

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KEPEMIMPINAN OTOKRATIS DENGAN *WORKPLACE WELL-BEING* PADA KARYAWAN PT X DI KABUPATEN PONOROGO

Dinda Ayu Damayanti

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA. dinda.17010664137@mhs.unesa.ac.id

Meita Santi Budiani

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA. meitasanti@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* pada karyawan di PT X. Penelitian ini menggunakan teknik sampling total. Teknik analisa data yang digunakan ialah korelasi *product moment* dengan taraf signifikansi 5%. Berdasarkan hasil analisa korelasi *product moment* yang menunjukkan koefisien korelasi antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* sebesar $r = -0,377$ dengan nilai signifikansi sebesar 0,040 ($p < 0,05$) yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* dengan bentuk hubungan negatif dan tingkat korelasi yang rendah artinya semakin tinggi persepsi kepemimpinan otokratis maka semakin rendah *workplace well-being* yang dirasakan karyawan.

Kata Kunci: Workplace well-being, Persepsi Kepemimpinan Otokratis, Karyawan.

Abstract

This study aims to determine the relationship between perceptions of authoritative leadership and *workplace well-being* of employees at PT X. This study uses a total sampling technique. The data analysis technique used is product moment correlation with a significance level of 5%. Based on the results of the product moment correlation analysis which shows the correlation coefficient between the perception of autocratic leadership and *workplace well-being* of $r = -0.377$ with a significance value of 0.040 ($p < 0.05$) which indicates a significant relationship between perceptions of autocratic leadership and *workplace well-being* with a negative relationship and a low level of correlation means that the higher the perception of autocratic leadership, the lower the employee's perceived *workplace well-being*.

Keywords: Workplace well-being, Perception of Autocratic Leadership, Employee.

PENDAHULUAN

Pada saat ini di Indonesia banyak perusahaan yang bergerak di bidang pengiriman salah satunya yaitu PT X di kabupaten Ponorogo. PT X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman. Perusahaan yang bergerak di bidang pengiriman tentunya memiliki target pada tiap harinya untuk memenuhi pola belanja konsumen yang memakai jasa perusahaan tersebut sehingga dibutuhkan peran sumber daya manusia untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan maksimal sesuai dengan arahan pimpinan di perusahaan.

Peran dari sumber daya manusia sangat penting bagi sektor industri, baik sektor industri pemerintahan maupun swasta. Sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah organisasi dalam skala besar maupun kecil (Susawan & Muhid, 2015). Sumber daya manusia dalam hal ini yaitu karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan yang diatur oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 dimana menyebutkan bahwa karyawan diartikan sebagai orang

atau individu yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dimana ia bekerja dan memiliki hubungan kerja dengan berdasarkan perjanjian antara pekerja atau karyawan dan pengusaha perusahaan tersebut. Karyawan merupakan setiap orang yang menyediakan jasa serta mendapatkan balas jasa atau upah sebagai kompensasi yang besarnya telah ditentukan (Hasibuan, 2002)

Pada sebuah perusahaan, karyawan merupakan aset penting perusahaan yang perlu berperan aktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan hanya akan tercapai apabila karyawan memiliki dorongan atau motivasi untuk mengerahkan segala kemampuan mereka dalam bekerja secara optimal (Hasibuan, 2011). Usaha untuk mempertahankan karyawan, perusahaan perlu menciptakan dan memberikan *workplace well-being* kepada karyawan dan juga dapat mengefektifkan kualitas sumber daya manusia.

Penelitian menunjukkan hubungan kepemimpinan dengan karyawan sangat penting bagi kepuasan kerja karyawan, persepsi keadilan dan *workplace well-being* karyawan (Cvenkel, 2020). Menurut

Meechan (2018) pemimpin yang hanya tertarik pada target perusahaan dan tidak memperdulikan *workplace well-being* karyawannya seperti konflik keluarga dan kesehatan karyawan menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan tertekan dalam bekerja (Cvenkel, 2020). Griffin (1999) juga menyatakan sifat hubungan kerja antara bawahan dan atasan mempengaruhi *workplace well-being* seperti kecenderungan perilaku yang dimunculkan oleh pemimpin.

Workplace well-being menjadi sangat penting untuk karyawan selama bekerja dan memberikan manfaat dengan membantu karyawan untuk merasa bahagia selama bekerja dan memiliki rasa puas dalam menjalani perannya. *Workplace well-being* karyawan penting untuk diperhatikan suatu perusahaan dalam mengefektifkan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan karena berhubungan dengan kesehatan karyawan, kinerja dan biaya perusahaan tersebut (Griffin, 1999). *Workplace well-being* perlu diperhatikan pada karyawan untuk kesuksesan perusahaan. Ketika karyawan merasakan *workplace well-being* di tempat kerja akan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan (Cvenkel, 2020).

Penelitian ini menggunakan studi pendahuluan untuk menangkap fenomena di PT X dengan mewawancarai sebanyak 6 karyawan di PT X dimana tiap karyawan mewakili tiap divisi di PT X yaitu divisi pelayanan, unit pelayanan luar, keuangan, SDM, pemasaran dan divisi operasional. Hasil wawancara dengan karyawan dari bagian pelayanan yang telah 10 tahun lebih bekerja di perusahaan tersebut menyatakan bahwa karyawan kerap merasa malas, sering mengeluh, dan bosan karena pekerjaan yang begitu banyak yang diberikan pimpinan serta ingin ganti suasana lingkungan kerja, dan karyawan menyatakan bahwa sudah pernah mengajukan cuti namun tidak disetujui oleh pimpinan yang akhirnya karyawan harus lebih kuat secara fisik dan psikis dalam bekerja. Karyawan dari divisi SDM dan keuangan menjelaskan bahwa di perusahaan memiliki peraturan yang ketat dan memiliki aturan pekerjaan yang ketat namun menurut keterangan karyawan, pimpinan di perusahaan tidak memberikan contoh kepada karyawan. Selain itu, karyawan merasa bahwa pimpinan memiliki sifat yang keras kepala dikarenakan tidak menerima saran dari karyawan dan sesuka hati dalam mengambil keputusan.

Tantangan yang dihadapi oleh karyawan dalam organisasi adalah meningkatnya beban kerja dan tekanan di tempat kerja akibat sifat pimpinan yang dapat menyebabkan stress kerja yang berdampak negatif pada produktivitas (Cvenkel, 2020). Kesehatan mental untuk *workplace well-being* sangat tergantung sejauh mana para pemimpin menyadari fungsional karyawan sehingga dapat

dicapai melalui kepemimpinan yang efektif (Baptiste, 2007). Daniels dan French (2006) berpendapat bahwa para karyawan mengalami perubahan hidup pada waktu keluarga ketika berada di bawah tekanan sehingga menyebabkan konflik kerja-keluarga yang mengakibatkan ketegangan psikologis.

Karyawan dari bagian pemasaran menyatakan apabila sering kewalahan dalam menangani tuntutan kerja yang diberikan pimpinan kepada nya sehingga mempengaruhi kesehatan fisik dan kehidupan pribadi, karyawan dari bagian operasional yang telah bekerja selama 12 tahun di perusahaan tersebut juga menyatakan bahwa dirinya sempat berpikir untuk resign dari perusahaan tersebut namun tidak diizinkan oleh pimpinan sehingga terkadang karyawan menjadi stress tidak hanya di tempat kerja namun juga berdampak pada keluarga, ini menjelaskan pada dimensi individual wellbeing perspective dalam hal fisik dan pekerjaan/keluarga. Tuomi et al (2004) mengatakan perubahan organisasi dan tuntutan pekerjaan sangat terkait dengan perubahan *workplace well-being* fisik karyawan yang dapat mempengaruhi *workplace well-being* karyawan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki perasaan sejahtera memiliki keseimbangan dalam mengatur antara pekerjaan dengan interaksi keluarga (Cvenkel, 2020)

Karyawan lain dari bagian asisten manager pelayanan luar yang telah bekerja selama 9 tahun dan karyawan dari bagian pelayanan yang telah bekerja selama 10 tahun lebih dan bagian pemasaran juga sama-sama menyatakan merasa karakter atasan/pimpinan yang cenderung tidak menerima saran dari bawahan dan memiliki otoritas yang tinggi sehingga membuat karyawan mengalami penurunan motivasi dalam bekerja, dan bosan di tempat kerja, namun karyawan merasakan sisi positif dari karakter atasan mereka yang dapat diandalkan di berbagai suasana. Namun, di sisi yang lain karyawan merasakan banyak pekerjaan yang diberikan atasan untuk membuat laporan dengan batas waktu yang cenderung cepat dan pekerjaan tambahan yang tidak disebutkan. Karyawan dari bagian pemasaran juga mengaku apabila rekan kerja di divisinya dikurangi oleh pimpinan sehingga karyawan harus mengatasi tambahan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal ini menjelaskan kebalikan pada dimensi group wellbeing perspective pada aspek kepemimpinan yang penuh kasih.

