

Pemberdayaan Kepemimpinan Dengan Peningkatan *Psychological Well-Being* Karyawan

Saut Gracer Sijabat^{1*}

Politeknik STIA LAN Jakarta

¹saut.s@stialan.ac.id

ABSTRAK

Psychological well-being menjadi topik yang sering diteliti sejak pandangan psikologi positif berkembang tahun 1988 dan berbagai studi dilakukan termasuk menghubungkan *psychological well-being* dengan kepemimpinan. Kedua konsep ini menjadi tema pengabdian kepada masyarakat yang diinisiasi oleh sebuah konsultan dengan memetakan kesamaan permasalahan para manajer terkait dengan kinerja karyawannya. Kegiatan ini dilakukan kepada 5 orang peserta. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa aspek kemandirian dari *psychological well-being* menjadi permasalahan utama yang diidentifikasi dari *pre-test* maupun pertanyaan dan diskusi dari peserta. Diharapkan kegiatan dari pengabdian kepada masyarakat ini memberikan manfaat bagi peserta dalam memahami konsep, implikasi, serta implementasi dari *psychological well-being* ini dalam kepemimpinannya sebagai manajer di perusahaan.

Kata kunci: Pemberdayaan Kepemimpinan, *Psychological Well-being*, Kepemimpinan Transformatif

ABSTRACT

Psychological well-being has become a topic that is often researched since the view of positive psychology developed in 1988 and various studies have been carried out including linking *psychological well-being* with leadership. These two concepts became the theme of community service which was initiated by a consultant by mapping the common problems of managers related to the performance of their employees. This activity was carried out by 5 participants. The evaluation results show that the independent aspect of *psychological well-being* is the main problem identified from the *pre-test* as well as questions and discussions from participants. It is strongly build upon that this community service activity will be useful for participants in understanding the concepts, implications, and implementation of *psychological well-being* in their leadership as managers in companies.

Keywords: Leadership Empowerment, *Psychological Well-being*, Transformational Leadership

PENDAHULUAN

Sebagai perusahaan konsultan, Aspri Consulting yang menerima beberapa pertanyaan dari kliennya yang memiliki permasalahan tentang kinerja karyawan. Beberapa manajer kemudian memerlukan pemberdayaan kepemimpinannya untuk dapat mengatasi permasalahan kinerja karyawannya. Permasalahan mengenai kinerja sering sekali menjadi permasalahan di tatanan karyawan, studi tentang kinerja pun kemudian banyak meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berbagai riset menunjukkan bahwa kepemimpinan

mempengaruhi kinerja karyawan (Yammarimo, 1993; Wang et al, 2011; Buil, 2019) selain berbagai riset lain juga menunjukkan kepemimpinan memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan melalui *psychological well-being* sebagai variable perantara (Ahmad, 2019). Riset lain menunjukkan bahwa *psychological* menjadi variabel prefiktif terhadap kinerja dibandingkan dengan kepuasan kerja (Wright, 2000). Lebih lanjut, fokus *psychological well-being* lebih kepada individu daripada kelompok. Dimensinya mencakup pertumbuhan diri, capaian hidup, hubungan yang positif dengan individu lain, penerimaan diri, penguasaan akan lingkungan, dan kemandirian (Ryff, 1989).

Tekait korelasi antara kepemimpinan dengan *psychological well-being*, studi yang menarik berasal dari Gallup Studies (Harter, 2003) yang mengatakan bahwa *well-being* di tempat kerja, sebagian, berfungsi dalam hal membantu karyawan untuk bisa melakukan yang benar dengan cara memberikan kebebasan bagi mereka untuk melakukan dengan cara yang benar melalui perilaku yang membuat karyawan terlibat dan oleh karena itu meningkatkan frekuensi emosi positif. Perbaikan jangka pendek melalui penguatan negatif yang dapat mengakibatkan perilaku yang membantu organisasi secara finansial dalam jangka pendek dapat mempersempit kepemilikan dan kreativitas karyawan yang membatasi manfaat jangka panjang bagi organisasi. Atau, perilaku yang meningkatkan frekuensi emosi positif mengarah pada meningkatnya kejelasan akan harapan, memahami dan menggunakan sumber daya yang sesuai dengan tujuan perusahaan, pemenuhan diri individu dalam pekerjaan, adanya rasa kepemilikan individu melalui kepedulian, kepemilikan yang bersifat altruistik dan pengaruh yang nyata dari perusahaan, dan belajar bahwa keadaan itu sejalan dengan misi bersama ini. Dalam jangka panjang, hal ini sangat baik dilakukan bagi perusahaan dan karyawan.

