

**PENGARUH KEPEMIMPINAN USIA MUDA DAN PSYCHOLOGICAL
WELLBEING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PT PERMODALAN NASIONAL MADANI
CABANG LAMPUNG**

(THESIS)

Oleh :

AYU KARMILA DEWI

2221011012



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

ABSTRAK
PENGARUH KEPEMIMPINAN USIA MUDA DAN PSYCHOLOGICAL
WELLBEING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PT PERMODALAN NASIONAL MADANI
CABANG LAMPUNG

Oleh
AYU KARMILA DEWI

Kinerja karyawan adalah tolak ukur perusahaan untuk memenuhi apa yang menjadi tujuan perusahaan secara cepat dan tepat. Pada penelitian ini kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan usia muda dan psychological wellbeing baik secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediasi variabel independent dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan, psychological wellbeing terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja memediasi psychological wellbeing terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel penelitian ini, yaitu 165 responden dengan metode convenience sampling dengan teknik simple random sampling. Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM-Amos. Penelitian ini dilakukan di PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung pada November 2023.

Temuan empiris menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis, yaitu kepemimpinan usia muda berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Psychological wellbeing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan memediasi Psychological wellbeing terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan mean item pernyataan terendah dari penelitian yang telah dilakukan didapatkan saran, yakni disarankan kepemimpinan usia muda mampu menyeimbangkan antar kehidupan dan pekerjaan, melakukan perbaikan atau perubahan besar dalam hidup agar psychological wellbeing lebih baik, meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja agar kepuasan kerja terus meningkat, dan disarankan untuk kedepannya karyawan mampu memenuhi tugas yang diberikan manajer dengan baik.

Kata kunci: Kepemimpinan Usia Muda, Kepuasan Kerja, Psychological Wellbeing , Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF YOUNG LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL WELLBEING ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLE IN PT PERMODALAN NASIONAL MADANI LAMPUNG BRANCH

By

AYU KARMILA DEWI

The performance of employees is a measure for the company to achieve its goals quickly and accurately. In this study, employee performance is influenced by young age leadership and psychological well-being, both directly and indirectly through job satisfaction as an independent mediating variable affecting employee performance. The aim of this research was to determine the impact of young age leadership on employee performance, the effect of psychological well-being on employee performance, how job satisfaction mediates the relationship between young age leadership and employee performance, as well as how job satisfaction mediates the impact of psychological well-being on employee performance. The sample size for this research was 165 respondents using a convenience sampling method with simple random sampling technique. The research employed SEM-Amos analysis tool and was conducted at PT Permodalan Nasional Madani, Lampung Branch, in November 2023.

The empirical findings indicate that this study supports the hypothesis, which is that young leadership has a positive and significant influence on employee performance. Psychological well-being has a positive and significant influence on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant mediating effect on the influence of young leadership on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant mediating effect on the influence of Psychological well-being on employee performance. Based on the mean item statement with the lowest score from the conducted research, recommendations are made, such as suggesting that young leadership is able to balance life and work, making significant improvements or changes in life for better psychological well-being, enhancing collaboration with colleagues to continually improve job satisfaction, and suggesting that in the future employees should be able to fulfill tasks assigned by managers effectively.

Keywords: Young Leadership, Job Satisfaction, Psychological Wellbeing, Employee Performance

**PENGARUH KEPEMIMPINAN USIA MUDA DAN PSYCHOLOGICAL
WELLBEING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PT PERMODALAN NASIONAL MADANI
CABANG LAMPUNG**

Oleh

AYU KARMILA DEWI

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN
Pada
Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

Judul Tesis

: **PENGARUH KEPEMIMPINAN USIA MUDA
DAN PSYCHOLOGICAL WELLBEING
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT
PERMODALAN NASIONAL MADANI
CABANG LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: **Ayu Karmila Dewi**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2221011012

Konsentrasi

: **MSDM**

Program Studi

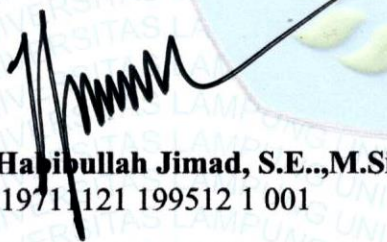
: **Magister Manajemen**

Fakultas

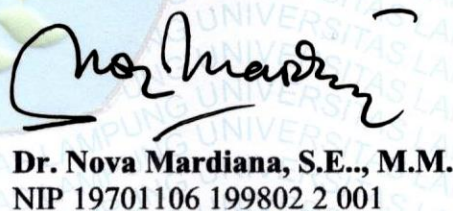
: **Ekonomi dan Bisnis**



Pembimbing I


Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP 19711121 199512 1 001

Pembimbing II


Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lampung



Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP 19770711 200501 2 002

MENGESAHKAN

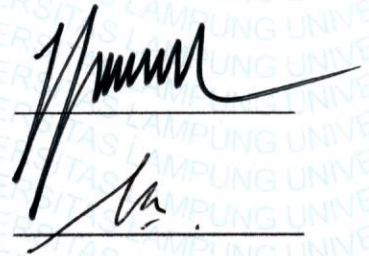
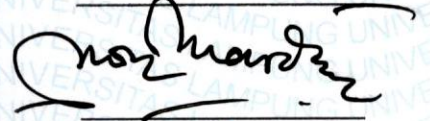
1. Komisi Penguji

Ketua Penguji : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**

Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E, M.Si.**

Penguji II : **Dr. Zainnur M. Rusdi. S.E., M.Sc.**

Sekretaris Penguji : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640526 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 26 Maret 2024

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ilmiah berupa tesis dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN USIA MUDA DAN PSYCHOLOGICAL WELL BEING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT PERMODALAN NASIONAL MADANI CABANG LAMPUNG”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai tata etika kepenulisan ilmiah yang berlaku dalam lingkungan masyarakat akademik.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini saya serahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di masa mendatang ternyata ditemukan ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi sesuai aturan yang berlaku. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

A3

Bandar Lampung, 26 Maret 2024



Ayu Karmila Dewi
NPM 2221011012

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Ulak Ata Kecamatan Tanjung Raja Kabupaten Lampung Utara, Provinsi Lampung pada tanggal 05 Mei 1990. Merupakan anak pertama dari Bapak Suwariyanto dan Ibu Heryati. Saat ini penulis telah menikah dan dikarunia tiga putra. Penulis mengawali pendidikan di Sekolah Dasar (SD) Negeri 01 Ulak Ata, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 01 Tanjung Raja, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) 01 Bukit Kemuning. Pada tahun 2008 penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Sekolah Tinggi Keguruan Ilmu Pendidikan (STKIP) Muhammadiyah Kotabumi Lampung jurusan Pendidikan Bahasa Sastra Indonesia dan Daerah dan lulus pada tahun 2013. Penulis berkesempatan bekerja pada salah satu bank swasta yang ada di Lampung Timur pada tahun 2013-2016. Pada tahun 2016 penulis bergabung di salah satu lembaga keuangan BUMN yang ada di Lampung. Tahun 2022 penulis melanjutkan pendidikan Magister pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Lampung dan mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

“Masa lalu adalah sejarah untuk dijadikan pengalaman, masa depan adalah impian untuk di genggam”

“Kebaikan adalah investasi, menciptakan kenangan indah adalah harta”

“Maju berkembang dan sukses dengan menjadikan diri bunga diantara lebah bukan menjadi lebah yang melayukan bunga”

“Jika ingin mutiara maka harus berani menyelam ke dalam lautan dalam”

-Soekarno-

PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohim

Segala puji bagi Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Tesis ini saya persembahkan kepada:

Keluargaku

Ibuku Heriyati, Bapakku Suwariyanto, Suamiku Heriyanto, ke dua Putraku Aldric Amsyar Heriyanto dan Alaric Fazil Heriyanto. Terimakasih atas semangat, suport, kerjasamanya dan dukungan baik dalam bentuk materil dan imateril.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan karuniaNya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Usia Muda dan *Psychological Well Being* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung”** adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., ASEAN Eng., Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. Direktur Program Pascasarjana.
3. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu, memberikan koreksi, saran dan menguji kepada

Penulis dalam proses penyusunan tesis ini.

6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah banyak membantu mengoreksi, memberikan saran dan menguji dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E, M.Si, selaku Dosen Penguji pertama yang telah menguji dan memberikan saran serta masukannya.
8. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi. S.E., M.Sc., selaku Dosen Penguji yang telah menguji, memberikan saran dan masukannya.
9. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
10. Bapak Andre dan seluruh staf Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah melayani di bidang administrasi akademik, sarana dan prasarana.
11. Ibu Bapak saya tercinta Heryati dan Suwariyanto yang senantiasa mendoakan, memberikan perhatian, cinta dan dukungannya.
12. Suamiku Heriyanto terima kasih atas restu, dukungan dan Doanya.
13. Anakku Tercinta Aldric Amsyar Heriyanto dan Alaric Fazil Heriyanto, terima kasih untuk senyum dan kebahagiaanya.
14. Terima kasih untuk putraku almarhum Moh El Khalifi Syafiq, walau kita

dipisahkan oleh alam namun hati mamah selalu untukmu. Kakak El selalu menjadi motivasi mamah untuk terus lebih baik lagi dihadapan Allah dan sesama.

15. Rekan-rekan Angkatan 2020 Program Studi Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terima kasih atas semangatnya.

16. Driver M. Rasyid Redho terima kasih atas keikhlasannya antar jemput dalam proses penyelesaian tesis ini.

17. Semua orang yang telah berbaik hati membantu semua urusan selama penelitian yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, semoga kebbaikannya akan dibalas oleh Allah SWT dengan kebaikan yang lebih banyak.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa “kesempurnaan hanya milik Allah SWT” dan “tak ada gading yang tak retak”, oleh karena itu penulis akan lapang dada untuk menerima kritik dan saran dari hasil penelitian ini. Penulis berharap tesis ini dapat menyumbang khasanah ilmu pengetahuan dan memberikan manfaat. Aamiin Yaa Rabbal ‘Aalaamiin.

Bandar Lampung, Maret 2024



Ayu Karna Dewa

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABLE.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
2. 1 Landasan Teori.....	20
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan.....	20
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	23
2.2. <i>Psychological Wellbeing</i>	35
2.2.1 Pengertian <i>Psychological Wellbeing</i>	35
2.2.2 Dimensi <i>Psychological Wellbeing</i>	37
2.2.3 Faktor <i>Psychological Wellbeing</i>	39
2.3 Kepuasan Kerja.....	40
2.3.1 Pengertian kepuasan kerja.....	40
2.3.2 Faktor Kepuasan Kerja.....	43
2.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja.....	44
2.4 Kinerja Karyawan.....	46
2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	46
2.4.2 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan.....	47
2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	49
2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	53
2.4.5 Indikator Kinerja Karyawan.....	54
2. 5 Penelitian Terdahulu.....	56

2.6 Kerangka Pikir Penelitian	61
2.7 Pengembangan Hipotesis	62
2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Usia Muda Terhadap Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung	62
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	69
3.1 Desain Penelitian	69
3.1.1 Jenis dan Sumber Data	69
3.2 Objek Penelitian	70
3.2.1 Populasi dan Sampel	70
3.3 Variabel Penelitian dan Variabel Operasional	71
3.4 Uji Instrumen	74
3.4.1 Uji Validitas	74
3.4.2 Uji Reliabilitas	75
3.4.3 Uji Normalitas	76
3.4.5 Uji Sobel/Mediasi	78
BAB V KESIMPULAN	79
5.1 KESIMPULAN	79
5.2 SARAN	80
5.3 IMPLIKASI PENELITIAN	82
5.3.1 Implikasi Teoritis	82
5.3.2 Implikasi Praktis	83
DAFTAR PUSTAKA	84

DAFTAR TABLE

Table 1.1 <i>Psychological Wellbeing</i> Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung Tahun 2023	7
Table 1.2 Data Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung Tahun 2023	8
Table 1.3 Kinerja PT Permodalan Nasional Madani Tahun 2022	11
Table 2.1 Penelitian Terdahulu	57
Table 3.1 Skala Likert	70
Table 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	72
Table 3.3 Uji Kelayakan Model	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Unit PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung.....	9
Gambar 1.2 Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung Tahun 2022	12
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya Manusia (SDM) memiliki peran sentral dan strategis dalam mewujudkan kesejahteraan suatu organisasi. SDM yang berkualitas unggul menjadi prasyarat esensial bagi kesuksesan setiap entitas organisasi. Keberadaan karyawan dan pemimpin yang berkualitas tinggi memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan organisasi dan kemampuannya untuk bersaing dalam skala global. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengarahkan suatu kelompok menuju pencapaian visi dan misi organisasi. Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam mengambil tanggung jawab, merencanakan strategi, serta memotivasi tim.

Peran seorang pemimpin melibatkan sejumlah aspek yang memiliki dampak penting dalam meningkatkan kesuksesan, pertumbuhan, serta kesejahteraan baik bagi organisasi itu sendiri maupun para anggotanya. Pemimpin juga berperan menjadikan team atau anggotanya berkualitas unggul dan memiliki kinerja yang maksimal. Yukl dan Gardner (2020) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan zaman menjadi esensial. Pemimpin dalam menjalankan tugas harus menjaga integritas, keadilan, kecerdasan emosional, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi anggota tim, membangun kerjasama, dan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan harus menggunakan model yang cocok sesuai dengan kondisi masyarakat atau karyawan saat ini karena itu model kepemimpinannya harus terus dikoreksi atau dikembangkan. Buengeler et al (2016) mengatakan bahwa usia adalah salah satu karakteristik prototipikal pemimpin.

Taylor (2016) mengatakan bahwa semua pemuda mempunyai potensi untuk mengeksplorasi dan mengembangkan keterampilan mereka sebagai pemimpin dan bahwa kepemimpinan tidak harus hanya dimiliki oleh orang dewasa, mereka yang memiliki otoritas atau mereka yang tidak mempunyai wewenang. Kepemimpinan pada usia muda memiliki beberapa elemen khusus yang dapat diperhatikan. Anderson (2012) mengatakan proses pengembangan keterampilan kepemimpinan dan memimpin orang lain, generasi muda dapat mengembangkan Kepemimpinan Usia Muda yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan masa remaja dan dewasa, sekaligus menciptakan dan mendukung peluang bagi generasi muda lainnya untuk berkembang.

Buengeler et al (2016) mengatakan usia pemimpin 23–48 tahun untuk mengoperasionalkan usia pemimpin yang lebih muda (dibandingkan dengan usia pemimpin yang lebih tua). Mathiyazhagan (2020) mengatakan bahwa usia

pemuda 15–29 tahun, dan kelompok orang tua 30–40 tahun. Usia muda adalah kelompok yang besar dan berpengaruh dalam dunia kerja saat ini, sehingga penting bagi pemimpin untuk memahami dan mengakomodasi kebutuhan dan karakteristik ini. Anderson (2012) mengatakan kepemimpinan usia muda memiliki fungsi penting dalam pengembangan pemuda sebagai sarana membantu generasi muda menjadi kompeten secara sosial, moral, emosional, fisik dan kognitif. Proses pengembangan keterampilan kepemimpinan dan memimpin orang lain, generasi muda dapat mengembangkan kepemimpinan usia muda yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan, sekaligus menciptakan dan mendukung peluang bagi generasi muda lainnya untuk berkembang.

