



## JURNAL PSIKOHUMANIKA

<http://ejurnal.setiabudi.ac.id/ojs/index.php/psikohumanika>

### PENGARUH PARTICIPATIVE LEADERSHIP STYLE TERHADAP PSYCHOLOGICAL WELL-BEING ANGGOTA ORAGNISASI PALANG MERAH INDONESIA (PMI) KOTA MAKASSAR

Ameliah Ahmad<sup>1</sup>, Muhammad Tamar<sup>2</sup>, Hillman Wirawan<sup>3</sup>

Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Hasanuddin, Jl. Perintis Kemerdekaan Kampus Tamalanrea Km. 10 Makassar, Indonesia 90245

#### ARTICLE INFO

*Article History*

**Be accepted:**

March 2022

**Approved:**

June 2022

**Published:**

June 2022

**Keywords :**

Leadership,  
Participative  
Leadership,  
Psychological  
Well-Being,  
Voluntary  
Organization,  
PMI Kota  
Makassar.

#### ABSTRACT

*Psychological Well-Being (PWB) of members is an important thing that needs to be considered by leaders who have the task of ensuring PWB of the members to maintain the productivity and performance of members. Voluntary organizations, with different characteristics from government and profit-based organizations, have several challenges in their organizational life that can influence the PWB of the volunteers, including the problem of leadership practices. Several previous studies have found that the ideal leadership style applied in voluntary organizations is participative leadership. Based on those facts, this study aims to determine the effect of participative leadership applied by the leader of PMI Kota Makassar to PWB of PMI Kota Makassar members. This research is a correlational study, involving 168 volunteers of PMI Kota Makassar who were obtained using snowball sampling, through filling out an online form of a participative leadership scale and PWBS. The research data was analyzed using a simple linear regression technique to see the contribution of participative leadership on PWB. The results showed a significance value of 0.000 ( $p < 0.05$ ), an R coefficient value of 0,301, and an R-Square value of 0.091. These results indicate a significant and positive influence of participative leadership on PWB of the PMI Kota Makassar members, with 0,301 correlation (weak correlation) and 9.1% of the contribution influence. Based on these results, the researcher recommended that PMI Kota Makassar needs to consider maintaining and improving the implementations of participative leadership in terms of supporting the improvement of member's PWB.*

**Alamat Korespondensi:**

Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,  
Universitas Hasanuddin, Jl. Perintis Kemerdekaan  
Kampus Tamalanrea Km. 10 Makassar, Indonesia 90245

p-ISSN: 1979-0341  
e-ISSN : 2302-0660

**E-mail:**

ameliha9@gmail.com  
muh.tamar@unhas.ac.id  
hillman@unhas.ac.id

---

**INFO ARTIKEL****Sejarah Artikel**

**Diterima :**  
Maret 2022

**Disetujui:**  
Juni 2022

**Dipublikasikan:**  
Juni 2022

---

**Kata Kunci:**

*Kepemimpinan,  
Participative  
Leadership,  
Psychological  
Well-Being,  
Organisasi  
Kerelawanan, PMI  
Kota Makassar.*

**ABSTRAK**

Psychological Well-Being (PWB) anggota merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan yang memiliki tugas untuk menjamin PWB anggota demi menjaga produktivitas dan kinerja anggota. Organisasi kerelawanan dengan karakteristik yang berbeda dengan organisasi pemerintah dan organisasi profit, memiliki beberapa tantangan dalam kehidupan organisasinya yang dapat memengaruhi PWB para relawan, termasuk masalah praktik kepemimpinan. Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal diterapkan dalam organisasi kerelawanan adalah participative leadership. Berdasarkan fakta tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pemimpin PMI Kota Makassar terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan melibatkan 168 relawan PMI Kota Makassar yang diperoleh dengan metode snowball sampling, melalui pengisian formulir online skala participative leadership dan PWBS. Data penelitian dianalisis menggunakan teknik regresi linier sederhana untuk melihat kontribusi participative leadership terhadap PWB. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), nilai koefisien R sebesar 0,301, dan nilai R-Square sebesar 0,091. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari participative leadership terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar, dengan korelasi sebesar 0,301 (korelasi lemah) dan kontribusi pengaruh sebesar 9,1%. Berdasarkan hasil tersebut, peneliti merekomendasikan bahwa organisasi PMI Kota Makassar perlu mempertimbangkan agar tetap mempertahankan serta meningkatkan bentuk-bentuk penerapan participative leadership demi menunjang peningkatan PWB anggotanya.

