

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas kajian teoritis untuk menjelaskan variabel-variabel yang menjadi topik utama penelitian yaitu *followership*, persepsi dukungan supervisor, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Setelah kajian teoretis ini, pembahasan dilanjutkan dengan mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang dimaksudkan sebagai dasar pertimbangan perumusan hipotesis penelitian dan akan diakhiri dengan skema kerangka penelitian.

A. *Followership*

1. Pengertian *Followership*

Kata *followership* sering digunakan sebagai suatu kata yang merujuk pada istilah “bawahan” (Crossman & Crossman, 2011). Untuk melawan konotasi negatif yang menggambarkan *followership* sebagai sinonim dari istilah “bawahan”, beberapa peneliti telah memilih istilah lainnya seperti “partisipan”, “kolaborator”, “rekan”, dan “konstituen”, yang dianggap lebih netral sebagai alternatif yang dapat diterima dalam penggunaan kata *followership* (Crossman & Crossman, 2011). Menurut Kelley (1992), konsep *followership* menjelaskan bagaimana individu karyawan menjalankan peran pengikut dan menunjukkan kemandirian berpikir kritis serta keterlibatan aktif untuk melengkapai peran dari para pemimpin, tim, dan rekan kerja dalam mencapai tujuan keberhasilan bagi organisasi. Sementara Uhl-Bien et al. (2014) menyatakan bahwa *followership* merupakan karaktersitik,

perilaku, dan proses dari individu karyawan yang bertindak sebagai pengikut ketika mengikuti pemimpin di organisasi. Umumnya, *followership* mempertimbangkan suatu keterampilan, karakteristik, pengaruh, dan perilaku yang ditunjukkan oleh individu karyawan yang memenuhi perannya sebagai pengikut ketika berinteraksi dengan pemimpin dalam upaya memajukan misi organisasi serta bagaimana memengaruhi hasil kepemimpinan maupun hasil organisasi (Carsten, 2017).

Kang et al. (2016) mengemukakan bahwa *followership* merupakan karakteristik dan perilaku yang diinginkan individu karyawan sebagai pengikut ataupun seorang bawahan di organisasi serta bagaimana kemampuannya untuk memberikan saran dan dukungan dalam proses kepemimpinan. Akhirnya, *followership* juga dapat dianggap sebagai hubungan timbal balik yang saling mendukung antara pemimpin dan pengikutnya untuk berkolaborasi mendukung misi dan mencapai tujuan organisasi (Hicks, 2018).

2. Teori *Followership*

Followership mulai mendapatkan daya tarik sebagai suatu konsep yang independen melalui artikel dari Robert Kelley yang berjudul “*In Praise of Followers*” yang diterbitkan *Harvard Business Review* pada tahun 1988 dan bukunya yang berjudul “*The Power of Followership*” diterbitkan pada tahun 1992. Dikenal luas sebagai pendiri konsepsi modern mengenai *followership*, Kelley menantang mitos “kepemimpinan” bukan karena faktor kepemimpinan menjadi tidak penting tetapi lebih menganggap bahwa adanya tantangan besar yang dihadapi oleh pemimpin apabila tidak melibatkan peran dari para pengikutnya sebab

keberhasilan organisasi tidak dapat diraih tanpa pengikut yang merupakan mayoritas dan berkontribusi hampir 80-90% bagi keberhasilan organisasi. Meski demikian, masih banyak individu karyawan di organisasi yang telah menghabiskan sebagian besar waktunya memenuhi peran sebagai pengikut dan jarang disebutkan atau diakui kontribusinya dalam pekerjaan karena hanya peran pemimpin saja yang sering diungkapkan dan dianggap berperan penting dalam memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

Kelley (1992) menyebutkan bahwa *followership* merupakan konsep multidimensional yang terdiri dari dua dimensi utama yaitu kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) dan keterlibatan aktif (*active engagement*). Dimensi kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) mencerminkan bagaimana pengikut memberikan kritik dan ide-ide yang membangun serta tidak mengikuti arahan pemimpin secara “membabi buta (*blindly*)”. Perilaku pengikut yang didasari dalam dimensi kemandirian berpikir kritis mempunyai inovasi dan kreativitas, lebih produktif, berfokus pada tujuan, serta mampu memberikan saran yang berharga kepada pemimpin pada situasi yang sulit. Pengikut yang tidak memiliki kemandirian dalam berpikir kritis cenderung hanya akan menunggu instruksi atau arahan dari pemimpin, tidak memberikan saran yang membangun, dan tidak memiliki keberanian untuk menantang keputusan pemimpin, tim, dan rekannya. Sementara untuk dimensi keterlibatan aktif (*active engagement*), mencerminkan bagaimana pengikut memiliki inisiatif yang tinggi, menunjukkan semangat atau antusias, terlibat dalam pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah, bertanggung jawab dan mampu menyelesaikan pekerjaan

tanpa pengawasan supervisor ataupun pemimpin di tempat kerja. Pengikut yang tidak menunjukkan keterlibatan aktif di organisasi adalah pengikut yang pasif, malas, membutuhkan lebih banyak dukungan, dorongan dan pengawasan, serta cenderung akan menunjukkan sikap yang menghindari tanggung jawab.

Selanjutnya, Kelley (1992) kemudian mengusulkan beberapa gaya kepengikutan (*followership styles*) berdasarkan level kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) dan level keterlibatan aktif (*active engagement*), yaitu, *passive follower*, *conformist follower*, *alienated follower*, *pragmatist follower*, dan *exemplary follower*. Dari kelima gaya kepengikutan ini, Kelley (1992) mendorong organisasi agar mulai mengubah persepsinya mengenai peran pengikut yang diterapkan oleh karyawan dan mengembangkan pemahaman tentang gaya kepengikutan yang ditunjukkannya serta memperhatikan dan menjalankan peran pengikut di organisasi sehingga melengkapi peran para pemimpin daripada bersaing atau bertentangan (*opposite*) dengan pemimpin. Organisasi juga perlu menghormati peran pengikut dan memungkinkan kemampuan pengikut agar terus berkembang, memberikan ruang, dan mengakomodasi motivasi altruistik (Kelley, 1992).

Akhirnya, teori *followership* dianggap mewakili perubahan penting dalam studi *leadership* karena berfokus pada sikap dan perilaku pengikut serta bagaimana pengikut berkontribusi untuk keberhasilan organisasi dan pemimpin. Teori *followership* tidak memandang pengikut sebagai “*opposite*” dari para pemimpin melainkan sebagai mitra kerja dan peserta dalam proses kepemimpinan dan yang menggerakkan organisasi untuk mengarah pada tujuan yang didorong oleh misi sehingga keberhasilan organisasi pun dapat terwujud (Hicks, 2018).

3. Orientasi Peran Pengikut

Pengikut merupakan peran yang diterapkan oleh individu karyawan untuk berbagi tujuan yang sama dengan pemimpin, percaya pada apa yang hendak dicapai oleh organisasi, dan ingin agar tujuan pemimpin dan organisasinya dapat berhasil (Chaleff, 2003, dalam Floyd, 2020). Pengikut telah didefinisikan berdasarkan tingkat pekerjaannya yaitu sebagai seorang bawahan yang memiliki lebih sedikit kekuasaan, otoritas, dan pengaruh daripada atasannya di organisasi (Kellerman, 2008). Oleh karenanya, dari sudut pandang organisasi secara tradisional para pengikut cenderung bertindak sesuai dengan perintah ataupun arahan yang diberikan pemimpin (Uhl-Bien et al., 2014).

Secara spesifik, peran pengikut di organisasi dapat dijelaskan melalui pendekatan berbasis peran (*role-based*). Menurut Carsten (2017) dan Uhl-Bien et al. (2014), pendekatan berbasis peran didasari oleh teori peran dengan perspektif perilaku organisasi, yang melihat pengikut sebagai suatu peran yang diterapkan oleh individu karyawan ketika menempati posisi formal ataupun informal di dalam organisasi. Inti pendekatan berbasis peran mempelajari peran dan perilaku pengikut dalam konteks hierarki organisasi, yaitu sebagai seorang “bawahan”. Sehingga, pendekatan berbasis peran apabila dikaitkan dengan *leadership* dan *followership* akan mengidentifikasi posisi hierarki formal ataupun informal (misalnya, manajer/supervisor/pemimpin dan bawahan). Uhl-Bien et al. (2014) berpendapat pendekatan berbasis peran berusaha untuk memahami karakteristik, perilaku, serta efektivitas individu karyawan yang memberlakukan peran pengikut ketika

berinteraksi dengan atasannya (manajer/supervisor/pemimpin) dan bagaimana hasil dari interaksi tersebut dapat mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.

Dalam hal orientasi peran pengikut di organisasi, dapat diartikan sebagai keyakinan individu karyawan mengenai tanggung jawab, aktivitas, dan perilaku yang penting dalam perannya sebagai pengikut, sejauh mana individu karyawan memahami peran pengikut dan keyakinannya tentang apa yang diperlukan untuk menjadi lebih efektif saat bekerja bersama pemimpin (Uhl-Bien et al., 2014). Hal senada juga diungkapkan oleh Carsten (2017), bahwa orientasi peran pengikut merupakan keyakinan individu karyawan tentang perilaku yang sesuai dengan perannya sebagai pengikut dan bagaimana berinteraksi serta bermitra dengan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

4. Tipologi Pengikut (*Followership Styles*)

Carsten (2017) menyebutkan bahwa Kelley (1992) memberikan dua alasan utama yang bersifat deskriptif dan preskriptif mengenai pentingnya untuk mengidentifikasi gaya kepengikutan (*followership styles*) di dalam organisasi, yaitu (1) memungkinkan individu karyawan yang memenuhi peran pengikut memahami kecenderungan perilaku *followership*-nya (yang didasari oleh dimensi kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif) saat berinteraksi dengan para pemimpin, dan (2) mengetahui seperti apa gaya kepengikutan yang dicirikan oleh individu karyawan serta bagaimana manifestasi perilaku *followership*-nya yang positif atau negatif sehingga dapat membantu karyawan untuk mengembangkan rencana

tindakan perbaikan dan/atau evaluasi mengenai gaya kepemimpinan yang dicirikannya tersebut.

Kelley (1992; 2008) mengembangkan model tipologi pengikut yang mencerminkan bagaimana karakteristik dari masing-masing gaya kepemimpinan (*followership styles*) di dalam organisasi berdasarkan level kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) dan level keterlibatan aktif (*active engagement*). Menurut Blanchard et al. (2009) dan Hicks (2018), gaya-gaya kepemimpinan yang dimodelkan oleh Kelley telah dikembangkan dari pendekatan perilaku dan psikologi organisasi dengan mempertimbangkan kinerja dan efektivitas organisasi. Berikut penjelasan mengenai gaya-gaya kepemimpinan tersebut, diantaranya:

a) ***Passive follower***

Pengikut pasif (*passive follower*) atau sering disebut sebagai *sheep follower* (Kelley, 2008) adalah gaya kepemimpinan yang tidak memiliki inisiatif dalam bekerja dan hanya menunggu instruksi pemimpin untuk melakukan pekerjaan atau melaksanakan tugas. Pengikut pasif menunjukkan tingkat pemikiran kritis yang sangat rendah dan kurang memiliki rasa tanggung jawab sehingga hanya mengandalkan pemikiran dan motivasi pemimpin secara berkelanjutan. Gaya kepemimpinan pasif memerlukan lebih banyak dukungan dan pengawasan, tidak memberikan upaya tambahan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Akhirnya, pengikut pasif cenderung mudah terpengaruh oleh para pemimpin yang manipulatif karena tidak menunjukkan keberanian untuk membela diri dan

hanya mengikuti perintah pemimpin secara “membabi buta (*blindly*)” termasuk dari tim dan rekan kerjanya tanpa mempertimbangkan alasan yang jelas (Kelley, 1992).

b) *Conformist follower*

Pengikut konformis (*conformist follower*) adalah “*yes-people*” di organisasi (Kelley, 2008) yang menunjukkan level keterlibatan yang aktif dalam pekerjaannya tetapi tidak mempunyai kemandirian untuk berpikir kritis sehingga hanya mengikuti instruksi pemimpin tanpa bertanya atau berpikir lebih lanjut dan tunduk pada otoritas pemimpin. Seperti gaya kepengikutan pasif, gaya kepengikutan konformis menunjukkan kekurangan dalam hal kepercayaan diri, kreativitas, inisiatif dan kurang memberikan ide-ide serta saran yang membangun karena tidak menunjukkan keberanian dan tidak berambisi untuk pekerjaannya.

