

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kebahagiaan penduduk di Indonesia mengalami penurunan. Survei kebahagiaan (*World Happiness Report*) yang dilakukan oleh Helliwell, Layard, dan Sachs (2015) menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat ke-74 dari 155 negara. Namun, pada tahun 2018 Indonesia menduduki peringkat ke-96 (Helliwell, Layard, dan Sachs, 2018). Hasil survei tersebut juga didukung oleh pengukuran indeks kebahagiaan penduduk di Indonesia. Helliwell, Layard, dan Sachs (2017) menyatakan bahwa indeks kebahagiaan penduduk di Indonesia pada tahun 2017 adalah 5,262. Namun, pada tahun 2018 indeks tersebut turun menjadi 5,093 (Helliwell, Layard, dan Sachs, 2018). Indikator yang dipakai untuk mengukur kebahagiaan penduduk dalam survei tersebut adalah *GDP per capita*, *social support*, *healthy life expectancy at birth*, *Freedom to make life choices*, *generosity*, *perception of corruption*, *positive* dan *negative affect* (Helliwell, Layard, & Sachs, 2018).

Penurunan kebahagiaan penduduk dari hasil survei sebelumnya, tidak dialami pada survei kebahagiaan pekerja di Indonesia. Jadi, kebahagiaan pekerja di Indonesia dinilai baik dan berpeluang dapat meningkat. Salah satu buktinya adalah survei dari *Employee Job Happiness Index* 2016. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa kebahagiaan pekerja di Indonesia menduduki peringkat ke-2 dari 7 negara, yaitu dengan indeks kebahagiaan 5,16 (SEEK Asia, 2016). Ini berarti, 71% pekerja di Indonesia adalah orang yang bahagia. Peningkatan ditunjukkan pada tahun 2017 dengan indeks sebesar 5,27 dan berada di peringkat pertama (SEEK Asia, 2017). Survei tersebut memprediksi akan ada penurunan nilai menjadi 5,05 pada 6 bulan berikutnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kebahagiaan pekerja dalam survei tersebut adalah kepuasan individu dalam berbagai kualitas pekerjaan, yaitu *work style*, *rewards*, dan *leadership*.

Tiga faktor yang mempengaruhi kebahagiaan pekerja di Indonesia dua tahun berturut-turut adalah lokasi tempat kerja, rekan kerja dan reputasi perusahaan tempat individu bekerja (SEEK Asia, 2016, 2017). Sebaliknya, faktor yang menyebabkan individu tidak bahagia di tempat kerjanya pada tahun 2016 adalah keuntungan di

perusahaan (misalnya fasilitas), pengembangan karier yang kurang dan gaji yang dirasa kurang (SEEK Asia, 2016). Pada tahun 2017 pengembangan karier, kesempatan pelatihan dan kepemimpinan menjadi faktor yang dinilai kurang memuaskan (SEEK Asia, 2017). *Employee Job Happiness Index* juga menunjukkan tiga hal yang paling diinginkan pekerja di Indonesia saat ini. Tiga hal tersebut adalah keluar dari tempat kerja saat ini (21-24%), Kenaikan gaji (28-29%) dan tanggung jawab yang baru (7-8%) (SEEK Asia, 2016; SEEK Asia, 2017). Paparan di atas sejalan dengan survei yang dilakukan oleh *Universum Global Workforce Happiness Index* (Universum, 2016). Data tersebut menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat ke-45 dari 57 negara. Dalam survei tersebut, angkatan kerja Indonesia dikategorikan dalam kelompok *seeker*. Kelompok *seeker* adalah kelompok angkatan kerja yang tidak puas di tempat kerja dan mencari perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah keluar dari perusahaan.