Buengeler et al (2016) menerangkan bahwa efek kepemimpinan bisa lebih jelas terlihat pada usia pemimpin yang lebih muda versus semakin tua pemimpinnya. Pemimpin yang dapat memahami dan mengadopsi pendekatan yang sesuai dapat membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan, serta membantu mereka berkembang dan berkontribusi secara efektif dalam organisasi. Kepemimpinan muda memiliki fungsi penting dalam pengembangan pemuda sebagai sarana membantu generasi muda menjadi kompeten secara sosial, moral, emosional, fisik dan kognitif (Katzel, LaVant, dan Richards, 2010). Kepemimpinan usia muda merupakan generasi penerus dan harapan untuk kemajuan dan perkembangan suatu organisasi.

Pada saat ini, pertumbuhan pemimpin usia muda di Indonesia berkembang dengan cepat termasuk di dalam ruang lingkup organisasi. Pemimpin usia muda muncul

dalam generasi muda bukan hanya bagian dari aktivitas organisasi, melainkan juga sebagai wujud dukungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan agar dapat berkontribusi secara sempurna di organisasi. Kepemimpinan yang berasal dari usia muda memiliki kecenderungan memiliki pola pikir inovatif dan terbuka terhadap perubahan. Buengeler et al (2016) mengatakan bahwa usia pemimpin akan menentukan efektivitas penghargaan kontingen dan kepemimpinan partisipatif dalam mempengaruhi anggota tim. Pemimpin usia muda memberikan kesempatan bagi generasi muda untuk merasa diberdayakan atau dikembangkan dan memiliki peran dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka secara langsung.

Keberadaan pemimpin usia muda berperan dalam membangun kepercayaan dan keterlibatan generasi muda dalam perusahaan. Ding dan Yu (2021) mengatakan bahwa pemimpin berbasis kekuatan dapat membangun iklim positif yang berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan dengan secara konsisten berfokus pada kekuatan mereka sendiri dan karyawan. Mempertimbangkan variabel kepemimpinan ideal dan karakteristik generasi milenial, ditemukan bahwa pemimpin generasi milenial perlu memahami serta menggunakan pola komunikasi yang khas bagi generasi milenial yang ditemuinya, Putu dan Kusmana (2018). Buengeler et al (2016) juga mengkaji kepemimpinan manajer muda dan penghargaan kontingen. Hasil penelitian mengatakan bahwa kepemimpinan partisipatif, penghargaan kontingen merupakan strategi yang efektif bagi pemimpin muda.

Pemahaman tentang *psychological wellbeing* karyawan juga menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat. *Psychological wellbeing* berkaitan erat dengan berbagai perasaan dan persepsi yang dirasakan oleh para karyawan. *Psychological wellbeing* mencakup ekspresi perasaan pribadi yang muncul dari berbagai pengalaman di tempat kerja. Thi dan Trong (2020) mendefinisikan *Psychological wellbeing* sebagai keadaan afektif positif yang terkait dengan kebahagiaan dan kebermaknaan di tempat kerja. Individu memiliki dua aspek positif yang berperan dalam memperkuat *psychological wellbeing* mereka. Aspek positif ini mencakup kemampuan individu dalam mempengaruhi tingkat kebahagiaan dengan memilah antara pengalaman positif dan negatif, serta menekankan pentingnya kepuasan hidup sebagai kunci esensial bagi kesejahteraan secara keseluruhan.

Psychological wellbeing karyawan memiliki signifikansi yang berdampak positif bagi individu maupun organisasi. Thi dan Trong (2020) mengatakan bahwa organisasi harus peduli terhadap kesejahteraan psikologis pegawainya karena dapat meningkatkan kesehatan karyawan dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Ketika karyawan mengalami *psychological wellbeing* yang baik, mereka umumnya memiliki tingkat energi yang lebih tinggi dan memiliki motivasi yang kuat dalam menjalankan tugas-tugas mereka, akhirnya mendorong peningkatan produktivitas. Teimouri et al (2018) mengatakan semakin tinggi kesejahteraan maka semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya akan mengarah pada peningkatan kinerja.

Psychological wellbeing juga berkontribusi pada retensi karyawan karena karyawan yang merasakan kesejahteraan psikologis yang baik cenderung bertahan di organisasi. Medrano dan Trogolo (2018) mengatakan kelelahan memprediksi secara positif gejala depresi dan kepuasan hidup secara negatif, sementara keterlibatan mempunyai efek negatif pada gejala depresi dan efek positif pada kepuasan hidup. Oleh karena itu, kesejahteraan di tempat kerja berdampak pada kesejahteraan secara umum, baik meningkatkan atau justru memperburuknya. Penelitian yang dilakukan oleh Wright dan Cropanzano (2004) mengeksplorasi keterkaitan antara *psychological wellbeing* karyawan, yang mencakup aspek-aspek seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan motivasi intrinsik, dengan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa adanya hubungan positif antara *psychological wellbeing* dan kinerja karyawan.

PT Permodalan Nasional Madani atau yang lebih dikenal sebagai PNM, merupakan sebuah lembaga keuangan yang didirikan oleh pemerintah Indonesia dengan tujuan mendukung perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di tanah air. PT Permodalan Nasional Madani memiliki sejumlah keunggulan yang menjadikannya mitra utama bagi kemajuan sektor UMKM. Pemilihan PT Permodalan Nasional Madani sebagai subjek penelitian ini didasari dominasi dibandingkan institusi serupa dalam hal pembiayaan UMKM. Melalui jaringan yang luas, PT Permodalan Nasional Madani telah menghadirkan pusat-pusat layanan di berbagai wilayah Indonesia. Selain itu, kolaborasi dengan berbagai lembaga, termasuk bank komersial, telah dijalin untuk memperluas

jangkauan layanan bagi UMKM.

PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung dipilih menjadi subjek penelitian karena PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung tersebar di dua Provinsi, yaitu Provinsi Lampung dan Bengkulu. Provinsi Lampung terdiri dari tiga regional, yaitu Regional Bandar Lampung 1, Regional Bandar Lampung 2, dan Regional Bandar Lampung 3. Sedangkan untuk Provinsi Bengkulu, yaitu terdapat Regional Bandar Lampung 4. *Psychological wellbeing* karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

Table 1.1 *Psychological Wellbeing* Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung Tahun 2023

No	Kategori	Keterangan
1	Lingkungan Kerja	Kolaborasi antar team berjalan dengan baik
2	Pengembangan Karir	Karyawan mendapatkan pelatihan dan program pengembangan diri, yaitu program KS dan program Aspek (aspirasi dan pembelajaran karyawan)
3	Pengakuan	Karyawan mendapatkan penghargaan finansial yang dibayarkan setiap 3 bulan sekali. Mendapatkan penghargaan non-finansial, yaitu reward wisata religi dan non religi keluar negeri maupun dalam negeri bagi karyawan yang berprestasi dan loyalitas tinggi.

Sumber : Divisi Human Capital Development (2023)

PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung dari data tersebut diketahui bahwa *psychological wellbeing* karyawan sudah diperhatikan dengan baik bahkan sudah terjadwal dengan baik. Tiga kategori *psychological wellbeing* karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung terdapat tiga kategori, yaitu

kategori lingkungan kerja, pengembangan karyawan, dan pengakuan diri.

PT Permodalan Nasional Madani merupakan entitas keuangan yang memiliki jaringan yang luas, dan tidak hanya memusatkan perhatian pada penyediaan dana bagi UMKM, melainkan juga mengimplementasikan program-program pelatihan guna meningkatkan kapabilitas serta keterampilan klien-kliennya. Skala luasnya program-program yang dijalankan PT Permodalan Nasional Madani turut dikendalikan oleh para pemimpin muda. Pemimpin unit di PT Permodalan Nasional Madani di pimpin oleh Kepala Unit Mekaar (KUM). Fokus penelitian ini terhadap pemimpin di perusahaan PT Permodalan Nasional Madani dengan jabatan Kepala Unit Mekaar (KUM). Pemimpin PT Permodalan Nasional Madani diemban oleh individu-individu berusia antara 21 hingga 28 tahun. Data karyawan beserta usia karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung dapat disajikan pada tabel 1.2 berikut ini:

Table 1.2 Data Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung Tahun 2023

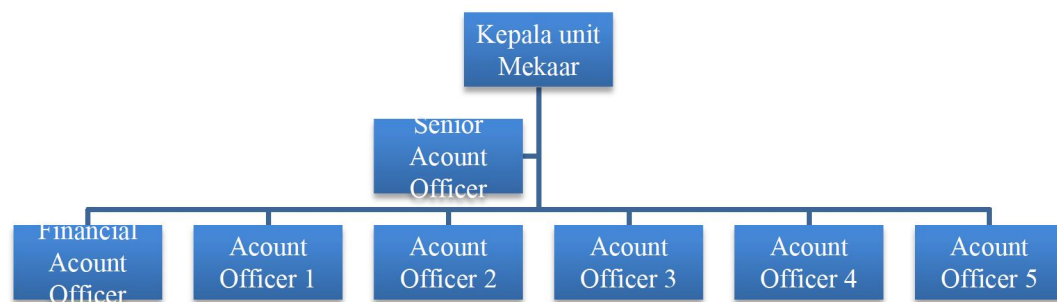
No	Jabatan	Regional				Usia rata-rata
		Bandar Lampung 1	Bandar Lampung 2	Bandar Lampung 3	Bandar Lampung 4	
1	Acount Officer	365	414	472	325	18-26 thn
2	Financial Acount Officer	64	78	90	57	18-23 thn
3	Senior Acount Officer	88	91	109	68	19-27 thn
4	Kepala Unit Mekaar	49	51	49	33	21-28 thn

Sumber : Divisi Human Capital Development (2023)

Tabel 1.2 di atas menjelaskan bahwa di unit PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung terdapat empat posisi, yaitu *Acount Officer*, *Financial Acount*

Officer, *Senior Account Officer*, dan Kepala Unit Mekaar. *Account Officer* (AO) adalah karyawan yang bertugas melayani nasabah di lapangan. *Financial Account Officer* (FAO) adalah petugas yang fokus dengan administrasi kantor. *Senior Account Officer* (SAO) adalah petugas yang fokus membantu pekerjaan Kepala Unit Mekaar dari segi pertumbuhan maupun perbaikan kinerja unit. Sedangkan Kepala Unit Mekaar (KUM) adalah pemimpin di kantor Unit yang bertanggungjawab sepenuhnya terhadap produktifitas karyawan unit maupun pertumbuhan dan perbaikan kualitas unit. Struktur Organisasi unit PT Permodalan Nasional Madani dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut.

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Unit PT Permodalan Nasional Madani



Kepala Unit Mekaar untuk menduduki posisi jabatan tersebut melalui beberapa tahapan, yaitu posisi awal dari *Account Officer* (AO) ataupun *Financial Account Officer* (FAO). Ketika karyawan berprestasi maka akan mendapatkan promosi jabatan menjadi *Senior Account Officer* (SAO). *Senior Account Officer* (SAO) yang dianggap mampu mengelola unit maka akan mendapatkan apresiasi promosi naik level sebagai Kepala Unit Mekaar (KUM).

Kesuksesan suatu perusahaan bergantung pada kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan karena alasan ini, perusahaan wajib berupaya maksimal untuk

meningkatkan kinerja individu-individu karyawannya. Karyawan yang mampu menunjukkan kinerja unggul cenderung menampilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mampu menyelesaikan tugas dengan efisiensi dan kualitas yang prima. Hal ini berdampak pada hasil yang lebih optimal bagi perusahaan secara keseluruhan. Karyawan beroperasi dengan kualitas dan tempo kerja yang tinggi, secara signifikan berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional perusahaan. Mereka mampu menuntaskan tugas-tugas dalam batas waktu yang ditetapkan, dan pada saat yang bersamaan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya berharga seperti waktu, energi, dan material.

Karyawan yang menunjukkan kinerja terbaik cenderung memiliki potensi pemikiran kreatif, bersedia untuk mengambil inisiatif baru, dan terbuka untuk terus belajar dan berkembang. Pada dimensi yang lebih luas, kinerja terbaik dari karyawan menjadi faktor kunci bagi pencapaian sukses perusahaan. Efek positif dari kinerja karyawan yang unggul mencakup kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas, efisiensi operasional, keunggulan dalam persaingan, serta dorongan dalam menciptakan inovasi. Gabrielova dan Buchko (2021) mengatakan kinerja karyawan merupakan salah satu penentu utama keberhasilan organisasi. Hal ini terpengaruh oleh banyak faktor yang timbul di dalam dan di luar konteks organisasi. Hubungan supervisor-bawahan adalah hubungan utama yang diartikulasikan oleh organisasi dan peran supervisor sangat penting dalam kehidupan karyawan.

PT Permodalan Nasional Madani telah memberikan dukungan finansial serta bimbingan kepada jutaan UMKM di seluruh penjuru Indonesia, dengan mencapai 13,99 juta. Pencapaian kinerja organisasi PT Permodalan Nasional Madani tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut.

Table 1.3 Kinerja PT Permodalan Nasional Madani Tahun 2022

No	Aspek	Pencapaian		Pertumbuhan	Persentase
		Tahun 2021	Tahun 2022		
1	Nasabah	11,18 juta	13,99 juta	2,81 Juta	25,14%
2	Pembiayaan	Rp46,44 triliun	Rp62,34 triliun	Rp46,44 triliun	34,23%
3	Laba	Rp6,12 triliun	Rp10,24 triliun	Rp4,12 triliun	48,93%
4	Aset	Rp43,71 triliun	Rp46,83 triliun	Rp3,12 triliun	7,14%

Sumber : Divisi Bisnis Ultra Mikro (2023)

Kinerja PT Permodalan Nasional Madani mengalami pertumbuhan, tahun 2021 ke kinerja tahun 2022 secara signifikan. Pertumbuhan tersebut dilihat dari empat aspek, yaitu jumlah nasabah, plafon pembiayaan yang diberikan, laba atau keuntungan maupun aset perusahaan. Perusahaan yang mengutamakan peningkatan kinerja karyawan akan memiliki daya tahan yang lebih kuat dan kemampuan untuk berkompetisi dalam lanskap bisnis yang terus berubah dan semakin kompleks. Kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung dapat dilihat pada data berikut ini.

Gambar 1.2 Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung Tahun 2022



Sumber : Divisi Bisnis Ultra Mikro (2023)

Analisis yang tercantum dalam gambar 1.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2022, pencapaian kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung masih belum mencapai tingkat optimal. Hal ini tercermin dari tingginya KPI dengan nilai 3 sampai 3,9 sedangkan dengan nilai KPI 4 sampai 4,5 tergolong rendah. Kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung yang belum optimal tidak sejalan dengan kinerja PT Permodalan Nasional Madani secara Nasional. PT Permodalan Nasional Madani secara Nasional mengalami pertumbuhan yang signifikan sehingga terdapat kesenjangan antara kinerja secara nasional dengan kinerja Cab Lampung.

Kepuasan kerja diduga menjadi variabel mediasi karena adanya asumsi bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi dan loyalitas karyawan. Selain itu kepuasan kerja dikaitkan dengan tingkat kesejahteraan psikologis karyawan, yang dapat berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan. Setyo (2018) mengatakan apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan

mempengaruhi efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang secara langsung akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan atau organisasinya. Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan, yang dapat memfasilitasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih berusaha dan membangun hubungan positif dengan organisasi dan atasannya. Hu (2020) mengatakan kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan puas dengan pekerjaannya saat ini berdasarkan evaluasi pengalaman kerja mereka.