Kelley (1992) menyatakan bahwa pemimpin memandang pengikut konformis sebagai gaya kepengikutan yang mempunyai atribut positif karena cenderung siap untuk menerima tugas ataupun pekerjaan dengan mudah dan senang hati untuk melakukan tugas ataupun pekerjaan tersebut, suka meminimalkan konflik dan tidak mengancam peran dan posisi formal pemimpin di organisasi. Selain itu, pengikut konformis juga siap untuk melakukan segala kemungkinan agar menjaga hubungan yang baik dengan pemimpinnya. Akhirnya, gaya kepengikutan konformis akan menunjukkan loyalitas yang tinggi dan percaya bahwa pemimpin dan organisasi akan memperhatikan kepentingannya, bahkan siap untuk “menyerah” dengan

mengkompromikan kebutuhan pribadi hanya demi kepentingan pemimpin dan organisasi (Kelley, 1992).

c) *Alienated follower*

Pengikut terasing (*alienated follower*) adalah gaya kepemimpinan yang kurang terlibat aktif namun menunjukkan pemikiran yang kritis dan bertindak untuk diri sendiri, memiliki skeptisisme serta terkadang merasa tidak menjadi bagian dalam tim kerja dan organisasi. Para pemimpin memandang pengikut terasing sebagai individu yang merepotkan, sinis, negatif, memiliki sifat memberontak atau melawan, dan bukan gaya kepemimpinan yang memegang peranan penting di tim kerja (Kelley, 1992; 2008).

Dalam realitasnya, pengikut terasing awalnya merupakan pengikut teladan (*exemplary follower*) namun keterasingannya mulai muncul akibat ekspektasi yang tidak terpenuhi atas upaya kerja keras yang telah diberikan. Hal ini dijelaskan Kelley (1992) melalui hasil survei yang menunjukkan bahwa meskipun pengikut memberikan kinerja yang tinggi, pengikut merasa tidak puas karena pemimpin dan organisasi tidak sepenuhnya mengakui kemampuan dan ide-ide yang diberikan sehingga mengarah pada ketidaksenangan dan sikap yang negatif terhadap pemimpin dan organisasi. Pengikut terasing merasa dieksploitasi untuk kepentingan dan keuntungan pemimpin dan organisasi saja. Menurut Kelley (1992), faktor kepercayaan merupakan salah satu masalah utama bagi pengikut terasing. Oleh

karenanya, pengikut terasing memerlukan dukungan sosial di tempat kerja, pemberdayaan, dan harus dibebaskan dari perasaan yang negatif.

d) *Pragmatist follower*

Pengikut pragmatis (*pragmatist follower*) merupakan gaya kepengikutan yang dapat menyeimbangkan kinerjanya untuk melakukan tugas ataupun pekerjaan yang diberikan. Pengikut pragmatis terkadang mempertanyakan keputusan yang dibuat oleh para pemimpin di tempat kerja dan seringkali terlihat aktif di dalam organisasi. Pengikut pragmatis adalah pengikut situasional yang mampu berpikir kritis dan terlibat aktif namun akan memutuskan kapan menerapkan kemampuannya tersebut tergantung pada situasi yang dapat memberikan keuntungan untuk menghindari risiko, meminimalkan konflik, dan mengatasi situasi yang tidak stabil di dalam organisasi (Floyd, 2020; Kelley, 1992).

Kelley (1992) menyebutkan bahwa pengikut pragmatis dipengaruhi oleh pemimpin dan organisasi, dan seringkali sebagai respon koping terhadap situasi di organisasi atau tempat kerja yang tidak stabil. Pemimpin dapat mendorong hadirnya pragmatisme apabila pemimpin cenderung “bermain-main atau berpolitik” dengan para pengikutnya. Selain itu, pengikut menjadi pragmatis jika menilai dan menemukan bahwa lingkungan kerja atau organisasi tidak mengalami kepastian dan kestabilan yang ditandai dengan arahan pemimpin dan agenda organisasi yang terus berubah-ubah, munculnya iklim impersonal dan transaksional antara

pemimpin dengan bawahan, serta adanya penekanan untuk tetap mematuhi peraturan tanpa adanya pemberitahuan yang jelas (Kelley, 1992).

e) *Exemplary follower*

Pengikut teladan (*exemplary follower*) atau juga yang sering disebut *effective* ataupun *star follower* (Kelley, 2008), merupakan gaya kepengikutan yang paling ideal di organisasi karena mempunyai peran penting dalam memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Pemimpin dan rekan kerja memandang pengikut teladan sebagai individu yang mempunyai inovasi dan kreativitas, memiliki energi yang positif, fokus pada tujuan, berkomitmen, bertanggung jawab, bersedia membela kepentingan organisasi, pemimpin, serta tim dan rekan kerja (Kelley, 1992). Pengikut teladan merupakan individu yang penting dalam kelompok kerja dan dianggap sebagai “pemimpin” yang sedang menyamar, bahkan seringkali pemimpin menganggap pengikut teladan sebagai “*my right-hand person*” atau “*my go-to person*” (Kelley, 2008).

Dengan menunjukkan level keterlibatan aktif yang tinggi di dalam organisasi, pengikut teladan selalu mengambil inisiatif untuk melakukan pekerjaannya, menerapkan bakat dan kemampuan terbaiknya untuk mendukung tim dan rekan kerja, pemimpin, serta organisasi. Pengikut teladan juga memiliki kemandirian untuk berpikir kritis sehingga berani untuk tidak menerima keputusan pemimpin tanpa mengevaluasi kelayakan dari keputusan tersebut. Pengikut teladan akan memberikan dukungan penuh jika menilai keputusan pemimpin layak, namun sebaliknya pengikut

teladan akan “menantang” dengan menawarkan alternatif kritik dan saran yang membangun serta ide-ide yang akan membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan bahkan pada situasi yang sulit, sehingga dapat mencapai tujuan bersama yang hendak dicapai terutama bagi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Kelley, 1992).

Akhirnya, seperti yang diungkapkan Floyd (2020) dan Kelley (1992), pengikut teladan akan datang kepada pemimpin untuk memberikan solusi dan penyelesaian masalah. Pengikut teladan juga memahami kapan harus berhenti mendukung para pemimpinnya yaitu ketika kepemimpinan menjadi tidak etis dan/atau melanggar hukum karena keangkuhan, korupsi, atau faktor lainnya yang mungkin dapat merugikan organisasi, tim dan rekan kerjanya.

5. Dampak *Followership Style*

Dari beberapa literatur penelitian mengenai *followership* khususnya gaya kepengikutan (*followership style*) dengan hasil organisasi, telah ditemukan bahwa gaya kepengikutan mempunyai keterkaitan terhadap hasil organisasi yang positif seperti kepuasan kerja, komitmen, kinerja pekerjaan, tingkat kelelahan dan stres pada pekerjaan. Beberapa peneliti seperti Blanchard et al. (2009), Favara (2009), dan Novikov (2016) menemukan bahwa karyawan yang memenuhi peran gaya kepengikutan teladan (*exemplary follower*) di organisasi dan menunjukkan perilaku *followership* yang didasari dalam dimensi kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) dan dimensi keterlibatan aktif (*active engagement*), ditemukan

memiliki hubungan dan pengaruh positif pada kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan kinerja pekerjaan.

Karyawan yang memenuhi peran gaya kepengikutan teladan (*exemplary follower*) di organisasi cenderung melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang mencirikan gaya kepengikutan pragmatis (Hinić et al., 2016). Hasil penelitian Hinić et al. (2016) ini hampir serupa dengan penelitian Jin et al. (2016) yang menemukan bahwa karyawan yang menunjukkan peran pengikut aktif (juga dianggap sebagai gaya kepengikutan teladan “*exemplary follower*” dalam topologi pengikut yang diklasifikasikan oleh Kelley, 1992) dan menunjukkan perilaku *followership* yaitu keterlibatan aktif, kemandirian berpikir kritis, dan kompetensi kerja, ditemukan mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, dan tingkat kepuasan kerja menjadi lebih besar ketika karyawan mempersepsikan dukungan supervisor di tempat kerja.

Leung et al. (2018) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa perilaku *followership* yang ditunjukkan oleh karyawan yang memenuhi peran gaya kepengikutan teladan (*exemplary follower*) di organisasi yaitu kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif, telah memberikan dampak yang positif pada kepuasan kerja, kinerja pekerjaan, serta penurunan kelelahan dan stres kerja. Sementara Kang et al. (2016) juga menemukan bahwa gaya kepengikutan mempunyai dampak positif pada kelelahan pekerjaan dan stres kerja. Pengikut yang terlibat secara aktif memiliki tingkat kelelahan dan stres kerja yang rendah, sementara kemampuan berpikir kritis dari pengikut tidak menunjukkan efek pada kelelahan dan stres kerja.

6. Indikator *Followership Style*

Kelley (1992) dan Ligon et al. (2019) mengusulkan indikator-indikator yang memudahkan untuk mengidentifikasi gaya kepengikutan di organisasi, diuraikan di dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Indikator *Followership Style*

Indikator kemandirian berpikir kritis	Penjelasan
1. Menyesuaikan pekerjaan dengan pemenuhan pribadi	Memikirkan bagaimana pekerjaan dapat memenuhi harapan pribadi.
2. Mengevaluasi kegiatan	Mengevaluasi kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Menghasilkan dan mengevaluasi ide baru	Kemampuan untuk menghasilkan dan mengevaluasi ide-ide baru yang berkontribusi pada tujuan organisasi.
4. Menyelesaikan masalah tanpa pemimpin	Kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara mandiri.
5. Membantu pemimpin atau tim mengevaluasi ide dan rencana	Membantu pemimpin atau tim kerja untuk melihat adanya potensi dan risiko dari suatu ide dan rencana.
6. Umpan balik pribadi	Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.
7. Pertanyaan internal untuk pemimpin	Mempertanyakan kebijaksanaan pemimpin dalam suatu pengambilan keputusan.
8. Mengikuti pemimpin secara membabi buta (<i>blindly</i>)	Melakukan apa yang diminta pemimpin terlepas apakah itu bertentangan dengan keyakinan pribadi.
9. Bertindak sesuai etika pribadi	Bertindak berdasarkan standar etika pribadi daripada standar kelompok (tim) kerja.
10. Menegaskan pandangan pribadi mengenai isu-isu penting	Bagaimana menegaskan pandangan pribadi mengenai isu-isu yang penting meskipun bertentangan dengan pandangan pemimpin atau rekan kerja.

Tabel 2.1 Lanjutan

Indikator keterlibatan aktif	Penjelasan
1. Menyelaraskan tujuan pribadi dan pekerjaan	Bagaimana keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi membantu untuk tetap terlibat di tempat kerja.
2. Memberikan kontribusi terbaik	Memberikan kontribusi yang terbaik di tempat kerja.
3. Memberikan energi bagi rekan kerja	Dampak keterlibatan kerja yang ditunjukkan dapat memberikan energi bagi rekan (tim) kerja.
4. Mengembangkan kompetensi	Mengembangkan kompetensi sehingga meningkatkan nilai sebagai pekerja.
5. Berfokus pada prioritas pemimpin	Berusaha keras untuk berhasil melakukan tugas baru yang diberikan pemimpin.
6. Menyelesaikan tugas tanpa pengawasan	Mampu melakukan tugas tanpa perlu adanya pengawasan.
7. Menyelesaikan tugas melampaui tugas utama pekerjaan	Bersedia memberikan usaha ekstra untuk menyelesaikan tugas meskipun melampaui tugas dari pekerjaan utama.
8. Sebagai pengikut teladan (<i>exemplary follower</i>)	Menunjukkan konsistensi untuk berkontribusi pada level tinggi untuk suatu proyek pekerjaan dalam kelompok kerja.
9. Mengakui kontribusi rekan kerja	Menekankan kontribusi dari rekan kerja, bahkan ketika tidak menerima pujian.
10. Pencapaian tujuan pemimpin	Bersedia bekerja untuk mencapai kebutuhan dan tujuan pemimpin.