---

**PENDAHULUAN**

Dewasa ini, kesejahteraan anggota dalam sebuah organisasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan karena berkaitan erat dengan produktivitas serta kinerja organisasi, terutama kesejahteraan psikologis (Septiana, 2018; Windsor, Anstey & Rodgers, 2008). Beberapa temuan menunjukkan bahwa salah satu point penting yang perlu untuk diperhatikan dalam menunjang optimalisasi kinerja dan output kerja anggota dalam sebuah organisasi adalah kesejahteraan psikologis anggota (Ryff, 2014; Saraswati & Lie, 2020). Ryff (2014) menjelaskan bahwa penelitian terkait kesejahteraan psikologis atau Psychological Well-Being (PWB) kini menunjukkan trend yang positif dalam berbagai bidang, termasuk dalam bidang pekerjaan dan kehidupan organisasi. PWB dalam pandangan Ryff (1989) didefinisikan sebagai hasil evaluasi pengalaman pribadi individu yang mencakup penilaian terhadap keberfungsian psikologisnya, yakni self-acceptance, autonomy, personal growth, positive relationship, environmental mastery, dan purpose in life. Ryff (2014) menambahkan bahwa enam kriteria positif tersebut berimplikasi pada hadirnya kebermaknaan dan perasaan bahagia dalam diri pekerja atau anggota organisasi, untuk beraktivitas dalam lingkungan kerja/organisasinya yang dipersepsikan sebagai lingkungan yang sehat.

Wardani dan Noviyani (2020) menjabarkan bahwa kesejahteraan anggota dalam organisasi termasuk di dalamnya kesejahteraan secara psikologis, sangat erat kaitannya dengan kualitas hidup anggota dalam lingkungan organisasi. Hal tersebut menunjukkan keterpaduan antara kualitas fisik, psikologis, independensi, dan relasi antara individu dengan lingkungan organisasi. Berbagai elemen yang saling terkait dan membentuk kesejahteraan anggota di organisasi menjadi patokan dasar pentingnya pengembangan kesejahteraan anggota dalam lingkup aktivitas keorganisasian. Hal tersebut dikarenakan kesejahteraan dapat menjadi indikator tingginya respon anggota terhadap situasi organisasi, serta berkembangnya sikap positif anggota terhadap aktivitasnya di organisasi (Septiana, 2018).

Salah satu isu yang perlu untuk dikaji berkaitan dengan PWB dalam organisasi adalah isu PWB dalam organisasi kerelawanan. Berbeda dengan organisasi pemerintahan maupun swasta, organisasi kerelawanan memiliki karakteristik tersendiri. Organisasi kerelawanan (*voluntary organization*) merupakan organisasi yang dibentuk atas dasar kerelaan dan kesediaan anggotanya untuk terlibat dalam pencapaian tujuan yang sama (Catano, Pond & Kelloway, 2001; Ahmad, 2018). Umumnya, organisasi kerelawanan dibentuk untuk menjawab tantangan masyarakat, menuntaskan isu sosial, ataupun memberdayakan sekelompok orang, yang pada akhirnya diharapkan dapat menjadi sarana pengembangan diri, demi membantu menyelesaikan problematika sosial (Catano, Pond & Kelloway, 2001).

Namun demikian, organisasi kerelawanan yang cenderung memiliki intensi dan pola berbeda dari organisasi lain (seperti organisasi bisnis dan publik), turut mengalami masalah yang memengaruhi aktivitas organisasi tersebut. Prabhakar (2014) mengutarakan bahwa organisasi kerelawanan cenderung menghadapi masalah yang lebih banyak dibandingkan organisasi pemerintahan ataupun organisasi profit lainnya, dikarenakan basis keanggotaannya yang mengakar pada kesukarelaan dan fokus organisasinya terhadap isu sosial. Culp dan Doyle (2011) menambahkan bahwa masalah yang cenderung dihadapi oleh organisasi kerelawanan adalah pendanaan yang cenderung tidak stabil, manajemen, dan kepemimpinan yang relatif kurang optimal, ketiadaan perencanaan yang strategis, jejaring yang buruk, akses informasi yang terbatas, sarana dan prasarana yang terbatas, serta keterikatan dengan konteks situasi masyarakat yang menjadi fokus organisasinya.