Hasil survei yang telah dipaparkan sebelumnya menunjukkan bahwa, kebahagiaan pekerja di Indonesia di tempat kerjanya cenderung kurang. Ditinjau secara kuantitatif, dari skala 1-10, indeks kebahagiaan pekerja di Indonesia masih berada pada nilai 5. Kemudian ditinjau secara kualitatif, keinginan nomor dua tertinggi dari pekerja di Indonesia berdasarkan survei *Job Employee Happiness Index* (SEEK Asia, 2016, 2017) adalah keluar dari tempat kerja saat ini (*resign*). Angkatan kerja di Indonesia juga dikategorikan dalam kelompok *seeker* (Universum, 2016). Data ini menunjukkan bahwa pekerja di Indonesia saat ini ingin mendapatkan pekerjaan yang baru, tim kerja yang baru dan pimpinan yang baru di perusahaan terkemuka. Ini berarti, pekerja di Indonesia kurang bahagia di tempat kerjanya saat ini.

Keinginan untuk *resign* demi mendapatkan pekerjaan di perusahaan dengan reputasi yang baik, menyebabkan dampak negatif. Salah satu dampak negatif yang ditimbulkan adalah kesulitan usaha kecil menengah dalam mempertahankan usahanya. Padahal penggerak ekonomi nasional di Indonesia, didominasi oleh usaha kecil menengah. Selain itu, perusahaan dengan reputasi baik memiliki kebutuhan tenaga kerja yang terbatas. Mengingat situasi tersebut, pekerja di Indonesia sulit berbahagia jika kebahagiaannya diperoleh dari keinginan untuk *resign*.

Kebahagiaan merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas, didasarkan pada kebahagiaan orang-orang di perusahaan tersebut. Termasuk pada karyawannya. *Engagement*, kepuasan kerja dan komitmen pada pekerja secara afektif sangat kuat berkorelasi dengan kebahagiaan karyawan di tempat kerja (Fisher, 2010). Menurut Warr (2007) kebahagiaan di tempat kerja berdampak pada *job performance*. Orang yang berbahagia akan bekerja lebih aktif dan berenergi daripada orang yang kurang berbahagia. Hal tersebut yang mempengaruhi bagaimana peformanya di tempat kerja. Hasil tinjauan yang dilakukan Warr (2007) menunjukkan bahwa *abseenteism* berkorelasi kuat dengan aspek *pleasure* dan *arousal*. Dimana jika digambarkan dalam kuadran, maka *abseenteism* ditentukan dari seberapa antusias pekerja bekerja di perusahaan tersebut. Dampak lain dari adanya kebahagiaan di tempat kerja adalah rendahnya intensi *turnover*. Hal tersebut dikarenakan adanya perasaan puas (*high pleasure*) dan keamanan di tempat kerja. Bekerja dengan sendirinya tidak dapat membuat seseorang bahagia, tetapi seseorang tidak dapat benar-benar bahagia jika dia tidak bahagia di tempat kerja (Gavin & Mason, 2004).

Kebahagiaan dapat diartikan sebagai kecenderungan mengalami perasaan positif dan jarang merasakan perasaan negatif secara relatif (Diener, Sandvik, & Pavot dalam David, Boniwell & Ayers, 2013). Menurut Warr (2007), kebahagiaan dapat dijelaskan dengan dua cara, yaitu *happiness as subjective well being* dan *happiness as self-validation*. *Happiness as subjective well-being* menyatakan bahwa kebahagiaan digambarkan sebagai dominasi *positive feeling* daripada *negative feeling* pada diri manusia. Bentuk *subjective well-being* sendiri dibedakan menjadi aktif (*high arousal*) dan pasif (*low arousal*) sedangkan *happiness as self-validation* menyatakan bahwa kebahagiaan merupakan pemaknaan individu itu sendiri. Pandangan ini menekankan kebahagiaan sebagai hasil dari pencapaian seseorang daripada memperoleh apa yang diinginkan.

Hal tersebut juga berlaku di tempat kerja. Kebahagiaan di tempat kerja (*happiness at work*) didefinisikan sebagai pemikiran seseorang untuk memaksimalkan kinerja dan mencapai potensinya di tempat kerja (Pyrce & Jones, 2010). Definisi tersebut menjelaskan tiga poin penting. Pertama, kebahagiaan di tempat kerja ditentukan oleh

kesadaran individu itu sendiri. Kedua, kebahagiaan di tempat kerja melibatkan peran kelompok. Ketiga, kebahagiaan di tempat kerja bukan dimaknai sebagai kondisi baik seutuhnya tetapi tidak merasakan emosi negatif di tempat kerja. Kebahagiaan di tempat kerja tidak dapat dimaknai dari sudut pandang individu. Fisher (2010) telah melakukan tiga level analisa di tempat kerja meliputi personal, kolektif dan *transient / state*. Fisher (2010) menemukan bahwa kebahagiaan di tempat kerja sebagai pengalaman individual yang dipengaruhi oleh dinamika kelompok dalam organisasi.