B. Persepsi Dukungan Supervisor

1. Pengertian Persepsi Dukungan Supervisor

Newstrom (2013) menyebutkan bahwa supervisor merupakan seorang manajer yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sekelompok karyawan yang terlibat dalam aktivitas pekerjaan di suatu unit organisasi. Dalam tingkatan manajerial, supervisor mempunyai tugas untuk memberikan laporan kepada manajer menengah mengenai aktivitas pekerjaan di unit organisasi tersebut. Supervisor juga mempunyai tanggung jawab untuk memastikan karyawan dapat melaksanakan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh para eksekutif dan manajer menengah sehingga setiap tugas khusus, tanggung jawab, dan berbagai peran yang harus dilakukan oleh supervisor nantinya dilakukan dalam proses manajemen. Proses manajemen ini merupakan fungsi utama manajerial yaitu *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*. Dengan demikian, supervisor merencanakan, mengarahkan, memotivasi, dan memantau pekerjaan para karyawan di tingkat operasional organisasi (Newstrom, 2013).

Secara eksplisit, persepsi dukungan supervisor diartikan sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa supervisor peduli dengan bawahan, menghargai kontribusi dan kemampuan bawahan, menawarkan bantuan, serta memberikan perhatian bagi kesejahteraan bawahan (Eisenberger et al., 2002). Menurut Burns (2016), sama seperti organisasi yang peduli dan menghormati karyawannya, persepsi dukungan supervisor melibatkan pengembangan persepsi karyawan tentang bagaimana supervisor bertindak sebagai agen organisasi untuk memberikan dukungan kepada karyawan, peduli dan menghargai kontribusi karyawan.

Eisenberger et al. (2002) menyatakan bahwa karyawan mempunyai keyakinan jika dukungan supervisor dapat dianggap sebagai bagian dari dukungan organisasi kepada karyawan. Keyakinan ini akan meningkat seiring dengan persepsi karyawan mengenai (1) penilaian yang positif dari organisasi atas kontribusi supervisor dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan supervisor, (2) peran dan pengaruh supervisor terkait keputusan penting di dalam organisasi, dan (3) otonomi dan wewenang yang diberikan organisasi kepada supervisor dalam tanggung jawab pelaksanaan tugas ataupun pekerjaannya di organisasi.

Gagasan persepsi dukungan supervisor telah dikaitkan dengan perspektif pertukaran sosial (*social exchange*). Persepsi dukungan supervisor diyakini dapat meningkatkan keterikatan afektif karyawan pada organisasi sehingga karyawan berharap bahwa setiap usaha dan kontribusinya yang lebih besar akan dihargai oleh organisasi (Boyer & Edmondson, 2015). Sementara menurut Nespoli (2017), persepsi dukungan supervisor juga dapat dieksplorasi melalui hubungan antara supervisor dengan bawahan. Hubungan supervisor dan bawahan didasari oleh adanya kepercayaan (*trust*). Bawahan mempercayai supervisor yang menunjukkan sikap yang menghargai orang-orang di lingkup pekerjaannya, berintegritas, memiliki kemampuan yang mumpuni dan dapat diandalkan, mampu menjelaskan tujuan pekerjaan yang realistis, serta mempunyai niat dan nilai-nilai moral yang baik. Ketika tidak ada kepercayaan yang dibangun antara supervisor dengan bawahannya, maka komunikasi cenderung dipandang manipulatif sehingga memungkinkan untuk memengaruhi persepsi bawahan terhadap dukungan supervisor dan dukungan organisasi (Nespoli, 2017).

2. Teori Dukungan Organisasi

Istilah persepsi dukungan supervisor muncul melalui perkembangan persepsi karyawan atas dukungan organisasi. Eisenberger et al. (2002) menyebutkan bahwa penelitian mengenai dukungan organisasi diawali dari suatu pengamatan ketika manajer atau para pemimpin memperhatikan komitmen karyawannya terhadap organisasi, maka karyawan tersebut akan berfokus pada apakah organisasi juga berkomitmen kepadanya. Karyawan menganggap bahwa sebagai imbalan dari usaha dan komitmennya kepada organisasi, karyawan berhak atas berbagai manfaat yang harus diberikan organisasi kepadanya, baik dalam bentuk nyata (*tangible*) misalnya gaji dan promosi, maupun manfaat dalam bentuk yang kurang nyata (*less tangible*) seperti kebutuhan karyawan.

Eisenberger et al. (1986) mengusulkan teori dukungan organisasi yang menganggap bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional dan menentukan kesiapan organisasi dalam menghargai setiap usaha karyawan atas kinerja pekerjaan dan komitmen karyawan yang meningkat pada organisasi, karyawan mengembangkan suatu keyakinan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*, atau “POS”) berarti persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya (Eisenberger et al., 1986).

Karyawan percaya bahwa organisasi memiliki orientasi umum yang positif maupun negatif terhadap karyawan yang mencakup pengakuan organisasi pada usaha dan kontribusi karyawan, komitmen karyawan, serta kepedulian mengenai

kesejahteraan karyawan. Oleh sebab itu, karyawan akan cenderung mengajukan berbagai pertanyaan mengenai sejauh mana organisasi akan menghargai komitmen dan kontribusinya, serta bagaimana organisasi memberikan perlakuan yang baik atau tidak baik dalam suatu keadaan yang berbeda (Eisenberger et al., 1986).

Sama seperti karyawan yang mengembangkan keyakinan atau persepsinya terhadap dukungan organisasi (POS), karyawan juga membentuk suatu pandangan umum terkait sejauh mana supervisor menghargai komitmen dan kontribusinya, serta peduli dengan kesejahterannya (Kottke & Sharafinski, 1988). Menurut Eisenberger et al. (2002), karyawan cenderung mengembangkan persepsinya mengenai dukungan supervisor (*perceived supervisor support*, atau "PSS") karena supervisor bertindak sebagai agen organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan bawahan ataupun mengevaluasi kinerja bawahan, serta karyawan percaya bahwa supervisor pun mempunyai orientasi yang disukai atau tidak disukai dari bawahannya tersebut sebagai indikasi dukungan organisasi.

Selain itu, karyawan juga meyakini bahwa evaluasi yang dilakukan supervisor terhadap bawahannya akan disampaikan kepada pihak manajemen (sebagai perwakilan organisasi) yang mana dapat memengaruhi pandangan dan penilaian manajemen kepada bawahannya tersebut sehingga berkontribusi pada evaluasi karyawan terhadap dukungan supervisor dengan persepsinya atas dukungan organisasi (Eisenberger et al., 2002). Dengan kata lain, perlakuan yang baik ataupun tidak baik dari supervisor dapat memengaruhi persepsi karyawan atas dukungan organisasi dan hubungan ini semakin kuat sesuai persepsi karyawan terkait sejauh mana tindakan supervisor ditentukan oleh pihak organisasi.

3. Dampak Persepsi Dukungan Supervisor

Persepsi dukungan supervisor memiliki pengaruh atau dampak yang cukup beragam bagi karyawan di organisasi. Karyawan yang mempercayai supervisor di tempat kerja juga cenderung akan mempercayai organisasinya karena supervisor bertindak sebagai agen yang mewakili kepentingan organisasi sekaligus bertugas sebagai penghubung langsung atas misi dan nilai-nilai organisasi (Burns, 2016; Eisenberger et al., 2002). Dukungan supervisor ditemukan dapat memberikan pengaruh yang positif atau negatif pada stres dan kepuasan kerja karyawan, sehingga apabila karyawan kurang mendapatkan dukungan dari supervisor akan cenderung merasakan stres yang mengarah pada tingkat kepuasan kerja menjadi berkurang (Jaramillo et al., 2005; Johnson, 2008, dalam Nespoli, 2017). Hal senada juga diungkapkan oleh Burhanudin et al. (2020), bahwa persepsi karyawan atas dukungan supervisor merupakan faktor yang dapat mengurangi konsekuensi negatif akibat stres kerja yaitu kejenuhan dan kelelahan dalam berbagai konteks pekerjaan, sehingga kurangnya dukungan supervisor akan meningkatkan tingkat kejenuhan, kelelahan, dan ketidakpuasan kerja. Oleh karenanya, persepsi dukungan supervisor merupakan elemen penting bagi organisasi karena berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan serta mengurangi konsekuensi negatif akibat stres kerja (Burhanudin et al., 2020).

Lebih lanjut, Burns (2016) menyatakan bahwa persepsi dukungan supervisor telah dipelajari secara independen sebagai antecedent hasil kerja. Misalnya, persepsi dukungan supervisor ditemukan mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif pada kinerja pekerjaan karyawan. Artinya, dengan

meningkatnya persepsi karyawan atas dukungan supervisor dapat mengarah pada peningkatan kinerjanya di tempat kerja. Dalam beberapa studi lainnya, persepsi dukungan supervisor juga telah ditemukan memiliki hubungan dan pengaruh yang positif pada kepuasan kerja karyawan, komitmen afektif karyawan, dan persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi (Boyer & Edmondson, 2015; Burns, 2016; Gok et al., 2015; Jin et al., 2016; Qureshi & Abhamid, 2017).

4. Indikator Dukungan Supervisor

Nespoli (2017) mengusulkan dua indikator yang dapat mencerminkan dukungan supervisor bagi karyawan di organisasi, meliputi:

- 1) Dukungan tugas. Merupakan upaya supervisor untuk memberikan saran yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakan karyawan (*task-related advice*) termasuk dukungan untuk penyelesaian masalah yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan.
- 2) Dukungan pribadi. Melibatkan upaya supervisor untuk memberikan perhatian kepada karyawan, mendengarkan karyawan, menunjukkan empati, memberikan pengakuan atau pujian, dan membantu karyawan mengelola stres.

Selain itu, Fukui et al. (2014) juga mengusulkan tiga indikator yang mencerminkan dukungan supervisor bagi karyawan di organisasi, yaitu:

- 1) Dukungan emosional. Mencerminkan upaya supervisor untuk mengakui pekerjaan yang dilakukan karyawan, meningkatkan hubungan antara anggota tim atau rekan kerja, mengurangi stres, meningkatkan perasaan

positif karyawan mengenai pekerjaannya, serta memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Kottke & Sharafinski, 1988).

- 2) Dukungan untuk pencapaian tujuan klien. Mengacu pada upaya supervisor dalam memberikan gagasan kepada karyawan terkait bagaimana membantu klien untuk mencapai tujuannya, membantu karyawan menyelaraskan tujuan klien, serta membantu karyawan untuk mengenal dan mendapatkan perspektif baru mengenai klien.
- 3) Dukungan pengembangan edukasi atau profesional. Berkaitan dengan upaya supervisor untuk memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja pekerjaannya termasuk menawarkan pembinaan, pelatihan keterampilan kerja, dan pengembangan karier.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Melalui berbagai konsep yang menggambarkan bagaimana seseorang berpikir mengenai pekerjaannya di organisasi, para peneliti menemukan bahwa dengan memasukkan faktor penilaian evaluatif secara keseluruhan mengenai pekerjaan seseorang sangat bermanfaat (Weiss & Merlo, 2015). Faktor evaluasi ini kemudian dikenal sebagai kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap atau penilaian evaluatif baik secara positif maupun negatif yang dibuat oleh individu karyawan mengenai (situasi) pekerjaannya di organisasi (Weiss & Merlo, 2015). Dengan kata lain, kepuasan kerja lebih mudah dipahami sebagai suatu sikap yang positif dari individu karyawan mengenai pekerjaannya.

Secara tradisional, terdapat perbedaan kategori kepuasan kerja yaitu *overall (global) satisfaction* dan *facet satisfaction*. *Overall (global) satisfaction* merupakan kepuasan individu karyawan mengenai pekerjaannya secara keseluruhan, sementara *facet satisfaction* adalah kepuasan berdasarkan aspek-aspek tertentu dari pekerjaan (misalnya., gaji, pengawasan, pekerjaan yang dilakukan). Menurut Weiss & Merlo (2015), letak perbedaan kedua kategori kepuasan kerja ini berkaitan dengan perbedaan objek ataupun fitur lingkungan kerja yang dievaluasi oleh individu karyawan tersebut dalam penilaiannya mengenai kepuasan kerjanya karena sikap merupakan evaluasi terhadap sesuatu, yakni objek yang konkret (misalnya., rekan kerja) atau konsep yang abstrak seperti pekerjaan itu sendiri, peluang karier, dan pengalaman kerja.

Dengan demikian, kepuasan kerja dapat diartikan evaluasi individu karyawan mengenai pekerjaannya baik yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Hal ini mencerminkan sikap individu karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mencakup *affect*, kognisi, dan kecenderungan perilaku (Meier & Spector, 2015). Sementara menurut Burt (2015), kepuasan kerja merupakan sikap atau hasil evaluasi individu karyawan pada fitur pekerjaannya yang menghasilkan penilaian tingkat kesenangan (afektif positif) yang berasal dari pekerjaannya tersebut, sehingga terdiri dari komponen afektif dan kognitif.

