

BAB V PENUTUP

5.1. SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan peran moderasi dari Keadilan Distributif serta Keadilan Prosedural dengan mengambil lokasi di PT. Yuro Mustika, Purbalingga. Hasil analisis data menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menunjukkan temuan sebagai berikut:

a. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara Stres Kerja dan Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan (Koefisien jalur 0.198 *p-value* 0.002). Temuan ini menolak hipotesis awal (H1) yang menyatakan hubungan negatif. Hasil ini diinterpretasikan sejalan dengan konsep Stres Tantangan (*Challenge Stressors*), di mana tekanan pekerjaan dianggap sebagai peluang untuk pertumbuhan, bukan sebagai ancaman yang menghambat.

b. Peran Moderasi Keadilan Distributif

Keadilan distributif tidak memoderasi hubungan stress kerja ke kepuasan kerja. Keadilan Distributif tidak signifikan memoderasi (memperlemah) hubungan antara Stres Kerja dan Kepuasan Kerja (Koefisien jalur 0.043; *p-value* 0.283). Hipotesis ini (H2) ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan atas hasil (gaji, reward) tidak cukup kuat untuk mengubah dampak Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja, hal ini karena adanya *Resource Substitution*, di mana karyawan lebih mengandalkan sumber daya lain.

c. Peran Moderasi Keadilan Prosedural

Keadilan Prosedural memoderasi hubungan stress kerja ke kepuasan kerja namun memperkuat hubungan antara Stres Kerja dan Kepuasan Kerja (Koefisien jalur 0.189; *p-value* 0.000). Hipotesis awal (H3) yang menyatakan peran memperlemah ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan mempersepsikan proses pengambilan keputusan yang adil (Keadilan Prosedural tinggi), mereka lebih bersedia dan termotivasi untuk menghadapi stress yang kemudian mengubahnya jadi stress tantangan, yang pada akhirnya meningkatkan Kepuasan Kerja. Keadilan Prosedural berfungsi sebagai *Secure Base* atau "aturan main yang adil".

5.2. IMPLIKASI

5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan mendukung *Differentiation Stress Concept* (Stres Tantangan vs. Stres Ancaman). Hasil positif pada hubungan Stres Kerja ke Kepuasan Kerja menyarankan bahwa, dalam konteks organisasi yang diteliti, *Stres Tantangan* mendominasi dan dapat berfungsi sebagai stimulan yang meningkatkan Kepuasan Kerja.

Antara kedua variabel moderasi yang diteliti. Keadilan Prosedural terbukti lebih unggul sebagai *Job Resource* dalam memoderasi stres, tetapi sebagai *Enhancer* (Penyala) alih-alih *Buffer* (Penyangga). Ini menunjukkan perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai bagaimana *Job Resources* (khususnya keadilan prosedural) dapat secara fungsional mengubah interpretasi *Job Demands*.

Keadilan Distributif yang tidak signifikan sebagai moderator mengindikasikan adanya *Resource Substitution*. Hal ini memperkuat pandangan bahwa karyawan di PT. Yuro Mustika lebih memprioritaskan sumber daya relasional atau prosedural dibandingkan *outcome* atau hasil finansial untuk mengatasi tekanan kerja.

5.2.2. Implikasi Praktis

Daripada berusaha menghilangkan Stres Kerja, manajemen PT. Yuro Mustika perlu fokus pada pengelolaan dan pembingkai ulang (*reframing*) stres menjadi *Stres Tantangan*. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan budaya yang melihat tekanan kerja (*workload, deadline*) sebagai peluang pengembangan *skill* dan pencapaian dan memastikan setiap tugas baru (yang berpotensi menimbulkan stres) diiringi dengan pengakuan dan potensi *reward* yang jelas untuk memicu interpretasi *Resource Gain*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural memiliki kontribusi unik dan kuat, bahkan memperkuat kepuasan kerja di bawah tekanan. Manajemen harus memprioritaskan praktik yang menjamin keadilan proses dalam menjalankan transparansi organisasi. Meningkatkan Konsistensi penerapan keputusan, karena ini adalah aspek terlemah dalam Keadilan Prosedural yang dirasakan karyawan dan mempertahankan mekanisme banding keputusan dan suara karyawan yang sudah dinilai tinggi, karena hal ini adalah *Secure Base* yang membuat karyawan berani menghadapi tantangan.