Selain itu, Sivana et al. (2012) menyatakan bahwa ada empat elemen kepemimpinan transformasional yang sangat relevan dalam hal kesejahteraan psikologis. Pengaruh ideal muncul ketika seorang pemimpin melakukan sesuatu yang benar dan etis, tidak mudah, dan dipandu melampaui kepentingan organisasi oleh kewajiban moral kepada pengikut. Pemimpin yang menginspirasi dan termotivasi mendorong karyawan untuk melakukan lebih dari yang pernah mereka pikirkan. Para pemimpin ini menginspirasi karyawan untuk mengatasi kemunduran psikologis dan memberdayakan mereka untuk mengatasi hambatan di masa depan. Pemimpin yang merangsang secara intelektual membantu karyawan menantang asumsi bersama mereka, merumuskan kembali masalah, dan mengatasi masalah dengan cara yang inovatif. Kemandirian untuk menciptakan strategi pribadi yang unik untuk menghadapi kemunduran psikologis memberi karyawan kepercayaan diri dalam mengembangkan dan melindungi kesejahteraan mereka. Akhirnya, pertimbangan individu muncul ketika manajer memberikan perhatian khusus pada kinerja karyawan dan kebutuhan pengembangan. Mereka memberikan empati, kasih sayang, dan bimbingan yang dibutuhkan karyawan untuk merasa baik. Dengan cara ini, manajer meletakkan dasar untuk hubungan di mana perilaku kepemimpinan lainnya mungkin diterima.

Tujuan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat ini dilakukan untuk memberikan pemahaman terkait konsep *psychological well-being* dan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan pemahaman tersebut diharapkan supervisi para manajer semakin kuat dengan memahami pengaruh kepemimpinan terhadap *psychological well-being* karyawannya serta implikasinya dalam kegiatan kerja sehari-hari. Beberapa riset menunjukkan implikasi dari supervisi kepemimpinan dengan *psychological well-being* seperti dukungan pemberdayaan kepemimpinan dengan keterampilan coaching, penerimaan, dan pengembangan

karyawan dengan *Learning Goal Orientation* (LGO), serta merancang ulang pekerjaan bagi karyawan sehingga karyawan lebih berdaya (Joo, 2016), mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan well-being karyawan (Munir et al, 2012), serta menciptakan lingkungan Kesehatan mental yang positif (Arnold et al, 2007)

METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini diadakan selama dua hari terhitung sejak tanggal 23 sampai dengan 23 Nopember 2021 secara daring menggunakan aplikasi *zoom meeting*. Pemilihan tanggal ini berdasarkan kesiapan antara narasumber dengan peserta yang berasal dengan mempertimbangkan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) selama pandemi Covid-19. Kegiatan ini dilakukan melalui tiga tahapan antara lain tahapan persiapan awal yaitu (a) analisis kebutuhan berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh peserta dalam lingkup pekerjaannya, (b) Menyusun program dan jadwal kegiatan agar pada saat pelaksanaannya berjalan sesuai dengan perencanaan awal, (c) penyusunan modul pelatihan yang terdiri dari modul dasar dan modul lanjutan, termasuk menyiapkan bahan *pre-test* dan *post-test* kegiatan, membuat instrumen evaluasi kegiatan, (d) melakukan koordinasi dengan pihak ketiga selaku penyelenggara teknis kegiatan hingga keperluan administratif lainnya. Tahapan kedua kegiatan ini antara lain tahapan pelaksanaan dengan melakukan sosialisasi dan pelatihan supervisi managerial dan well-being karyawan. Lebih spesifik, pada tahapan ini disampaikan konsep dasar well-being dan pengaruh kepemimpinan terhadap well-being karyawan, implikasi dari kepemimpinan dan well-being, hingga diskusi dan tanya jawab. Tahapan ini mengacu pada modul dasar dan lanjutan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Sosialisasi ini dihadiri oleh 5 orang peserta dengan karakteristik peserta adalah karyawan managerial dengan masa kerja lebih dari 5 tahun. Tahapan akhir dari kegiatan ini adalah melakukan evaluasi berdasarkan instrumen evaluasi yang telah disiapkan sebelumnya. Evaluasi dilakukan oleh peserta setelah mengikuti 2 hari rangkaian kegiatan dan diserahkan kepada penyelenggara. Tahap akhir dari kegiatan ini adalah membuat laporan kegiatan sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan serta publikasi artikel kegiatan.