Peneliti juga menemukan perusahaan yang telah mengusahakan kebahagiaan di tempat kerja. Perusahaan tersebut adalah Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Perusahaan ini telah mendapatkan penghargaan sebagai perusahaan terbaik untuk bekerja. Penghargaan bergengsi sebagai *best company to work for in Asia* telah diraih pada bulan April 2018. Hasil survei yang dilansir Metro TV (*M. Studio*, 2018., Telkom dinobatkan sebagai perusahaan terbaik untuk tempat bekerja, para. 5) menunjukkan bahwa Telkom Indonesia (Persero) Tbk. memiliki nilai tinggi untuk aspek-aspek keterlibatan dalam *team work*, komitmen dan memberikan yang terbaik pada pelanggan serta tingginya motivasi dalam pengembangan karier. Bentuk upaya Telkom dalam meningkatkan dan mempertahankan kebahagiaan pekerja adalah menciptakan mekanisme insentif, program pengembangan kompetensi, dan beasiswa untuk pelatihan baik di tingkat nasional maupun internasional.

Secara teoretis, banyak faktor yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Fisher (2010) mengelompokkan faktor tersebut menjadi tiga bagian yaitu *environmental*, *dispotitional* dan *person by situation*. Lingkungan meliputi hal-hal di sekitar individu yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Lingkungan ini terdiri dari organisasi, pekerjaan, dan kejadian atau hal-hal spesifik di tempat kerja. Misalnya kesempatan mengembangkan diri, dukungan dari atasan, rekan kerja dan lain sebagainya. Faktor *dispotitional* meliputi kepribadian individu yang bekerja didalamnya termasuk bagaimana individu mengevaluasi dirinya. Faktor *person by situation* ini mengacu pada seberapa cocok karyawan dengan organisasinya (*person-organization fit*). Jadi faktor ini melihat kecocokan antara budaya organisasi dengan kepribadian individu.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Wesarat, Majid dan Sharif (2014) menunjukkan bahwa *cultural values* menjadi moderator dalam berbagai faktor yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. *Cultural values* (menurut Hassan dalam Wesarat, Majid & Sharif, 2014) adalah sistem kepercayaan yang telah disepakati anggota organisasi dan diturunkan ke generasi berikutnya. *Culture* adalah pusat yang mengatur pemahaman mengenai perilaku, sosial, kejadian, institusi dan proses di organisasi. Jadi pemaknaan segala sesuatu yang terjadi di organisasi ditentukan dari budayanya.

Kebahagiaan di tempat kerja juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Hal tersebut dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto (2017). Iklim organisasi yang baik membuat karyawan merasa bahwa pemimpin telah mendelegasikan tugas dengan adil, sesuai kemampuan. Iklim organisasi yang baik juga membuat anggota organisasi saling menghargai dan mampu mengapresiasi rekan kerja yang berprestasi. Wijayanto (2017) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan hal tersebut di organisasinya, maka karyawan merasa lebih bahagia. Secara tidak langsung, Wijayanto (2017) menjelaskan bahwa ada peran yang sangat kuat dari pemimpin untuk membentuk iklim organisasi yang baik.

Luthans (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut adalah keteraturan perilaku yang diamati, norma, nilai, filosofi, aturan dan iklim organisasi. Luthans juga menjelaskan bahwa penyusunan budaya organisasi dilakukan oleh satu orang, yaitu pemimpinnya. Pemimpin menciptakan kelompok dan berbagi visi bersama. Dalam upaya mencapai visi tersebut dibuatlah sistem kepercayaan untuk mengatur jalannya organisasi. Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran penting dalam membangun kebahagiaan di tempat kerja.