Workplace well-being merupakan komponen yang kaitannya paling dekat dengan lingkungan pekerjaan dan karyawan itu sendiri. Hal ini dikarenakan, karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk bekerja di tempat kerja mereka (Page, K. M., & Vella-Brodrick, 2009). *Workplace well-being* merupakan perasaan sejahtera karyawan di tempat kerja dalam hal pengaruh positif dan negatif di tempat kerja, dan kepuasan kerja

(Slomp et al., 2015). Menurut Cvenkel (2020) *workplace well-being* yaitu perasaan sejahtera yang didapatkan oleh karyawan dalam pemenuhan kebutuhan pribadi di tempat kerja sehingga memiliki dampak positif bagi perusahaan.

Menurut Cooper dan Quick (2017) *workplace well-being* merupakan suatu kondisi dimana individu mampu secara aktif bekerja secara optimal dalam satu atau lebih domain lingkungan kerja, fisik, psikologis, sosial atau spiritual, sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya secara mendalam. Pada definisi ini, tempat kerja seringkali menjadi tempat dimana upaya untuk mencapai *workplace well-being* sering ditemui. *Workplace well-being* berkaitan erat dengan kesuksesan organisasi karena sejauh karyawan memberikan usaha mereka untuk keberhasilan organisasi, tempat kerja harus mendukung *workplace well-being* karyawan agar dapat mencapai hasil yang maksimal (Bennett et al., 2017).

Page (2005) memaparkan definisi dari *workplace well-being* yaitu *workplace well-being* yang dirasakan oleh karyawan terhadap kepuasan pada aspek-aspek di dalam pekerjaannya. *Workplace well-being* terdiri atas perasaan karyawan secara umum dan nilai pekerjaan atau juga aspek-aspek penting di dalam pekerjaan. Selain itu, Griffin (1999) menjelaskan bahwa *workplace well-being* mencakup pengukuran terhadap *workplace well-being* berdasarkan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka didapatkan definisi operasional dari variabel *workplace well-being* yaitu suatu perasaan sejahtera yang dirasakan karyawan akan pemenuhan kebutuhan karyawan di tempat kerja dalam hal fisik maupun mental ditinjau dari individu, grup dan organisasi. Teori *workplace well-being* yang dipakai dalam penelitian ini ialah teori dari Cvenkle (2020) dengan menggunakan tiga dimensi yaitu *individual well-being perspective*, *group well-being perspective* dan *organizational well-being perspective*. Cvenkle (2020) mengungkapkan ketiga dimensi *workplace well-being* yaitu dimensi *individual well-being perspective* merupakan perasaan sejahtera di tempat kerja akan pemenuhan kebutuhan karyawan dalam hal fisik maupun mental ditinjau dari individu. Dimensi *group well-being perspective* merupakan perasaan sejahtera di tempat kerja akan pemenuhan kebutuhan karyawan ditinjau dari perspektif kelompok dalam hubungan kerja. Dimensi *organizational well-being perspective* merupakan perasaan sejahtera di tempat kerja akan pemenuhan kebutuhan karyawan berfokus pada interaksi yang terjadi dalam konteks organisasi kerja (Cvenkel, 2020).

Alasan pentingnya *workplace well-being* pada karyawan yaitu pengalaman di tempat kerja atau lingkungan sosial, baik fisik maupun psikis akan berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari individu.

Besarnya porsi waktu yang dihabiskan oleh karyawan di pekerjaan membuat pengalaman-pengalaman selama bekerja melekat pada diri mereka dan terbawa di kehidupan sehari-hari (Bennett et al., 2017). Oleh karena itu *workplace well-being* merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi di tempat kerja mereka. Kesejahteraan dari karyawan di tempat kerja juga harus menjadi perhatian, karena apabila kesejahteraan karyawan mengalami masalah, maka akan mempengaruhi bagaimana kualitas pekerjaan mereka dan secara tidak langsung juga akan mempengaruhi perkembangan perusahaan (Cvenkel, 2020).

Menurut Cooper dan Quick (2017) terdapat delapan faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* karyawan yaitu pertama adalah potensi, dalam hal ini karyawan memiliki kapasitas sumber daya yang dapat mengubah tantangan kerja menjadi hasil yang positif untuk individu tersebut dan orang lain. Kedua yaitu motivasi kerja, karyawan dengan memiliki pekerjaan saja sudah memiliki perasaan sejahtera yang tidak didapatkan apabila karyawan tidak bekerja. Ketiga yaitu kemandirian/efikasi diri, karyawan mengalami kesejahteraan karena menunjukkan keterampilan serta kompetensi mereka. Keempat yaitu manajemen stress, yaitu kesejahteraan karyawan terjadi saat karyawan mampu mengontrol stress akan pekerjaan secara efektif, atau lingkungan pekerjaan mereka memberi waktu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan karyawan. Keenam yaitu otonomi pekerjaan, karyawan dengan kontrol pekerjaan kemungkinan akan mengurangi intimidasi di tempat kerja dan mendapatkan kesejahteraan yang lebih besar, Ketujuh yaitu reward, karyawan akan merasa sejahtera ketika mereka diberikan penghargaan dan manfaat atas usaha yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan kedelapan adalah gaya kepemimpinan yaitu kehadiran hubungan positif antara karyawan dengan atasan memiliki efek secara langsung pada *workplace well-being* karyawan di tempat kerja. Bukti analitik menunjukkan bahwa berbagai jenis dukungan di tempat kerja seperti sifat atasan kepada karyawan menjadi prediktor kuat dalam mempengaruhi *workplace well-being* karyawan di tempat kerja (Cooper, C., & Quick, 2017).

Dari faktor diatas peneliti memilih salah satu faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* yaitu kepemimpinan dan dalam hal ini terfokus pada persepsi kepemimpinan otokratis sesuai dengan fenomena yang didapatkan peneliti dari data wawancara. Sampai saat ini, belum terdapat penelitian yang secara langsung meneliti mengenai hubungan kedua variabel ini.

Pada setiap perusahaan maupun organisasi pasti memerlukan seorang pemimpin untuk menjalankan peran kepemimpinan bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Kepemimpinan diartikan sebuah kepala sebuah

badan perusahaan yang dimana baik atau tidak kualitas pemimpin tersebut, maka akan berdampak pada kinerja seluruh perusahaan tersebut, karena kualitas pemimpin merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan sebuah perusahaan (Tewal, B., Pandowo, M. C. H., & Tawas, 2017).

Schermerhorn (2012) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan Robbins (2003) menyatakan apabila kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Pemimpin dalam mempraktikkan kepemimpinannya memiliki gaya yang berbeda-beda. Dalam hal ini, setiap pemimpin di suatu perusahaan pasti memiliki cara tersendiri dalam mempraktikkan kepemimpinannya untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku pemimpin yang secara menyeluruh untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Karyawan dalam menangkap pengalaman terkait perilaku pemimpin akan mendapatkan tafsiran tertentu mengenai gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan oleh pimpinan di perusahaan. Proses memahami lingkungan dan penafsiran sebagai rangsangan dalam sebuah pengalaman psikologi disebut dengan persepsi (Badu & Novianty Djafri, 2017). Gaya kepemimpinan bisa dianggap baik jika diterapkan pada situasi yang tepat. Menurut Nawawi (2003) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dipilih oleh pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap serta perilaku para anggota bawahannya.

Terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dengan harapan tercapainya sasaran perusahaan yaitu : (1) Gaya Kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya yang direktif. Praktiknya, pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, dan menjelaskan pekerjaan yang harus dikerjakan. Pendekatan yang digunakan gaya kepemimpinan ini menggunakan pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan organisasi. (2) Gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pendekatan kooperatif. Dalam gaya ini terdapat kerja sama antara pemimpin dan bawahan. (3) Gaya kepemimpinan bebas. Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar (Rivai, 2004)

Gaya kepemimpinan harus diterapkan sesuai dengan situasi bawahan dan lingkungan perusahaan. Kepemimpinan otokratis sangat efektif dalam situasi di mana orang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi

dalam organisasi, ketika tugasnya mudah, ketika keputusan perlu dibuat dengan cepat, dan atau ketika pemimpin diberi tanggung jawab untuk mengarahkan tindakan (Kolzow, 2014). Namun, disisi yang lain gaya kepemimpinan otokratis dapat meningkatkan tingkat turnover, absensi, dan tidak sejahtera dalam bekerja sehingga mengganggu kinerja karyawan (Tewal, B., Pandowo, M. C. H., & Tawas, 2017). Gaya kepemimpinan otokratis dapat menjadi kurang cocok untuk diterapkan karena menimbulkan efek pada karyawan berupa kehilangan motivasi saat bekerja dan bosan di tempat kerja, bahkan, dapat menyebabkan pembatasan komunikasi dan sosialisasi yang ada di tempat kerja (Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, 2015).

Gaya kepemimpinan otokratis cenderung mengatur dan menentukan peran anggota mereka. Hal ini membutuhkan penjelasan aktivitas mana yang harus dilakukan masing-masing dan kapan, di mana, dan bagaimana tugas harus diselesaikan. Pemimpin otokratis dalam sebuah organisasi akan cenderung menghabiskan lebih banyak waktu untuk masalah manajemen daripada pada hubungan antarpribadi (Kolzow, 2014).

Terpengaruhi oleh pemikiran Teori Kontinum Perilaku Pemimpin oleh Tannenbaum dan Schmidt, Wirawan (2013) menyatakan gaya kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang memiliki kekuasaan bersifat mutlak sedangkan untuk para pengikutnya tidak memiliki kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya. Selain itu, gaya kepemimpinan otokratis menurut Pratama (2012) yaitu pemimpin yang memiliki karakteristik berupa pemimpin yang keras, kaku dan memegang penuh kendali semua kegiatan yang ada di perusahaan termasuk keputusan. Du et al., (2020) mengatakan bahwa Kepemimpinan Otokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada dominasi pribadi, otoritas terpusat pada diri pemimpin yang kuat dan mengontrol terhadap bawahan serta kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan.

Kolzow (2014) mengatakan kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang bersifat "mengontrol" dan mengelola penyelesaian tugas. Pemimpin otokratis sering kali mendekati situasi dengan sikap bahwa orang lain secara bawaan tidak mau terlibat dan pada dasarnya tidak dapat diandalkan. Mereka cenderung menggunakan kekuatan mereka untuk mendominasi pengikut mereka. Dalam gaya kepemimpinan otokratis, sebagian besar kebijakan ditentukan oleh pemimpin. Pengambilan keputusan untuk pemimpin otokratis biasanya bersifat otokratis, artinya tidak ada masukan dari orang lain sampai setelah keputusan dibuat. Hal ini seringkali mengakibatkan kurangnya solusi kreatif untuk masalah, yang pada akhirnya dapat merusak kinerja organisasi. Sesuai dengan pernyataan salah satu responden yang mengatakan bahwa

pemimpin mereka cenderung keras kepala, tidak menerima saran dari bawahan dan mengambil keputusan yang pada akhirnya dapat menimbulkan masalah pada organisasi.

Menurut Riberu (2003) kepemimpinan otokratis yaitu pemimpin yang mendesak dengan kekuasaannya pada bawahan dan menganggap bahwa kekuasaan merupakan sifat yang mutlak, pemimpin otoriter mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan seperti pekerjaan dan mendikte hal-hal yang harus dikerjakan oleh karyawan agar hasilnya sesuai dengan kehendak pemimpin tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi diatas didapatkan definisi operasional yaitu bahwa persepsi kepemimpinan otokratis yaitu persepsi karyawan terhadap sifat yang dipakai oleh seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan mutlak dalam mengontrol segala hal di tempat kerja sesuai dengan kehendak pemimpin.

Teori Gaya Kepemimpinan Otokratis dalam penelitian ini yaitu menggunakan teori dari Wirawan (2013) yang terpengaruhi oleh teori kontinum perilaku pemimpin oleh Tannenbaum dan Schmidt yang membagi pola gaya kepemimpinan salah satunya ialah gaya kepemimpinan otokratis dengan empat aspek yaitu aspek *task oriented* (Orientasi pada tugas) merupakan Pemimpin memusatkan perhatiannya kepada tugas yang harus diselesaikan dan menghasilkan tujuan yang ditargetkan untuk karyawan atau pengikutnya. Dalam hal ini semua pembuatan tugas, kebijakan terkait tugas dan keputusan sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin. Aspek *relationship oriented* (Orientasi pada hubungan) merupakan hubungan pemimpin dengan karyawan atau pengikut. Komunikasi dilakukan secara formal melalui jalur birokrasi dan hirarki dari atas kebawah dan komunikasi dari bawah ke atas hanya dalam bentuk laporan pertanggungjawaban pelaksanaan aktivitas. Aspek otoritas (Wewenang) merupakan kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawan atau pengikutnya. Pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya, visi dan misi ditentukan oleh seorang pemimpin, pemimpin memiliki hak untuk memerintah dan pengikutnya wajib melaksanakan perintah, pemimpin memiliki wewenang untuk memberikan hukuman bagi pengikut yang tidak mematuhi perintah. Aspek kebebasan merupakan kurangnya kebebasan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan arahan dan tugas dari seorang pemimpin saat berada di tempat kerja dikarenakan semua kebijakan dan segala keputusan sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin.

Gaya Kepemimpinan yang tepat untuk karyawan penting untuk organisasi dalam mencapai tujuannya. Kualitas pimpinan seringkali dianggap sebagai faktor

penting dalam keberhasilan perusahaan untuk memberikan kenyamanan karyawan dalam bekerja sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi (Tewal, B., Pandowo, M. C. H., & Tawas, 2017)

Berdasarkan fenomena yang didapatkan dari wawancara yang dilakukan dengan para karyawan PT X, peneliti tertarik mengkaji lebih lanjut untuk mengetahui hubungan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* pada karyawan PT X di Kabupaten Ponorogo.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif yaitu metode yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel. Pengumpulan data yang peneliti gunakan ialah instrumen penelitian dan analisis data yang bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan oleh peneliti (Sugiyono, 2016)

Populasi dalam penelitian ini yaitu keseluruhan karyawan di PT X yakni 60 karyawan. Menurut Sugiyono (2017) populasi merupakan sebuah wilayah generalisasi dari sebuah penelitian (Jannah, 2018). Sugiyono (2016) mengatakan sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang digunakan yaitu dari seluruh jumlah sampel sebanyak 60 karyawan yang kemudian sebanyak 30 karyawan digunakan untuk tryout dan 30 karyawan sisanya digunakan sebagai subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik sensus sampling atau sampling total dikarenakan apabila dalam sebuah penelitian populasi berjumlah kurang dari 100 orang maka dapat digunakan teknik sampling sensus atau sampling total (Sugiyono, 2013).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan google form yang disebar oleh pihak perusahaan kepada karyawan di PT X. Instrumen ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan peneliti dengan tujuan untuk mengukur persepsi, sikap atau pendapat seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu fenomena didapatkan (Sugiyono, 2016). Skala Likert ini terbagi dalam dua jenis yaitu pernyataan positif atau biasa disebut *favorable* (f) dan pernyataan yang bersifat negatif atau *unfavorable* (uf). Terdapat satu skala ukur untuk variabel kepemimpinan otokratis terhadap *workplace well-being*. Terdapat empat pilihan jawaban pada masing-masing pernyataan yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Keempat kategori jawaban ini dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang dikandung oleh jawaban netral yang memiliki arti ganda. Tersedianya jawaban tengah akan menimbulkan kecenderungan pada responden

untuk memilih jawaban tengah (*centra tendency effect*) terutama bagi yang ragu-ragu atas kecenderungan arah jawabannya. Selain itu, pemilihan empat kategori jawaban dikarenakan peneliti ingin melihat kecenderungan jawaban responden ke arah setuju atau tidak setuju (Hadi, 2004).

