian akademik)
 - d. Menyediakan slot anggaran khusus untuk penyediaan kompensasi tambahan dan penambahan jumlah personil penguji kendaraan bermotor.
 - e. Bekerjasama dengan ATPM dan bengkel swasta agar bersedia berinvestasi dengan membuka lokasi-lokasi pengujian di ATPM dan bengkel-bengkel milik swasta. Sehingga dapat mengurangi volume uji KIR kendaraan di pengujian milik pemerintah daerah.
2. Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta agar melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja. Kondisi lingkungan dan peralatan kerja yang sangat ekstrim tentu mempengaruhi kesehatan para

pegawai. Berikut beberapa masukan/saran yang paling mendesak saat ini:

- a. Memastikan bahwa semua penguji wajib menggunakan peralatan keselamatan dan kesehatan kerja setiap bertugas. Pimpinan Unit menugaskan Kepala Satuan Pelayanan sebagai pengawas dan pengendali lapangan yang bertanggung jawab terhadap SOP pegawai.
 - b. Memberikan peringatan dan arahan setiap memulai tugas. Pimpinan Unit menugaskan Kepala Satuan Pelayanan sebagai pengawas dan pengendali lapangan untuk senantiasa memberikan arahan dan peringatan saat akan awal penugasan.
 - c. Redesain ulang konstruksi gedung uji mekanis dengan melakukan penataan pembuangan polusi/asap dari knalpot kendaraan sampai ke saluran pembuangan khusus.
 - d. Menyediakan pos/slot anggaran yang mendukung pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja dimaksud.
3. Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta agar mampu mengelola stress kerja pegawai, stressor kerja yang muncul dari diri pegawai maupun akibat kebijakan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja penguji. Berikut saran mendesak terkait pengelolaan Stres kerja pegawai:

- a. Melaksanakan program pengelolaan kebugaran fisik personal pegawai melalui olahraga setiap hari sebelum pelayanan dimulai.
- b. Melaksanakan kompetisi olahraga seperti bulutangkis dan renang sebagai bagian dari pengelolaan kebugaran fisik pegawai.
- c. Melaksanakan Diklat terkait pelaksanaan program K3 di lingkungan dinas perhubungan provinsi DKI Jakarta.
- d. Menyediakan pos/slot anggaran untuk program kegiatan yang mendukung pengelolaan stress kerja pegawai.

5.3.2 Saran Akademis

Dengan segala keterbatasan peneliti dalam hal penyediaan waktu, biaya dan tenaga, secara akademis disarankan:

1. Bagi penelitian selanjutnya agar menggali lebih luas lagi dengan memperbanyak penggunaan variabel selain variabel beban kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, stress kerja serta kepuasan kerja, misalnya produktivitas kerja, motivasi, loyalitas serta kepemimpinan untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia bidang pengujian kendaraan bermotor.
2. Bagi peneliti agar dapat mengaplikasikan hasil penelitian ini dengan memberikan masukan bagi pimpinan atau pihak yang terkait dengan pengelolaan manajemen SDM serta keuangan dilingkungan Dinas Perhubungan dan atau Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

3. Bagi penelitian selanjutnya agar hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan bagi peneliti yang melakukan penelitian serupa atau penelitian lanjutan untuk materi yang sama.