Keberadaan karyawan yang puas juga memberikan efek positif dalam konteks retensi, di mana mereka jarang mencari peluang pekerjaan di tempat lain. Sikap positif yang dimiliki karyawan mampu memperkuat citra positif perusahaan di mata pelanggan, calon karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat secara keseluruhan. Kim et al (2018) mengatakan karyawan dengan modal psikologis yang kuat cenderung merasa puas dan bahagia dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik saat bekerja dalam tim dan mampu berkolaborasi secara efisien dengan rekan-rekan sejawat.

Naqvi et al (2015) mengatakan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya saat ini, mereka menjadi lebih efektif dan produktif dalam penyelesaian tugas mereka. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas keseluruhan, retensi karyawan yang lebih baik, citra positif perusahaan, kemampuan untuk berkolaborasi secara optimal, dan dorongan terhadap inovasi. Saragih (2011) menjelaskan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung

mendapatkan motivasi intrinsik yang lebih besar untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Investasi yang dilakukan dalam menciptakan lingkungan kerja yang memprioritaskan kepuasan karyawan dapat merangsang kinerja perusahaan secara menyeluruh dan berkontribusi pada pencapaian kesuksesan jangka panjang.

Salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah peran pemimpin dalam organisasi. Karena itu pada penelitian ini kepuasan kerja dianggap mampu memediasi antara kepemimpinan usia muda dan *psychological wellbeing*. Temuan yang dilakukan oleh Sosik dan Godshalk (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dengan gaya yang lebih mendekati pola kepemimpinan yang umum diadopsi oleh kalangan muda, di mana karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung yang telah dijelaskan oleh team Divisi Human Capital Development didapatkan informasi, yaitu terdapat kesempatan pengembangan karir yang dimiliki oleh setiap karyawan, kompensasi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan dan jabatan, lingkungan kerja diciptakan secara kekeluargaan, dan atasan melakukan pengawasan serta dukungan maupun bantuan teknik.

Kinerja karyawan penting di sebuah perusahaan. Kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola karyawan memiliki dampak yang signifikan, karena ini memungkinkan karyawan merasa dihargai dan menikmati rasa kesejahteraan dalam lingkungan kerja mereka. Dampak positif dari hal ini pada gilirannya

berkontribusi secara positif terhadap keseluruhan kinerja dan prestasi perusahaan atau organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman, kebutuhan akan pemimpin muncul sebagai hasil dari tuntutan dan dinamika lingkungan yang terus berubah. Mencari sosok pemimpin yang tepat untuk era ini dan masa depan menjadi sebuah tantangan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan.

Kepemimpinan yang efektif adalah pilar terpenting dalam suatu organisasi, yang dengannya karyawan dapat dimotivasi menuju kinerja tingkat tinggi yang mengarah pada keberhasilan suatu organisasi, Hadian dan Afshari (2019). Kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani cabang Lampung belum tercapai secara maksimal sedangkan jika dilihat dari data yang telah dijabarkan sebelumnya bahwa *psychological wellbeing* karyawan sudah dilakukan perusahaan dengan baik. Sehingga terdapat kesenjangan antara kinerja karyawan dengan *psychological wellbeing* karyawan PT Permodalan Nasional Madani cabang Lampung.

Medrano dan Trogolo (2018) menguji *psychological wellbeing* dengan kepuasan hidup karyawan, menjelaskan bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan memiliki pengaruh yang positif. Penelitian ini belum membahas pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap *psychological wellbeing*. Selain itu juga kurangnya penelitian yang memperhatikan bagaimana variabel mediasi kepuasan kerja, dapat mempengaruhi hubungan antara *psychological wellbeing* dan kinerja karyawan dalam konteks kepemimpinan usia muda. Dengan mengidentifikasi hal ini, peneliti memperluas bidang pengetahuan dalam hal kepemimpinan usia muda,

psychological wellbeing, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan, serta memberikan wawasan yang lebih komprehensif dan kontekstual.

Penelitian ini akan menguji, mengembangkan dan melakukan pembaharuan kembali pengaruh kepemimpinan dari usia muda serta *psychological wellbeing* karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan variabel kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Penelitian ini akan dilakukan pada PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung. Judul penelitian yang penulis angkat adalah: **"Pengaruh Kepemimpinan Usia Muda dan *Psychological Wellbeing* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung"**.

1.2 Rumusan Masalah

PT Permodalan Nasional Madani merupakan sebuah lembaga keuangan dengan jumlah nasabah saat ini sebanyak 13,99 juta. Kinerja PT Permodalan Nasional Madani mengalami peningkatan yang signifikan namun hal ini tidak sejalan dengan kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cab Lampung karena kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cab Lampung tidak mendapatkan nilai KPI secara optimal. Kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cab Lampung yang belum tercapai secara maksimal tidak sejalan dengan *psychological wellbeing* karyawan yang sudah dilakukan perusahaan dengan baik.

Kepuasan kerja juga menjadi faktor perantara dalam mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan usia muda dan *psychological wellbeing* terhadap kinerja

karyawan karena ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan yang dijalankan oleh para pemimpin muda dan kesejahteraan psikologis karyawan juga dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang akhirnya memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Selain itu kepemimpinan usia muda yang mendominasi di PT Permodalan Nasional Madani menjadi tantangan besar di sebuah perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Rumusan masalah berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut adalah sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan usia muda berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung?
2. Apakah *psychological wellbeing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *psychological wellbeing* terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung.

2. Untuk mengetahui pengaruh *psychological wellbeing* terhadap kepuasan kerja PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh *psychological wellbeing* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang dapat dijabarkan dari dua perspektif yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

- a. Penelitian ini berperan sebagai wadah untuk mengasah keterampilan berpikir secara ilmiah dalam konteks ilmu yang telah diperoleh selama proses pembelajaran, terutama dalam domain sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi berarti pada perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang sumber daya manusia.
- c. Penelitian ini memiliki potensi menjadi acuan ilmiah dan dapat memperkaya pemahaman serta studi yang berkaitan dengan dampak dari kepemimpinan usia muda dan *psychological wellbeing* karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan variabel mediasi berupa kepuasan kerja.

2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan baru serta informasi yang berharga bagi PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung dalam upaya meningkatkan praktik kepemimpinan usia muda dan manajemen organisasi. Hal ini bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan tingkat *psychological wellbeing*, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi pedoman dan sumber informasi bagi perusahaan atau instansi terkait dalam merumuskan kebijakan yang relevan. Kebijakan ini akan diarahkan untuk membantu pemimpin usia muda dalam berinteraksi dengan karyawan, terutama dalam konteks pengaruh *psychological wellbeing* karyawan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Perusahaan atau organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut dengan efektif dan efisien, keberadaan seorang pemimpin menjadi esensial. Kepemimpinan memiliki peran yang dominan, kritis, dan krusial dalam segala usaha untuk meningkatkan kinerja. Hal ini berlaku baik pada skala individu, kelompok, maupun seluruh organisasi. Yukl dan Gardner (2020) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mempengaruhi individu-individu menuju pencapaian tujuan organisasi. Menurut definisi dari Hasibuan (2010), kepemimpinan merujuk pada bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi perilaku bawahannya, sehingga mereka bersedia bekerja sama dan mencapai produktivitas yang diinginkan demi pencapaian tujuan organisasi. Wahjosumidjo (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, di antaranya adalah:

- a. Kepemimpinan melibatkan individu atau kelompok lain, seperti para karyawan atau bawahan (*followers*). Kehadiran para karyawan atau bawahan sangatlah penting, karena tanpa mereka, peran pemimpin tidak akan terwujud.
- b. Seorang pemimpin efektif adalah individu yang mampu memanfaatkan kekuasaannya dengan bijak untuk memotivasi pengikutnya mencapai kinerja yang memuaskan. Pemimpin dapat menggunakan berbagai bentuk kekuasaan atau wewenang yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
- c. Integritas, kepedulian yang tulus, pemahaman, komitmen, keyakinan diri, serta kemampuan berkomunikasi merupakan karakteristik esensial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Karakteristik-karakteristik ini sangat penting dalam membangun organisasi yang kuat.

Yukl dan Gardner (2020) menjabarkan terdapat lima pendekatan kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pengaruh kekuasaan, pendekatan situasional, dan pendekatan berbasis nilai.

1. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan atribut kepemimpinan seperti kepribadian, motif, nilai, dan keterampilan. Yang mendasari pendekatan ini adalah pemimpin alami, diberkahi dengan tertentu sifat-sifat yang tidak dimiliki orang lain.

2. Pendekatan perilaku

Perilaku kepemimpinan dikaitkan dengan indikator efektivitas kepemimpinan, seperti kepuasan bawahan, tugas komitmen, dan kinerja.

3. Pengaruh kekuasaan

Kekuasaan dipandang penting tidak hanya untuk mempengaruhi bawahan, tetapi juga untuk mempengaruhi rekan-rekan, atasan, dan orang-orang di luar organisasi, seperti klien dan pemasok.

4. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi perilaku pemimpin dan bagaimana hal itu mempengaruhi hasil seperti kepuasan dan kinerja bawahan.

5. Pendekatan berbasis nilai

Pendekatan berbasis nilai menyoroti pentingnya pendekatan yang dipegang teguh nilai-nilai pemimpin yang menarik dan mempengaruhi pengikut. perbedaan poin yang mereka tekankan, teori etika kepemimpinan, kepemimpinan otentik, kepemimpinan melayani, dan spiritual kepemimpinan, semua memandang nilai-nilai pemimpin sebagai landasan tujuan pemimpin dan perilaku serta dampaknya terhadap pengikut.

Kepemimpinan berdasarkan pendapat beberapa para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dasar seorang pimpinan dalam mempengaruhi, mendukung, mengendalikan dan memotivasi bawahan agar mau melaksanakan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan dengan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi

sekelompok individu atau bawahan dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan atau visi dan misi organisasi. Kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan menggerakkan organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuannya.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan sering kali dihubungkan dengan keterampilan, kemampuan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki oleh seseorang. Karakteristik kepemimpinan tidak selalu ada pada individu yang berperan sebagai pemimpin formal. Bahkan, seseorang yang tidak memiliki jabatan tertentu pun dapat memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang kuat. Thoha (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh individu saat mereka berupaya memengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan pandangan mereka. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin bertujuan untuk mempengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang diterapkan secara umum dan sering dalam upaya memimpin suatu organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002) dalam Setyo (2018).

Franklyn (1951) dalam (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/>) mengemukakan ada tiga gaya pokok kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

A. Kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, arogan, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum. Indikator dari Gaya Kepemimpinan Otokratis:

- (1) sentralisasi wewenang
- (2) produktivitas kerja
- (3) manajemen setiap keputusannya dianggap sah dan pengikut-pengikutnya wajib menerima perintah tanpa pertanyaan.

B. Kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik, yaitu menganggap bawahan sebagai makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dalam kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan, selalu berusaha menjadikan bawahannya sukses dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin. Indikator dari gaya kepemimpinan demokratis :

- (1) hubungan baik antara pimpinan dengan pegawai
- (2) penghargaan terhadap pegawai

(3) manajemen yang mendengarkan aspirasi bawahannya.

C. Kepemimpinan bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratis. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang memiliki kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan dengan menganggap semua usahanya akan cepat berhasil.

Kartono (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan melibatkan hubungan dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang karena interaksi alami antara individu yang memimpin dan yang dipimpin. Gaya kepemimpinan bisa muncul ketika seseorang berusaha mempengaruhi individu lain untuk memiliki visi dan misi yang sejalan demi mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan menggambarkan norma perilaku yang digunakan oleh individu ketika mereka berusaha mempengaruhi tindakan orang lain sebagaimana yang mereka amati. Pada konteks ini, upaya untuk sejajarkan pandangan antara mereka yang mempengaruhi dan yang dipengaruhi memiliki peran yang sangat signifikan, seperti yang diungkap oleh Thoha (2013). Kartono (2006), mengatakan teori kepemimpinan mengacu pada konseptualisasi serangkaian perilaku pemimpin dan prinsip-prinsip kepemimpinannya, yang menyoroti aspek sejarah, penyebab munculnya kepemimpinan, persyaratan

menjadi pemimpin, karakteristik utama pemimpin, peran dan fungsi utama pemimpin, serta kode etik dalam profesinya. Kartono (2006) juga membagi teori kepemimpinan menjadi tiga kategori berikut ini.

A. Teori sifat

Teori sifat, yaitu teori yang berusaha untuk mengidentifikasikan karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

B. Teori kepribadian pelaku

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi.

C. Teori kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

Rivai (2007) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merujuk pada serangkaian karakteristik yang digunakan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya

kepemimpinan dapat dilihat sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai dan secara konsisten diterapkan oleh seorang pemimpin. Beck dan Yeager, seperti yang disebutkan dalam Moeljono (2003), mengklasifikasikan gaya kepemimpinan ke dalam kategori-kategori berikut ini.

- a. *Telling (directing/structuring)* yaitu seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberi peniaian kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan yang diharapkan.
- b. *Selling (coaching)* yaitu seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan pengarahan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan.
- c. *Participating (developing/encouraging)*, yaitu salah satu ciri dari kepemimpinan ini adalah adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggung jawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan.
- d. *Delegating*, yaitu pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan persoalan.

Siagian (2005), gaya kepemimpinan dapat dikategorikan dalam lima tipe, yaitu:

1. Gaya otokratik

Gaya otokratik yang dalam hal pengambilan keputusan, seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri, menggunakan pendekatan formal dalam

pemeliharaan hubungan. Gaya otokratik berpendapat bahwa para bawahannya mempunyai tingkat kedewasaan lebih rendah daripada pimpinan.

2. Gaya paternalistik

Gaya paternalistik, yaitu kepemimpinan yang menunjukkan kecenderungan pengambilan keputusan sendiri dan berusaha menjualnya kepada bawahan, memperlakukan bawahannya sebagai orang yang belum dewasa, dan berorientasi terhadap penyelesaian tugas dan hubungan baik dengan bawahan.

3. Gaya kharismatik

Gaya kharismatik dalam pengambilan keputusan dapat bersifat otokratik dan demokratis. Orientasi gaya kepemimpinan kharismatik mengedepankan hubungan dengan bawahan yang orientasi relasional bukan kekuasaan dan berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya.

4. Gaya laissez faire

Gaya laissez faire mempunyai karakteristik yang paling menonjol terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Dalam hal pemeliharaan hubungan dengan para bawahannya, gaya kepemimpinan ini pada umumnya sangat mementingkan orientasi yang sifatnya relasional.

5. Gaya demokratik

Gaya demokratik dianggap paling ideal. Karakteristik dari gaya kepemimpinan demokratik terlihat dari hal pemeliharaan hubungan yang menekankan hubungan serasi dengan bawahan, memperlakukan bawahan sebagai orang yang dewasa, dan menjaga keseimbangan orientasi penyelesaian tugas-tugas dan orientasi hubungan yang sifatnya rel.