Sebelum pengambilan data, peneliti melakukan uji validitas terhadap instrumen penelitian terlebih dulu. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan analisa pada setiap item dengan mengoreksi skor tiap butir item yang ada. Apabila ditemukan pernyataan yang tidak memenuhi syarat atau tidak valid, maka item tersebut akan dihapus karena tidak dapat digunakan atau gugur. Syarat yang perlu diperhatikan untuk menganalisis validitas item agar pernyataan memenuhi syarat yaitu jika $\geq 0,3$, maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah valid sedangkan jika $\leq 0,3$, maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah tidak valid (Sugiyono, 2013)

Berdasarkan uji coba pada skala yang telah dibuat untuk sejumlah 30 responden didapatkan nilai validitas dan nilai reliabilitas pada masing-masing skala yang telah diujikan menggunakan uji validitas dengan bantuan SPSS 20.00 for windows. Peneliti menggunakan uji validitas dengan menggunakan analisis item yaitu dengan mengoreksi tiap skor butir item dengan skor total item. Jika didapat pernyataan yang tidak valid atau tidak memenuhi syarat, maka item tersebut akan dibuang atau tidak dapat digunakan untuk pengambilan data lebih lanjut.

Pada penelitian ini menggunakan aitem sejumlah 36 aitem pernyataan untuk variabel *workplace well-being*. Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan oleh peneliti, variabel ini menghasilkan 30 aitem pernyataan valid dan 6 aitem pernyataan tidak valid. Sementara itu, jumlah aitem pernyataan pada variabel persepsi kepemimpinan otokratis menggunakan sejumlah 36 aitem pernyataan yang kemudian setelah dilakukan uji validitas didapatkan 30 aitem pernyataan valid dan 6 aitem pernyataan tidak valid.

Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik analisis Alpha Cronbach dengan bantuan SPSS 20.00 for windows. Reliabilitas sendiri yaitu syarat yang digunakan untuk menunjukan bahwa instrumen yang digunakan cukup dipercaya sebagai alat penelitian (Arikunto, 2006). Pada skala *workplace well-being* diperoleh nilai reliabilitas dengan alpha cronbach sebesar 0,893 sehingga variabel *workplace well-being* dapat dikatakan sangat reliabel karena nilai alpha cronbach (α) $\geq 0,60$. Sementara itu, pada skala persepsi kepemimpinan otokratis diperoleh nilai reliabilitas dengan alpha cronbach sebesar 0,864 sehingga bisa diartikan bahwa variabel ini

juga sangat reliabel karena nilai alpha cronbach (α) $\geq 0,60$.

Perlu diperhatikan ketentuan dalam mengukur reliabilitas yaitu ketika nilai Alpha Cronbach $> 0,60$ yang artinya pernyataan atau pertanyaan yang diturunkan dari dimensi variabel menunjukkan reliabel sedangkan apabila nilai Alpha Cronbach $< 0,60$ artinya pernyataan atau pertanyaan yang diturunkan dari dimensi variabel menunjukkan tidak reliabel (Ghozali, 2011).

Teknik analisis data yang digunakan guna dapat menentukan penolakan maupun penerimaan dari hipotesis yang telah ditentukan yaitu teknik analisis koefisien korelasi dengan menggunakan analisis *product moment correlation* dengan tahapan uji normalitas, uji linearitas, dan uji hipotesis. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui mengenai adanya atau tidak hubungan atau korelasi antara kedua variabel yang diteliti. Menurut Periantalo (2016) korelasi diartikan bilamana hubungan antara variabel yang memiliki skor dari 0 s.d. 1 mengartikan bahwa nilai yang semakin mendekati 1, maka hubungan antara dua variabel semakin kuat kemudian sebaliknya, jika nilai mendekati 0, maka hubungan antara dua variabel semakin lemah atau tidak kuat (Periantalo, 2016)

Uji normalitas dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk mengetahui normalitas distribusi atas penyebaran data penelitian. Uji normalitas juga dilakukan bertujuan agar dapat mengetahui apakah data berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak berdistribusi normal (Noor, 2011). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji normalitas dengan menggunakan analisis *kolmogorov-smirnov test*, yakni analisis yang memiliki syarat yaitu data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila signifikan atau nilai probabilitasnya lebih dari 0,5 ($p > 0,05$) dan sebaliknya, jika kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) maka dapat dikatakan tidak berdistribusi normal (Sugiyono, 2013)

Uji linearitas dibutuhkan oleh peneliti untuk dapat melihat korelasi atau hubungan antara variabel. Uji linearitas ini bertujuan guna mengetahui apakah terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) (Siregar, 2014). Penelitian ini menggunakan uji linieritas menggunakan bantuan software SPSS versi 20.00 for windows. Sebaran data dapat dikatakan linier apabila hasil uji linearitasnya memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) dan sebaliknya data dikatakan tidak linier jika nilai signifikansi atau probabilitasnya kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) (Santoso, 2014)

Uji hipotesis adalah sesuatu prosedur yang dilakukan oleh seorang peneliti guna memutuskan apakah menerima atau menolak hipotesis dalam penelitian. Pengujian hipotesis keputusan bisa benar maupun salah, sehingga dapat menimbulkan beberapa resiko (Payadnya,

I Putu Ade Andre & Jayantika, 2018). Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan teknik korelasi statistik yaitu korelasi *Product moment* dari Carl Pearson dengan bantuan program SPSS 20.00 for windows. Teknik korelasi *Product moment* ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel persepsi kepemimpinan otokratis (X) terhadap *workplace well-being* (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, tahap selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan bertujuan untuk mencari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maximum. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan SPSS 20.00 for windows. Berdasarkan analisa data yang telah dilakukan, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1. Descriptive Statistics

Variabel	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Dev iati on
Persepsi Kepemim pinan Otokratis	30	85	98	90.2 7	2.9 70
Workplace well-being	30	62	76	69.1 0	3.6 23

Berdasarkan pengolahan data diatas, diperoleh nilai terendah dari variabel persepsi kepemimpinan otokratis sebesar 85 dan nilai tertingginya yaitu sebesar 98 sehingga, dari data tersebut didapatkan nilai rata-rata (*mean*) untuk variabel persepsi kepemimpinan otokratis sebesar 90,27. Variabel persepsi kepemimpinan otokratis memiliki nilai standar deviasi sebesar 2,970 dimana nilai standar deviasi tersebut terbilang cukup jauh lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*). Dari data tersebut mengindikasikan jika nilai *mean* dapat digunakan sebagai representasi keseluruhan data karena lebih besar daripada nilai standar deviasi. Nilai standar deviasi pada variabel yang lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*) juga menunjukkan hasil yang tidak menimbulkan bias.