HASIL, PEMBAHASAN, DAN DAMPAK

Pengabdian kepada masyarakat ini diinisiasi oleh Aspri Consulting yang meminta advokasi sumber daya manusia berdasarkan analisis kebutuhan dari pengguna layanan. Peserta terdiri dari 5 orang karyawan dengan jabatan managerial dengan rincian:

Tabel 1. Data Peserta

Jenis Kelamin	Laki-laki = 5 peserta Perempuan = 0 peserta
Latar belakang Pendidikan	S1 = 3 peserta S2 = 2 peserta

Masa kerja	0 tahun – 5 tahun = 0 peserta 5 tahun – 10 tahun = 3 peserta 10 tahun – 15 tahun = 1 peserta 15 tahun – 20 tahun = 0 peserta ≥ 20 tahun = 1 peserta
Status kerja	PKWT = 1 peserta PKWTT = 4 peserta

Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat berlangsung selama 2 hari yaitu tanggal 22-23 Nopember 2021 secara daring. Kegiatan ini diawali dengan penyampaian materi dasar di awal, bahasan yang dikemukakan antara lain konsep dasar, kegiatan menyampaikan maksud dan tujuan dilaksanakannya acara dan kegiatan *pre-test* terkait konsep *well-being*. Isi pertanyaan pada *pre-test* disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Isi pertanyaan *Pre-test*

No.	Pertanyaan
1.	Apakah karyawan Anda menunjukkan pertumbuhan dan kompetensinya berkembang?
2.	Bagaimana hubungan Anda dengan karyawan Anda?
3.	Apakah Anda bisa menerima keadaan karyawan yang Anda rekrut sendiri?
4.	Apakah karyawan dapat bekerja secara mandiri?

Dari 5 jawaban yang diperoleh, mayoritas peserta menjawab pertanyaan tentang kemandirian karyawannya bahwa karyawannya tidak dapat bekerja secara mandiri, terus menerus memerlukan supervisi dan kebergantungan dengan managernya sehingga membentuk pola dependensi yang tinggi. Apabila manager berhalangan bekerja, maka tingkat kejadian melakukan kesalahan menjadi sangat tinggi.

Selanjutnya di hari pertama pelaksanaan, kegiatan berikutnya adalah penyampaian bahasan tentang konsep dasar *well-being* karyawan. Kegiatan ini berjalan diikuti dengan forum tanya jawab oleh peserta agar kegiatan semakin interaktif. Kegiatan berlangsung sampai sore hari diselingi dengan istirahat siang. Dari daftar pertanyaan yang diajukan menunjukkan antusiasme yang tinggi dan terkait dengan pertanyaan *pre-test* nomor 4. Daftar pertanyaan peserta disajikan dalam bentuk tabel 3.

Tabel 3. Daftar Pertanyaan Peserta

No.	Pertanyaan Peserta
1.	Saya kesulitan untuk mencari pengganti bawahan. Saya sudah berkali-kali merekrut karyawan dengan pendidikan tinggi dan dari kampus ternama, namun tidak ada seorang pun yang bisa melakukan pekerjaan seperti saya. Bagaimana seharusnya merekrut karyawan yang kompeten?

2.	Perusahaan sudah mengeluarkan anggaran dan mengirimkan karyawan mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan, namun tidak ada dampak yang dihasilkan dari kegiatan tersebut untuk pekerjaannya. Bagaimana seharusnya?
3.	Saya sudah pensiun namun masih tetap diminta untuk bekerja karena manajer sekarang tidak bisa bekerja seperti yang saya lakukan ketika menjadi karyawan. Akhirnya saya tidak bisa meninggalkan pekerjaan ini. Bagaimana memotivasi pengganti saya agar bisa bekerja seperti saya?

Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan menunjukkan gejala-gejala yang dihadapi oleh manajer bahwa karyawan tidak bisa bekerja sebagaimana manajer bekerja, sekalipun rekrutmen dilakukan berkali-kali namun karyawan yang direkrut tidak menunjukkan unjuk kerja sesuai dengan yang diharapkan meskipun karyawan tersebut berasal dari perguruan tinggi terkemuka dan pengalaman kerja yang panjang. Gejala lainnya adalah karyawan yang telah direkrut tersebut diberikan pelatihan dan pengembangan namun belum memberikan unjuk kerja seperti yang diharapkan oleh manajernya. Hal ini dipandang tidak efisien karena sudah menghabiskan banyak anggaran pelatihan. Selain itu kebergantungan karyawan kepada manajer membuat program suksesi tidak berjalan dengan baik. Manajer yang sudah pensiun menjadi tetap harus bekerja untuk meminimalisir potensi kesalahan dan kerugian karena manajer pengganti tidak bisa bekerja sebagaimana peserta pensiunan tersebut bekerja.