Konsep gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku yang diadopsi oleh pemimpin dalam upaya mempengaruhi anggota tim atau karyawan yang dipimpinnya, dengan tujuan mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.3 Teori Perbedaan Generasi

Perbedaan generasi di dalam lingkungan kerja merupakan topik yang senantiasa mencuat dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia. Konsep perbedaan antar generasi terus berkembang seiring berjalannya waktu. Penelitian awal mengenai perkembangan nilai-nilai generasi diinisiasi oleh Mannheim pada tahun 1952, dan penelitian tersebut merujuk pada karya-karya sosiologi yang mencakup periode tahun 1920 hingga 1930. Mannheim (1952), sebagaimana diutarakan dalam jurnal Putu dan Kusmana (2018), mengemukakan bahwa generasi yang lebih muda seringkali mengalami kesulitan dalam bersosialisasi secara optimal karena adanya kesenjangan antara nilai-nilai ideal yang ditanamkan oleh generasi yang lebih tua dengan realitas yang dihadapi oleh generasi muda. Lebih lanjut, disebutkan bahwa latar belakang sosial juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan kesadaran individu.

Mannheim (1952), sebagaimana terungkap dalam jurnal Putu dan Kusmana (2018), mendefinisikan generasi sebagai suatu konstruksi sosial yang mengelompokkan individu berdasarkan kesamaan dalam usia dan pengalaman historis. Mannheim (1952), seperti yang dijelaskan dalam jurnal Putu dan Kusmana (2018),

menjelaskan bahwa individu yang termasuk dalam satu generasi adalah mereka yang memiliki tahun kelahiran yang serupa dalam jangka waktu 20 tahun serta berada dalam konteks sosial dan dimensi sejarah yang sama. Beberapa tahun terakhir, konsep definisi generasi telah mengalami perkembangan, termasuk definisi menurut Kupperschmidt (2000), yang menyatakan bahwa generasi merujuk pada kelompok individu yang mengidentifikasi diri berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, usia, lokasi, serta peristiwa-peristiwa yang mempengaruhi perjalanan kelompok individu tersebut dalam tahap pertumbuhannya.

Neil Howe dan William Strauss memperkenalkan teori tentang perbedaan generasi pada tahun 1991. Menurut Howe dan Strauss (1991), yang dijelaskan dalam jurnal Putu dan Kusmana (2018), mereka mengelompokkan generasi berdasarkan rentang waktu kelahiran yang serupa serta peristiwa-peristiwa sejarah yang memiliki kesamaan. Walaupun peneliti lain juga mengusulkan pembagian generasi dengan istilah yang berbeda, inti dari konsep tersebut secara umum tetap sama. Stark dan Poppler (2017) menjelaskan 3 generasi, yaitu sebagai berikut:

1. Baby Boomer

Generasi Baby Boomer yang lahir antara tahun 1946 dan 1964 mengalami perekonomian yang pesat ekspansi (misalnya, pertumbuhan pasca Perang Dunia II), perubahan radikal dalam norma-norma sosial (seperti Woodstock, pembebasan perempuan, revolusi seksual, dan meningkatnya penerimaan penggunaan narkoba, dll.), aktif protes dan pergolakan politik (seperti gerakan Hak Sipil, protes perang Vietnam, skandal Watergate, dan penunjukan Kennedy dan King), dan ketakutan terus-menerus terhadap nuklir perang. Saat ini, mereka

sering digambarkan sebagai pecandu kerja yang materialistis (misalnya penempatan tempat kerja prioritas di atas kebutuhan keluarga), menginginkan pemenuhan diri, dan menempatkan nilai tinggi pada perolehan banyak hal, terkadang mengorbankan hubungan keluarga.

2. Generasi X

Generasi X (GenXers) lahir antara tahun 1964 dan 1984. Pengalaman kolektif para GenXer dikatakan cepat perubahan teknologi, resesi, erosi keamanan kerja, tingginya angka perceraian, dan rumah tanpa pengawasan lingkungan menunjukkan bahwa setelah melewati masa-masa sulit di mana orang tua mereka kehilangan pekerjaan yang mereka peroleh dengan susah payah mereka memiliki sikap sinis dan skeptis terhadap pemberi kerja namun mereka nyaman dengan keberagaman dan perubahan. Mereka dianggap sangat tinggi individualistis, berorientasi pada risiko kewirausahaan, dan mendambakan keseimbangan kehidupan kerja, mungkin karena pernah mengalami workaholic orang tua.

3. Milenial

Kelompok Milenial mewakili mereka yang lahir sejak tahun 1985. Pengalaman bersama kelompok ini mencakup kedewasaan di era konektivitas berbasis web 24 jam (misalnya, anggota tidak akan pernah merasakan hidup tanpa ponsel pintar atau komputer pribadi), tempat perlindungan orang tua dan sekolah (misalnya orang tua helikopter), dan orang tua dan penguatan sekolah terhadap karakteristik khusus dan unik mereka. Mereka dianggap sebagai orang yang sadar sosial tetapi sangat sinis dan narsis. Generasi milenial lebih suka bekerja dalam tim lingkungan

daripada bekerja secara individu. Mereka sangat menghargai penghargaan eksternal dalam diri mereka tempat kerja.

Bencsik dan Machova (2016) ada 5 generasi yang lahir setelah perang dunia kedua dan berhubungan dengan masa kini menurut teori generasi, yaitu sebagai berikut.

1. *Baby Boomer* (1946 – 1964)

Generasi Baby Boomer merujuk pada kelompok individu yang lahir setelah berakhirnya Perang Dunia II. Kehadiran banyak saudara dalam generasi ini merupakan hasil dari banyaknya pasangan yang berani untuk memiliki keluarga besar. Generasi ini terkenal dengan sifat adaptifnya, kemampuannya untuk dengan mudah menerima dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Mereka dianggap memiliki kekayaan pengalaman hidup yang luas, seolah-olah merupakan sosok yang telah menjalani perjalanan hidup yang panjang.

2. Generasi X (1965-1980)

Generasi X merujuk pada periode kelahiran yang ditandai dengan pengenalan awal teknologi seperti PC (personal computer), video game, TV kabel, dan internet. Saat itu, penyimpanan data masih menggunakan floppy disk atau disket. Era ini juga dicirikan dengan popularitas tinggi MTV dan video game. Hasil penelitian oleh Jane Deverson menunjukkan bahwa sebagian dari generasi ini memiliki perilaku yang bisa dianggap negatif, seperti kurangnya hormat pada orang tua, eksplorasi dalam musik punk, dan bahkan percobaan dalam menggunakan ganja.

3. Generasi Y (1981-1994)

Generasi Y, yang juga sering disebut sebagai generasi millennial atau milenium, merujuk pada kelompok individu yang mendapatkan sebutan "generasi Y" pertama kali muncul dalam editorial sebuah koran ternama di Amerika Serikat pada Agustus 1993. Kelompok ini secara luas dikenal sebagai mereka yang aktif menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, pesan instan, serta media sosial seperti Facebook dan Twitter. Generasi ini juga memiliki minat dalam bermain game online.

4. Generasi Z (1995-2010)

Generasi Z, juga dikenal sebagai iGeneration, generasi net, atau generasi internet, merupakan kelompok individu yang memiliki kemiripan dengan generasi Y. Namun, yang membedakan adalah kemampuan mereka dalam menggabungkan berbagai kegiatan dalam satu waktu, seperti melakukan tweeting melalui ponsel, menjelajah internet melalui PC, dan mendengarkan musik melalui headset. Aktivitas mayoritas mereka memiliki kaitan dengan dunia maya. Sejak usia dini, mereka telah berinteraksi dengan teknologi dan menjadi akrab dengan berbagai perangkat canggih, yang tanpa sadar berpengaruh terhadap perkembangan kepribadian mereka.

5. Generasi Alpha (2011-2025)

Generasi Alpha merupakan kelompok individu yang lahir setelah generasi Z, lahir dari generasi X akhir dan Y. Generasi ini ditandai dengan tingkat pendidikan yang sangat tinggi karena memulai pendidikan di sekolah lebih awal dan intensif. Rata-rata, mereka memiliki orang tua yang memiliki

kesejahteraan ekonomi yang baik.

Perbedaan di antara kelompok generasi yang telah diuraikan oleh ahli-ahli teori menunjukkan bahwa Generasi Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y, Generasi Z, dan Generasi Alpha tidak hanya mempengaruhi pandangan terhadap atasan, tetapi juga gaya kepemimpinannya. Generasi Baby Boomers cenderung mempraktikkan gaya kepemimpinan yang berdasarkan kesepakatan bersama atau konsensus. Di sisi lain, Generasi X lebih mengedepankan Kepemimpinan Usia Muda dan cenderung terbuka terhadap pertanyaan.

Generasi Y, gaya kepemimpinan lebih tertuju pada pencapaian prestasi. Generasi Z memiliki kesamaan dengan Generasi Y dalam hal ini, namun mereka memiliki kemampuan mengaplikasikan pekerjaan secara paralel karena akrab dengan teknologi sejak awal. Sementara itu, Generasi Alpha memiliki ciri khas toleransi tinggi terhadap perbedaan budaya dan peduli terhadap lingkungan. Generasi ini lebih menerima dan menghormati lingkungan dibandingkan dengan generasi sebelumnya, tetapi kurang cenderung berkomunikasi secara verbal, kurang sabar, dan kurang menghargai proses.

Perbedaan orientasi dalam kelima kelompok generasi ini adalah fenomena unik yang harus dikelola secara efektif. Sebagai contoh, dalam mengarahkan pelaksanaan program kerja, Generasi Baby Boomers akan berupaya mencapai kesepakatan dari berbagai pihak yang terkait. Namun, ini berbeda untuk Generasi X yang lebih mengutamakan Kepemimpinan Usia Muda individu dalam menjalankan program. Generasi Y, di sisi lain, menekankan pada prestasi. Mereka

tidak hanya menilai Kepemimpinan Usia Muda, tetapi juga prestasi. Gaya kepemimpinan Generasi Z ditandai dengan semangat untuk terus berkembang. Mereka memiliki ambisi yang kuat, dengan karakter individualistik dan egosentris yang muncul di tengah ambisi mereka.

Gaya kepemimpinan Generasi Alpha cenderung mandiri, suka mengambil keputusan sendiri, dan menginginkan kebutuhan serta preferensi individu mereka diakomodasi. Segala perbedaan ini memerlukan pendekatan yang bijak. Adanya keragaman gaya kepemimpinan dapat menjadi peluang jika dapat mengisi dan melengkapi satu sama lain dalam konteks organisasi. Namun, perbedaan tersebut juga dapat menjadi ancaman jika tidak dikelola dengan baik, karena bisa memicu konflik di antara individu-individu yang mewakili berbagai kelompok generasi. Keharmonisan dan penghargaan terhadap gaya kepemimpinan yang berbeda menjadi kunci untuk menjaga dinamika organisasi tetap positif.

2.2. *Psychological Wellbeing*

2.2.1 *Pengertian Psychological Wellbeing*

Psychological wellbeing adalah keadaan individu yang memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan hidup secara mandiri, mampu mengatasi lingkungan dengan efektif, menjalin hubungan positif dengan orang lain, serta menetapkan dan meraih tujuan hidup. *Psychological wellbeing* erat hubungannya dengan pemanfaatan potensi dan pertumbuhan individu dalam mencapai kemandirian dan kebahagiaan dalam hidup.

Ryff (1989) seperti yang diungkapkan dalam jurnal Aji (2017), kesejahteraan

karyawan dapat didefinisikan sebagai kondisi di mana individu memiliki pandangan positif terhadap diri sendiri dan orang lain. Mereka mampu mengambil keputusan dan mengelola perilaku mereka sendiri, menciptakan lingkungan yang cocok dengan kebutuhan mereka, memiliki tujuan hidup, dan memberikan makna pada hidup mereka. Ryff dan Singer (1996) juga menyatakan bahwa kesejahteraan psikologis mencerminkan rasa kenyamanan, ketenangan, dan kebahagiaan subjektif seseorang, serta bagaimana mereka menilai pencapaian potensi-potensi yang dimilikinya.

Psychological wellbeing adalah keadaan di mana individu merasa puas, bahagia, dan mampu mengatasi tantangan hidup dengan cara yang memadai, serta memiliki pandangan positif terhadap diri sendiri dan tujuan hidup mereka. Individu yang memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang tinggi menunjukkan kemampuan untuk menjalin hubungan positif dengan lingkungan sekitar, memiliki kepercayaan diri yang kuat, mampu membangun hubungan personal yang positif dengan orang lain, dan menunjukkan adanya tujuan pribadi dan profesional dalam hidupnya (Ryff dan Singer, 1996). *Psychological Wellbeing* menurut Diener, et.al (2010) meliputi berbagai aspek fungsi individu sebagai manusia, mulai dari hubungan yang positif dengan orang lain, penguasaan atas Kepemimpinan Usia Muda diri, hingga memiliki makna dan tujuan hidup yang terasa bermakna.

Psychological wellbeing dari penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan individu dalam menilai berbagai pengalaman hidupnya dengan cara

yang positif, memanfaatkannya untuk mengembangkan potensi diri, serta menemukan arah dan tujuan hidup yang bermakna.

2.2.2 Dimensi *Psychological Wellbeing*

Kim et al (2018) menerangkan terdapat enam dimensi *psychological wellbeing*, yaitu sebagai berikut.

1. Penerimaan diri (*Self-acceptance*)

Penerimaan diri merupakan konsep yang menggambarkan sikap positif individu terhadap dirinya sendiri. Hal ini melibatkan pengakuan dan penerimaan terhadap berbagai sisi baik positif maupun negatif dalam kepribadiannya, serta memiliki pandangan optimis terhadap pengalaman masa lalu. Penerimaan diri dianggap sebagai ciri utama dari kesehatan mental, termasuk dalam hal pencapaian potensi penuh, fungsi optimal, dan kedewasaan dalam berpikir dan bertindak.

2. Hubungan positif dengan orang lain (*Positive relations with Others*)

Karyawan yang mampu membina hubungan positif dengan sesama ditandai oleh kemampuannya dalam bersikap hangat dan penuh kepercayaan dalam berinteraksi dengan orang lain. Mereka memiliki kemampuan empati yang kuat, membangun kedekatan yang mendalam, serta menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan rekan-rekan mereka. Selain itu, mereka juga mampu menjalin hubungan yang memuaskan, penuh kepercayaan, serta memiliki pemahaman yang baik tentang dinamika pemberian dan penerimaan dalam suatu relasi.

3. Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi merujuk pada kapasitas individu untuk mengambil keputusan secara

independen, berfikir kritis dalam menghadapi tekanan sosial, dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai pribadinya. Ini mencakup kemampuan individu untuk mengukur dirinya sendiri berdasarkan standar yang telah mereka tetapkan, tanpa perlu mendapatkan persetujuan dari orang lain. Dengan demikian, karyawan dapat menilai dan mengevaluasi diri mereka sendiri tanpa ketergantungan pada persetujuan dari kolega.