Transparansi Data: Manajemen harus membuka data (secara terbatas/proporsional) kepada karyawan mengenai penurunan pesanan dari Amerika Serikat. Hal ini memenuhi dimensi Akurasi dalam keadilan prosedural,

sehingga karyawan paham bahwa sistem *rolling* adalah kebutuhan objektif, bukan pilihan sepihak.

Mekanisme Umpan Balik (*Voice*): Menyediakan kotak saran atau pertemuan rutin di tiap *shift* untuk mendengar keluhan karyawan mengenai jadwal *rolling*. Melibatkan karyawan dalam penyusunan jadwal dapat meningkatkan rasa memiliki dan keadilan.

Meskipun tidak signifikan sebagai moderator, Keadilan Distributif harus tetap dijaga karena mempunyai nilai deskriptif yang "Tinggi". Keadilan ini berperan sebagai dasar (*baseline*) dari imbalan, dan kegagalan untuk mempertahankannya akan merusak kepercayaan dasar karyawan dan mungkin mengubah *Stres Tantangan* menjadi *Stres Ancaman*.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan temuan dan merancang penelitian selanjutnya:

a. Generalisasi Temuan

Penelitian ini bersifat *cross-sectional* dan hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT. Yuro Mustika di industri pembuatan rambut palsu. Hal ini membatasi kemampuan untuk menggeneralisasi temuan, terutama mengenai dominasi *Stres Tantangan* dan peran diferensial keadilan, ke industri atau budaya organisasi lain.

b. Keterbatasan Variabel Moderasi

Penelitian ini hanya menguji dua jenis keadilan (Distributif dan Prosedural) sebagai variabel moderasi. Tidak diikutsertakannya Keadilan

Interaksional (keadilan dalam perlakuan interpersonal) dan Keadilan Informasional (keadilan dalam penyampaian informasi) mungkin menjadi alasan mengapa *Resource Substitution* terjadi dan efek moderasi Keadilan Distributif tidak signifikan.

c. Bias Respon

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner *self-report*. Hal ini rentan terhadap *common method bias*, di mana hubungan antar variabel mungkin tampak lebih kuat dari yang sebenarnya karena data berasal dari sumber tunggal (responden yang sama).

5.4. REKOMENDASI PENELITIAN

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian, berikut adalah beberapa rekomendasi untuk penelitian di masa mendatang:

a. Eksplorasi Jenis Stres

Penelitian selanjutnya disarankan untuk secara eksplisit membagi dan mengukur dimensi *Stres Tantangan (Challenge Stressors)* dan *Stres Ancaman (Hindrance Stressors)*. Hal ini akan memperjelas jenis stres mana yang berkorelasi positif dengan Kepuasan Kerja di PT. Yuro Mustika.

b. Menguji Keadilan Interaksional

Perlu dipertimbangkan penambahan Keadilan Interaksional dan Keadilan Informasional sebagai variabel moderasi, karena jenis keadilan ini seringkali lebih efektif sebagai penyangga (*buffer*) terhadap stres dibandingkan Keadilan Distributif. Penelitian dapat menguji hipotesis *Resource Substitution* secara lebih terperinci.

c. Desain Penelitian yang Berbeda

Disarankan untuk menggunakan desain penelitian *longitudinal* atau studi kasus komparatif di berbagai industri. Pendekatan ini akan memberikan bukti kausalitas yang lebih kuat dan memungkinkan generalisasi temuan yang lebih luas.

d. Metode Kualitatif Mendalam

Mengingat hasil kualitatif (Tabel 4.20 dan 4.21) memberikan pemahaman mendalam, penelitian selanjutnya dapat menggabungkan temuan kuantitatif dengan wawancara mendalam yang lebih terstruktur untuk menggali *coping mechanism* dan persepsi keadilan yang spesifik di tingkat individu.