Kondisi organisasi kerelawanan yang telah disebutkan di atas, membuat para anggota organisasi kerelawanan rentan memiliki PWB yang rendah (Culp & Doyle, 2011). Hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya hubungan yang kuat antara manajemen organisasi dengan PWB anggotanya (Allen & Fidderman, 2019). Allen dan Fidderman (2019) menjelaskan bahwa stress serta kesejahteraan mental anggota dapat terganggu akibat adanya tekanan dari lingkungan organisasinya, salah satunya mencakup manajemen organisasi yang buruk (mempersulit anggota organisasi dalam menyampaikan aspirasinya ataupun pengaturan kinerja yang buruk oleh pemimpin). Sejalan dengan temuan di atas, Thoits dan Hewitt (2001) menemukan fakta serupa bahwa terdapat hubungan positif antara PWB dan aktivitas individu di organisasi kerelawanan

Penelitian lain yang dilakukan oleh Culp dan Doyle (2011) memberikan keterangan tambahan bahwa anggota dalam organisasi kerelawanan cenderung mudah merasa bosan, tidak tertarik, ataupun kurang bersemangat dalam menjalankan aktivitas kerelawanannya akibat beberapa faktor situasional dalam organisasi, seperti visi pemimpin yang tidak sejalan dengan anggota, ketidakcocokan antara posisi anggota dengan kapasitasnya, kurangnya pemahaman akan tugas dan tanggung jawab kerelawanan, maupun kurangnya komunikasi antara supervisor (pemimpin) dengan anggota yang membuat anggota merasa tidak terangkut. Donaldson-Feilder, Munir, dan Lewis (2013) turut menyampaikan bahwa salah satu alasan rendahnya partisipasi anggota dalam kegiatan kerelawanan dalam organisasi adalah kurangnya pemaknaan positif terhadap situasi lingkungan kerja, yang dianggap penuh tekanan. Berdasar pada berbagai temuan di atas, maka dapat dipahami bahwa PWB anggota dalam organisasi kerelawanan cenderung rentan mengalami krisis, yang pada akhirnya mengurangi produktivitas kinerja anggota dalam organisasi.

Mengingat urgensi dari peran PWB dalam sebuah organisasi, maka perlu dikaji secara mendalam faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap dinamika PWB anggota organisasi kerelawanan. Robertson dan Taylor (2008) melalui penelitiannya menemukan bahwa salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam memengaruhi PWB anggota organisasi adalah kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Kelloway dan Barling (2010) turut mendapatkan hal serupa bahwa kepemimpinan memengaruhi kesejahteraan anggota organisasi melalui beberapa cara, yakni melalui potensi pemimpin menjadi role model, kekuasaan pemimpin dalam memberi reward ataupun punishment atas kinerja anggota, maupun berbagai keputusan pemimpin yang dapat memengaruhi aktivitas anggota. Penelitian lain yang dilakukan oleh McKee, Driscoll, Kelloway dan Kelley (2011) juga menunjukkan hasil bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, dapat menunjang kesehatan mental dan memberi efek positif bagi tingkat kesejahteraan anggota.

Pemimpin sebagai figur utama dalam sebuah organisasi memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk

menggerakkan anggota demi mencapai tujuan bersama. Hal tersebut didasarkan pada fungsi dan tanggung jawab yang perlu dijalankan oleh seorang pemimpin, seperti memberi keputusan terhadap kebutuhan anggota, menyusun arah gerak organisasi, menyelesaikan berbagai persoalan dalam mencapai tujuan, dan mengubah iklim organisasi agar dapat mendukung produktivitas kerja anggota (Spector, 2012). Kualitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin menggambarkan kecakapan pribadinya dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya, yang dikenal dengan istilah kepemimpinan (Martin & Edwards, 2016).

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi atau memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap, kepercayaan, perasaan, dan perilaku orang lain (Spector, 2012). Martin dan Edwards (2016) memberikan penekanan bahwa kepemimpinan merupakan aspek katalis dalam sebuah organisasi yang mampu memicu lahirnya partisipasi dan kolaborasi dari berbagai elemen organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Spector (2012) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam tiap organisasi merupakan hal yang berbeda, tergantung konteks situasi organisasi, seperti *Authoritative Leadership*, *Democratic Leadership*, atau *Transformational Leadership*. Berbeda dengan beberapa gaya kepemimpinan yang telah disebutkan sebelumnya, *Participative Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengakomodasi agar pemimpin dapat melibatkan anggota dalam membuat keputusan bersama, ataupun saling berbagai pengaruh selama proses pengambilan keputusan (Somech, 2005). *Participative Leadership* memberikan peluang kepada organisasi untuk meningkatkan partisipasi dari anggota organisasi, dan memperkuat basis relasi antara pemimpin dan anggotanya (Chang, Chang, Chen, Seih & Chang, 2020).