4. Penguasaan lingkungan (*Environmental mastery*)

Kemampuan menguasai lingkungan mencerminkan kecakapan karyawan dalam mengelola lingkungan tempat kerjanya. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis yang baik akan memiliki kemampuan untuk mengendalikan berbagai situasi dalam lingkungan kerja. Bahkan dalam situasi yang kompleks sekalipun, karyawan tersebut mampu mengatasi masalah. Dimensi ini menyoroti kemampuan karyawan untuk mendeteksi peluang yang ada di lingkungan kerja dan menggunakan pendekatan yang efektif. Selain itu, mereka juga mampu memilih dan menciptakan lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

5. Pertumbuhan pribadi (*Personal growth*)

Kesejahteraan psikologis juga mencakup kemampuan individu untuk melewati berbagai tahapan perkembangan dengan rasa percaya diri, keterbukaan terhadap pengalaman baru, dan kesadaran akan potensi yang terdapat dalam diri sendiri. Perspektif utama dari pertumbuhan pribadi adalah ketika seseorang mampu melalui tahap-tahap perkembangan dengan keyakinan diri yang kuat. Individu yang mengalami pertumbuhan pribadi secara terus-menerus melakukan upaya

perbaikan diri dan peningkatan perilaku sepanjang hidupnya. Mereka juga terus mengalami perkembangan dalam pengetahuan dan kemampuan efektivitas diri.

6. Tujuan hidup (*Purpose in life*)

Tujuan hidup merujuk pada kondisi di mana karyawan memiliki tujuan yang jelas dalam hidupnya dan mampu mengatur dirinya dengan baik. Mereka merasakan makna dalam perjalanan hidup mereka, baik yang sudah terlewati maupun yang sedang dijalani. Individu merasa memiliki arah yang jelas dalam hidupnya, sehingga mereka meyakini bahwa hidup memiliki tujuan yang bermakna.

Penerimaan diri mengacu pada konsep-konsep di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa penerimaan diri mencerminkan sikap positif individu terhadap dirinya sendiri. Hubungan yang positif dengan sesama adalah bentuk ekspresi empati dan rasa peduli terhadap orang lain. Otonomi menandakan kemampuan seseorang dalam mengelola diri sendiri dan mengambil keputusan secara mandiri. Kemahiran menguasai lingkungan mencakup kemampuan memilih dan membentuk lingkungan sesuai karakter diri serta mengendalikan interaksi dengan lingkungan tersebut. Pertumbuhan pribadi melibatkan upaya untuk mengembangkan potensi dan memungkinkan perkembangan individu. Terakhir, tujuan hidup mengindikasikan bahwa individu dapat berperan produktif dan kreatif dalam meraih tujuan yang memiliki makna bagi dirinya.

2.2.3 Faktor *Psychological Wellbeing*

Individu umumnya mengalami variasi dalam tingkat kesejahteraan psikologis, dan

hal ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang beragam. Beberapa faktor yang memiliki pengaruh terhadap kesejahteraan psikologis telah diidentifikasi oleh Ryff dan Keyes (1996) dapat dirinci sebagai berikut.

a.Usia

Tingkat kesejahteraan psikologis cenderung bervariasi berdasarkan faktor usia. Beberapa dimensi kesejahteraan psikologis, seperti penguasaan lingkungan dan aspek ekonomi, seringkali mengalami peningkatan seiring dengan penambahan usia individu.

b.Jenis kelamin

Perbedaan jenis kelamin juga memiliki pengaruh terhadap berbagai aspek kesejahteraan psikologis. Dalam konteks ini, perempuan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam membina hubungan positif dengan orang lain dan cenderung mengalami perkembangan pribadi yang lebih baik.

c.Status sosial ekonomi

Perbedaan dalam status sosial ekonomi berhubungan erat dengan tingkat kesejahteraan psikologis individu. Kesejahteraan psikologis yang tinggi seringkali dapat ditemukan pada individu dengan pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi. Tingkat kesejahteraan psikologis seseorang juga cenderung tinggi jika faktor-faktor seperti tingkat penghasilan, status pernikahan, dan dukungan sosial juga berada pada tingkat yang tinggi.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian kepuasan kerja

Kehinde (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diidentifikasi sebagai

faktor yang berhubungan dengan perilaku kerja, produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Kim et al (2018) mengatakan Kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi emosional kompleks karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman ditempat kerja. Handoko (2012:193), mengatakan kepuasan kerja merujuk pada keadaan emosional yang menyebabkan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Terdapat banyak faktor yang mencerminkan tingkat kepuasan kerja karyawan, di mana salah satunya adalah sifat dari pekerjaan itu sendiri. Luthans (2006) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja timbul dari persepsi yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang mereka anggap penting.

Murshed et al (2021) kepuasan kerja mencakup sikap yang dimiliki karyawan dalam kaitannya dengan berbagai aspek pekerjaan seperti kemajuan, tunjangan, gaji, dan tanggung jawab. Hal ini dapat bervariasi dari menguntungkan hingga tidak menguntungkan tergantung pada sejauh mana kebutuhan individu terpenuhi. Robbins dan Mary (2010:46) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul terhadap pekerjaan, yang muncul melalui evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik pekerjaan tersebut. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mengalami perasaan positif terhadap pekerjaannya, sementara mereka dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan cenderung memiliki perasaan negatif. Ibrahim (2020) mengatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan menjelaskan hal persepsi seorang karyawan tentang pekerjaannya, apakah dia atau dia bersedia bekerja di organisasi tertentu dan untuk apa. Rivai (2004) juga mencatat bahwa terdapat beberapa teori yang

terkenal mengenai kepuasan kerja, di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Teori ketidak sesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengevaluasi tingkat kepuasan kerja seseorang melalui perhitungan perbedaan antara harapan yang seharusnya terpenuhi dengan realitas yang dirasakan. Kepuasan kerja individu bergantung pada sejauh mana perbedaan antara apa yang mereka perkirakan akan dicapai dan apa yang sebenarnya tercapai.

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini menyajikan pandangan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan seseorang bergantung pada sejauh mana keadilan ada dalam situasi tertentu, terutama dalam konteks pekerjaan. Teori keadilan ini mengusulkan komponen utama yang terdiri dari hasil, kontribusi, keadilan, dan ketidakadilan. Kontribusi merujuk pada faktor yang dianggap berharga bagi karyawan yang mendukung pelaksanaan tugasnya, seperti pendidikan, pengalaman, kemampuan, volume pekerjaan, serta peralatan yang digunakan. Hasil merujuk pada hal-hal yang memiliki nilai bagi karyawan, yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji, manfaat, pengakuan, serta peluang untuk mencapai kesuksesan atau pengembangan diri.

3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Menurut teori ini, kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan adalah dua hal yang berbeda. Handoko (2012), mengelompokkan karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori, yaitu faktor kepuasan (*Satisfies*) dan faktor ketidakpuasan (*Dissatisfies*). Faktor Kepuasan adalah elemen-elemen atau

situasi yang diperlukan sebagai sumber kepuasan dalam pekerjaan, termasuk unsur pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, peluang pencapaian prestasi, serta kesempatan mendapatkan penghargaan dan promosi. Di sisi lain, Faktor Ketidakpuasan adalah elemen-elemen yang menjadi sumber ketidakpuasan, termasuk gaji atau upah, tingkat pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan status.

Kepuasan kerja berdasarkan berbagai teori dari para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah respons emosional positif yang timbul dari persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan dan bagaimana pandangan mereka terhadap pekerjaan tersebut.

2.3.2 Faktor Kepuasan Kerja

Elemen-elemen yang memiliki dampak terhadap tingkat kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan meliputi: jenis pekerjaan yang diemban, interaksi dengan rekan kerja, pemberian tunjangan, perlakuan yang dianggap adil, tingkat keamanan kerja, peluang berkontribusi dengan ide-ide, tingkat gaji atau upah yang diterima, pengakuan atas kinerja, serta peluang untuk mengembangkan diri. Faktor-faktor lain yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, yang juga berperan dalam meningkatkan kinerja mereka, meliputi:

- (a) faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan;
- (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis

pekerjaannya;

- (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan;
- (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

1. Faktor yang ada pada diri pegawai

Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, pendidikan, kondisi fisik, masa kerja, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, pangkat (golongan), struktur organisasi, kedudukan, jaminan keuangan, mutu pengawasan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa dimensi dari kepuasan kerja yaitu sebagai berikut.

1. Karakteristik pekerjaan (*The work it self*)

Karakteristik pekerjaan dapat menyediakan tugas-tugas yang menarik bagi individu itu sendiri. Hal yang menarik dari individu terhadap pekerjaannya

merupakan sumber utama dari kepuasan.

2. Gaji (*Pay*)

Suatu balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

3. Kesempatan Promosi (*Promotion opportunity*)

Peluang untuk mengalami peningkatan dalam hierarki. Kesempatan promosi memiliki berbagai pengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini dikarenakan promosi memiliki bentuk-bentuk yang berbeda, didampingi dengan imbalan-imbalan yang mendampingi.

4. Atasan (*Supervisor*)

Atasan adalah hal yang cukup mempengaruhi dari kepuasan kerja. Kemampuan dari atasan untuk menyediakan bantuan teknik dan dukungan. Hal tersebut dapat berupa dari adanya pengawasan langsung dilakukan oleh seorang atasan terhadap bawahannya.

5. Rekan kerja (*Work condition*)

Pada dasarnya, rekan kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan.

6. Kondisi kerja/lingkungan kerja

Kondisi kerja memiliki efek yang sederhana terhadap kepuasan kerja, jika kondisi kerjanya baik (bersih, dan memiliki lingkungan yang menarik), maka para karyawan akan menemukan bahwa sangat mudah untuk melakukan pekerjaan mereka, tetapi jika kondisi kerja buruk (panas, lingkungan yang berisik), maka para karyawan akan merasakan sangat sulit untuk melakukan

pekerjaan.

Dimensi kepuasan kerja berdasarkan penjelasan di atas, dapat diungkapkan bahwa dimensi kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam maupun luar diri seorang karyawan atau pegawai. Aspek-aspek yang mencakup kepuasan kerja pada pegawai melibatkan: sifat pekerjaan itu sendiri, penerimaan gaji yang sesuai dengan peran pekerjaan, peluang untuk promosi, jenis pengawasan kerja, interaksi dengan rekan kerja, dan lebih lanjut adalah kondisi kerja secara keseluruhan.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan hasil yang dihasilkan oleh individu yang timbul dari pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditugaskan dalam suatu periode tertentu. Hasil pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan ini didasarkan pada keterampilan, pengalaman, tekad, dan waktu yang diinvestasikan. Menurut Hasibuan (2005), kinerja karyawan adalah buah kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, yang diakui berdasarkan kepemimpinan usia muda, pengalaman, dedikasi, dan waktu yang digunakan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004) dalam Setyo (2018).

Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merujuk pada istilah "*job performance*" atau "*actual performance*", yang mengacu pada prestasi nyata yang diperoleh oleh individu. Sementara itu, Handoko (2012) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai ukuran akhir dari keberhasilan individu dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

Kinerja karyawan berdasarkan pandangan berbagai pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merujuk pada pencapaian hasil pekerjaan baik dalam segi kualitas maupun kuantitas oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan kepada mereka. Kinerja karyawan merefleksikan hasil tindakan yang dinilai berdasarkan kriteria atau standar mutu tertentu dalam pelaksanaan tugasnya. Mutu kerja mengacu pada evaluasi tentang sejauh mana hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memenuhi standar yang ditetapkan.

2.4.2 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur-unsur dalam penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2005,), yaitu sebagai berikut.

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari pihak luar yang dapat mempengaruhi karyawan.

2. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi

perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

3. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

6. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

7. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

8. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

9. Tanggungjawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Penilaian terhadap karyawan berdasarkan penjabaran teori tersebut, terlihat bahwa penilaian terhadap karyawan sebaiknya mencakup berbagai aspek kunci, seperti kesetiaan, kejujuran, kreativitas, kemampuan dalam kerjasama, kedisiplinan, karakter individu, kemampuan dalam mengambil inisiatif, kecakapan, serta tanggung jawab. Pendekatan ini menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa pertumbuhan dan perkembangan individu dalam lingkungan organisasi terjadi dengan baik. Selain itu, pendekatan tersebut juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu serta sumbangsihnya terhadap keseluruhan kelangsungan organisasi.

2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan kinerja seorang karyawan. Melalui penilaian kinerja, dapat diketahui sejauh mana pencapaian tujuan organisasi telah tercapai. Pengukuran kinerja tidak hanya menjadi tugas manajer semata, melainkan bawahan juga seharusnya

diberikan peluang untuk menilai kinerjanya sendiri. Hal ini memungkinkan untuk adanya keselarasan antara penilaian kinerja yang dilakukan oleh bawahan dengan penilaian yang dilakukan oleh manajer. Tujuan dari penilaian kinerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Mahmudi (2005), adalah sebagai berikut.

a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Penilaian kinerja berperan sebagai alat penunjuk untuk mengukur sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai. Selain itu, penilaian ini juga menunjukkan apakah organisasi berada dalam jalur yang sesuai atau mengalami deviasi dari tujuan yang telah ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan, manajemen dapat dengan cepat mengambil tindakan korektif.

b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

Penilaian kinerja adalah pendekatan sistematis yang membantu perbaikan kinerja organisasi guna mencapai tujuan strategis dan mewujudkan visi dan misi. Tujuan penilaian kinerja adalah memperbaiki hasil upaya pegawai dengan menghubungkannya kepada tujuan organisasi. Ini juga menjadi sarana pembelajaran bagi karyawan untuk mengerti bagaimana tindakan mereka seharusnya dan membantu dalam perubahan perilaku, sikap, keahlian, atau pengetahuan yang diperlukan guna mencapai hasil kinerja terbaik.

c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Penilaian kinerja bertujuan sebagai alat pembelajaran untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang. Dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja jangka panjang, organisasi berupaya membentuk budaya prestasi. Hal ini memerlukan kinerja yang terus-menerus meningkat, dengan harapan kinerja

saat ini melebihi yang sebelumnya dan kinerja masa depan melebihi kinerja saat ini.

a. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan

Penilaian kinerja memberikan dasar yang sistematis bagi manajer dalam memberikan penghargaan seperti kenaikan gaji, tunjangan, atau promosi, serta sanksi seperti pemutusan kerja atau teguran. Organisasi berusaha menciptakan sistem insentif dan kompensasi yang terkait erat dengan pengetahuan, keterampilan, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

e. Memotivasi pegawai

Penilaian kinerja memiliki tujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Melalui penilaian kinerja yang terkait dengan manajemen kompensasi, karyawan yang berkinerja baik akan mendapatkan penghargaan. Ini mendorong karyawan untuk berkinerja lebih tinggi, karena kinerja yang tinggi akan dihargai dengan kompensasi yang lebih baik. Penilaian kinerja juga mendorong manajer untuk memahami cara memotivasi individu berdasarkan preferensi, penghargaan, dan prestasi kerja.

Hasibuan (2005) mengatakan penilaian kinerja karyawan juga mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Sebagai landasan dalam mengambil keputusan terkait promosi, pemutusan hubungan kerja, dan menetapkan kompensasi
2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan berhasil dalam menjalankan tugasnya
3. Sebagai landasan untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam

perusahaan

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan tujuan mencapai performa kerja yang baik
6. Sebagai alat untuk mendorong atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan guna memahami minat dan kebutuhan mereka
7. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan atau kekurangan di masa lalu serta untuk meningkatkan kemampuan karyawan ke depan
8. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan Kepemimpinan Usia Muda karyawan
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan deskripsi pekerjaan.