Pada variabel *workplace well-being*, didapatkan nilai terendah yaitu 62 dan nilai tertinggi yaitu sebesar 76. Kemudian, dari data tersebut juga diketahui nilai rata-rata (*mean*) sebesar 69,10. Variabel *workplace well-being* memiliki nilai standar deviasi sebesar 3,623. Dari data tersebut mengindikasikan jika nilai *mean* dapat

digunakan sebagai representasi keseluruhan data karena lebih besar daripada nilai standar deviasi. Nilai standar deviasi pada variabel yang lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*) juga menunjukkan hasil yang tidak menimbulkan bias.

Uji Normalitas

Dapat diketahui, dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan guna memenuhi asumsi parametrik yakni data haruslah berdistribusi normal. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan program SPSS 20.00 for windows. Sebaran data dapat dikatakan normal jika memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) sebaliknya data yang tidak berdistribusi normal memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) (Sugiyono, 2015).

Adapaun hasil uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* terhadap variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Persepsi kepemimpinan otokratis	0,911	Data distribusi normal
Workplace well-being	0,853	Data distribusi normal

Pada tabel 2 menunjukkan hasil uji normalitas yang telah dilakukan. Dapat diketahui jika nilai signifikansi variabel persepsi kepemimpinan yaitu sebesar 0,911 dan variabel *workplace well-being* sebesar 0,833. Dapat disimpulkan apabila kedua variabel tersebut memenuhi syarat yang menunjukkan data berdistribusi normal karena memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$).

Uji Linearitas

Uji Linearitas bertujuan untuk mengetahui hubungan linieritas antara variabel persepsi kepemimpinan dengan *workplace well-being*. Penelitian ini menggunakan uji linearitas formula compare *mean* dengan bantuan SPSS 20.00 for windows. Data dapat dikatakan linear apabila hasil signifikansinya kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) sebaliknya apabila signifikansi lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) maka data dikatakan tidak linear.

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas Data berdasarkan Linearty

Variabel	Nilai	Keterangan
----------	-------	------------

Signifikansi		
Persepsi Kepemimpinan otokratis* Workplace well-being	0,041	Linear

Nilai signifikansi antara variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* menunjukkan sebesar 0,041 yang mana memiliki nilai kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) sehingga dari perhitungan tersebut variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* adalah linear.

Dalam sebuah pengujian linearitas memiliki syarat tertentu yakni jika nilai pada *deviation from linearity* memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) maka hubungan antara variabel X dan Y adalah linier. Sebaliknya, apabila nilai pada *deviation from linearity* kurang dari 0,05, maka hubungan antara variabel X dan Y adalah tidak linear (Wibowo, 2012)

Berikut ini merupakan hasil dari uji linearitas ada variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* berdasarkan uji linearitas data *deviation from linearity*:

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas Data berdasarkan *deviation from linearity*

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Persepsi Kepemimpinan Otokratis * Workplace well-being	0,399	Linear

Nilai Signifikansi antara variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* sebesar 0,399. Sehingga, dari hasil tersebut menunjukkan apabila variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* adalah linier karena *deviation from linearity* lebih dari 0,05 ($p > 0,05$).

Uji Hipotesis

Pada penelitian ini, uji hipotesis digunakan untuk memenuhi uji asumsi parametric. Berdasarkan hasil uji asumsi menunjukkan jika variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* memiliki sebaran data yang berdistribusi normal dan memiliki hubungan yang linear. Selanjutnya, teknik yang digunakan oleh peneliti untuk uji hipotesis yakni dengan menggunakan korelasi *product moment* dengan bantuan SPSS 20.00 for windows.

Hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini yakni “Terdapat hubungan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being*”. Berikut ini merupakan hasil analisis korelasi *product moment* pada penelitian yaitu:

Tabel 5. Hasil Uji Analisis Data Korelasi *Product moment*

		Persepsi Kepemimpinan Otokratis	Workplace well-being
Persepsi Kepemimpinan Otokratis	<i>Pearson</i>	1	-
	<i>n</i>		0.377
	<i>Correlation</i>		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0.040
	N	30	30
Workplace well-being	<i>Pearson</i>	-0.377	1
	<i>n</i>		
	<i>Correlation</i>		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.040	
	N	30	30

Berdasarkan hasil analisis korelasi *product moment* pada tabel 5. Dapat dilihat apabila nilai signifikansi yang diperoleh dari variabel persepsi kepemimpinan otokratis dan *workplace well-being* sebesar 0,040 dimana hal tersebut menunjukkan nilai kurang dari 0,05 ($p < 0,05$). Hal tersebut berarti kedua variabel memiliki hubungan yang signifikan. Sehingga, hipotesis berupa “terdapat hubungan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being*” dapat diterima.

Hasil dari analisa korelasi *product moment* yang menunjukkan koefisien korelasi antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* sebesar $r = -0,377$ yang menunjukkan nilai negatif yang artinya hubungan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* memiliki bentuk hubungan yang negatif yang berarti semakin tinggi persepsi kepemimpinan otokratis maka semakin rendah *workplace well-being* . Namun, untuk mengetahui tingkat hubungan korelasi ini perlu dilakukan interpretasi menggunakan tabel koefisien korelasi pada tabel 6.

Tabel 6. Interpretasi terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Berdasarkan pada tabel 6. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar $r = 0,377$ yang mana bahwa korelasi antara variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* memiliki tingkatan hubungan yang rendah karena nilai r berada di rentang antara 0,20 – 0,399 dengan keterangan tingkat hubungan rendah.

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* karyawan di PT X Kabupaten Ponorogo yang bergerak pada bidang jasa pengiriman. Berdasarkan pada hasil penelitian terhadap 30 karyawan di PT X, hasil analisis dari korelasi *product moment* menggunakan bantuan SPSS 20.00 for windows menunjukkan hasil nilai signifikansi sebesar 0,040 ($p < 0,05$) yang mana nilai signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 sehingga menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis “terdapat hubungan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* pada karyawan di PT X Kabupaten Ponorogo” diterima sesuai dengan fenomena yang didapat peneliti.

Uji hipotesis dengan korelasi *product moment* menggunakan bantuan SPSS 20.00 for windows menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar $-0,377$ ($r = -0,377$) yang mana berarti kedua variabel ini memiliki bentuk hubungan yang negatif dan tingkat korelasi yang rendah pada subjek karyawan di PT X. Bentuk hubungan antara kedua variabel yang negatif bermakna jika semakin tinggi persepsi kepemimpinan otokratis, maka semakin rendah *workplace well-being* yang dirasakan oleh karyawan di PT X. Cvenkel (2020) mengungkapkan bagaimana karyawan menganggap sifat pemimpin dapat berdampak pada *workplace well-being* karyawan. Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan otokratis berdampak pada rendahnya *workplace well-being* karyawan di PT X. *Workplace well-being* sangat penting untuk mempengaruhi kualitas hidup karyawan di tempat kerja. Karyawan mengharapkan pemimpin di tempat kerja menghargai, mendukung, dan menghormati upaya karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dikarenakan karyawan telah menghabiskan sebagian waktunya untuk bekerja. Karyawan yang tidak merasakan welas asih dari pimpinan cenderung merasa tidak dihargai sehingga

berdampak negatif pada *workplace well-being* karyawan (Cvenkel, 2020).

Menurut Cvenkel (2020) *workplace well-being* memiliki 3 dimensi yaitu *individual well-being perspective*, *group well-being perspective* dan *organizational well-being perspective*.