Aspek-aspek yang membangun *Participative Leadership style* pada dasarnya mencakup aspek aktivitas organisasi, relasi sosial pemimpin-anggota, dan dinamika kelompok (Husain, 2011). Ketiga aspek tersebut terwujud dalam pengaplikasian gaya kepemimpinan partisipatif yang mengutamakan keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi, dan peran pemimpin dalam menginisiasi keterlibatan tersebut. Ismail, Zainuddin dan Ibrahim (2010) melalui penelitiannya yang berfokus pada pengaplikasian *Participative Leadership style* membangun skala pengukuran *Participative Leadership* dengan tiga aspek utama, yakni *sharing knowledge and idea* yang terwujud dalam kesempatan anggota berkonsultasi dengan pemimpin, *collective decision-making* atau keputusan bersama, dan *egalitarianism/social equality* yang terwujud dalam pendelegasian tugas.

Ekeland (2004) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang idealnya diterapkan dalam organisasi kerelawanan adalah gaya kepemimpinan dengan fokus kolaborasi serta partisipasi anggota, yang dilandaskan pada pemahaman bahwa organisasi kerelawanan merupakan organisasi yang didasari atas peran serta anggota dalam setiap kegiatan organisasi, dan kesukarelaan anggota untuk beraktivitas dalam manajemen internal organisasi. Aktivitas tersebut meliputi kegiatan pengambilan keputusan maupun penentuan arah organisasi kedepannya. Culp dan Doyle (2011) turut menjelaskan dalam penelitiannya bahwa pemimpin dalam organisasi kerelawanan dituntut untuk dapat memberikan kesempatan pada anggotanya dalam proses pengambilan keputusan organisasi, memfasilitasi suara anggota, dan menyediakan ruang bagi anggota untuk melaksanakan tanggung jawab serta menyelesaikan tugasnya secara optimal.

Hasil penelusuran terkait *Participative Leadership* dalam konteks organisasi kerelawanan menunjukkan adanya ketimpangan dari hal yang diharapkan. Penelitian Markham, Walters dan Bonjean (2001) menemukan fakta bahwa kegagalan penerapan model *Participative Leadership* dalam organisasi kerelawanan bersumber dari tiga hal mendasar. Pertama, peralihan kepemimpinan dalam organisasi kerelawanan tidak dilakukan dengan sistem demokrasi secara jelas dikarenakan orang yang umumnya ditunjuk sebagai pemimpin cenderung merupakan pribadi yang lebih *expert* dalam area bidang gerak organisasi. Kedua, pengambilan keputusan dalam organisasi kerelawanan cenderung lebih menekankan pada peran besar pemimpin sebagai sosok *expert*, dibandingkan anggota organisasi. Ketiga, pemimpin cenderung lebih merasakan dampak positif dan kepuasan terhadap pengalamannya di dalam organisasi dibandingkan anggota lainnya, sebagai akibat dari keterlibatan secara proaktif terhadap setiap proses pengambilan keputusan, dan minimnya keterlibatan anggota dalam proses internal organisasi.

Temuan lain yang dikemukakan oleh Milofsky (2018) menunjukkan bahwa dalam organisasi kerelawanan, model partisipatif dalam kepemimpinan terkadang mengalami sebuah hambatan. Hal tersebut diakibatkan oleh adanya pemaknaan bahwa sosok pemimpin dalam organisasi kerelawanan sepatutnya merupakan figur yang memiliki otoritas dan keterandalan dalam bidang yang digeluti oleh organisasi. Pemaknaan tersebut menjadikan sebagian besar model kepemimpinan yang cenderung berjalan dalam organisasi kerelawanan menganut gaya kepemimpinan otoritatif, dengan figur pemimpin sebagai sentral organisasi (Milofsky, 2018).