Jenis penilaian kinerja karyawan menurut Rivai dan Sagala (2006,p.28), yaitu:

1. Penilaian hanya oleh atasan
2. Penilaian oleh kelompok lini: semua atasan yang berada dalam satu lini bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai
3. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, dimana penilai turun langsung ke lapangan menyaksikan karyawan dan memberikan nilai terhadap apa yang dikerjakan selama bertugas dilapangan

Penilaian kinerja karyawan berdasarkan para pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan memiliki peran sentral dalam

pengelolaan organisasi, membentuk budaya kerja yang berprestasi, dan memastikan bahwa karyawan berkontribusi secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mahmudi (2005) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a. Faktor personal/individual yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi
- e. Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

Mathis dan Jackson (2009) menjelaskan, kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang mencakup kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan, tingkat usaha yang diberikan, serta dukungan yang diberikan oleh

organisasi. Walaupun dalam sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja sering kali terkait dengan faktor personal, namun dalam praktiknya, kinerja juga sering dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti sistem kerja, situasi, kepemimpinan, dan interaksi dalam tim.

Kinerja karyawan berdasarkan pandangan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk individu karyawan itu sendiri, peran atasan atau pemimpin, dinamika kerja tim, struktur sistem kerja, serta kondisi lingkungan baik dari aspek eksternal maupun internal.

2.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Robbins (2010), mengatakan indikator kinerja berfungsi sebagai alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan meliputi:

(1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur melalui pandangan mereka terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan dan kesesuaian tugas dengan keterampilan dan kemampuan mereka. Penilaian kualitas kerja mencakup seberapa baik hasil kerja diselesaikan serta tingkat keahlian dan keterampilan dalam menjalankan tugas. Evaluasi ini mendasarkan pada baik-buruknya hasil kerja dan kualitas pelaksanaan tugas.

(2) Kuantitas

Kuantitas merujuk pada jumlah hasil kerja yang dihasilkan atau siklus aktivitas

yang diselesaikan oleh karyawan. Pencapaian kinerja dapat diukur melalui jumlah unit atau siklus yang berhasil diselesaikan oleh karyawan. Contohnya, apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan melebihi target yang ditetapkan.

(3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengukur sejauh mana tugas-tugas diselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan dinilai dari sejauh mana tugas diselesaikan tepat waktu, dengan mempertimbangkan koordinasi hasil output serta pemanfaatan waktu yang optimal untuk tugas-tugas lainnya.

(4) Efektifitas

Efektivitas berkaitan dengan penggunaan optimal sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku, untuk meningkatkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya tersebut. Kinerja karyawan diukur dari seberapa baik mereka memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi.

(5) Kemandirian

Kemandirian mencerminkan kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugasnya tanpa memerlukan bantuan atau pengawasan secara terus-menerus. Kinerja karyawan dapat dilihat dari sejauh mana mereka dapat menjalankan tugas-tugasnya secara mandiri tanpa meminta bantuan atau arahan dari orang lain.

Pengukuran kinerja karyawan berdasarkan penjelasan tersebut mengilustrasikan betapa pentingnya pengukuran kinerja karyawan dalam dunia organisasi. Indikator kinerja berfungsi sebagai alat yang membantu mengukur dan mengevaluasi pencapaian kinerja individu dalam berbagai aspek. Dimulai dari kualitas kerja yang mencakup baik-buruknya hasil pekerjaan, keterampilan, dan kemampuan yang digunakan. Kuantitas menjadi indikator lainnya, mengukur jumlah hasil kerja atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh karyawan. Ketepatan waktu menjadi poin krusial, menunjukkan apakah tugas-tugas diselesaikan sesuai tenggang waktu yang ditetapkan. Efektivitas menggarisbawahi penggunaan sumber daya organisasi secara optimal untuk meningkatkan hasil. Kemandirian, pada gilirannya, mencerminkan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas tanpa bantuan terus-menerus.

Indikator kinerja dapat disimpulkan memberikan panduan dan kerangka dalam mengukur dan menilai kontribusi seorang karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja karyawan sejalan dengan harapan dan strategi organisasi secara keseluruhan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menginvestigasi dampak kepemimpinan usia muda dan *psychological wellbeing* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di PT

Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung. Penelitian sebelumnya yang menjadi acuan penulisan dapat dijelaskan dalam Tabel 2.1 berikut ini:

Table 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Variabel	Sampel	Hasil Penelitian
1	Ding, He dan Yu, Enhai (2021)	-Kepuasan kerja -kesejahteraan Psikologis -Gangguan pekerjaan	1.023 karyawan	Gangguan pekerjaan-kehidupan memediasi dampak konflik antarpribadi dan kurangnya kontrol kerja terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja. Temuan ini menggambarkan bahwa kondisi kerja yang buruk dapat menimbulkan gangguan antara pekerjaan dan kehidupan, dan hal ini juga dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan.
2	Buengeler, Claudia. Homan, Astrid C. dan Voelpel, Sven C (2016)	-Manajer muda -Penghargaan kontingen	83 tim kerja	Kepemimpinan partisipatif, penghargaan kontingen merupakan strategi yang efektif bagi para pemimpin muda.
3	Taylor, Jhon (2016)	-Perempuan muda -Komunitas olah raga	-	Pemimpin muda memberikan kontribusi ekonomi yang positif kepada komunitas lokal mereka dan berinvestasi dalam pengembangan pemimpin perempuan muda dapat memberikan dampak positif pada individu, kelompok masyarakat dan dapat mengatasi permasalahan keadilan sosial.

Tabel Lanjutan 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Variabel	Sampel	Hasil Penelitian
4	Medrano, Leonardo A. dan Trógolo, Mario A. (2018)	-Kesejahteraan Karyawan -Kepuasan Hidup	1.060 pekerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan secara psikologis melepaskan diri dari pekerjaan, konflik pekerjaan-keluarga lebih kecil kemungkinannya untuk terjadi. Oleh karena itu, meningkatkan pelepasan psikologis mungkin juga bermanfaat bagi keseimbangan pekerjaan-keluarga
5	Kim et al (2018)	-Kepemimpinan otentik -Modal psikologis -Iklim organisasi -kesejahteraan psikologis	708 karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja karyawan dan iklim organisasi yang mendukung berpengaruh positif terhadap modal psikologis, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis yang tinggi.
6	Nawra, Qanita, Ganna dan Fitri, Ima, Sholichah (2022)	Kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja	karyawan PT. X sebanyak 42 Karyawan	Kesehatan psikologis berpengaruh terhadap kepuasan PT. X. Pengaruhnya terhadap kesejahteraan psikologis sangat positif. Sehingga dapat diartikan semakin tinggi tingkat kesejahteraan psikologis karyawan PT. X maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka

Tabel Lanjutan 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Variabel	Sampel	Hasil Penelitian
7	Hu, Shi (2020)	-Kepemimpinan Transformasional -Otonomi Kerja - <i>Psychological Well-Being</i> -Kepuasan kerja	99 karyawan	Kepemimpinan transformasional dan otonomi kerja berhubungan positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan berhubungan langsung dengan kesejahteraan psikologis karyawan garis depan di bank-bank komersial Tiongkok. Temuan menarik lainnya adalah terdapat perbedaan rata-rata antara karyawan garis depan laki-laki dan perempuan di bank-bank komersial Tiongkok dalam hal preferensi otonomi kerja dan kepemimpinan transformasional.
8	Murshed et al (2021)	-Persepsi karyawan -kepuasan kerja -komitmen tanggung jawab sosial perusahaan	264 karyawan	Interaktif antara keadilan prosedural dan CSR lingkungan hidup negatif
9	Ibrahim et al (2020)	-ISQ/ kualitas layanan -Kesejahteraan karyawan -Komitmen -Kepuasan kerja -Kinerja karyawan	412 karyawan keperawatan	ISQ mempunyai pengaruh positif kepuasan, komitmen dan kesejahteraan perawat, yang pada gilirannya memiliki pengaruh efek positif pada kinerja karyawan. kesejahteraan karyawan memediasi hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja. kesejahteraan karyawan tidak memediasi hubungan antara komitmen dan prestasi kerja.

Tabel Lanjutan 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Variabel	Sampel	Hasil Penelitian
10	Hadian, Ali, Nasab dan Afshari, Leila (2019)	-Kepemimpinan Otentik -Kinerja karyawan -Komitmen organisasi	216 agen pariwisata	Hasil penelitian menunjukkan bahwa AL mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap EP dan OC. Temuan menunjukkan pentingnya hubungan antara OC dan EP yang menegaskan peran mediasi OC.
11	Gabrielova, Karina dan Buchko Aaron A (2021)	-Supervisor milenial -Gen Z - <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX)	Kelompok organisasi	Manajer milenial perlu melibatkan Generasi Z untuk mengidentifikasi apa yang mereka inginkan, dan berupaya mengakomodasi keinginan ini dalam organisasi dan kehidupan.

Hasil penelitian diatas menunjukan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Ibrahim et al, 2020), dan kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hadian, Ali, dan Afhsari, 2019). Kesejahteraan psikologis karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Ding dan Yu, 2021. Kim et al 2018. Nawra dan Fitri 2022. Hu, 2020). Dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kesejahteraan psikologis karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan otentik dipengaruhi oleh variabel kinerja karyawan (Hadian dan Afshari, 2019). Pemimpin muda memberikan kontribusi ekonomi yang positif kepada kelompok masyarakat (Taylor, 2016).

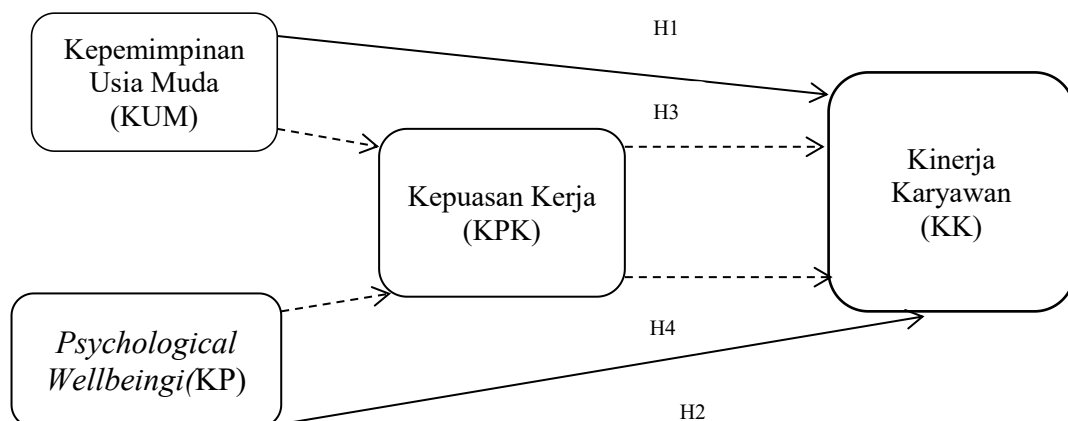
Perbedaan Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian sebelumnya belum membahas pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap

Psychological well being. Selain itu penelitian sebelumnya juga kurang memperhatikan bagaimana variabel mediasi kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan *Psychological well being* dan kinerja karyawan dalam konteks kepemimpinan usia muda. Penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian terdahulu yang terletak pada penggunaan sampel yang relatif sedikit dan tidak luas serta metode analisis data yang digunakan penelitian ini, yaitu menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM) dengan uji sobel untuk mengukur variabel pengaruh tidak langsung.

2.6 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka penelitian digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar dapat berjalan pada lingkup yang telah ditetapkan. Dari tema yang penulis angkat, rumusan masalah, serta tujuan penelitian sebagaimana diuraikan sebelumnya maka didapat kerangka pikir penelitian seperti pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Usia Muda Terhadap Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung

Pemimpin usia muda memiliki peran yang mendorong bawahannya untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas. Hal ini dilakukan melalui interaksi aktif dengan bawahan, seperti mengajukan pertanyaan terkait asumsi yang mereka miliki, menganalisis masalah, dan menemukan solusi kreatif (Bass 1999). Penelitian sebelumnya yang menyelidiki dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Ayu et al (2008), hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, ini mengartikan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam mempengaruhi sejumlah individu melalui komunikasi, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan usia muda dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena Pemimpin usia muda memiliki keberanian untuk mengambil risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasi, Hadian dan Afshari (2019). Pemimpin muda umumnya memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru. Mereka cenderung lebih berani mencoba pendekatan baru, menggagas ide-ide kreatif, dan mengambil langkah-langkah inovatif.

Pemimpin muda seringkali penuh energi dan antusias dalam menjalankan tugas mereka. Mereka memiliki semangat yang tinggi, motivasi yang kuat, dan

kemampuan untuk membawa semangat tersebut kepada karyawan. Pemimpin muda tumbuh dan berkarir di era yang ditandai oleh perubahan yang cepat. Mereka biasanya memiliki pemahaman yang baik tentang dinamika perubahan di dunia bisnis dan teknologi. Hal ini memungkinkan mereka mampu mengantisipasi perubahan, beradaptasi dengan cepat, dan mengarahkan karyawan untuk mengikuti perubahan tersebut dengan lebih lancar.

Cara yang bisa dilakukan pemimpin usia muda agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu dapat memberikan inspirasi dan motivasi karyawan. Contoh positif dengan mencapai kesuksesan pada usia muda dapat memberikan aspirasi bagi karyawan dan mendorong semangat untuk terus yakin dalam mencapai tujuan. Ataupun dengan cara bekerja sama secara kolaboratif dengan anggota team.

H₁ = Kepemimpinan usia muda berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung

2.7.2 Pengaruh *Psychological Wellbeing* Terhadap Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung

Psychological Wellbeing karyawan dapat memengaruhi kinerja karyawan karena kondisi mental dan emosional yang sehat dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan fokus kerja. Karyawan yang merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Selain itu, ketika karyawan merasa senang dan harmonis, mereka cenderung lebih terbuka terhadap belajar dan berkembang, serta memiliki hubungan yang lebih

baik dengan rekan kerja. Semua faktor ini dapat secara positif memengaruhi kinerja karyawan dan secara keseluruhan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Ibrahim et al (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu pendorong paling penting untuk mendorong produktivitas dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa baik secara psikologis memiliki tingkat energi yang lebih tinggi dan dapat mengelola stres dengan lebih efektif. Mereka cenderung lebih fokus, bersemangat, dan produktif dalam pekerjaan mereka. *Psychological wellbeing* yang baik memberikan karyawan sumber daya mental dan emosional yang cukup untuk menghadapi tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Wong dan Chan (2020) mengatakan kondisi kerja yang buruk dapat menimbulkan gangguan antara pekerjaan dan kehidupan, dan hal ini juga dapat berdampak negatif terhadap *psychological wellbeing* dan kepuasan kerja. Psikologis yang sehat dapat berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Karyawan yang merasa bahagia, puas, dan termotivasi cenderung lebih produktif dan efisien dalam pekerjaan mereka. Psikologis yang baik juga dapat meningkatkan kolaborasi antar karyawan, mengurangi tingkat stres, dan memperkuat hubungan tim. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih baik secara keseluruhan ketika karyawannya memiliki *psychological wellbeing* yang baik.