Data di lapangan berdasarkan hasil survei *Employee Job Happiness Index* menunjukkan upaya-upaya tersebut masih kurang cukup tergambarkan di perusahaan-perusahaan. Ini disebabkan ada beberapa faktor yang masih belum diupayakan oleh perusahaan-perusahaan saat ini. Salah satu faktor tersebut adalah kepemimpinan. Hasil survei *happiness index* menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama ketidakbahagiaan di tempat kerja. Ini disebabkan adanya ketidakpuasan pada kultur kepemimpinan yang dijalankan (Herlinda, 2017 Tingkat Kebahagiaan Pegawai Indonesia

Tertinggi Kedua di Asean, para. 9). Padahal aspek kepemimpinan mempengaruhi iklim organisasi yang terbentuk (Luthans, 2011). Oleh karena itu, peneliti mengusulkan kepemimpinan melayani sebagai pilihan dalam menjawab kebutuhan tersebut.

Servant leadership (pemimpin yang melayani) dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang bermanfaat dalam membangun, melibatkan dan mengembangkan karyawan. Spears (dalam Dierendonck & Patterson, 2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang dibangun membuka kesempatan untuk belajar, juga untuk melakukan kesalahan. Keputusan dibuat dari proses mengumpulkan informasi dan berefleksi. Gaya kepemimpinan melayani menjadi solusi dalam meningkatkan *happiness* di tempat kerja karena mempengaruhi *self-validation*. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen, Chen dan Li (2013). Ketiga peneliti tersebut menguji pengaruh *spiritual values* dari *servant leadership* terhadap motivasi otonomi pekerja dan *eudamonic well-being*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai – nilai spiritual yang dirasakan oleh bawahannya (persepsi pekerja) memiliki kontribusi yang signifikan pada motivasi otonomi dan *eudamonic well-being*. *Eudamonic well-being* memiliki kesamaan dengan dimensi *self-validation* yang merupakan aspek dari kebahagiaan.

Perbedaan gaya kepemimpinan *servant leadership* dan *transformational leadership* terletak pada orientasinya. Kedua gaya kepemimpinan tersebut bukan gaya yang berlawanan namun berbeda. Stone, Russell dan Patterson (2004) menyatakan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut sama-sama dinamis. Namun, *transformational leadership* berfokus pada tujuan organisasi. *Servant leadership* berfokus pada anggota yang mengikuti organisasi. Selain itu, *servant leadership* menekankan pada konsep altruistik daripada kepatuhan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pekerti dan Sendjaya (2010) menunjukan bahwa masyarakat Indonesia menekankan pada komunitas, saling menghormati dan penyesuaian diri satu sama lain. Pemimpin di Indonesia mampu memberikan pengaruh besar bagi anggotanya karena keterbukaannya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan melayani menjadi cocok di Indonesia.

Faktor lain yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja, adalah relasi dengan rekan kerja. *Employee Job Happiness Index* menunjukkan bahwa negara yang pekerjanya bahagia, memiliki *good*

colleagues. Ini berarti, karyawan di negara tersebut memiliki relasi positif dengan rekan kerjanya. Hal tersebut juga dicari apabila karyawan meninggalkan perusahaan. Meskipun mereka menginginkan tanggung jawab / pekerjaan baru, mereka tetap menginginkan rekan kerja yang baik.

Fowler dan Christakis (2008 dalam Feingold, 2016) mengungkapkan bahwa kebahagiaan, kesehatan, dan kesejahteraan bukan hanya pengalaman yang dirasakan, tetapi merupakan sifat dari sebuah kelompok. Itu artinya, setiap di individu dalam organisasi berperan membentuk kebahagiaan di tempat kerja. Dinamika relasi positif karyawan di tempat kerja menjadi sumber daya yang mendukung kesejahteraan di tempat kerja dan melawan *burnout* (Feingold, 2016). Salah satu konsep yang menjelaskan relasi positif di tempat kerja adalah *High Quality Connections* (HQCs). HQCs adalah interaksi dua arah yang positif mengenai pengalaman subjektif yang terhubung antar individu serta secara struktural (Stephens, Heaphy & Dutton, 2012). Konsep ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia merupakan makhluk sosial dan hubungan dengan orang lain dipengaruhi oleh apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukannya dalam relasi. Oleh karena itu, mekanisme kognitif, emosi dan perilaku menjadi aspek dalam mengukur HQCs.