Berbagai temuan di atas menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan pada organisasi kerelawanan dari segi praktek kepemimpinan yang mengarah pada adanya peran aktif anggota, dengan kenyataan di lapangan yang menunjukkan kurangnya partisipasi anggota. Praktek Participative Leadership yang diharapkan dapat mendukung optimalisasi peran anggota dalam kegiatan organisasi, nyatanya tidak berjalan efektif dan lebih cenderung menunjukkan trend ke arah penerapan gaya kepemimpinan otoritatif. Hal tersebut pada akhirnya memudahkan ciri khas dari organisasi kerelawanan yang didasarkan pada kesukarelaan anggota untuk terlibat dalam aktivitas organisasi.

Menilik kesenjangan di atas, Bhatti, Ju, Akram, Bhatti, Akram dan Bilal (2019) dalam penelitiannya mengenai dampak penggunaan gaya kepemimpinan terhadap perilaku organisasi menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan yang secara signifikan memengaruhi berbagai aspek dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Salah satu pengaruh terbesar dari gaya kepemimpinan partisipatif dalam organisasi adalah meningkatnya well-being atau kesejahteraan anggota (termasuk psychological well-being). Peningkatan tersebut difasilitasi oleh adanya perhatian pemimpin terhadap anggota, dan adanya ikatan emosional antar anggota dan pemimpin, sehingga anggota organisasi menghayati aktivitas organisasi sebagai hal yang positif dan menyenangkan. Ryff (2014) menjelaskan bahwa pemaknaan positif terhadap situasi organisasi dan aktivitas individu di dalamnya akan menunjang peningkatan produktivitas dan kemelekatan anggota terhadap organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Park, Kim, Yoon dan Joo (2017) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan pemberdayaan anggota organisasi/karyawan, memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan PWB anggota melalui pengembangan psychological capital yang baik dalam organisasi, terutama dalam hal manajemen perasaan anggota dalam menghadapi situasi organisasi. Temuan lain yang mendukung adanya pengaruh participative leadership terhadap PWB adalah temuan Suleman, Syed, Shehzed, Hussain, Khattak, Khan, Amjid dan Khan (2021) yang melakukan penelitian pada beberapa sekolah di berbagai daerah Pakistan. Hasil temuan tersebut menggambarkan bahwa participative leadership yang diterapkan oleh kepala sekolah (khususnya dalam hal participative decision-making) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan PWB guru. Benoliel dan Somech (2012) juga menemukan fakta melalui penelitiannya bahwa participative leadership memiliki efek positif dalam hal menurunkan tingkat hambatan psikologis yang dialami oleh pekerja dalam sebuah organisasi, yang kemudian dapat meningkatkan kesejahteraan anggota dalam organisasi bersangkutan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah peneliti uraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa menelusuri terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi kerelawanan merupakan hal yang penting untuk memahami PWB pada anggotanya (relawan). Salah satu gaya kepemimpinan yang diasumsikan memiliki pengaruh signifikan terhadap PWB anggota organisasi adalah Participative Leadership. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan Participative Leadership terhadap PWB anggota organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Makassar sebagai salah satu organisasi kerelawanan di Kota Makassar. Adapun hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah;

H0 = Tidak terdapat pengaruh Participative Leadership terhadap PWB anggota organisasi PMI Kota Makassar.

H1 = Terdapat pengaruh Participative Leadership terhadap PWB anggota organisasi PMI Kota Makassar.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif non-eksperimental dengan desain penelitian korelasional untuk melihat hubungan antara variabel yang diteliti, yakni pengaruh variabel participative leadership terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh relawan PMI Kota Makassar, dengan sampel penelitian sebanyak 168 partisipan. Nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan G\*Power dengan kategori small effect size 0,1, error probability 0,05, dan statistical power 0,95. Karakteristik partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah relawan PMI yang berada di bawah naungan PMI Kota Makassar, baik yang beraktivitas pada lingkup organisasi PMR, KSR PMI Universitas, PMI Kecamatan, maupun PMI Kota. Teknik sampling yang digunakan adalah metode snowball sampling, dengan melakukan penyebaran formulir online skala penelitian ke berbagai unit dalam lingkup organisasi PMI Kota Makassar. Data demografi dari partisipan yang telah dikumpulkan dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
Data Demografi Partisipan Penelitian