H₂ : Pengaruh *psychological wellbeing* positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung

2.7.3 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Usia Muda Terhadap Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung

Variabel kepemimpinan usia muda diharapkan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja yang bertindak sebagai perantara. Kepemimpinan usia muda yang efektif dapat memberikan arahan, inspirasi, dan motivasi kepada karyawan. Gaya kepemimpinan yang menonjolkan kolaborasi, pengembangan karyawan, dan peningkatan komunikasi dapat berdampak positif langsung pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan usia muda dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, diberikan otonomi, dan mereka merasa didukung oleh pemimpin yang muda, ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan usia muda dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel mediasi di antara keduanya, karena kepemimpinan usia muda dapat menginspirasi karyawan dengan ide-ide baru, energi, dan pandangan segar. Gaya kepemimpinan yang inovatif dan berani dari pemimpin muda dapat memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan merasa termotivasi karena melihat pemimpin mereka sebagai contoh yang menginspirasi, dan hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Pemimpin usia muda dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya melalui komunikasi yang efektif, dukungan dan pengakuan, pengembangan dan

kesempatan karir, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kepuasan kerja yang tinggi memediasi pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan dengan cara meningkatkan motivasi karyawan, melibatkan karyawan, serta memberikan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kualitas kerja mereka.

H₃ = Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung

2.7.4 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Psychological Wellbeing* Terhadap Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung

Karyawan yang memiliki *psychological wellbeing* yang baik cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Mereka merasa memiliki tujuan yang jelas, merasa kompeten dalam tugas-tugas mereka, dan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka. Hal ini meningkatkan keterlibatan karyawan dan motivasi intrinsik mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Hu (2020) mengatakan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis yang tinggi akan mendapatkan manfaat baik bagi kesehatan mereka sendiri maupun kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Ibrahim et al (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu pendorong paling penting untuk mendorong produktivitas dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa baik secara psikologis memiliki tingkat

energi yang lebih tinggi dan dapat mengelola stres dengan lebih efektif. Mereka cenderung lebih fokus, bersemangat, dan produktif dalam pekerjaan mereka. *Psychological wellbeing* yang baik memberikan karyawan sumber daya mental dan emosional yang cukup untuk menghadapi tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Wong dan Chan (2020) mengatakan kondisi kerja yang buruk dapat menimbulkan gangguan antara pekerjaan dan kehidupan, dan hal ini juga dapat berdampak negatif terhadap *psychological wellbeing* dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain menjelaskan bahwa kesehatan psikologis berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, Nawra dan Fitri (2022). Karyawan yang merasa baik secara psikologis cenderung memiliki hubungan kerja yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan mereka. Ketika ada hubungan kerja yang positif, karyawan merasa didukung, dihargai, dan memiliki saluran komunikasi yang terbuka.

Chung (2010) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Karyawan yang memiliki *psychological wellbeing* yang baik cenderung lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di tempat kerja. Mereka memiliki kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan menghadapi tantangan dengan lebih baik. Karyawan yang mampu beradaptasi dan inovatif akan memiliki dampak positif pada kinerja mereka dan mendorong terciptanya solusi baru yang meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Psychological wellbeing yang baik berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa baik secara psikologis, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. *Psychological wellbeing* yang tinggi menciptakan perasaan kebahagiaan, kepuasan, dan keselarasan antara apa yang diinginkan dan apa yang diperoleh dari pekerjaan. Dalam penelitian Ibrahim et al (2020) dijelaskan bahwa kesejahteraan karyawan mediasi secara positif dampak pekerjaan kepuasaanya terhadap kinerja karyawan. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan mendukung *psychological wellbeing* mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui implementasi program kesejahteraan yang holistik, meningkatkan komunikasi, mempromosikan budaya kerja yang positif, serta memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk karyawan.

H₄ = Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh *psychological weellbeing* terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

3.1.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian merujuk pada metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan tujuan tertentu. Menurut Sugiyono (2012), metode penelitian pada dasarnya adalah pendekatan ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan yang telah ditetapkan, mengikuti prinsip-prinsip keilmuan seperti rasionalitas, empiris, dan sistematika. Dalam konteks penelitian ini, peneliti memilih pendekatan penelitian asosiatif, di mana fokus utamanya adalah pada hubungan antara dua atau lebih variabel. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi hubungan kausal (sebab-akibat) antara variabel independen. Dalam upaya ini, penelitian menggunakan rancangan kausalitas dengan tujuan memahami variabel independen dan dependen serta mengungkap karakteristik hubungan antara variabel independen dan dampak yang mungkin terjadi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner online melalui *web Google Form* yang *link*-nya dikirimkan melalui aplikasi *whatsapp*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Tipe pemoderasian yang diuji memiliki ciri menguatkan atau melemahkan

hubungan antar variabel. Dalam kuesioner ini pernyataan tertutup menggunakan skala Likert 1 sampai 5, dimana nilai 1 menunjukkan ukuran pernyataan sangat tidak setuju (STS). Nilai 2 menunjukkan ukuran pernyataan tidak setuju (TS). Nilai 3 menunjukkan ukuran pernyataan Netral (N). Nilai 4 menunjukkan pernyataan setuju (S) dan nilai 5 menunjukkan pernyataan sangat setuju (SS). Agar lebih mudah membaca data menggunakan skala likert maka di tampilkan pada tabel 3.1 berikut.

Table 3.1 Skala Likert

Penskoran Pilihan Jawaban No.	Alternatif Jawaban	Item Positif
1	SS: Sangat Setuju	5
2	S: Sesuai	4
3	N: Netral	3
4	TS: Tidak Setuju	2
5	STS: Sangat Tidak Setuju	1

3.2 Objek Penelitian

3.2.1 Populasi dan Sampel

Populasi merujuk pada sekelompok unit yang dapat berupa individu, objek, transaksi, atau peristiwa yang menjadi fokus kajian. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang menjadi perhatian adalah karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung dengan jabatan Kepala Unit Mekaar yang berjumlah 182 orang. Sampel merupakan bagian dari karakteristik dan jumlah yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini menggunakan *convenience sampling* dengan tehnik simple random sampling, karena populasi sudah diketahui selain itu peneliti dapat memperoleh informasi yang valid dan dapat diandalkan sehingga pengambilan keputusan berdasarkan data yang akurat

selain itu populasi penelitian ini bersifat homogen.

Ukuran sampel diambil dengan menggunakan rumus Hair, et al. Menurut Hair et al., (2017) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan di analisis, dan ukuran sampel akan lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Ukuran sampel yang diambil akan cenderung mewakili karakteristik dan variasi yang ada dalam populasi secara keseluruhan. Hasil penelitian yang diperoleh dapat lebih mudah digeneralisasi ke populasi. Rumus Hair menyarankan bahwa sampel minimum 5 sampai 10 dikali variabel indikator. Jumlah indikator sebanyak 30 maka ($30 \times 5 = 150$). Jadi melalui perhitungan berdasarkan rumusan Hair tersebut, didapat ukuran sampel dari penelitian ini adalah sebesar 150 orang.

3.3 Variabel Penelitian dan Variabel Operasional

Variabel penelitian merujuk pada atribut, karakteristik, atau elemen yang menjadi fokus dalam suatu penelitian dan mengalami variasi antara objek atau kelompok yang berbeda. Definisi operasional variabel penelitian, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2012,), merujuk pada atribut, sifat, atau nilai yang terkait dengan objek atau aktivitas tertentu dan telah didefinisikan oleh peneliti untuk dipelajari serta digunakan sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan. Penelitian ini, terdapat empat variabel yang diidentifikasi, yaitu dua variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen. Variabel independen merupakan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, dan pengaruh

ini dapat bersifat positif atau negatif dengan intensitas yang bervariasi (rendah, sedang, atau tinggi).

Variabel dependen, yang juga dikenal sebagai variabel terikat, merupakan hasil atau perubahan yang diharapkan dan bervariasi sejalan dengan perubahan pada variabel independen. Sementara itu, variabel mediasi adalah faktor yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga menjadi perantara dalam pengaruh tersebut. Berikut adalah gambaran mengenai variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini.

1. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)
2. Variabel Independen : Kepemimpinan Muda (X_1)
3. Variabel Independen : *Psychological Wellbeing* (X_2)
4. Variabel Mediasi : Kepuasan Kerja (Z)

Table 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

NO	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan Usia Muda adalah individu yang memegang peran kepemimpinan dengan usia 15-29 tahun yang memiliki kemampuan atau keterampilan mempengaruhi orang lain, Mathiyazhagan (2020).	Kerja team	Skala Likert
		Berorientasi pada prestasi	
		Pengembangan profesional yang berkelanjutan	
		Interaksi sosial	
		Keseimbangan kehidupan kerja	
2	<i>Psychological well-being</i> adalah keadaan di mana individu merasa puas, bahagia, dan mampu mengatasi tantangan hidup dengan cara yang memadai serta memiliki pandangan positif terhadap diri sendiri dan tujuan hidup mereka, Diener, et.al (2010).	Pengalaman masa lalu	
		Aspek kepribadian	
		Pencapaian hidup	
		Kepedulian dengan anggota team	
		Hubungan dengan anggota team	
		Kepercayaan dengan anggota team	

Tabel 3.2 Lanjutan Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

NO	Definisi Variabel	Indikator	Skala
2	Psychological well-being adalah keadaan di mana individu merasa puas, bahagia, dan mampu mengatasi tantangan hidup dengan cara yang memadai serta memiliki pandangan positif terhadap diri sendiri dan tujuan hidup mereka, Diener, et.al (2010).	Pengaruh anggota	Skala Likert
		Kepercayaan diri	
		Keyakinan terhadap nilai individu	
		Tanggung jawab atas situasi tempat tinggal	
		Tuntutan kehidupan sehari-hari	
		Pengaturan tanggung jawab sehari-hari	
		Proses dalam kehidupan	
		Pesimis dalam perubahan	
		Fokus terhadap yang dijalani	
		Tujuan jangka panjang	
		Keyakinan proses kehidupan	
3	Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai reaksi emosional kompleks karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman ditempat kerja, Kim et al (2018)	Pesimis terhadap kehidupan	
		Kepuasan terhadap pekerjaan	Skala Likert
		Kepuasan dengan rekan kerja	
4	Kinerja Karyawan adalah buah kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, yang diakui berdasarkan kepemimpinan usia muda, pengalaman, dedikasi, dan waktu yang digunakan Hasibuan (2005)	Kepuasan dengan atasan	
		Tanggungjawab terhadap tugas	Skala Likert
		Menjalankan tugas sesuai arahan perusahaan	
		Persyaratan kinerja formal	
		Menyelesaikan tugas secara memadai	

Sumber: Data diolah, 2023

Indikator pada penelitian ini mengadopsi dari jurnal internasional, yaitu kepemimpinan usia muda (KUM) dari Gabrielova dan Buchko (2021), *psychological wellbeing* (KP) dari jurnal Kim et al (2018), kepuasan kerja

karyawan (KPK) Ibrahim et al (2020), dan kinerja karyawan (KK) dari penelitian Marescaux (2018).

3.4 Uji Instrumen

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai keabsahan atau validitas suatu kuesioner, sebagaimana yang dijelaskan oleh Ghazali (2014). Dalam konteks penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menerapkan analisis faktor. Analisis faktor merupakan suatu alat analisis statistik yang berguna untuk mengidentifikasi sejumlah indikator yang mencerminkan faktor-faktor yang mempengaruhi suatu variabel, dengan tujuan untuk mempertahankan informasi penting tanpa menghilangkannya. Metode analisis faktor digunakan terutama pada tahap awal penelitian ketika faktor-faktor yang memengaruhi variabel belum teridentifikasi dengan jelas (penelitian eksplanatori). Selain itu, analisis faktor juga dapat diaplikasikan untuk menguji keabsahan suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian.

Validitas konvergen merupakan derajat kesesuaian antara atribut hasil pengukuran alat ukur dan konsep-konsep teoretis yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut dari variabel tersebut. Validitas Konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi Software AMOS. Model SEM dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen atau valid, apabila nilai *outer loading* $> 0,7$, nilai AVE $> 0,5$ (Abdillah dan Hartono, 2015). Namun menurut Ghazali (2014); Wynne w. Chin

(1998) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Table 3.3 Uji Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Acceptable Match Level</i>
CMIN/DF	chi-square $\leq 2df$ (good fit). $2df < \text{chi-square} \leq 3df$ (marginal fit). $\text{chi-square} > 3df$ (bad fit)
<i>p</i> -value	$P \geq 0,05$ (good fit). $p < 0,05$ (bad fit)
GFI	$GFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq GFI \leq 0,9$ (marginal fit)
RMR	$RMR \leq 0,5$ (good fit)
RMSEA	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$ (good fit). $0,08 < RMSEA \leq 1$ (marginal fit)
TLI	$TLI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq TLI \leq 0,9$ (marginal fit)
NFI	$NFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq NFI \leq 0,9$ (marginal fit)
AGFI	$AGFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq AGFI \leq 0,9$ (marginal fit)
RFI	$RFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq RFI \leq 0,9$ (marginal fit)
CFI	$CFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq CFI \leq 0,9$ (marginal fit)

Sumber: (Abad. 2013)

3.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran yang mengindikasikan sejauh mana alat pengukuran yang digunakan dalam penelitian memiliki ketepatan dan konsistensi dalam hasil pengukurannya dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dianggap reliabel atau dapat diandalkan jika respons individu terhadap pertanyaan-pertanyaan bersifat konsisten dan stabil. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah metode Cronbach Alpha. Nilai reliabilitas Cronbach Alpha dianggap memadai jika melebihi angka 0,60, sesuai dengan pandangan Arikunto (2010). Proses pengujian validitas dilakukan pada variabel kepemimpinan muda, *psychological wellbeing*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dengan menggunakan AMOS.

3.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan proses atau analisis statistik yang dilakukan untuk memeriksa apakah distribusi data yang diamati mengikuti pola atau bentuk distribusi normal. Setelah data dari kuesioner terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan uji normalitas pada setiap variabel yang terkait dengan kepemimpinan usia muda, *psychological wellbeing*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

Uji normalitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah data dalam setiap variabel tersebut mengikuti distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov Test* (K-S Test). Uji ini bertujuan untuk menguji kesesuaian distribusi data dengan distribusi normal yang diharapkan. Uji tersebut membandingkan distribusi data empiris dengan distribusi teoritis yang normal. Sesuai dengan pandangan Ferdinand (2002), data dianggap memiliki distribusi normal jika nilai uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$. Proses uji normalitas untuk variabel kepemimpinan usia muda, *psychological wellbeing*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dilakukan menggunakan AMOS.

3.4.4 Pengujian Hipotesis

Sugiyono (2012), mengatakan hipotesis merupakan tanggapan sementara terhadap pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam bentuk kalimat. Pandangan ini juga diperkuat oleh Kerlinger (2006), yang mengartikan hipotesis sebagai pernyataan dugaan mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini,

alat analisis yang digunakan adalah AMOS dengan metode SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode AMOS sebagai pendekatan analisis data dalam Model Persamaan Struktural (SEM) dipilih karena dapat menguji hipotesis dan validasi model secara detail, fleksibel dan komprehensif dalam analisis SEM, dan mampu menangani data yang tidak normal dengan baik.