Kepuasan kerja juga melibatkan perasaan atau kondisi pikiran karyawan yang positif sesuai dengan sifat pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai aspek atau faktor tertentu seperti jenis kebijakan organisasi, dukungan dan pengawasan supervisor, administrasi, gaji, dan kualitas pekerjaan (Farooqui & Nagendra, 2014).

2. Teori Kepuasan Kerja

Weiss & Merlo (2015) menyatakan bahwa teori kepuasan kerja dapat ditempatkan ke dalam empat kategori utama, yaitu teori penilaian kognitif (*cognitive judgement theory*), teori pengaruh sosial (*social influence theory*), teori disposisional (*dipositional theory*), dan teori peristiwa afektif (*affective events theory*). Berikut adalah penjelasan mengenai teori kepuasan kerja tersebut, diantaranya:

a) Teori penilaian kognitif (*cognitive judgement theory*)

Kerangka utama dari teori penilaian kognitif menjelaskan bahwa secara persepsi, lingkungan kerja direpresentasikan sebagai suatu “fitur” yang konkret maupun abstrak (misalnya., karakteristik pekerjaan, gaji, peluang promosi). Menurut Weiss & Cropanzano (1996), dalam beberapa versi, “fitur” hanya memiliki arti dalam konteks pekerjaan individu karyawan (misalnya., gaji, peluang karier, rekan kerja, supervisor), sementara dalam versi lain, “fitur” juga dapat dianggap sebagai sifat psikologis yang lebih abstrak (misalnya., otonomi, pekerjaan itu sendiri).

Teori penilaian kognitif menganggap bahwa individu karyawan mempunyai suatu standar khusus yang sesuai untuk digunakannya dalam mengevaluasi fitur lingkungan kerjanya baik secara langsung atau dari hasil yang diperolehnya seperti membandingkan gaji yang diterima dengan gaji yang diinginkan atau diharapkan. Oleh karenanya, persepsi individu karyawan akan disesuaikan dengan standar evaluasi tertentu yang secara khusus digunakannya untuk mengevaluasi fitur lingkungan kerja yang

menghasilkan *facet satisfaction* yaitu kepuasan berdasarkan aspek pekerjaan (misalnya., gaji, pengawasan, pekerjaan yang dilakukan), maupun kepuasannya secara keseluruhan (*overall* atau *global satisfaction*) yaitu kombinasi dari *facet satisfaction* tersebut (Weiss & Merlo, 2015).

b) Teori pengaruh sosial (*social influence theory*)

Teori pemrosesan informasi sosial memberikan penekanan bahwa peran lingkungan sosial dapat memengaruhi penilaian individu karyawan mengenai pekerjaannya (Weiss & Cropanzano, 1996; Weiss & Merlo, 2015). Artinya, sikap orang-orang yang berada di lingkup pekerjaan (misalnya., sikap rekan kerja, sikap supervisor) dapat memengaruhi persepsi dan evaluasi individu karyawan terkait fitur pekerjaannya. Teori pengaruh sosial tidak dianggap sebagai alternatif dari teori penilaian kognitif melainkan sebagai pelengkap agar dapat dipahami bahwa persepsi individu karyawan dalam penilaian kognitif terkait fitur pekerjaannya juga akan dipengaruhi oleh lingkungan sosial di pekerjaannya (Weiss & Merlo, 2015).

c) Teori disposisional (*dispositional theory*)

Teori disposisional menjelaskan bahwa faktor disposisional yang mencerminkan ciri-ciri kepribadian tertentu dari individu karyawan merupakan salah satu faktor penentu atas kepuasan kerja. Misalnya, perbedaan lima model faktor kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu karyawan yaitu *neuroticism*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *conscientiousness* dan ciri kepribadian *core self-*

evaluation (CSE) yang terdiri dari *locus of control*, *self-efficacy*, *self-esteem*, dan *neuroticism* (Meier & Spector, 2015; Weiss & Merlo, 2015). Selain itu, Weiss & Cropanzano (1996) berpendapat bahwa hampir semua penelitian mengenai kepribadian dan kepuasan kerja juga telah berfokus pada model afektif yang menggambarkan dua ciri utama disposisional afektif yaitu afektivitas positif dan afektivitas negatif sebagai ciri-ciri kepribadian individu yang mempunyai tingkat respons untuk mampu mengalami dan menyatakan keadaan afektif atau kecenderungan emosionalnya berdasarkan pengalaman yang dialami. Individu karyawan yang menunjukkan afektivitas positif akan mempunyai pengalaman emosional yang lebih stabil dan memiliki suasana hati yang positif, sementara individu karyawan yang menunjukkan afektivitas negatif mempunyai pengalaman emosional yang tidak stabil, cenderung tertekan dan tidak bahagia, hanya berfokus pada sisi negatif dari segala sesuatu sehingga memiliki suasana hati yang negatif.

Dengan demikian, sejak kepuasan kerja sama seperti semua sikap yang memiliki komponen afektif dan keyakinan, maka perbedaan kecenderungan afektivitas yang positif maupun negatif akan mempunyai keterkaitan dengan perbedaan kepuasan kerja pada masing-masing individu karyawan di organisasi (Weiss & Cropanzano, 1996).

d) Teori peristiwa afektif (*affective events theory*)

Weiss & Cropanzano (1996) mengusulkan teori peristiwa afektif yang memberikan fokus pada pengalaman afektif (suasana hati dan emosi)

individu karyawan di tempat kerjanya. Kepuasan kerja merupakan penilaian evaluatif individu karyawan mengenai pekerjaannya, sementara pengalaman afektif dapat memengaruhi penilaian dan kepuasan tersebut. Teori peristiwa afektif meninjau suatu peristiwa sebagai penyebab reaksi afektif, yaitu mengenai hal-hal yang terjadi di dalam diri individu karyawan di lingkungan kerjanya serta bagaimana secara emosional bereaksi terhadap peristiwa tersebut. Oleh karenanya, fitur lingkungan kerja di organisasi dapat memengaruhi keadaan afektif (suasana hati dan emosi) bagi individu karyawan di organisasi dengan cara membuat suatu peristiwa afektif (berupa ingatan dan/atau imajinasi mengenai peristiwa afektif tersebut).

3. Anteseden Kepuasan Kerja

Meier & Spector (2015) menyebutkan bahwa terdapat tiga pendekatan yang dapat menjelaskan potensial anteseden kepuasan kerja, yakni:

a) Pendekatan situasional

Pendekatan situasional (*situational approach*) menganggap bahwa pengaruh kepuasan kerja berkaitan dengan pengalaman individu karyawan pada suatu peristiwa dan kondisi di pekerjaannya. Menurut Meier & Spector (2015), beberapa peristiwa atau kondisi di tempat kerja yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik pekerjaan. Misalnya, karyawan harus melakukan suatu pekerjaan yang memerlukan keterampilan yang berbeda-beda (*skill*

variety), membutuhkan umpan balik (*feedback*) dalam pekerjaan, dan otonomi untuk melakukan pekerjaan.

- 2) Stres kerja. Misalnya, beban dan tuntutan pekerjaan yang tinggi, kendala-kendala yang dihadapi organisasi, konflik interpersonal dengan orang-orang di lingkup pekerjaan, serta ketidakadilan yang muncul di tempat kerja.
- 3) Faktor sumber daya. Misalnya, dukungan organisasi, dukungan dan pengawasan supervisor atau pemimpin, dan dukungan tim atau rekan kerja. Sementara yang berkaitan dengan konteks penelitian ini, secara empiris, beberapa peneliti (Boyer & Edmondson, 2015; Nespoli, 2017; Qureshi & Abhamid, 2017) juga telah membuktikan bahwa persepsi karyawan atas dukungan supervisor yang merupakan sumber daya penting dari organisasi mempunyai pengaruh yang positif bagi kepuasan kerja karyawan.

b) Pendekatan interaksionis

Pendekatan interaksionis (*interactionist approach*) mengasumsikan bahwa kepuasan kerja tidak terpengaruh pada suatu peristiwa atau kondisi pekerjaan yang sama karena masing-masing individu karyawan adalah berbeda dan cenderung lebih menyukai fitur pekerjaan yang berbeda juga, sehingga tingkat kepuasan kerja akan berbeda karena tergantung pada kesesuaian yang muncul di antara masing-masing individu karyawan dengan pekerjaannya (Meier & Spector, 2015). Misalnya, tuntutan tugas atau beban pekerjaan diharapkan sesuai dengan kemampuan karyawan.

Demikian pula dalam hal karakteristik pekerjaan seperti tingkat otonomi, sangat terkait erat dengan kepuasan kerja bagi masing-masing individu karyawan yang sedang mengalami peningkatan kebutuhan untuk otonomi dan karyawan yang mempunyai *self-efficacy* akan mendapatkan keuntungan karena mampu mengendalikan pekerjaannya (Meier & Spector, 2015).

c) Pendekatan disposisional

Pendekatan disposisional (*dispositional approach*) mengasumsikan bahwa kepuasan kerja masing-masing individu karyawan akan berbeda karena sifat pembawaan (watak) yang dimiliki. Misalnya, kepuasan kerja telah dikaitkan dengan faktor genetik dan sebagian besar faktor ini dapat dijelaskan melalui perbedaan lima model faktor kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu karyawan yaitu *neuroticism*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *conscientiousness*, termasuk juga ciri kepribadian lainnya yaitu *core self-evaluation* (CSE) yang terdiri dari *locus of control*, *self-efficacy*, *self-esteem*, dan *neuroticism*, telah dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan (Meier & Spector, 2015).

Sementara yang berkaitan dengan konteks penelitian ini, secara empiris, beberapa penelitian telah menemukan bahwa ciri kepribadian yang ditunjukkan dalam lima model faktor kepribadian memiliki keterkaitan dengan *followership style* dan perilaku *followership* dari masing-masing individu karyawan di organisasi, hal ini pun diyakini berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kudek et al. (2020) menemukan bahwa ciri kepribadian *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *conscientiousness* mempunyai

hubungan yang positif dengan atribut perilaku *followership* yaitu kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif, sementara kepribadian *neuroticism* berkorelasi negatif dengan kedua atribut *followership* tersebut. Individu karyawan yang memenuhi peran pengikut teladan di organisasi cenderung mempunyai ciri kepribadian *extraversion*, *openness*, *agreeableness*, dan *conscientiousness*.

Hal senada juga diungkapkan oleh Mushonga et al. (2009), bahwa individu karyawan yang memenuhi peran gaya kepemimpinan teladan cenderung mencerminkan sifat kepribadian *conscientiousness*, sedangkan individu karyawan yang mencirikan gaya kepemimpinan pasif cenderung lebih mencerminkan sifat kepribadian *neuroticism*. Menurut beberapa peneliti lainnya (Blanchard et al., 2009; Favara, 2009; Hinić et al., 2016; Jin et al., 2016), individu karyawan di organisasi yang memenuhi peran gaya kepemimpinan teladan cenderung mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih besar jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya (*passive*, *alienated*, *conformist*, dan *pragmatist*).

4. Dampak Kepuasan Kerja

Berikut adalah beberapa dampak kepuasan kerja pada hasil organisasi yang dapat dilihat dari segi produktivitas dan kesehatan serta kesejahteraan karyawan, diantaranya:

a) Produktivitas

Secara intuitif, terlihat jelas bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan kinerja pekerjaan yang lebih baik juga sehingga tingkat ketidakhadiran serta pergantian karyawan di organisasi

akan menjadi lebih rendah (Spector, 1997, dalam Meier & Spector, 2015). Sementara itu, Rast & Tourani (2012) juga berpendapat bahwa para karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan lebih kreatif, inovatif, dan menghasilkan kinerja pekerjaan yang unggul dalam waktu yang optimal sehingga dapat memberikan peningkatan keuntungan bagi organisasinya. Hal ini pun kemudian menawarkan kemajuan yang memungkinkan organisasi untuk terus berkembang dan bersaing seiring berjalannya waktu pada kondisi pasar yang dinamis dan kompetitif. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja pekerjaan dan komitmen yang rendah serta tingkat penarikan diri yakni ketidakhadiran dan pergantian karyawan menjadi tinggi, akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Rast & Tourani, 2012).

b) Kesehatan dan kesejahteraan karyawan

Kepuasan kerja juga telah dikaitkan dengan kelelahan, kesehatan fisik, aspek psikologis, dan kepuasan hidup. Kepuasan kerja dianggap sebagai elemen penting bagi kesejahteraan karyawan. Mengenai hal ini, beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya keterkaitan antara kepuasan kerja dengan berbagai indikator kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Misalnya, kepuasan kerja yang tinggi dapat memberikan pengaruh positif bagi kesejahteraan karyawan dan tingkat keluhan atas gejala gangguan somatik, depresi, serta kelelahan kerja menjadi rendah (Spector, 1997, dalam Meier & Spector, 2015). Selain itu, beberapa peneliti (Babalola & Odusanya, 2015; Krings, 2018; Liona &

Yuniardi, 2020) juga telah menemukan bahwa kepuasan kerja dari karyawan dapat berpengaruh positif bagi kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja.