Dimensi *individual well-being perspective* menjelaskan mengenai perasaan sejahtera di tempat kerja akan pemenuhan kebutuhan karyawan dalam hal fisik maupun mental ditinjau dari karyawan itu sendiri (Cvenkel, 2020). Dari ketiga dimensi dari variabel *workplace well-being*, dimensi *individual well-being perspective* memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi dibanding dengan dua dimensi yang lain. Dimensi ini dirasakan oleh karyawan cukup tinggi yaitu dengan memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 71. Perasaan karyawan selama di tempat kerja menjadi tidak semangat ketika berangkat bekerja hal ini didukung dengan data studi pendahuluan wawancara terhadap karyawan yang mengaku sering terlambat bekerja walaupun sering mendapatkan teguran dari pimpinan. Menurut Cvenkel (2020) pengalaman yang tidak menyenangkan selama di tempat kerja menciptakan perilaku yang melanggar dan mengakibatkan lingkungan tidak bersahabat. Penilaian individu terhadap pengalaman negatif yang membuat tidak semangat berangkat bekerja mempengaruhi kebahagiaan selama bekerja. Karyawan yang merasa tertekan dan tidak bahagia selama bekerja cenderung tidak mampu memenuhi potensi mereka (Cvenkel, 2020). Karyawan merasa tidak mampu memenuhi potensi mereka selama bekerja dan kurang memiliki motivasi saat bekerja. Hal ini wajar dirasakan oleh karyawan yang tidak memiliki dukungan dari pimpinan mereka di tempat kerja (Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, 2015)

Disamping karyawan kurang semangat dan memenuhi potensi mereka saat bekerja, karyawan juga merasakan kesehatan yang menurun akibat banyaknya beban pekerjaan yang ditanggung. Beban pekerjaan ini muncul akibat aturan batas waktu penyerahan tugas di tempat kerja yang ditentukan oleh pimpinan dan karyawan tidak bisa menolak atau memberikan saran. Sehingga, karyawan merasa kelelahan saat bekerja. Kesehatan dan fungsi tubuh yang baik saat bekerja mempengaruhi *workplace well-being* yang dirasakan oleh karyawan karena berkaitan dengan keselamatan karyawan (Cvenkel, 2020).

Karyawan di PT X hampir semua karyawannya memiliki masa lama bekerja yang cukup lama dan sudah berkeluarga. Sehingga, masalah yang terjadi selama di tempat kerja mempengaruhi kualitas hubungan mereka dengan keluarga. Karyawan merasa sering menyalurkan kemarahan karena pimpinan di tempat kerja kepada keluarga mereka. Keseimbangan antara pekerjaan

keluarga menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan yang menghabiskan lebih banyak waktu di tempat kerja. Karyawan dituntut untuk memiliki profesionalitas selama di tempat kerja dan perannya sebagai individu yang memiliki keluarga (Cvenkel, 2020)

Pada dimensi *group well-being perspective* menunjukkan hasil nilai rata-rata (*mean*) sebesar 66,8. Dari hasil perhitungan nilai rata-rata pada dimensi ini lebih kecil dibanding nilai rata-rata dari dimensi *individual well-being perspective*. Dimensi ini menjelaskan mengenai perasaan sejahtera yang dirasakan karyawan akan pemenuhan kebutuhan dalam hal fisik maupun mental ditinjau dari hubungan kerja karyawan dengan pimpinan, rekan kerja dan para pemangku kepentingan di perusahaan tersebut. Karena tuntutan pekerjaan yang begitu banyak, karyawan merasa tidak memiliki banyak waktu untuk membentuk kualitas hubungan dengan rekan kerja dengan baik. Sesuai dengan saat studi pendahuluan wawancara, karyawan mengaku karyawan di PT X merupakan orang-orang yang acuh, individualis dan hanya berfokus pada hasil pekerjaan yang mereka kerjakan saja. Pimpinan dan para pemangku kepentingan di perusahaan juga hanya berfokus pada tugas dan aturan-aturan yang diberikan, sehingga karyawan tidak merasakan welas asih dan perhatian serta empati dari pimpinan mereka di tempat kerja.

Baptiste (2007) menyatakan karyawan yang merasa hal ini sebagai budaya organisasi sehingga tidak menyalahkan dan keengganan mengambil risiko hanya untuk meningkatkan *workplace well-being* yang negatif. Meechan (2018) mengatakan untuk membentuk budaya organisasi menjadi penuh kasih diperlukan pendekatan dan praktik yang tegas dan hal ini harus ditanamkan melalui tindakan secara nyata oleh semua orang di perusahaan, khususnya oleh pimpinan, supervisor dan para pemangku kepentingan yang memiliki peran penting bisa menjalin ke dalam struktur organisasi, oleh karena itu, sebelumnya pemimpin dan manajer organisasi perlu memiliki keterampilan integral untuk meningkatkan *workplace well-being* karyawan agar mencapai tempat kerja yang sehat, baik dan produktif.

Pada dimensi *organizational well-being perspective*. Dimensi ini dirasakan karyawan dengan hasil perolehan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 69,38. Dapat diketahui dari hasil perhitungan, angka ini lebih besar dari dimensi kedua yaitu *group well-being perspective*. Dimensi *organizational well-being perspective* menjelaskan mengenai perasaan sejahtera yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja akan pemenuhan kebutuhan secara fisik maupun mental berfokus pada interaksi dengan organisasi kerja (Cvenkel, 2020). Karyawan merasakan ada perlakuan tidak adil dari satu karyawan dengan karyawan yang lain yang dilakukan oleh

atasan. Praktik humanistic dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan *workplace well-being* karyawan (Cvenkel, 2020) sehingga apabila karyawan tidak merasakan perlakuan yang adil selama di tempat kerja maka *workplace well-being* karyawan menurun. Currie (2001) menyatakan pentingnya perlakuan yang adil. Ketika karyawan diperlakukan dengan tidak adil, karyawan akan merasa sakit hati, diremehkan dan banyak kasus frustrasi karena perasaan rendah diri menguasai pikiran karyawan. Newell (2002) berpendapat bahwa karyawan yang merasakan perlakuan tidak adil dari perusahaan, pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan sehingga karyawan mungkin kurang dapat menerima target kinerja dan stress terkait pekerjaan.

Anggaran yang dimiliki oleh perusahaan untuk mampu mengatasi perubahan-perubahan yang berimplikasi pada organisasi dan karyawan juga menyumbang sebagai bagian dari terbentuknya *workplace well-being* karyawan di tempat kerja (Cvenkel, 2020). Munculnya banyak perusahaan baru yang bergerak di bidang yang sama menjadi tantangan tersendiri bagi PT X agar dapat terus berjuang menyesuaikan dengan perkembangan. Sejauh ini PT X masih memiliki tiga jenis lini bisnis yaitu jasa keuangan, barang dan surat. Bisnis persuratan jauh menurun akibat perkembangan teknologi informasi. Kesulitan pada anggaran dapat berimplikasi pada karyawan seperti menunda gaji karyawan, kurangnya insentif yang diberikan (Rivai, 2004). Cvenkel (2020) menyebutkan jika *workplace well-being* keuangan organisasi terancam dan tidak sehat dapat menyebabkan peningkatan beban kerja, stress yang dianggap karyawan sebagai pelanggaran kontrak dan akibatnya berdampak negatif pada *workplace well-being* karyawan di tempat kerja.

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi jasa pengiriman sehingga produktivitas bekerja di perusahaan ini cukup tinggi mengingat target yang perlu dipenuhi setiap harinya, bahkan di hari libur atau hari besar tidak jarang karyawan di perusahaan ini tetap bekerja. Sehingga jika kepemimpinan dinilai dari segi produktivitas, maka gaya otokratis adalah yang paling efisien (Bhatti et al., 2012). Hubungan antara pemimpin dengan karyawan memiliki peran penting bagi *workplace well-being* karyawan di tempat kerja karena sebagian besar perilaku karyawan di tempat kerja diawasi oleh pimpinan.

Menurut Niesche dan Jorgensen (2010) kepemimpinan memiliki peran penting terhadap *workplace well-being* karyawan. Kualitas hubungan selama di tempat kerja yang di bangun oleh pemimpin seperti pemimpin mampu menerima pendapat karyawan atau berpartisipasi memberikan dukungan kepada

karyawan selama bekerja akan memberikan *workplace well-being* karyawan selama di tempat kerja (Cvenkel, 2020). Aspek dari kepemimpinan otokratis ada 4 (empat) menurut Wirawan (2013) yaitu *task oriented*, *relationship oriented*, otoritas dan kebebasan.