Pengujian dari hipotesis 1 hingga hipotesis 5 dapat dievaluasi berdasarkan nilai t-statistik. Menurut Abdillah (2015), dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95 persen (alpha 5%), nilai T-tabel untuk hipotesis satu arah adalah $\geq 1,64$. Oleh karena itu, suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai t-statistik $\geq 1,64$. Pengujian untuk hipotesis 6 dan hipotesis 7 dilakukan melalui uji variabel mediasi. Baron dan Kenny (1986) mengemukakan empat tahap dalam menguji variabel mediasi. Pertama, variabel independen harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Kedua, variabel independen harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel mediasi. Ketiga, variabel mediasi seharusnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Ketiga tahap tersebut menghasilkan hasil yang signifikan (dengan t-statistik $\geq 1,64$ dan nilai p-value $< 0,05$), maka variabel tersebut dianggap sebagai variabel mediasi. Selanjutnya, untuk menentukan apakah mediasi yang terjadi bersifat sempurna (*full mediation*) atau sebagian (*partial mediation*), langkah keempat dapat dilakukan. Langkah ini melibatkan pengamatan terhadap pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan memasukkan variabel mediator. Jika hasilnya tidak signifikan atau mendekati 0, maka mediasi dikategorikan

sebagai mediasi sempurna. Namun, jika hasilnya tetap signifikan dan mengalami penurunan, maka mediasi dikategorikan sebagai mediasi sebagian (Umar, 2015).

3.4.5 Uji Sobel/Mediasi

Uji mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan Ghazali. (2012). Uji sobel disini digunakan untuk mengukur pengaruh kepuasan kerja memediasi kepemimpinan usia muda dengan kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan memediasi *psychological wellbeing* dengan kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung. Mediasi kepuasan kerja dilakukan dengan cara menguji pengaruh tidak langsung X_1 (Kepemimpinan Usia Muda) dan X_2 (*Psychological wellbeing*) terhadap Y (kinerja Karyawan) melalui M (kepuasan Kerja). Standar error koefisien a dan b ditulis dengan s_a dan s_b dan besarnya standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah s_{ab} yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Keterangan:

s_{ab} : besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a : jalur variabel independen (X) dengan variabel Mediasi (M)

b : jalur variabel mediasi (M) dengan variabel dependen (Y)

s_a : standar error koefisien a

s_b : standar error koefisien b

BAB V

KESIMPULAN

5.1 KESIMPULAN

Hasil dari pembahasan yang telah di dapat maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan usia muda berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung, ini artinya hipotesis didukung. Hasil ini menunjukkan jika kepemimpinan usia muda mendominasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jika kepemimpinan mendominasi usia tua maka dapat menurunkan kinerja perusahaan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan *psychological wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung, ini artinya hipotesis didukung. Hasil ini menunjukkan jika manajemen meningkatkan *psychological wellbeing* maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan begitu juga sebaliknya, jika *psychological wellbeing* tidak diperhatikan manajemen maka dapat menurunkan kinerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan usia muda berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

sebagai variabel mediasi PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung, ini artinya hipotesis didukung. Hasil ini menunjukkan jika kepemimpinan usia muda mendominasi maka akan meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi dan sebaliknya jika kepemimpinan mendominasi usia tua maka dapat menurunkan kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi.

4. Hasil penelitian ini menunjukkan *psychological wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang memberikan dampak positif secara tidak langsung kepada kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung, ini artinya hipotesis didukung. Hasil ini menunjukkan jika manajemen meningkatkan *psychological wellbeing* maka akan meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi secara tidak langsung kepada kinerja karyawan dan begitu juga sebaliknya, jika *psychological wellbeing* tidak diperhatikan manajemen maka dapat menurunkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi secara tidak langsung kepada kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Lampung.

5.2 SARAN

Hasil yang telah dibahas berdasarkan pembahasan yang telah diulas maka saran penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin usia muda yang kurang seimbang antar kehidupan dan pekerjaan, cenderung memiliki kesulitan dalam mencapai keseimbangan yang baik

antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaan mereka. Pemimpin muda harus belajar untuk memprioritaskan dan mengelola waktu mereka dengan bijaksana. Mereka perlu menetapkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mengembangkan rutinitas sehari-hari yang seimbang, serta mengetahui kapan untuk bekerja dengan fokus dan kapan untuk beristirahat dan merawat diri.

2. Karyawan yang mengalami kesulitan atau hambatan melakukan perbaikan atau perubahan besar dalam kehidupan yang berkaitan pekerjaan atau kehidupan pribadi perlu dukungan emosional dan bantuan praktis kepada karyawan tersebut. Mendengarkan dengan empati, memberikan dorongan positif, dan menawarkan bantuan atau sumber daya membantu karyawan dalam mengatasi hambatan yang mereka hadapi.
3. Meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja dapat membawa dampak positif terhadap kepuasan kerja. Sering berkomunikasi secara terbuka dan jujur dengan rekan kerja, mendengarkan dengan baik, memberikan dukungan, serta bekerja sama dalam menyelesaikan tugas dapat memperkuat kerjasama dengan rekan kerja. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kepuasan kerja.
4. Karyawan dapat memenuhi dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh manajer dengan baik agar kinerja karyawan terus meningkat. Berkomitmen dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, menjadi proaktif dalam mencari solusi ketika menghadapi masalah, berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama, dan secara teratur memperbarui dan

meningkatkan kemampuan serta pengetahuan dalam bidang pekerjaan membantu karyawan dalam memenuhi ekspektasi manajer dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

5.3 IMPLIKASI PENELITIAN

Implikasi penelitian ini terdiri dari dua implikasi, yaitu secara teoritis dan secara praktis.

5.3.1 Implikasi Teoritis

Implikasi secara teoritis mampu memperkaya teori kepemimpinan, *psychological well being*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dari sudut pandang yang lebih luas.

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman lebih dalam mengenai dampak kepemimpinan usia muda terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Implikasi teoritisnya bisa menambah wawasan tentang pentingnya aspek kepemimpinan yang dapat memengaruhi kinerja secara keseluruhan.
2. Penelitian ini juga dapat memberikan pengetahuan tentang bagaimana *psychological well being* karyawan berkontribusi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Implikasi teoritis dari variabel ini dapat melengkapi pemahaman mengenai faktor internal yang mempengaruhi kesejahteraan mental karyawan.
3. Sebagai variabel mediasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dianggap sebagai perantara antara kepemimpinan usia muda, *psychological well being*, dan hasil akhir yang diharapkan. Implikasi teoritisnya dapat menunjukkan betapa pentingnya kedua variabel tersebut dalam menghubungkan faktor-faktor lain

dalam konteks penelitian.

5.3.2 Implikasi Praktis

Implikasi praktis merujuk bagaimana hasil penelitian dapat diterapkan dalam konteks nyata. Beberapa implikasi praktis dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk pengembangan program pelatihan kepemimpinan khususnya untuk pemimpin usia muda di PT Permodalan Nasional Madani. Perusahaan dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja.
2. Temuan terkait *psychological well being* dapat menjadi dorongan bagi perusahaan untuk memperhatikan kesejahteraan mental karyawan. PT Permodalan Nasional Madani dapat melakukan berbagai upaya, seperti menyediakan program kesehatan mental, pelatihan keseimbangan kerja-hidup, atau mengimplementasikan kebijakan yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.
3. Kinerja karyawan dan kepuasan kerja dapat menjadi mediator antara variabel kepemimpinan dan *psychological well being*, perusahaan dapat melakukan langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kedua aspek tersebut. Seperti melakukan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja, memberikan reward yang sesuai, atau memperkuat faktor-faktor pendukung kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. 2015. *Akuntansi Cost, Edisi 6*. Salemba Empat.
- Aji, Fandi, Saputro. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Kesejahteraan Psikologis Dengan Kepuasan Kerja Dan Kepercayaan Diri Sebagai Variabel Mediasi*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang.
- Anderson, John, Taylora. 2012. *The Impact Of The 'Girls On The Move' Leadership Programme On Young Female Leaders' Self-Esteem*. Leisure Studies.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayu, Ida, Brahmasari & Suprayetno, Agus, S. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. *The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. 1999. *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol. 8, No. 1, Hal. 9–32.
- Bencsik, A., & Machova, R. 2016. *Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management*. In *ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016 (p.42)*. Academic Conferences and publishing limited.
- Buengeler, Claudia*, Homan, Astrid C. And Voelpel, Sven C. 2016. *The Challenge Of Being a Young Manager: The Effects Of Contingent Reward And Participative Leadership On Team-Level Turnover Depend On Leader Age*. Journal Of Organizational Behavior.

- Chung-Yan, G.A. (2010), “*The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being*”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15 No. 3, pp. 237-251, doi: [10.1037/a0019823](https://doi.org/10.1037/a0019823).
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Prieto, C. K., Choi, D. W., Oishi, S & Diener, R. B. 2010. *New Well-Being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings*. *Soc Indic Res*: 97: 143-156.
- Ding, He and Yu, Enhai. 2021. *Strengths-Based Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Moderated Mediation Model*. *Journal of Career Develop.*
- Ferdinand, A.J. 2002. *Statistik Penelitian Manajemen: Dasar-dasar Statistik untuk Analisis Data Penelitian*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Gabrielova, Karina and Buchko, Aaron A. 2021. *Here comes Generation Z: Millennials as managers*. Bradley University, Foster College of Business, 1501 W. Bradley Avenue, Peoria, IL 61625, U.S.A. ScienceDirect. [HTTP://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013](http://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013)
- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadian, Ali, Nasab. Afshari, Leila 2019. *Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role Of Organizational Commitment*. Emerald Insight.
- Hair, J. F. et. al. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Los Angeles.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 6)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, N. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-balinusra/baca-artikel/15571/ANALISA-GAYA-KEPEMIMPINAN-OTOKRATIS-DEMOKRATIS-DAN-LAISSEZ-FAIRE-DALAM-BIROKRASI-PEMERINTAHAN.html#:~:text=Franklyn%20\(1951\)%20dalam%20Onong%20Effendy,rein%20%2F%20laissez%20faire%20leadership](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-balinusra/baca-artikel/15571/ANALISA-GAYA-KEPEMIMPINAN-OTOKRATIS-DEMOKRATIS-DAN-LAISSEZ-FAIRE-DALAM-BIROKRASI-PEMERINTAHAN.html#:~:text=Franklyn%20(1951)%20dalam%20Onong%20Effendy,rein%20%2F%20laissez%20faire%20leadership)
- Hu, Shi. 2020. *Do Front-Line Employees In The Chinese Commercial Banks Have The Rights To Experience Psychological Well-Being?*. Emerald Publishing Limited.

- Ibrahim, Muhammad, Abdullah. Huang, Dechun, Sarfraz, Muddassar. Ivascu, Larisa. Riaz, Amir. 2020. *Effects of Internal Service Quality On Nurses' Job Satisfaction, Commitment and Performance: Mediating Role of Employee Well-Being*. Research Article.
- Katzel, A., LaVant, A., & Richards, C. (2010). *Blazing The Trail: a New Direction In Youth Development & Leadership: Youth Call-To-Action*. Washington, DC: National Collaborative on Workforce and Disability for Youth, Institute for Educational Leadership.
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kehinde, O.A. 2011, "Impact Of Job Satisfaction On Absenteeism: a Correlative Study". European Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 1 No. 1, pp. 25-49.
- Kerlinger. 2006. *Asas-Asas Penelitian Behavioral Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kim, Minjung ,*Chan, Amy, Hyung Kim, Newman, Joshua I. , Ferris, Gerald R., Perrewé, Pamela L. 2018. *The Antecedents and Consequences Of Positive Organizational Behavior: The Role Of Psychological [79td\$Dif]Capital For Promoting Employee Well-Being In Sport Organizations*. Sport Management Review.
- Kupperschmidt's. 2000. *Generation X And the Public Employee*. Public Personnel Management.
- Luthans. Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Andi.
- Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, A A Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Persada Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2009. *Human Resource Management* (Edisi 13). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mathiyazhagan, Siva. 2020. *Participatory Youth-Led Community Development: a Child-Centered Visual Swot Analysis In India*. Children and Youth Services Review. <http://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.104963>
- Medrano, Leonardo A. and Trógolo, Mario A. 2018. *Employee Well-being and Life Satisfaction in Argentina: The Contribution of Psychological Detachment from Work*. Journal of Work and Organizational Psychology.

- Moeliono. 2003. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Murshed, Feisal. Sen, Sandipan. Savitskie, Katrina. Xu, Hangjun. 2021. *Csr and Job Satisfaction: Role Of Csr Importance To Employee And Procedural Justice*. Journal of Marketing Theory and Practice.
- Naqvi, S.M.M.R., Ishtiaq, M., Kanwal, N. and Ali, M. (2015), “*Impact Of Job Autonomy On Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role Of Organizational Culture In Fast Food Sector Of Pakistan*”, International Journal of Business and Management, Vol. 8 No. 17, doi: [10.5539/ijbm.v8n17p92](https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p92)
- Nawra, Qanita , Ganna & Fitri,Ima,Sholichah. (2022). *Pengaruh Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Terhadap Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) Pada Karyawan PT. X*. Jurnal Pendidikan dan Konseling. Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai.
- Putu, Ni, Depi, Yulia, Peramesti & Kusmana, Dedi. 2018. *Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milineal*. Institut Pemerintah Dalam Negeri.
- Rivai, A. 2007. *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: PT Raja Rineka Cipta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. 2010. *Manajemen. Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Ryff, C. D., & Singer, B. 1996. *Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, And Implications For Psychotherapy Research*. Psychotherapy Psychosomatics, 65, 14-23.
- Saragih, S. (2011), “*The Effects Of Job Autonomy On Work Outcomes*”, International Research Journal Of Business Studies, Vol. 4 No. 3.
- Setyo, Agung, Nugroho. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Pln (Persero) Distribusi Lampung Area Metro)*. Universitas Lampung.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I*. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif,*

- Kualitatif dan R&D*). Bandung: CV Alfabeta.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. 2000. *Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Outcomes: An Exploratory Study*. Journal of Vocational Behavior.
- Strak, Ernie. Poppler, Paul. 2017. "Considering Heterogeneity Within Assumed Homogenous Generational Cohorts". Management Research Review, <HTTP://doi.org/10.1108/MRR-06-2017-0193>
- Taylor, John . 2016. *Investing In The Development Of Young Female Sport Leaders: An Evaluation Of The 'Girls On The Move' Leadership Programme*. Managing Sport And Leisure.
- Teimouri, Hadi , Seyed, Hasan Hosseini & Ardeshiri, Amirreza. 2018. *The role of ethical leadership in employee psychological well-being (case study: Golsar Fars Company)*. Journal Of Human Behavior In The Social Environment.
- Thi, Nhung, Hong, Nguyen and Trong, Luu, Tuan. 2020. *Trust in Multi-Level Managers and Employee Extra-Role Behavior in the US Federal Government: The Role of Psychological Well-Being and Workload*. Review of Public Personnel Administration.
- Thoha, M. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Yogyakarta: Fisipol UGM
- Umar, H. 2015. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis 3: Kuantitatif Dan Kualitatif*. PT RajaGrafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widhi, Kurniawan, Agung (2012). *Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi Dan Keuangan. Universitas Negeri Makasar.
- Wong, Kenchi C. K. & Chan, Andy K. K. 2020. *Work Antecedents, Work-Life Interference and Psychological Well-Being Among Hotel Employees In Macau*. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. 2004. *The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest*. Organizational Dynamics.
- Yukl, Gary A & Gardner, William L. (2022). *Leadership In Organizations*. University of Albany, State University of New York