Di Indonesia, relasi menjadi faktor kuat dalam mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Wulandari dan Widyastuti (2014) menemukan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja adalah hubungan positif dengan orang lain. Hasil tersebut didapati dalam lima suku di Indonesia yaitu suku Melayu, Jawa, Batak, Minang dan Bugis. Prasetyo (2015) juga menemukan bahwa relasi menjadi faktor kebahagiaan di tempat kerja selain faktor keterlibatan penuh, penemuan makna dan pengembangan karier.

Konsep HQCs dipilih oleh peneliti karena secara teoretis dapat mempengaruhi aspek kebahagiaan di tempat kerja, hal ini selaras dengan budaya Timur khususnya di Indonesia (Wulandari & Widyastuti, 2014; Prasetyo, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Quinn dan Dutton (2005; dalam Cameron, & Spreitzer, 2012) menunjukkan bahwa orang yang memiliki HQCs tinggi, lebih mungkin merasakan *positive arousal* dan peningkatan energi positif. Seperti yang telah dipaparkan diatas bahwa *arousal* merupakan bagian dari aspek kebahagiaan. HQCs mampu membuat karyawan merasakan

positive arousal karena HQCs memberikan pengalaman subjektif membuat karyawan bergairah, merasa dicintai, dan memiliki rasa kebersamaan (Stephens, Heaphy & Dutton, 2012).

Berdasarkan paparan di atas, maka ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Faktor tersebut adalah persepsi gaya kepemimpinan melayani dan *high quality connections*. Variabel kepemimpinan melayani masih jarang diteliti aplikasinya dalam organisasi profit. Adapun organisasi profit yang diteliti dengan gaya kepemimpinan ini cenderung merupakan organisasi kemanusiaan seperti rumah sakit (misalnya Feingold, 2016). Penelitian mengenai HQCs sendiri juga masih jarang diteliti karena penelitian terdahulu masih berfokus pada relasi konvensional di organisasi.

Penelitian tentang kebahagiaan di tempat kerja saat ini telah banyak. Seperti yang telah dilakukan oleh Fisher pada tahun 2010. Fisher (2010) melakukan tinjauan berbagai sumber untuk memahami definisi, penyebab dan dampak dari kebahagiaan di tempat kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja harus diukur dalam berbagai tingkatan. Termasuk didalamnya *transient experiences*, *stable person-level attitudes* dan *collective attitudes* serta menghargai aspek lain di *event*, pekerjaan atau organisasi tertentu. Selain itu, beliau juga menemukan berbagai dampak kebahagiaan di tempat kerja baik pada individu maupun organisasi.

Wesarat, Sharif, dan Majid (2015) juga berusaha menyusun konsep kebahagiaan di tempat kerja regional Asia. Dalam penelitian tersebut, mereka mencoba melakukan analisa faktor yang mempengaruhi kebahagiaan di kerja dengan tinjauan berbagai literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 4 konstruk yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. 4 konstruk tersebut adalah *employment status*, *income*, *friendship* dan *work activities*. Namun, keempat konstruk tersebut dimediasi oleh nilai dalam budaya organisasi sehingga kebahagiaan karyawan di tempat kerja dapat berbeda dalam konteks budaya yang berbeda.

Penelitian tentang kebahagiaan di tempat kerja juga menarik perhatian peneliti di Indonesia. Seperti yang dilakukan oleh Wulandari, dan Widyastuti, (2014). Penelitian tersebut mencoba melakukan analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Penelitian tersebut melibatkan 407 orang pegawai (PNS

dan non-PNS) dengan metode *indigenous psychology*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari berbagai suku, ada lima faktor yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja yaitu: hubungan positif dengan orang lain, prestasi, lingkungan kerja fisik, kompensasi dan kesehatan. Adapun suku yang terlibat dalam penelitian ini adalah suku Melayu, Jawa, Batak, Minang dan Bugis.

Ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja belum melihat aspek kepemimpinan. Kebahagiaan di tempat kerja cenderung dilihat secara horizontal yaitu hubungan dengan rekan kerja dan pekerjaan yang dilakukan. Peneliti tertarik melihat bagaimana pengaruh kebahagiaan di tempat kerja secara vertikal dan horizontal. Secara horizontal peneliti ingin melihat bagaimana hubungan relasi terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Secara vertikal peneliti ingin mengetahui bagaimana hubungan kepemimpinan terhadap kebahagiaan di tempat kerja.

Salah satu perusahaan yang menarik untuk diteliti adalah PT MA. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang telah berdiri selama 24 tahun. Dalam 10 tahun terakhir perusahaan sedang melakukan efisiensi, salah satunya dalam sektor tenaga kerja. Efisiensi yang berlangsung menghasilkan keluarnya 652 tenaga kerja. Saat ini jumlah tenaga kerja di PT MA di tingkat pelaksana adalah 327 orang. Efisiensi ini terjadi akibat perubahan penggunaan teknologi di PT MA. Dari tenaga manusia menjadi tenaga mesin.

Menurut Manulang (1988; dalam Rosyid, 2003), PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) akibat pengembangan perusahaan dalam menggunakan mesin dalam proses produksi (*redundancy*) adalah PHK dalam kondisi tidak normal. Menurut Rosyid (2003) PHK dalam kondisi tidak normal merupakan ancaman yang mencemaskan karyawan. Tetapi hal ini tidak tergambar pada karyawan di PT MA. Menanggapi hal tersebut orang – orang yang bekerja di PT MA lebih mencemaskan kesinambungan perusahaan. Dengan efisiensi sebesar itu apakah perusahaan masih bisa memenuhi kebutuhan pasar dengan baik. Berikut kutipan hasil wawancara pada informan V di departemen *Finance, Accounting* dan *Administration* (FAA):

Kalau perasaan cemas sepanjang job desc yang saya lakukan tidak ada masalah. Cuma saya sempat khawatir dengan kesinambungan perusahaan ini saja. Karena kita

kemarin sempat melakukan efisiensi, pengurangan tenaga kerja, terus pengurangan target marketing.

Ini menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa terancam dirinya akan dikeluarkan. Pernyataan ini menggambarkan cinta partisipan kepada perusahaan. Perasaan cemas terkait dengan PHK yang berlangsung tidak tergambarkan. Ini merupakan salah satu indikator rendahnya perasaan negatif yaitu kecemasan (Warr, 2007). Hal lain yang menunjukkan pengelolaan yang baik pada perasaan negatif juga tampak. Ini dapat dilihat dari bagaimana individu mengatasi perasaan bosan dalam pekerjaannya. Berikut kutipan wawancara pada informan S di departemen sales:

Hal-hal yang membuat saya bosan adalah pekerjaan yang rutinitas. Untuk mengatasi perasaan tersebut saya memaksa diri saya dengan memandang bahwa ini adalah kebutuhan perusahaan. Selain itu, karena tidak semua yang kita sukai bisa kita dapati. Jadi kita mesti bisa melihat hal yang kita sukai dari pekerjaan ini.

Informan V di departemen FAA juga punya cara yang baik dalam mengelola rasa bosan. Berikut kutipan hasil wawancaranya:

kalau perasaan bosan pernah banget, apalagi di divisi accounting kan ya begitu-begitu saja ya rutin banget, jadi tugas dari awal bulan sampai akhir bulan ya itu itu saja, kadang kita ya bosen sih. Cuma ya kita pintar-pintar saja cari sesuatu yang bisa menyelimurkan supaya tidak bosan bosan. Kalau saya lebih cenderung cara mengerjakannya jangan seperti itu terus. Misalnya kita kalau ngerjain ABCDEF sampai Z. Kita kadang balik dari belakang kedepan. Atau komunikasi dengan teman-teman jangan lhat data terus. Lalu pas istirahat ya kita dengerin musik / lihat film jadi buat kita itu tidak terasa waktunya.