Pada aspek *task oriented* perilaku pemimpin memusatkan orientasi pada tugas dan hasil. Karyawan harus menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang diberikan pimpinan dan kebijakan mengenai tugas juga dibuat oleh pimpinan, karyawan harus mengikuti arahan dari pimpinan (Wirawan, 2013). Aspek ini memperoleh hasil rata-rata (*mean*) sebesar 88. Karakteristik dari gaya kepemimpinan otokratis yaitu dimana keputusan dan kebijakan mengenai pekerjaan secara penuh di bawah kendali pimpinan. Pimpinan melakukan pengawasan dan mengontrol setiap aspek pelaksanaan kegiatan terkait pekerjaan hingga mencapai target yang diinginkan oleh pimpinan (Badu & Novianty Djafri, 2017). Pada penelitian ini karyawan merasakan pimpinan terlalu fokus dengan tugas yang diberikan. Pimpinan yang terlalu terfokus pada tugas dan hasil kerja dapat menurunkan *workplace well-being* karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya karena karyawan akan merasa kurang dihargai di dalam organisasi tersebut (Chiang et al., 2020)

Orientasi hubungan yang dimiliki oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinan otokratis pada aspek *relationship oriented*, pimpinan cenderung melakukan hubungan dengan karyawan secara formal yaitu melalui jalur birokrasi dan hirarki dari atas ke bawah. Sedangkan bentuk hubungan dari karyawan ke pimpinan atau dari bawah ke atas hanya dalam bentuk laporan pekerjaan (Wirawan, 2013). Aspek ini memperoleh hasil rata-rata sebesar 82,89. Nilai rata-rata pada dimensi ini lebih kecil jika dibanding dengan nilai rata-rata aspek pertama yaitu *task oriented*. Karyawan merasa hubungan interpersonal antar pimpinan dan karyawan saat di tempat kerja hanya dilakukan secara profesional atau hanya sebatas pekerjaan. Komunikasi yang dilakukan formal dan perlu izin bagi karyawan untuk bisa bertemu dengan pimpinan. Cara berkomunikasi karyawan saat di tempat kerja menjadi perhatian bagi pimpinan, apabila didapati komunikasi yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, maka karyawan bisa mendapatkan teguran karena hal itu.

Otoritas yang dimiliki oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinan otokratis bersifat mutlak. Wewenang berada di bawah kendali pimpinan. Otoritas ini dipakai oleh pimpinan untuk membuat aturan serta kebijakan terkait perusahaan tanpa campur tangan anggota organisasi, khususnya karyawan. Apabila karyawan tidak mengikuti sesuai dengan perintah pimpinan, maka pimpinan memberlakukan sistem hukuman, teguran atau peringatan (Wirawan, 2013). Aspek Otoritas memperoleh

hasil rata-rata (*mean*) paling besar diantara ketiga aspek yang lain yaitu dengan angka sebesar 105. Aspek ini yang paling membentuk persepsi karyawan terhadap pimpinan bahwa pimpinan cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis. Selama bekerja, karyawan merasa takut jika tidak mengerjakan pekerjaan dengan benar atau tidak sesuai dengan perintah pimpinan karena dapat mendapatkan teguran. Pemimpin dapat mengganti gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan yang ada di organisasi namun, jika pemimpin yang terlalu mendiktator karyawan dengan otoritasnya hal ini dapat menyebabkan stress yang berujung pada turunnya *workplace well-being* karyawan di tempat kerja (Wirawan, 2013).

Otoritas mutlak yang dimiliki pimpinan, pimpinan dapat menentukan aturan di perusahaan dan karyawan tidak bisa ikut menuangkan ide mereka untuk perusahaan. Pimpinan yang memiliki otoritas mutlak, pimpinan dapat merubah aturan dan kebijakan tanpa meminta pendapat dari karyawan di perusahaan. Penelitian relevan oleh Iqbal, Anwar dan Haider (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan otokratis memberikan dampak kepada karyawan yaitu karyawan menjadi mudah bosan dan tidak puas saat mengerjakan pekerjaan mereka di tempat kerja. Selain itu menurut Maitlo et al (2012) pimpinan yang tidak konsisten dalam memberikan kebijakan kepada karyawan dapat menurunkan *workplace well-being* karyawan karena menimbulkan kebingungan dan ketidakpercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Kebebasan yang kurang diberikan pimpinan dengan gaya kepemimpinan otokratis membuat karyawan kurang merasa sejahtera di tempat kerja. Kebebasan yang kurang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan arahan dan mengajukan saran kepada pimpinan dengan gaya kepemimpinan otokratis (Wirawan, 2013). Nilai rata-rata pada aspek kebebasan cukup tinggi yaitu sebesar 89,1. Hal ini bermakna banyak karyawan merasakan kurangnya kebebasan yang dirasakan saat bekerja di tempat kerja. Tentu ini merupakan hal yang wajar mengingat pimpinan memberikan kontrol dan pengawasan yang begitu ketat kepada karyawan. Pimpinan dalam sebuah organisasi memiliki kendali penuh terhadap karyawan di perusahaan (Kartika putri & Santi Budiani, 2017). Namun pimpinan memiliki karakteristik masing-masing dalam mengendalikan karyawan di perusahaan. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan kualitas pengikut dan situasi lingkungan. Menurut Wirawan (2013) gaya kepemimpinan ini tepat digunakan untuk pengikut dengan kualitas tidak terlalu tinggi.

Karyawan tidak bisa menolak arahan dari pimpinan walaupun mereka sebenarnya mengetahui apabila arahan tersebut tidak sesuai. Namun, walaupun karyawan sudah membicarakan mengenai pendapat dari

karyawan, pimpinan dengan gaya kepemimpinan ini sulit menerima pendapat dari karyawan. Hayers (2000) menemukan bahwa pekerja yang berada di bawah tekanan melaporkan pengawasan otokratis dari para pemimpin mereka. Para pemimpin jarang mengizinkan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Juga dilaporkan bahwa para pekerja yang mengalami stress juga melaporkan pengawasan dan kontrol yang keras dari para pemimpin mereka (dalam Bhatti et al., 2012). Tidak hanya mengakibatkan stress, pimpinan yang membatasi kebebasan karyawan, jika digunakan dengan tidak terukur dapat mempengaruhi keadaan *workplace well-being* karyawan yang berimplikasi pada organisasi (Wirawan, 2013)

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti menggunakan korelasi *product moment*, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar -0,377 ($r = -0,377$) dengan taraf signifikansi sebesar 0,040. Ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* dengan bentuk hubungan antar kedua variabel yang negatif dan tingkat korelasi yang rendah. Hal ini berarti menunjukkan jika semakin tinggi persepsi kepemimpinan otokratis maka semakin rendah *workplace well-being* karyawan di PT X Kabupaten Ponorogo.

Hasil dari penelitian ini telah sesuai dengan fenomena yang didapat oleh peneliti ketika melakukan studi pendahuluan jika terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* karyawan di PT X di kabupaten Ponorogo. Selain itu, hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuniarti dan Muchtar (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh modal psikologis dan persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap *workplace well being*” bahwa sebanyak tiga dimensi dari kepemimpinan transformasional memberikan hubungan yang signifikan terhadap *workplace well-being* karyawan. Hal ini menunjukkan jika variabel kepemimpinan sama-sama memberikan hubungan yang signifikan terhadap *workplace well-being*.

Penelitian relevan dari variabel *workplace well-being* yang dapat mendukung penelitian ini ialah penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Wulan (2016) mengenai “*Job Demands dan Workplace well-being* pada Guru Sekolah Luar Biasa” menunjukkan adanya nilai koefisien korelasi (r) sebesar $r = -0,470$ yang berarti kedua variabel memiliki bentuk hubungan yang negatif dan tingkat hubungan yang sedang. Selain itu, Anwarsyah, Salendu, dan Radikun (2012) dengan judul penelitian “Hubungan antara *Job Demands* dengan *Workplace well-being* pada Pekerja Shift” menunjukkan hasil nilai koefisien korelasi (r) sebesar $r = -0,221$ yang berarti kedua

variabel ini memiliki bentuk hubungan yang negatif dengan tingkat hubungan yang rendah (Wulan & Putri, 2016).