Kegiatan hari kedua sekaligus hari terakhir adalah menyampaikan materi lanjutan dengan diikuti oleh 5 orang peserta. Tujuannya adalah konsep lanjutan dari *well-being* karyawan dan pengaruh kepemimpinan terhadap *well-being* karyawan. Bahasan hari kedua ini lebih berfokus bagaimana implikasi dan aplikasi dari peran kepemimpinan terhadap *well-being* karyawan. Kegiatan hari terakhir ini tidak menuntaskan materi bahasan yang dipersiapkan sebelumnya, sebab peserta menyadari bahwa ada jawaban atas permasalahan *well-being* karyawannya ada pada peserta selaku manajer yang memiliki dominansi yang sangat tinggi terhadap karyawannya, merasa benar sendiri sehingga apa yang dilakukan oleh karyawan selalu salah, dan manajer merasa keberhasilannya di masa lalu adalah tolok ukur melakukan pekerjaan di masa sekarang. Sehingga modul lanjutan diteruskan dengan konsultasi teknis bagaimana agar *well-being* karyawan dapat tercapai. Sebelum kegiatan berakhir, *post-test* dilakukan kepada peserta selama kurang lebih 30 menit dengan isi pertanyaan disajikan pada tabel 4.

Tabel 4. Isi pertanyaan *Post-test*

No.	Pertanyaan
1.	Bagaimana sebaiknya karyawan Anda menunjukkan pertumbuhan dan kompetensinya berkembang?
2.	Apa yang dapat Anda lakukan untuk membuat hubungan kerja dengan karyawan Anda semakin baik?
3.	Apa yang dapat Anda lakukan agar karyawan yang Anda rekrut sendiri bisa sejahtera dalam pekerjaannya?
4.	Bagaimana agar karyawan Anda dapat bekerja secara mandiri?

Hasil dari *post-test* yang dilakukan didapat bahwa seluruh peserta memahami peran supervisinya selaku manajer di perusahaan terhadap *well-being* karyawannya terutama membangun kemandirian karyawannya bekerja. Peserta menyadari bahwa perubahan diperlukan atas diri peserta bukan pada karyawan. Peserta menyadari anggaran pelatihan dan pengembangan menjadi tidak efisien bukan karena kelanjutan dari pelatihan tersebut adalah unjuk kerja karyawan yang tidak optimal karena dominansi manajer kepada karyawannya begitu kuat.

Hasil penting yang diharapkan dengan dilakukannya kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini tidak hanya membuat peserta paham mengenai konsep *well-being* karyawan, namun juga memberi gagasan kepada peserta bahwa peran supervisi dari peserta sebagai manajer di perusahaan mempengaruhi *well-being* karyawan dalam supervisinya. Ada beberapa alasan mengapa promosi *well-being* di tempat kerja perlu dilakukan terutama dalam kepemimpinan transformatif, di mana kepemimpinan transformatif ini dapat mendukung *self-efficacy* karyawan, meningkatkan kepercayaan (*trust*), dan rasa aman (*security*) bagi kinerja karyawan. Dengan demikian, pemberdayaan kepemimpinan para peserta sebagai manajer di perusahaannya bekerja, dapat bermanfaat menjadi insight melakukan kepemimpinan transformatif bagi karyawannya.

SIMPULAN

Secara keseluruhan, pelaksanaan dari 2 hari kegiatan berjalan dengan baik di mana tujuan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat telah dicapai. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan respon yang diberikan oleh peserta pada pre-test dengan post-test. Peserta lebih memahami bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kesejahteraan diri karyawan adalah kepemimpinan transformasional yang bisa menciptakan rasa aman dalam membuat keputusan. Selain itu pemberdayaan kepemimpinan dapat membantu mengatasi permasalahan karyawan dalam membuat keputusan dalam pekerjaannya. Dalam hal ini pemberdayaan kepemimpinan adalah melatih kepemimpinan transformasional para manager dengan tidak hanya memberikan inspirasi, motivasi, stimulasi, dan keadilan, tetapi juga memberikan rasa aman bagi karyawan untuk bekerja dan membuat keputusan di tempat kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, M. A. (2019). The effect of ethical leadership on management accountants' performance: The mediating role of psychological well-being. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 228.

Arnold KA, Turner N, Barling J, Kelloway EK, McKee MC. Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *J Occup Health Psychol*. 2007 Jul;12(3):193-203. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.193. PMID: 17638487.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association

Joo, B.-K.(B)., Park, J.G. and Lim, T. (2016), "Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea", *Personnel Review*, Vol. 45 No. 5, pp. 1069-1086. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2015-0011>

Munir F, Nielsen K, Garde AH, Albertsen K, Carneiro IG. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *J Nurs Manag.* 2012 May;20(4):512-21. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x. Epub 2011 Sep 20. PMID: 22591153.

Ryff, C. D. (1989). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55

Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2012). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. *Positive Psychology in Practice*, 241–255. doi:10.1002/9780470939338.ch15

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. doi:10.1037/1076-8998.5.1.84

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81–102. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)