5. Indikator Evaluasi Kepuasan Kerja

Beberapa indikator untuk mengevaluasi kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan (*overall/global job satisfaction*) dapat merujuk pada alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) versi pendek yang dikembangkan oleh Weiss et al. (1967) dan ditampilkan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2
Indikator Evaluasi Kepuasan Kerja

Indikator Evaluasi Kepuasan	Penjelasan
1. Pemanfaatan kemampuan (<i>ability utilization</i>)	Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang memanfaatkan kemampuan sendiri.
2. Pencapaian (<i>achievement</i>)	Perasaan mengenai pencapaian yang didapatkan dari pekerjaan.
3. Kemajuan (<i>advancement</i>)	Kesempatan mengalami kemajuan dalam pekerjaan.
4. Kebijakan dan praktik perusahaan (<i>company policies and practices</i>)	Cara perusahaan menyesuaikan kebijakan perusahaan ke dalam praktik atau aktivitas perusahaan.
5. Kompensasi (<i>compensation</i>)	Penghasilan (gaji) sebanding dengan banyaknya pekerjaan yang dilakukan.
6. Kebebasan (<i>independence</i>) dan tanggung jawab (<i>responsibility</i>)	Kesempatan untuk melakukan pekerjaan secara mandiri dan kebebasan menggunakan penilaian pribadi.

Tabel 2.2 Lanjutan

Indikator Evaluasi Kepuasan	Penjelasan
7. Nilai moral (<i>moral values</i>)	Dapat melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani (nilai moral yang dianut).
8. Pengakuan (<i>recognition</i>)	Pengakuan yang diberikan karena melakukan pekerjaan dengan baik.
9. Status sosial (<i>social status</i>)	Kesempatan untuk menjadi “seseorang” yang penting di dalam komunitas.
10. <i>Supervision-human relations</i>	Cara atasan menangani atau mengurus bawahan.
11. <i>Supervision-technical</i>	Kompetensi atau kemampuan supervisor dalam pengambilan keputusan.
12. Kondisi pekerjaan (<i>working condition</i>)	Kondisi atau keadaan pada saat bekerja.

D. Kesejahteraan Psikologis

1. Perspektif Kesejahteraan

Secara garis besar, penelitian mengenai kesejahteraan dibagi ke dalam dua perspektif utama yaitu *hedonistic* (hedonisme) dan *eudaimonic* (eudaemonisme).

Terkait perbedaan kedua perspektif kesejahteraan ini dijelaskan sebagai berikut:

a) Perspektif *hedonistic*

Secara umum, kesejahteraan dalam perspektif hedonisme lebih berfokus pada hal-hal yang membuat seseorang mengalami kesenangan atau kebahagiaan. Menurut Deci & Ryan (2008), kesejahteraan dalam perspektif hedonisme dianggap subjektif karena ide dasarnya adalah agar seseorang

mampu mengevaluasi dirinya sendiri terkait sejauh mana mengalami perasaan atau kondisi sejahtera.

Sebagai definisi operasional, kesejahteraan secara subjektif dapat diartikan sebagai seseorang yang mengalami tingkat afektif positif yang tinggi dan afektif negatif yang rendah, serta kepuasan atas kehidupan yang tinggi. Konsep kesejahteraan dalam perspektif hedonisme dinilai dengan cara ini dan sering digunakan secara bergantian dengan istilah “kebahagiaan”. Artinya, memaksimalkan kesejahteraan seseorang dipandang sebagai memaksimalkan perasaan kebahagiaan yang dirasakannya (Deci & Ryan, 2008).

Dengan demikian, Bartels et al. (2019) menyimpulkan bahwa kesejahteraan dalam perspektif hedonisme (*hedonistic*) merupakan gagasan bahwa kehidupan yang baik diciptakan dengan memaksimalkan kesenangan ataupun kebahagiaan dan meminimalkan rasa yang tidak menyenangkan. Sehingga, kesejahteraan melalui perspektif hedonisme berfokus pada penilaian subjektif atas kebahagiaan seseorang.

b) Perspektif *eudaimonic*

Secara umum, kesejahteraan dalam perspektif eudaemonisme berfokus pada bagaimana seseorang mampu menjalani kehidupannya dengan cara yang lengkap dan sangat memuaskan (Deci & Ryan, 2008). Menurut Deci & Ryan (2008), kesejahteraan secara subjektif yang didasarkan pada perspektif hedonisme bukanlah satu-satunya cara untuk berpikir mengenai kesejahteraan yang dialami oleh seseorang karena

kesejahteraan bukan hanya sekadar kebahagiaan ataupun kesenangan saja dan tidak selalu berarti bahwa seseorang secara psikologisnya mengindikasikan kondisi atau keadaan yang baik.

Oleh karenanya, Burns (2016) menyatakan bahwa kesejahteraan dalam paham perspektif eudaemonisme lebih menekankan pada bagaimana seseorang mampu untuk menjalani kehidupannya dengan jiwa dan roh (*spirit*) yang baik dan meyakini bahwa kesejahteraan merupakan hasil dari aktualisasi diri, pengembangan diri, dan pemenuhan potensi diri, serta kesejahteraan sebagai suatu pencapaian pribadi dan *self-positioning* (Deci & Ryan, 2008).

Dengan demikian, Bartels et al. (2019) menyimpulkan bahwa kesejahteraan dalam perspektif eudaemonisme (*eudaimonic*) lebih berpusat pada bagaimana perkembangan dan pertumbuhan seseorang untuk pemenuhan potensi diri dan aktualisasi diri sehingga mampu menjalani kehidupan yang lengkap dan sangat memuaskan (Deci & Ryan, 2008).

2. Pengertian Kesejahteraan Psikologis Secara Umum

Perkembangan konsep kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) hingga telah banyak digunakan sampai saat ini dapat ditelusuri dalam penelitian Ryff (1989) dan Ryff & Keyes (1995). Ryff pertama kali mengusulkan model teoritis kesejahteraan psikologis menggunakan dasar konsep aristotelianisme yaitu perspektif eudaemonisme (*eudaimonic*). Menurut Ryff (1989) dan Ryff & Keyes (1995), kesejahteraan psikologis dapat diidentifikasi berdasarkan sumber daya psikologis dari masing-masing individu melalui proses kognitif dan afektif ataupun

emosional. Berdasar pada sumber daya psikologis ini, kesejahteraan psikologis didefinisikan sebagai kondisi individu yang mempunyai sikap positif terhadap dirinya dan orang lain. Masing-masing individu dapat membuat keputusannya sendiri dan mengatur perilaku pribadinya, sekaligus menciptakan dan mengatur lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan hidupnya, memiliki tujuan hidup dan membuat hidup lebih bermakna, serta berusaha untuk mengeksplorasi dan mengembangkan potensi diri (Liona & Yuniardi, 2020; Ryff, 1989). Ryff (1989) dan Ryff & Keyes (1995) kemudian merefleksikan fungsi sumber daya psikologis dari masing-masing individu ke dalam enam dimensi, yaitu:

- 1) Penerimaan diri (*self-acceptance*). Mencerminkan kemampuan individu mengembangkan hubungan saling percaya, memiliki empati, dan penuh kasih sayang terhadap orang lain.
- 2) Pertumbuhan pribadi (*personal growth*). Mencerminkan kemampuan individu untuk bertumbuh, berkembang, dan menyadari potensi diri yang dimiliki.
- 3) Tujuan dalam hidup (*purpose in life*). Mencerminkan kapasitas individu untuk memilih serta menentukan tujuan hidupnya dan mengembangkan *sense of life direction* sehingga individu mampu mengilhami makna hidup dalam kehidupan yang dijalaninya.
- 4) Hubungan positif dengan orang lain (*positive relations with others*). Mencerminkan bagaimana individu membangun dan/atau mempunyai hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain.

- 5) Penguasaan lingkungan (*environmental mastery*). Mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola dan memenuhi tanggung jawab untuk kehidupannya sehari-hari.
- 6) Otonomi (*autonomy*). Mencerminkan bagaimana individu mempunyai kemandirian dan kemampuan untuk menentukan nasib hidupnya.

Dalam beberapa literatur, penggunaan istilah kesejahteraan *eudaimonic* sering digunakan secara bergantian untuk merujuk pada kesejahteraan psikologis. Menurut Ryff (1989) dan Ryff & Keyes (1995), fokus kesejahteraan *eudaimonic* melampaui kesejahteraan hedonis atau yang sering disebut sebagai kesejahteraan subjektif (*subjective well-being*) karena hanya menekankan pada perasaan kebahagiaan dan kesenangan seseorang, sementara kesejahteraan *eudaimonic* (*psychological well-being*) lebih berfokus pada perasaan dan pengalaman positif seseorang terhadap kehidupannya, tujuan dan makna hidup, bagaimana berfungsi secara utuh dan/atau berkembang secara optimal, serta bagaimana mampu dan berhasil untuk mengaktualisasi potensi diri yang dimiliki sehingga mengarah pada pertumbuhan pribadi.

Selain itu, Fisher (2014) menyebutkan bahwa para ahli (filsuf) percaya bahwa kesejahteraan *eudaimonic* sangat penting dan bermanfaat bagi kehidupan seseorang karena mencakup bagaimana seseorang mampu dan berhasil menjalani kehidupannya dengan baik dan bukan hanya sekadar mengejar hal-hal yang menghasilkan kebahagiaan dan kesenangan dalam hidup. Kesejahteraan *eudaimonic* telah dikaitkan dengan kepuasan akan kebutuhan dasar manusia untuk berkembang, berkompetensi, memiliki otonomi, hubungan dengan orang lain, dan

penerimaan diri. Fokusnya adalah pada pertumbuhan dan perkembangan pribadi, mengejar tujuan dan makna hidup yang sesuai dengan diri sendiri, aktualisasi diri, dan mencapai kebajikan (Sheldon & Elliot, 1999; Warr, 2007, dalam Fisher, 2014). Kesejahteraan psikologis mengacu pada tingkat fungsi positif intra individu maupun antar individu yang mencakup hubungan seseorang dengan orang lain, serta sikap yang berfokus pada diri sendiri yaitu perasaan untuk penguasaan dan pertumbuhan pribadi (Burns, 2016). Burns (2016) pun menyimpulkan hampir serupa seperti yang dikatakan oleh Fisher (2014), Ryff (1989), dan Ryff & Keyes (1995), bahwa dalam penelitian yang berkaitan dengan kesejahteraan psikologis, para peneliti akan berfokus untuk mengidentifikasi karakteristik yang dapat menggambarkan seberapa baik individu mampu menjalani kehidupannya dan bagaimana persepsi individu mengenai pertumbuhan dan perkembangan pribadinya, *sense of life purpose*, penguasaan lingkungan, serta penerimaan diri.

3. Konsep Kesejahteraan Psikologis pada Domain *Job-specific*

Kesejahteraan dapat dipahami dalam berbagai cara yang berkaitan dengan berbagai konsep. Menurut Pradhan & Hati (2019), kesejahteraan dapat diukur dan dibagi menjadi dua komponen utama yang berbeda yaitu kesejahteraan dalam konteks bebas (*context-free*) dan kesejahteraan dalam domain khusus (*domain-specific*) seperti pekerjaan (*job-specific*).