<b>Demografi Partisipan</b>	<b>Jumlah Partisipan</b>	<b>Persentase Partisipan</b>
<b>Usia</b>		
21 Tahun Keatas	77	46%
20 Tahun Kebawah	91	54%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	58	35%
Perempuan	110	65%
<b>Suku</b>		
Bugis-Makassar	146	87%
Suku Lainnya	22	13%
<b>Asal Daerah</b>		
Makassar	100	60%
Luar Makassar	68	40%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
Sekolah Menengah	136	81%
Sekolah Tinggi	32	19%
<b>Lingkup Organisasi</b>		
PMR	36	22%
KSR PMI Universitas	91	54%
PMI Kecamatan	27	16%
PMI Kota	14	8%
<b>Jabatan di Organisasi</b>		
Pengurus Unit (Sekretaris, Bendahara, Koordinator Bidang)	48	29%
Anggota Unit	120	71%
<b>Lama Beraktivitas di Organisasi</b>		
≥ 4 Tahun	16	10%
≤ 3 Tahun	152	90%
<b>Intensitas Interaksi dengan Pemimpin Organisasi</b>		
Sangat Kurang – Kadang-kadang	41	24%

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini mencakup hasil pengukuran terhadap variabel *participative leadership* menggunakan skala *participative leadership*, dan hasil pengukuran variabel PWB menggunakan PWBS (*Psychological Well-Being Scale*). Skala *participative leadership* yang digunakan merupakan skala 11 aitem hasil modifikasi peneliti dari konstruk buatan Pujianto (2018), dan mencakup tiga dimensi utama yakni konsultasi, keputusan bersama, dan pendelegasian. Di sisi lain, PWBS yang digunakan merupakan skala 14 aitem

hasil modifikasi peneliti dari konstruk buatan Ryff (2014) yang telah diadopsi ke dalam bahasa Indonesia oleh Ramadhani (2019), dan mencakup enam dimensi utama yakni *autonomy*, *self-acceptance*, *environmental mastery*, *personal growth*, *positive relationship*, dan *purpose in life*. Nilai validitas dan reliabilitas skala penelitian dapat diamati pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2.**  
Nilai Validitas dan Reliabilitas Skala Penelitian

Skala	Indeks Ketepatan Model (Validitas Konstruk)						Koefisien Reliabilitas
	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	TLI	NFI	
<i>Participative Leadership</i>	0,07	0,03	0,97	0,92	0,96	0,94	0,94
PWBS	0,03	0,05	0,98	0,99	0,97	0,90	0,81

Uji validitas yang diterapkan dalam penelitian ini adalah uji validitas konstruk model *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk menguji kesesuaian antara konstruk skala berdasarkan teori dasar pengembangannya dengan data empirik di lapangan (Azwar, 2017). Indeks yang dijadikan acuan dalam menilai ketepatan model pengukuran adalah RMSEA ( $\leq 0,08$ ), SRMR ( $< 0,08$ ), CFI ( $> 0,90$ ), GFI ( $> 0,90$ ), TLI ( $> 0,90$ ), dan NFI ( $> 0,90$ ) (Hu & Bentler, 1998; Sarwono, 2010; Umar & Nisa, 2020). Berdasarkan acuan indeks ketepatan model tersebut, dapat dikatakan bahwa kedua skala memiliki konstruk yang valid. Di sisi lain, reliabilitas adalah derajat keterandalan atau konsistensi tes dalam mengukur domain ukur, dengan koefisien acuan minimal 0,70 (Azwar, 2017). Berdasarkan pada hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kedua skala merupakan skala yang reliabel.

Data partisipan penelitian kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis statistik. Teknik analisis yang digunakan untuk uji hipotesis adalah teknik analisis statistik inferensial berupa uji regresi linear sederhana, dengan memenuhi uji asumsi berupa uji normalitas distribusi residual dan uji linearitas hubungan antar variabel. Analisis statistik dalam pengujian data penelitian dilakukan menggunakan bantuan *software* analisis statistik *IBM SPSS Statistics* versi 25.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

*Psychological Well-Being* (PWB) merupakan salah satu bagian dari kesejahteraan individu yang perlu untuk diperhatikan (Ryff, 2014). Konsep mengenai urgensi PWB bagi kehidupan individu tidak hanya terbatas pada aktivitas keseharian seseorang, melainkan turut mengambil bagian penting dalam kehidupan organisasi individu (Robertson & Flint-Taylor, 2008; Septiana, 2018). Saraswati dan Lie (2020) menjelaskan bahwa kesejahteraan psikologis anggota dalam organisasi merupakan prediktor yang penting dalam menilai output kerja anggota.