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa setiap partisipan telah menemukan cara tersendiri (otonom) dalam mengatasi perasaan bosan, sehingga perasaan negatif tidak menetap dan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan. Bahkan, dalam upaya tersebut ada peran

relasi yang dimanfaatkan untuk mengurangi perasaan bosan yang dialami.

Menurut peneliti, kondisi-kondisi seperti ini memiliki hubungan dengan kepemimpinan yang dijalankan sehingga peneliti melihat bagaimana kepemimpinan yang berlangsung di PT MA. Dari hasil wawancara, ada beberapa indikator yang menunjukkan bahwa PT MA menerapkan nilai-nilai dalam kepemimpinan melayani. Salah satunya adalah keinginan mendengarkan, seperti yang disampaikan oleh salah seorang supervisor senior di departemen *Human Resources*:

Dukungan yang saya rasakan dari atasan adalah memberi arahan dan semangat. Kalau ada masalah bisa di sharingkan. Bahkan masalah pribadi pun bisa. Pimpinan sendiri juga suka melakukan sapaan-sapaan sederhana yang menurun saya masuk (menyentuh). Jadi tidak harus dalam bentuk diberikan sesuatu.

Ini yang menjadikan beliau untuk menanggapi tim-nya ketika ada yang memiliki masalah. Berikut kutipan wawancaranya:

Jadi kalau ada yang menceritakan masalah pribadi ya harus ditanggapi. Walaupun tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, tetapi kita harus bisa memperhatikan sejauh itu.

Hal ini menggambarkan dua aspek dalam kepemimpinan melayani. Pertama adalah *altruistic calling*, dimana pimpinan meletakkan kepentingan bawahannya di atas kepentingannya sendiri (Barbuto & Wheeler, 2006). Aspek lain yang tergambar dari pernyataan ini adalah *emotional healing*. Dimana pemimpin bersedia memberikan telinga untuk mendengarkan bawahannya. Seringkali, pimpinan berperan dalam mengambil solusi dari masalah pribadi yang di ceritakan. Walaupun solusi tidak pas, pimpinan bisa menjadi pendengar yang baik untuk mengungkapkan masalah atau perasaan negatif yang di rasakan. Berikut kutipan hasil wawancara bentuk perilaku lain dari *emotional healing* di PT MA oleh salah seorang manajer:

Selama 9 tahun saya bekerja di sini, pernah ada bawahan yang cerita masalah ke saya. Ada beberapa yang pernah cerita masalah pribadi juga, masalah

keluarga lah, suami istri lah dan lain-lain. Kalau masalah kerjaan juga ada beberapa kali crash. Yang ini gak cocok sama ini, yang ini gak cocok sama ini. Ya kita berusaha kumpul dan bicarakan baik-baik sih. Masalahnya dimana, kalau misalnya ada solusi enaknya kayak apa. Supaya sama-sama enak. Kalau masalah keluarga ya kita harus keep lah. Tidak boleh disebar ke lainnya. Sepanjang saya bisa kasih advice kalau dia cocok ya lakukan kalau tidak, kita hanya menyediakan kuping saja untuk mendengarkan.

Tidak hanya mengenai peran kepemimpinan dalam kebahagiaan di tempat kerja, peneliti juga melihat adanya peran relasi dengan rekan kerja di PT MA. Dilihat dari segi sistem, pimpinan membuat sistem yang menunjang terjadinya *high quality connections*. Salah satu sistem tersebut adalah program *gathering*. Program ini terlaksana untuk membangun relasi antar karyawan, tidak hanya di departemen masing-masing tetapi juga antar departemen. Namun, pelaksanaannya sampai saat ini masih belum rutin. Di lain hal, sistem yang di bangun pimpinan adalah sebuah tempat makan atau tempat kumpul yang agak jauh lokasinya dengan gedung tempat mereka bekerja. Di tempat ini, orang-orang yang berada di posisi atas dengan pelaksana dapat saling berbaur. Tempat ini juga menunjang pertemuan-pertemuan informal yang justru berpotensi meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Hal lain yang ternyata juga mampu meningkatkan relasi antar departemen adalah pelaksanaan KPI. Menurut salah seorang karyawan di FAA, beliau menyatakan bahwa KPI memberikan kesadaran seberapa penting peran departemennya. Selain itu, KPI memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja agar bisa semakin mendukung departemen yang lain agar perusahaan menjadi semakin maju. Berikut adalah kutipan hasil wawancaranya:

Beberapa tahun yang lalu kita sudah dibuatkan KPI untuk setiap individu dan setiap departemen. Disitu kita dipacu untuk menilai sampai sejauh mana pekerjaan kita di semua level, output yang dihasilkan bagi divisi lain / orang lain. Kita belajar untuk berpikir kedepan, jadi tidak hanya mengerjakan rutinitas. Tapi kita belajar melihat apakah hasilnya kita itu bisa di pakai dan

bermanfaat bagi yang lain. Jadi dari KPI itu kita belajar selangkah lebih maju dalam berpikir ya. Jadi divisi accounting ini divisi penunjang bagi departemen inti. Jadi kita juga bisa support mereka supaya perusahaan lebih maju-lah.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai kebahagiaan di tempat kerja di PT MA. Jadi peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh persepsi kepemimpinan melayani dan *high quality connections* pada kebahagiaan di tempat kerja di PT MA.

1.2. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah kebahagiaan di tempat kerja. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini berfokus pada hubungan gaya kepemimpinan melayani yang dipersepsikan oleh karyawan dan *high quality connections* (HQC) terhadap kebahagiaan di tempat kerja.
- b. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan di tingkat pelaksana (*staff*) yang telah bekerja lebih dari dua tahun di perusahaan MA.
- c. Penelitian ini berfokus untuk menguji hubungan persepsi kepemimpinan melayani dan *high quality connections* (HQC) pada kebahagiaan di tempat kerja.

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah ada hubungan antara persepsi kepemimpinan melayani dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan di perusahaan MA?
- b. Apakah ada hubungan antara *high quality connections* dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan di perusahaan MA?
- c. Bagaimana pengaruh persepsi kepemimpinan melayani dan *high quality connections* terhadap kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan di perusahaan MA?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan:

- a. Tujuan mayor:
 1. Mengetahui ada atau tidaknya pengaruh persepsi gaya kepemimpinan melayani dan *high quality connections* (HQCs) terhadap kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan di perusahaan MA.
 2. Mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara persepsi kepemimpinan melayani dan *high quality connections* (HQCs) terhadap kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan di perusahaan MA.
- b. Tujuan minor:
 1. Mengetahui ada atau tidaknya pengaruh persepsi kepemimpinan melayani terhadap kebahagiaan di tempat kerja di perusahaan MA.
 2. Mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *high quality connections* terhadap kebahagiaan di tempat kerja di perusahaan MA.
 3. Mengetahui ada atau tidaknya hubungan persepsi gaya kepemimpinan melayani dan kebahagiaan di tempat kerja di perusahaan MA.
 4. Mengetahui ada atau tidaknya hubungan *high quality connections* (HQCs) dan kebahagiaan di tempat kerja di perusahaan MA.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memperkaya perkembangan ilmu psikologi di bidang psikologi Industri dan Organisasi khususnya pada Psikologi Positif, yaitu dalam hal kebahagiaan di tempat kerja.

1.5.2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih dalam melakukan evaluasi untuk meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Agar dapat menunjang tercapainya tujuan utama atau visi dari perusahaan.

- b. Bagi karyawan di tempat kerja
Penelitian ini memberikan pengetahuan mengenai pentingnya relasi positif khususnya *high quality connections* dalam organisasi sehingga anggota organisasi mampu membangun hubungan yang lebih baik dan mengacu pada budaya organisasi untuk mencapai visi bersama.
- c. Bagi pimpinan perusahaan
Penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan intervensi dalam meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja sehingga produktivitas dapat meningkat dan *turnover* di perusahaan dapat dicegah atau menurun.
- d. Bagi peneliti selanjutnya
Penelitian ini dapat digunakan untuk menjadi referensi penelitian berikutnya. Khususnya tentang bagaimana peran atau pengaruh kepemimpinan dan relasi di tempat kerja terhadap kebahagiaan karyawan.