Penelitian yang relevan lainnya yang dilakukan oleh Fitriana, Yuniasanti dan Utari (2019) mengenai “Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Workplace well-being* pada karyawan di PT X Yogyakarta” menunjukkan hasil nilai koefisien korelasi (r) sebesar $r = 0,567$ yang berarti kedua variabel tersebut memiliki bentuk hubungan yang positif dan tingkat hubungan yang sedang (Utari et al., 2019)

Penyebab rendahnya tingkat korelasi antara variabel persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* dapat disebabkan oleh banyaknya faktor lain yang mempengaruhi *workplace well-being* di tempat kerja. Menurut Cooper dan Quick (2017) terdapat delapan faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* karyawan yaitu adalah sifat atasan, potensi karyawan, motivasi kerja, efikasi diri, manajemen stress, otonomi pekerjaan, reward, dan lingkungan pekerjaan. Selain itu, menurut Page (2005) terdapat 5 faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* yaitu kepuasan hidup, kepuasan kerja, pencapaian kerja, *life value* dan *work value* sedangkan menurut Caesens et al (2016) menunjukkan faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* yaitu *perceived organizational support* (POS).

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, hipotesis yang dapat diterima yaitu “terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi kepemimpinan otokratis dengan *workplace well-being* pada karyawan PT X di Kabupaten Ponorogo”. Hubungan korelasi berada di tingkat rendah dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar $r = -0,377$ dan menunjukkan nilai negatif sehingga bermakna apabila semakin tinggi persepsi kepemimpinan otokratis maka semakin rendah *workplace well-being* karyawan P X di Kabupaten Ponorogo.

Saran

Pada penelitian ini, dianjurkan beberapa saran yang berkaitan dengan hasil penelitian yaitu:

1. Bagi Instansi

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan *workplace well-being* pada karyawan. *Workplace well-being* pada karyawan dapat ditingkatkan dengan usaha perusahaan yaitu mengevaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan lebih meningkatkan dukungan dari atasan, kesempatan karyawan untuk ikut dalam pengambilan keputusan, menghargai

pekerjaan yang dilakukan karyawan dan transparansi tentang perusahaan agar karyawan memiliki kepercayaan dengan perusahaan sehingga terbentuk *workplace well-being* yang lebih baik.

2. Bagi Karyawan PT X Kabupaten Ponorogo

Karyawan di PT X dapat diketahui dari hasil pengolahan data memiliki *workplace well-being* yang rendah disebabkan oleh persepsi kepemimpinan otokratis. Dari hal ini diharapkan karyawan di PT X dapat tetap memiliki pikiran yang positif terhadap pimpinan agar tetap menjadi karyawan yang produktif dan menghasilkan kinerja yang baik untuk kemajuan organisasi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- Dalam penelitian ini hanya berfokus pada dua variabel persepsi kepemimpinan otokratis dan *workplace well-being* dengan responden menggunakan sampel pada karyawan di PT X.
- Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat memberikan informasi yang lebih luas mengenai aspek dari kedua variabel ini.
- Penelitian dengan variabel ini sangat jarang dan peneliti hanya menekankan pada variabel persepsi kepemimpinan otokratis sehingga tidak semua faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* diungkap di penelitian ini sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengungkap variabel yang lain.
- Adanya temuan baru pada penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan di Bidang Ilmu Psikologi terutama pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwarsyah, W. I., Salendu, A., & Radikun, T. B. S. (2012). Hubungan antara job demands dengan *workplace well-being* pada pekerja shift. *Jurnal Psikologi: PITUTUR*, 1(1), 29–40.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Badu, S. Q., & Novianty Djafri. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Cetakan Kesembilan.
- Baptiste, N. R. (2007). Line management leadership: Implications for employee well-being. In *Developing Leadership Research* (pp. 229–238). Leeds University Business.
- Bennett, J. B., Weaver, J., Senft, M., & Neeper, M. (2017). Creating *Workplace well-being*. In *The Handbook of Stress and Health* (Issue May 2018). <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch35>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214–1230. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002>
- Chiang, J. T. J., Chen, X. P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>
- Cooper, C., & Quick, J. C. (Eds.). (2017). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. In *The Handbook of Stress and Health*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118993811>
- Currie, D. (2001). *Managing employee well-being*. Chandos Publishing Oxford Limited.
- Cvenkel, N. (2020). *Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance Series Editors: David Crowther • Shahla Seifi Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health*. <http://www.springer.com/series/15778>
- Daniels, G., & French, S. (2006). *Regulating work-life balance*. Keele University.
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. Article in *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Hadi, S. (2004). *Metodologi Research Jilid 3*. Andi.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Undang-undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003, (2003).
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1–6.
- Jannah, M. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi*. Unesa University Press.

- Kartika putri, N., & Santi Budiani, M. (2017). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Determinasi Diri Pada Pegawai Pt Pln (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur Nisrina Kartika Putri Meita Santi Budiani Abstrak. 1–6.
- Kolzow, D. (2014). Leading from within: Building organizational leadership capacity. http://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/e drp/Leading_from_Within.pdf
- Meechan, F. (2018). Compassion at Work Toolkit. University of Manchester.
- Nawawi, H. (2003). Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Gajah Mada University Press
- Newell, S. (2002). Creating the healthy organisation: Well-being diversity and ethics at work. Thomson Learning.
- Niesche, R., & Jorgensen, R. (2010). Curriculum reform in remote areas: The need for productive leadership. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/09578231011015449>
- Noor, J. (2011). Metodologi Penelitian. Kencana Prenada Media Group.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what”, “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Page, K. (2005). Subjective Wellbeing in the Workplace: Deakin University, October, 1–56. <http://www.acqol.com.au/uploads/theses/thesis-page-k.pdf>
- Payadnya, I Putu Ade Andre & Jayantika, I. G. A. N. T. (2018). Panduan Penelitian Eksperimen Beserta Analisis Statistik dengan SPSS. Deepublish.
- Periantalo, J. (2016). Penelitian kuantitatif untuk psikologi. Pustaka Belajar.
- Pratama, C. Y. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 22–27.
- Riberu. (2003). Dasar-dasar kepemimpinan. Pedoman Ilmu Jaya.
- Rivai, V. (2004). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Kedua) (2nd ed.). Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S. (2003). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi (S. dan D. S. Halida (ed.); 5th ed.). S.S. Erlangga.
- Santoso, S. (2014). Statistik Non Parametrik. Elex Media Komputindo.
- Schermerhorn, J. R. (2012). Exploring Management (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Siregar, S. (2014). Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif. Bumi Aksara.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). *Workplace well-being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support*. *Psychology of Well-Being*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d. Alfabeta.
- Susiawan, S., & Muhid, A. (2015). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 4(03), 304–313. <https://doi.org/10.30996/persona.v4i03.725>
- Tewal, B., Pandowo, M. C. H., & Tawas, H. N. (2017). Perilaku Organisasi. CV. Patra Media Grafindo.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E., & Janhonen, M. (2004). Organizational practices, work demands and the well-being of employees: a follow-up study in the metal industry and retail trade. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqh005>
- Utari, I. P., Yuniasanti, R., & Fitriana, N. (2019). Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan *Workplace well-being* pada Karyawan PT. X Yogyakarta.
- Wibowo, A. E. (2012). Aplikasi Praktis SPSS dalam Penelitian. Gava Media.
- Wilson, F. M. (2018). Organizational behaviour and work a critical introduction (3rd ed.). Oxford University Press.
- Wirawan. (2013). Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian (1st ed.). PT Raja Grafindo Persada.
- Wulan, D. K., & Putri, M. (2016). Job Demands Dan *Workplace well-being* Pada Guru Sekolah Luar Biasa Negeri. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 5(1), 28–38. <https://doi.org/10.21009/jppp.051.05>
- Yuniarti, A., & Muchtar, D. Y. (2019). Pengaruh modal psikologis dan persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap workplace well being. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 4(2), 283–299. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v4i2.10843>