Pada konsep kesejahteraan psikologis yang awalnya dikembangkan oleh Ryff (1989), diyakini sebagai konseptualisasi multidimensi dari kesejahteraan psikologis secara umumnya dan merupakan bagian dari komponen kesejahteraan dalam domain konteks bebas (*context-free*). Konsep kesejahteraan psikologis yang

dikembangkan Ryff (1989) dan Ryff & Keyes (1995) telah menjadi dasar yang paling banyak dikenal dan sering digunakan dalam literatur penelitian terutama penelitian ilmu organisasi. Meskipun demikian, Dagenais-Desmarais & Savoie, (2012) berpendapat bahwa kesejahteraan psikologis yang berfokus pada domain khusus (*domain-specific*) seperti pekerjaan (*job-specific*) belum mendapatkan “porsi” atau minat yang cukup banyak seperti halnya konsep kesejahteraan psikologis secara umumnya karena tidak ada kerangka konseptual yang memadai terkait kesejahteraan psikologis di tempat kerja (*psychological well-being at work*).

Umumnya, fenomena kesejahteraan psikologis dalam domain konteks bebas (*context-free*) tidak mencerminkan realitas di tempat kerja (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012) karena dalam konteks pekerjaan, pekerjaan telah diyakini sebagai domain kehidupan bagi karyawan sebab karyawan telah menghabiskan sebagian besar waktu dan aktivitasnya di tempat kerja. Sehingga, pekerjaan dianggap menjadi domain kehidupan karyawan yang memenuhi kebutuhan hidup dan kondisi kehidupan yang layak bagi karyawan tersebut (Morin, 2004, dalam Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Selain itu, pekerjaan juga telah dianggap sebagai domain kehidupan yang menawarkan peluang bagi setiap individu karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi dirinya di tempat kerja (Fisher, 2014) sekaligus bagaimana membangun hubungan interpersonal yang baik dengan orang-orang di lingkup pekerjaannya.

Hal senada juga diungkapkan oleh Zheng et al. (2015), yang menyebutkan bahwa pekerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan karyawan yang dapat memberikan banyak pengaruh yang positif terutama kesejahteraan dalam kehidupannya. Situasi di tempat kerja dianggap memiliki perbedaan yang cukup

besar dengan situasi kehidupan secara umumnya, sehingga konsep kesejahteraan psikologis terutama bagi karyawan yang mana tempat kerja diyakini sebagai domain kehidupannya (*psychological well-being at work*) dapat dibedakan dengan kesejahteraan psikologis secara umumnya (*psychological general well-being*). Oleh karenanya, Dagenais-Desmarais & Savoie (2012) mengembangkan konsep kesejahteraan psikologis di tempat kerja (*psychological well-being at work*) dengan tipikal kesejahteraan dalam paham perspektif *eudaimonic* yaitu sebagai kesesuaian interpersonal (*interpersonal fit*), berkembang di tempat kerja (*thriving at work*), perasaan kompetensi (*feeling of competence*), persepsi atas pengakuan (*perceived recognition*), dan keinginan untuk terlibat (*desire for involvement*).

Konsep kesejahteraan psikologis di tempat kerja ini telah menunjukkan beberapa kesamaan dengan model teoritis kesejahteraan psikologis yang dikembangkan oleh Ryff (1989) dan Ryff & Keyes (1995). Secara konseptual, Dagenais-Desmarais & Savoie (2012) menjelaskan bahwa perasaan kompetensi di tempat kerja berkaitan dengan dimensi penguasaan lingkungan. Berkembang di tempat kerja sebagian berkaitan dengan dimensi pertumbuhan pribadi. Kesesuaian interpersonal di tempat kerja dapat dikaitkan pada dimensi hubungan positif dengan orang lain. Sementara keinginan untuk terlibat di tempat kerja telah dikaitkan dengan dimensi tujuan dalam hidup. Namun, dimensi tujuan hidup jika dihubungkan dalam konteks pekerjaan akan merujuk pada kondisi pemahaman individu karyawan mengenai makna dan tujuan dari pekerjaannya, sehingga, keinginan karyawan untuk terus terlibat di tempat kerja merupakan manifestasi dari persepsi psikologis "*purposive*" atau pemahaman mengenai makna dan tujuan melakukan pekerjaannya di organisasi (Fisher, 2014; Johnson et al., 2018).

4. Anteseden Kesejahteraan Psikologis

Johnson et al. (2018) menyatakan bahwa faktor-faktor terkait pekerjaan (*work-related factors*) merupakan kontributor penting bagi kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja. Faktor-faktor terkait pekerjaan (*work-related factors*) tersebut antara lain:

- 1) *Work and its context*. Mencakup tuntutan pekerjaan, akses sumber daya dan peralatan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, serta efektivitas komunikasi di dalam organisasi.
- 2) *Relationship at work and the work-home interface*. Mencakup hubungan karyawan dengan rekan kerja dan dukungan sosial yang diberikan kepada karyawan.
- 3) Faktor *leadership, management, dan supervision*. Mencakup peran manajer di organisasi, kepemimpinan pemimpin di tempat kerja, dan dukungan dari supervisor bagi karyawan di tempat kerja.
- 4) *Purpose and meaning*. Mencakup kejelasan tujuan dalam melakukan suatu pekerjaan dan perasaan bahwa tujuan dari pekerjaan tersebut bermanfaat.

Selain itu, der Kinderen & Khapova (2020) juga telah mengelompokkan beberapa anteseden kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja sebagai berikut:

- 1) Kepribadian dan keadaan psikologis individu (*personality and individual psychological states*). Mencakup ekstrasversi, modal psikologis, *self-orientation*, motivasi, komitmen, dan depresi.

- 2) Desain pekerjaan dan faktor-faktor terkait pekerjaan (*job design and work-related factors*). Mencakup sumber pekerjaan, *job crafting*, stres kerja, hubungan di tempat kerja, dan tingkat kesulitan pekerjaan.
- 3) Persepsi pada kepemimpinan dan manajemen (*perceived leadership and management*). Mencakup dukungan supervisor dan gaya kepemimpinan (misalnya., transformasional, melayani, *benevolent*, pemberdayaan).
- 4) Budaya organisasi dan faktor kontekstual (*organizational culture and contextual factors*). Mencakup *financial security*, persepsi dukungan organisasi, spiritual di tempat kerja, dan iklim organisasi.

Sementara yang berkaitan dengan konteks penelitian ini, anteseden kesejahteraan psikologis juga dapat ditelusuri secara empiris melalui beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti. Misalnya, dari penelitian yang dilakukan oleh Babalola & Odusanya (2015) dan Liona & Yuniardi (2020), ditemukan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan kerja dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan bagi kesejahteraan psikologis karyawan.

5. Dampak Kesejahteraan Psikologis

Berdasarkan beberapa literatur penelitian, kesejahteraan psikologis telah dikaitkan dengan banyak manfaat yang positif bagi karyawan dan organisasi. Karyawan yang sejahtera secara psikologis menunjukkan peningkatan kinerja pekerjaan, keterlibatan kerja, kemampuan dalam penyelesaian masalah, *organizational citizenship behaviours* (OCB), bahkan lebih sehat secara mental dan fisik (der Kinderen & Khapova, 2020; Johnson et al., 2018). Menurut Pradhan &

Hati (2019), karyawan yang mempunyai kondisi kesejahteraan psikologis yang baik akan menunjukkan peningkatan produktivitas dan kinerja pekerjaan, menunjukkan semangat atau antusias yang tinggi dalam bekerja karena karyawan merasa sehat secara mental (psikologis) maupun secara fisik, dan merasa lebih bahagia, sehingga karyawan cenderung akan berusaha untuk melakukan upaya terbaiknya serta memastikan kehadirannya di tempat kerja yang akhirnya mengarah pada tingkat penarikan diri di organisasi menjadi lebih rendah.

Selain itu, Wright (2010), dalam Pradhan & Hati (2019), juga menyebutkan bahwa karyawan yang mengalami kondisi kesejahteraan psikologis yang baik akan merasakan hal-hal yang positif (merasa kondisi pribadi lebih baik). Hal ini dapat menghasilkan sikap karyawan yang lebih kreatif, mudah bergaul, terbuka, dan menunjukkan energi yang positif. Dampak kepositifan menjadi sangat penting karena akan mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan sumber daya pribadinya seperti sumber daya fisik, emosional, intelektual, dan sosial, sehingga membantu karyawan untuk mencapai peningkatan dalam kinerja pekerjaannya, keterlibatan kerja, merasakan pengerahan tenaga yang lebih sedikit, lebih berkomitmen dan berdedikasi pada organisasinya, serta peningkatan tingkat kehadiran di tempat kerja (Wright, 2010, dalam Pradhan & Hati, 2019).

Pada akhirnya, kesejahteraan psikologis diyakini sebagai elemen inti yang berdampak positif bagi kesejahteraan karyawan secara keseluruhan yang terkait dengan kesehatan fisik, kesehatan mental, dan umur yang lebih panjang bagi setiap individu karyawan di organisasi (der Kinderen & Khapova, 2020; Johnson et al., 2018; Pradhan & Hati, 2019).

6. Indikator Kesejahteraan Psikologis di Tempat Kerja

Dagenais-Desmarais & Savoie (2012) mengusulkan lima indikator yang mencerminkan kesejahteraan psikologis karyawan dengan tipikal perspektif *eudaimonic* sebagai pengalaman positif karyawan di tempat kerja, diantaranya:

1) *Interpersonal fit at work*

Kesesuaian interpersonal di tempat kerja (*interpersonal fit at work*) diartikan sebagai persepsi karyawan yang mengalami hubungan positif ketika berinteraksi dengan orang-orang (rekan kerja, supervisor, pemimpin) di lingkup pekerjaannya. Misalnya, karyawan memiliki hubungan yang rukun dan *enjoy* ketika bekerja dengan rekan kerja, supervisor ataupun pemimpin di tempat kerja. Karyawan juga memiliki rasa saling menghargai dan mampu untuk mengaktualisasi dirinya di tempat kerja.

2) *Thriving at work*

Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) mencerminkan persepsi karyawan atas pencapaian ketika menyelesaikan pekerjaannya yang penting dan menarik baginya. Karyawan yang berkembang di tempat kerja akan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang dilakukannya dan menganggap bahwa pekerjaannya sangat menarik. Karyawan juga merasa bangga dengan pekerjaannya serta menemukan tujuan dan makna yang mengilhaminya untuk melakukan pekerjaannya tersebut. Akhirnya, karyawan yang berkembang di tempat kerja akan memiliki rasa kepuasan yang lebih besar karena menganggap bahwa apa yang dibutuhkan dan diinginkan telah terpenuhi dalam pekerjaannya di organisasi.

3) *Feeling of competency at work*

Perasaan kompetensi di tempat kerja (*feeling of competency at work*) mencerminkan bagaimana persepsi karyawan untuk memiliki kemampuan yang diperlukan sehingga dapat melakukan pekerjaannya secara efisien dan efektif serta mempunyai penguasaan atas pekerjaan tersebut. Akhirnya, karyawan yang memiliki perasaan kompetensi di tempat kerja juga akan cenderung lebih percaya diri karena merasa mampu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

4) *Perceived recognition at work*

Persepsi atas pengakuan di tempat kerja (*perceived recognition at work*) mencerminkan bagaimana karyawan merasa dihargai karena pekerjaan dan kepribadiannya. Perasaan diakui muncul ketika karyawan menunjukkan upaya dan kemampuan kerja yang terbaik saat melakukan pekerjaannya dan merasa bahwa upaya dan kemampuannya tersebut dihargai dan diapresiasi oleh rekan kerja, supervisor, atau pemimpin.

Selain itu, karyawan yang mempersepsikan pengakuan di tempat kerja juga menyadari bahwa orang-orang di lingkup pekerjaannya percaya dan memberikan tanggung jawab tugas ataupun pekerjaan kepadanya karena karyawan menganggap bahwa orang-orang yang bekerja dengannya telah mengenali pribadinya dan kemampuan yang dimilikinya.

5) *Desire for involvement at work*

Keinginan untuk terlibat di tempat kerja (*desire for involvement at work*) mencerminkan keinginan karyawan untuk melibatkan dirinya dan

berpartisipasi secara aktif di dalam organisasi serta ingin terus berkontribusi bagi keberhasilan organisasi. Karyawan yang berkeinginan untuk terlibat selalu menunjukkan sikap yang aktif dan partisipatif, mengambil inisiatif untuk melakukan pekerjaan, memiliki kepedulian, dan ingin memastikan bahwa fungsi organisasi dapat berjalan dengan baik. Karyawan yang berkeinginan untuk terlibat di tempat kerja juga cenderung menyukai dan menerima tantangan yang diberikan oleh atasannya bahkan akan bersedia untuk melakukan pekerjaan tambahan meski di luar pekerjaan utamanya.

E. Penelitian Terdahulu

Pada Tabel 2.3, terangkum beberapa hasil penelitian terdahulu dari beberapa peneliti pada konteks negara dan kategori organisasi yang berbeda mengenai keempat variabel yang menjadi fokus utama penelitian ini yakni *followership style*, persepsi dukungan supervisor, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Dari pengkajian hasil penelitian terdahulu ini kemudian akan digunakan sebagai acuan untuk pengembangan rumusan hipotesis penelitian.

Tabel 2.3
Uraian Penelitian Terdahulu

Peneliti dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1) Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization.	Followership style Job satisfaction Organizational commitment	Subjek penelitian: 331 karyawan fakultas universitas di Amerika serikat. Alat analisis: -	Keterlibatan aktif memiliki keterkaitan yang positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kemandirian berpikir kritis berhubungan negatif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja ekstrinsik.
2) Favara, L.F.Jr. (2009). Putting followership on the map: Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and job performance.	Followership style Job satisfaction Job performance	Subjek penelitian: 131 karyawan perusahaan teknik otomotif dan manufaktur di Midwestern. Alat analisis: SPSS 17.0	Pengikut teladan (<i>exemplary follower</i>) memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan.
3) Hinić, D., Grubor, J., & Brulić, L. (2016). Followership Style and Job Satisfaction in Secondary School Teachers in Serbia.	Followership style Job satisfaction	Subjek penelitian: 206 staf pengajar pada sekolah menengah tata bahasa dan kejuruan di Serbia. Alat analisis: SPSS 18.0	Pengikut teladan (<i>exemplary follower</i>) menunjukkan aspek intrinsik pekerjaan yang tinggi dan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar daripada pengikut pragmatis.

Tabel 2.3 Lanjutan ke-1

Peneliti dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
4) Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Followership and job satisfaction in the public sector.	Followership Job satisfaction Perceived Supervisor Support (PSS) Performance Oriented Culture (POC)	Subjek penelitian: Data survei <i>n</i> besar pada pegawai sipil pemerintah di 82 agen federal U.S. Alat analisis: CFA, regresi hierarkis OLS	<i>Active followership</i> berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja lebih besar ketika pengikut mempersepsikan dukungan supervisor (PSS) yang tinggi, dan POC yang rendah.
5) Boyer, S.I., & Edmonson, D.R. (2015). Perceived supervisory support: A meta-analytic review.	Perceived supervisory support (PSS) Perceived organizational support (POS) Job satisfaction Affective commitment	Multi-sampling Alat analisis: SPSS, ANOVA	Persepsi dukungan supervisor (PSS) berkorelasi secara positif dengan persepsi dukungan organisasi (POS), kepuasan kerja, dan komitmen afektif.
6) Gok, S., Karatuna, I., & Karaca, P.O. (2015). The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction.	Perceived supervisor support (PSS) Organizational identification Job satisfaction	Subjek penelitian: 549 sekretaris medis yang bekerja di berbagai rumah sakit swasta yang berlokasi di Istanbul, Turki. Alat analisis: SPSS 19.0	Persepsi dukungan supervisor (PSS) berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan identifikasi organisasi ditemukan sebagai komponen yang signifikan memediasi hubungan tersebut.

Tabel 2.3 Lanjutan ke-2

Peneliti dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
7) Burhanudin., Tjahjono, H.K., EQ, Z.M., & Hartono, A. (2020). Work-family enrichment as a mediator effect of supervisor support, self-esteem, and optimism on job satisfaction.	Work-family enrichment (WFE) Supervisor support Self-esteem Optimism Job satisfaction	Subjek penelitian: 263 karyawan tetap Bank BPD di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Indonesia. Alat analisis: AMOS, CFA	Dukungan supervisor, <i>self-esteem</i> , dan optimisme ditemukan memberikan pengaruh positif pada kepuasan kerja dan WFE secara signifikan berperan sebagai mediator pengaruh tersebut.
8) Babalola, E.O., & Odusanya, O. (2015). Job satisfaction and psychological well-being among mental health nurses.	Job satisfaction Psychological well-being (PWB)	Subjek penelitian: 110 perawat kesehatan mental di rumah sakit Neuropsikiatri, Nigeria. Alat analisis: SPSS 16.0	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.
9) Krings, J. (2016). The relationship between job satisfaction and psychological wellbeing of graduates: The moderating effect of psychological capital and work centrality.	Job satisfaction Psychological capital (PsyCap) Work centrality Psychological well-being (PWB)	Subjek penelitian: 100 karyawan lulusan Universitas Tilburg & Maastricht atau pendidikan profesional di Belanda. Alat analisis: Principal Component Analyses (PCA)	Kepuasan kerja secara langsung memberikan pengaruh yang positif pada kesejahteraan psikologis karyawan, dan modal psikologis (PsyCap) memoderasi pengaruh tersebut. Sementara itu, <i>Work centrality</i> tidak memberikan efek moderasi dalam pengaruh tersebut.
10) Liona, R.C., & Yuniardi, M.S. (2020). The contribution of work engagement and job satisfaction to workers's psychological well-being.	Work engagement Job satisfaction Psychological well-being (PWB)	Subjek penelitian: 269 pekerja Alat analisis: SPSS 25.0	Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh signifikan dan secara simultan berkontribusi pada kesejahteraan psikologis para pekerja.

F. Pengembangan Hipotesis

1. *Followership Style* dan Kepuasan Kerja

Sebagaimana yang diungkapkan Kelley (1992), bahwa organisasi perlu memperhatikan karyawan agar memenuhi perannya sebagai pengikut karena pengikut hadir menjadi mitra kerja yang mendukung dan memfasilitasi upaya para pemimpin untuk memenuhi tujuan organisasi yang hendak dicapai. Untuk itu, organisasi harus mengubah persepsinya mengenai peran pengikut dan memahami gaya kepengikutan (*followership style*) dari para karyawannya serta kecenderungan perilaku *followership* yang ditunjukkan ketika berinteraksi dengan pemimpin di organisasi (Kelley, 1992). Menurut Blanchard et al. (2009), langkah pertama yang penting bagi para pemimpin maupun organisasi untuk memahami peran dari gaya kepengikutan adalah dengan menganggap bahwa perilaku *followership* yang ditunjukkan dari peran gaya kepengikutan karyawan memiliki keterkaitan dengan hasil organisasi yang positif seperti kepuasan kerja karena merupakan salah satu indikator yang baik dan merupakan hasil yang positif dari sikap karyawan sebagai pengikut dan perilaku *followership*-nya di organisasi (Blanchard et al., 2009).

Secara teoretis, keterkaitan perilaku *followership* karyawan dengan kepuasan kerjanya dapat dijelaskan melalui teori disonansi kognitif (Festinger, 1957; Aronson, 1969, dalam Blanchard et al., 2009). Menurut teori disonansi kognitif, disonansi adalah suatu keadaan afektif negatif dan/atau ketidaknyamanan psikologis yang dihasilkan ketika seorang individu mengalami dua kognisi yang tidak selaras atau konsisten. Kognisi yang dimaksud merupakan representasi dari sikap, keyakinan, dan perilaku (Festinger, 1975, dalam Hinojosa et al., 2017). Oleh

karenanya, individu akan termotivasi dan berusaha untuk mencari suatu keadaan yang stabil agar mengurangi disonansi kognitif yang dialami dengan mengubah ataupun menyesuaikan perbedaan kognisinya tersebut (Hinojosa et al., 2017).

Menggunakan dasar teori disonansi kognitif, Blanchard et al. (2009) berpendapat bahwa karyawan yang memenuhi perannya sebagai pengikut juga ingin agar sikap dan perilaku *followership*-nya selaras atau konsisten. Karena sikap lazimnya lebih mudah diubah daripada perilaku, maka karyawan akan cenderung mengubah sikapnya untuk membenarkan perilaku *followership*-nya tersebut. Misalnya, ketika karyawan sebagai pengikut menunjukkan perilaku *followership* yang didasari dalam dimensi keterlibatan aktif (*active engagement*), seperti berinisiatif, bersemangat atau antusias, terlibat dalam pengambilan keputusan, dan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa adanya pengawasan supervisor ataupun pemimpin (Kelley, 1992), karyawan akan membenarkan perilaku *followership*-nya ini karena konsisten dengan sikapnya yang positif mengenai pekerjaannya yaitu meyakini bahwa pekerjaannya sangat penting dan sesuai dengan upaya (perilaku *followership*) yang diberikan. Dalam teori disonansi kognitif, keadaan ini disebut sebagai *effort justification* (Blanchard et al., 2009), artinya, karyawan menyukai dan menghargai segala sesuatu yang dikerjakannya melibatkan upaya kerja keras.

Selain itu, ketika karyawan menunjukkan perilaku *followership* lainnya yang didasari dalam dimensi kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) juga telah melibatkan upaya yang diberikan (Jin et al., 2016), seperti mempertanyakan keputusan pemimpin, memberikan kritik, saran serta ide-ide yang membangun kepada tim atau rekan kerja, dan pemimpin (bahkan pada situasi yang sulit), karyawan akan membenarkan perilaku *followership*-nya ini karena karyawan

menyadari perannya sebagai pengikut adalah menjadi mitra kerja untuk membantu pemimpin maupun tim/rekan kerja agar mencapai tujuan, efektivitas, produktivitas, dan keberhasilan bagi organisasinya. Dengan demikian, karyawan sebagai pengikut akan menjustifikasi perilaku *followership*-nya tersebut karena selaras dengan sikapnya yang positif mengenai pekerjaannya di organisasi, akhirnya karyawan pun memiliki keadaan afektif dan/atau psikologis yang positif sehingga mengarah pada kepuasan kerja dan kesejahteraan (Blanchard et al., 2009; Hinojosa et al., 2017).

Secara empiris, beberapa peneliti juga telah mengungkapkan adanya keterkaitan antara gaya kepengikutan karyawan yang mencerminkan perilaku *followership* dengan kepuasan kerjanya. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Favara (2009) pada karyawan di perusahaan manufaktur dan otomotif di Amerika untuk menyelidiki apakah gaya kepengikutan karyawan (*followership style*) berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Favara (2009) menemukan bahwa karyawan yang memenuhi peran gaya kepengikutan teladan (mencerminkan tingkat kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif yang tinggi) ditemukan mempunyai kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang mencirikan gaya kepengikutan lainnya (*pragmatist, conformist, alienated, dan passive*).

Hinić et al. (2016) juga melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis keterkaitan gaya kepengikutan (*followership style*) dan kepuasan kerja serta kepuasan dalam aspek ekstrinsik dan intrinsik pekerjaan pada para staf pengajar sekolah kejuruan dan sekolah tata bahasa di Serbia. Hinić et al. (2016) menemukan bahwa staf pengajar yang mayoritas memenuhi peran gaya kepengikutan teladan (*exemplary follower*) dan mencerminkan perilaku

followership dalam dimensi kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif yang tergolong tinggi ditemukan mempunyai pengaruh yang lebih besar pada kepuasan dalam aspek intrinsik pekerjaannya dan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sementara staf pengajar yang mencirikan gaya kepengikutan pragmatis (mencerminkan tingkat kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif yang sedang) cenderung lebih mementingkan aspek ekstrinsik dari pekerjaannya dan secara keseluruhan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah.

Terakhir adalah penelitian Jin et al. (2016) di organisasi sektor publik Amerika, yang menganalisis bagaimana pengaruh peran pengikut aktif karyawan pada kepuasan kerja. Dari hasil penelitiannya, Jin et al. (2016) menemukan bahwa karyawan yang memenuhi peran pengikut aktif (juga dianggap sebagai gaya kepengikutan teladan "*exemplary follower*" dalam topologi pengikut yang diklasifikasikan oleh Kelley, 1992) dan menunjukkan perilaku *followership* yaitu keterlibatan aktif, kemandirian berpikir kritis, dan kompetensi kerja, telah ditemukan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, gaya kepengikutan karyawan yang menunjukkan tingkat kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif yang tergolong tinggi akan mempunyai pengaruh positif pada kepuasan kerja, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: *Followership style* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Persepsi Dukungan Supervisor dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja telah dikaitkan dengan pengalaman karyawan pada suatu peristiwa atau kondisi dalam pekerjaannya. Faktor sumber daya yang mencakup dukungan supervisor merupakan salah satu kondisi dan kejadian di tempat kerja yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Meier & Spector, 2015). Oleh karenanya, kepuasan kerja merupakan penilaian evaluatif yang dilakukan karyawan mengenai pekerjaannya (Weiss & Cropanzano, 1996; Weiss & Merlo, 2015) sementara perilaku positif supervisor yang memberikan dukungan kepada karyawan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi penilaian dan kepuasan tersebut, karena seiring dengan waktu, sikap, perilaku, dan afektif karyawan akan dipengaruhi oleh persepsinya mengenai kondisi dan kejadian di tempat kerja, termasuk persepsi karyawan atas dukungan yang diterimanya dari supervisor (Boyer & Edmondson, 2015).

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengungkapkan adanya keterkaitan antara persepsi dukungan supervisor terhadap kepuasan kerja karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan Gok et al. (2015) untuk menyelidiki persepsi dukungan supervisor pada kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja sebagai sekretaris medis di berbagai rumah sakit swasta di Istanbul, Turki, yang menemukan bahwa persepsi dukungan supervisor berkorelasi secara positif dengan kepuasan kerja karyawan. Gok et al. (2015) pun menyimpulkan bahwa karyawan yang mempersepsikan dukungan supervisor dan memiliki hubungan baik dengan supervisor akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar.

Dari hasil peninjauan meta-analitik yang dilakukan oleh Boyer & Edmondson (2015) juga telah ditemukan bahwa persepsi dukungan supervisor mempunyai hubungan yang positif pada kepuasan kerja, komitmen afektif karyawan, dan persepsi dukungan organisasi. Dengan memahami pentingnya dukungan supervisor, organisasi dapat memahami kebutuhan karyawannya sehingga akan mengarah pada kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Boyer & Edmondson, 2015). Sejalan dengan hasil penelitian Qureshi & Abhamid (2017), dukungan supervisor memainkan peran penting karena memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan persepsi karyawan mengenai pekerjaan yang adil telah meningkatkan kepuasan kerja melalui persepsi dukungan supervisor.

Akhirnya, dukungan dari supervisor merupakan sumber daya penting yang dapat meningkatkan fungsi karyawan di organisasi (Burhanudin et al., 2020). Karyawan akan memulai penilaiannya yang positif terhadap lingkungan kerjanya ketika merasa bahwa supervisor peduli dan memberikan dukungan sosial-emosional. Penilaian karyawan yang positif berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerjanya. Oleh karenanya, persepsi karyawan atas dukungan supervisor merupakan salah satu elemen penting bagi organisasi karena berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan (Burhanudin et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas, memberikan bukti empiris bahwa persepsi dukungan supervisor mempunyai hubungan dan pengaruh positif pada kepuasan kerja, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Persepsi dukungan supervisor secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Moderasi Persepsi Dukungan Supervisor

Penelitian Jin et al. (2016) merupakan studi empiris yang pertama kali menguji peran moderasi faktor situasional yakni persepsi dukungan supervisor dalam hubungan kausal *followership* dan kepuasan kerja pada para pegawai di organisasi sektor publik Amerika. Jin et al. (2016) berpendapat bahwa individu yang memenuhi peran gaya kepengikutan aktif atau juga dianggap sebagai pengikut teladan (*exemplary follower*) dalam topologi pengikut yang diklasifikasikan oleh Kelley (1992), merefleksikan perilaku *followership* seperti berpikir kritis secara mandiri, terlibat atau berpartisipasi secara aktif, serta menunjukkan tingkat kompetensi kerja yang tinggi, mempunyai kecenderungan untuk membutuhkan lebih sedikit dukungan, pengawasan, bahkan arahan dari supervisor dalam melakukan suatu pekerjaan. Gaya kepengikutan aktif diyakini tidak memerlukan banyak pengawasan dan seringkali tidak mengharapkan adanya pengawasan tersebut karena memiliki dan menghendaki otonomi, secara internal termotivasi oleh nilai-nilai dan etika pribadi, memiliki kompetensi dan keahlian bekerja, sehingga dengan adanya pengawasan dan dukungan supervisor cenderung hanya memiliki pengaruh yang sedikit (Jin et al., 2016). Selain itu, karyawan yang memenuhi peran pengikut aktif juga cenderung menganggap bahwa pengawasan dan arahan yang ketat sebagai penebaran kontrol supervisor di tempat kerja dapat mengurangi kepuasan kerja (Jin et al., 2016).

Secara teoretis, perihal fenomena di atas dapat dijelaskan dalam teori kepemimpinan situasional oleh Hersey & Blanchard (1977) dalam Jin et al. (2016), yang menentukan bagaimana jenis perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan

tingkat kematangan ataupun kesiapan bawahan di tempat kerja, seperti kepercayaan bawahan, kemampuan dan keahlian bawahan, tingkat otonomi, dan motivasi pekerjaan. Proposisi utama teori kepemimpinan situasional adalah pemimpin harus bertindak suportif, berkonsultasi dengan bawahan dan memberikan dukungan serta arahan kepada bawahan yang ditemukan mempunyai kompetensi dan/atau keahlian bekerja yang rendah serta tingkat komitmen yang juga rendah. Sementara, apabila bawahan menunjukkan komitmen yang tinggi, kompetensi dalam bekerja, keterlibatan aktif, kemandirian, dan menghendaki otonomi, maka pemimpin hanya menerapkan perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan serta hubungan pemimpin dan bawahan pada tingkatan yang rendah (Jin et al., 2016).

Walaupun demikian, hasil temuan Jin et al. (2016) memberikan suatu pandangan baru dan berbeda. Berdasarkan hasil penelitiannya, Jin et al. (2016) menemukan bahwa karyawan yang memenuhi peran pengikut aktif cenderung mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih besar ketika mempersepsikan dukungan supervisor. Persepsi dukungan supervisor secara signifikan berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan yang memenuhi peran pengikut aktif di organisasi. Hasil penelitian Jin et al. (2016) sesuai dengan pendapat Burns (2016), bahwa karyawan yang mempersepsikan dukungan supervisor akan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, sedangkan supervisor yang menunjukkan sedikit atau tidak ada minat dalam menginvestasikan hubungan yang berkualitas dengan bawahannya dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja bawahan yang menjadi rendah (Yukl, 2012, dalam Jin et al., 2016).

Berdasarkan hasil penelitian Jin et al. (2016), memberikan premis bahwa karyawan yang memenuhi peran gaya kepengikutan aktif ataupun juga dapat dianggap sebagai gaya kepengikutan teladan (*exemplary follower*) yang menunjukkan kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif, mempunyai kepuasan kerja yang lebih besar ketika mempersepsikan dukungan supervisor di tempat kerja. Oleh karenanya, penelitian ini menjadikan faktor situasional persepsi dukungan supervisor sebagai moderator dalam hubungan gaya kepengikutan (*followership style*) karyawan pada kepuasan kerjanya, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Persepsi dukungan supervisor memoderasi pengaruh *followership style* terhadap kepuasan kerja.

4. Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis

Johnson et al. (2018) menyebutkan bahwa kesejahteraan psikologis diartikan sebagai sejauh mana karyawan mengalami pengalaman afektif yang positif di tempat kerja. Terdapat fakta bahwa kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi karyawan terkait fitur pekerjaannya yang menghasilkan penilaian tingkat kesenangan ataupun keadaan afektif yang positif yaitu bagaimana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan atasannya (misalnya, pemimpin, supervisor), fungsi pengawasan, serta dukungan supervisor (Burt, 2015; Johnson et al., 2018). Pengalaman dan keadaan afektif karyawan yang positif ini kemudian menjadi tolok ukur keterkaitan antara kepuasan kerja karyawan dengan kondisi kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja. Semakin karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung juga akan

merasa lebih baik secara psikologis, sehingga kepuasan kerja sebagai sikap atas respons afektif karyawan pada pekerjaannya memiliki pengaruh penting bagi kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja (Johnson et al., 2018).

Secara empiris, beberapa penelitian sebelumnya telah mengungkapkan adanya keterkaitan antara kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis. Misalnya, penelitian yang dilakukan Babalola & Odusanya (2015) untuk mengidentifikasi hubungan kausal antara kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis pada karyawan yang berkerja sebagai perawat di rumah sakit Neuropsikiatri, Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan kausal yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis. Babalola & Odusanya (2015) menyimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga ditemukan mempunyai kondisi kesejahteraan psikologis yang baik. Selanjutnya, Krings (2018) melakukan penelitian tesis untuk menyelidiki hubungan kausal antara kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis pada karyawan lulusan Universitas Tilburg & Maastricht dan pada lembaga pendidikan profesional di Belanda. Krings (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif pada kesejahteraan psikologis.

Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Liona & Yuniardi (2020) untuk menganalisis bagaimana kontribusi keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan secara simultan berkontribusi pada kesejahteraan psikologis. Secara independen, kepuasan kerja memberikan kontribusi yang lebih besar pada kesejahteraan psikologis karyawan. Menurut Liona & Yuniardi (2020), kesejahteraan psikologis akan

meningkat apabila karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan potensinya dengan tetap memperhatikan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.

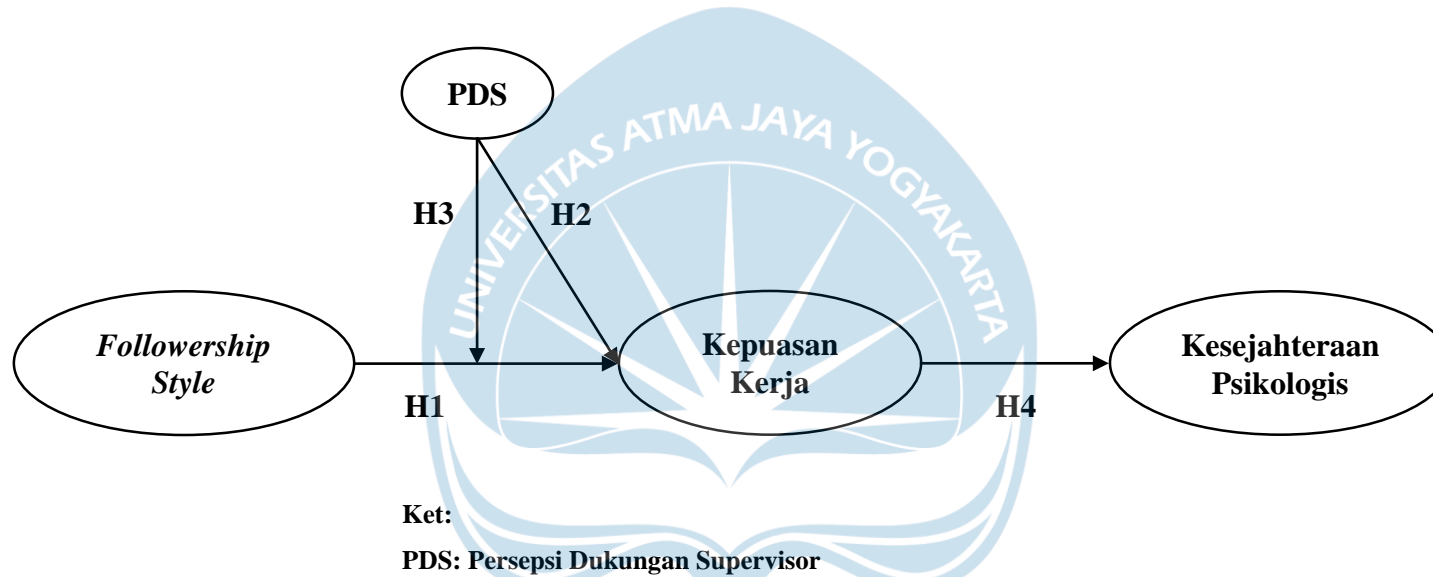
Berdasarkan penjelasan di atas, memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif bagi kesejahteraan psikologis karyawan ditempat kerja, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis di tempat kerja.

G. Kerangka Penelitian

Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan melalui hasil pengkajian beberapa penelitian terdahulu, maka diperoleh suatu model kerangka penelitian seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.

Melalui skema kerangka penelitian seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1, penelitian saat ini akan berfokus pada keorganisasian operator penerbangan yang menyelenggarakan kegiatan angkutan udara niaga maupun bukan niaga di industri penerbangan Indonesia, untuk menganalisis bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan (*followership style*) yang ditunjukkan oleh para karyawan yang bekerja di keorganisasian operator penerbangan tersebut terhadap kepuasan kerjanya dengan melibatkan persepsi dukungan supervisor sebagai pemoderasi. Selanjutnya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja juga akan dianalisis.



Gambar 2.1
Skema Kerangka Penelitian