Seorang pemimpin dalam organisasi, merupakan sosok yang memiliki *power* serta otoritas dalam mengatur, mengarahkan, memotivasi, dan menentukan kebijakan yang berlaku dalam lingkup



organisasi (Spector, 2012). Salah satu diantara tanggung jawab seorang pemimpin adalah memastikan bahwa anggota yang berada di bawah kepemimpinannya dapat bekerja dengan optimal, dan merasa dilibatkan dalam proses kerja organisasi (Ekeland, 2004; Culp & Dyle, 2011). Di satu sisi, pemimpin tetap dituntut untuk dapat memediasi peningkatan kesejahteraan anggota-salah satunya kesejahteraan psikologis-dalam organisasi agar dapat menciptakan sebuah lingkungan kerja yang positif, produktif, dan sehat (Ryff, 2014; Bhatti, dkk. 2019).

Melihat pada peran penting seorang pemimpin dalam menopang kesejahteraan psikologis anggota organisasi, peneliti kemudian menelusuri tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) yang diterapkan oleh pemimpin organisasi kerelawanan PMI Kota Makassar terhadap PWB anggotanya. Peneliti mempertimbangkan untuk mengambil area penelitian ini berdasarkan temuan dari Prabhakar (2014), serta Culp dan Doyle (2011) bahwa organisasi kerelawanan cenderung mengalami beberapa masalah krusial seperti manajemen organisasi, kepemimpinan, dan masalah keanggotaan, yang kemudian mengarah pada rendahnya tingkat kesejahteraan anggota organisasi kerelawanan. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian Thoits dan Hewitt (2001) bahwa aktivitas keorganisasian individu (seperti manajemen organisasi dan kepemimpinan) memiliki hubungan yang positif dengan PWB individu dalam organisasi.

Sebelum melakukan uji hipotesis, peneliti melakukan uji asumsi terhadap data yang telah dikumpulkan dari partisipan. Uji asumsi tersebut meliputi uji normalitas dan uji linearitas, yang hasilnya dapat diamati pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3.**  
Hasil Uji Asumsi

Uji Asumsi	Nilai Signifikansi
<b>Hasil Uji Normalitas</b>	
Kolmogorov-Smirnov <i>Unstandardized Residual</i>	0,07
<b>Hasil Uji Linearitas</b>	
<i>Linearity</i>	$p < 0,01^*$
<i>Deviation from Linearity</i>	0,02

Keterangan:  $*(p < 0,05)$

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa data penelitian merupakan data yang terdistribusi normal ( $p > 0,05$ ). Di sisi lain, hasil uji linearitas menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini merupakan data yang tergolong masih linear (*linearity*  $p < 0,05$ ). Namun, nilai *deviation from linearity* menunjukkan nilai signifikansi 0,02, yang besarnya lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut mengindikasikan adanya kemungkinan model hubungan kurva linear pada data penelitian, sehingga peneliti melakukan uji perbandingan model hubungan regresi untuk melihat model pengujian yang mungkin untuk dilakukan dalam menguji hipotesis penelitian, yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
Hasil Uji Perbandingan Model

Equation	R-Square	Sig. *
<i>Linear</i>	0,09	$p < 0,001$
<i>Quadratic</i>	0,11	$p < 0,001$
<i>Cubic</i>	0,12	$p < 0,001$
<i>S</i>	0,05	0,004

Keterangan:  $*(p < 0,05)$

Hasil uji perbandingan model menunjukkan bahwa keempat model yang dibandingkan merupakan model yang signifikan dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Diantara keempat model, model yang memiliki kontribusi nilai *R-Square* yang paling besar yakni model hubungan *cubic* (0,12), kemudian disusul oleh *quadratic* (0,10), *linear* (0,09), and terakhir *S-shape* (0,05). Namun demikian, peneliti tetap memilih untuk menggunakan model *linear* dikarenakan nilai *R-Square* pada model *linear* tidak terpaud jauh dari nilai *R-Square* pada model *cubic* (hanya berbeda 0,03).

Berkaitan dengan pengujian hipotesis penelitian menggunakan teknik regresi linear sederhana, dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.**

*Output Coefficients* Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	<i>Sig.*</i>
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1 (Constant)	42,648	4,315		9,883	$p < 0,001$
<i>Participative Leadership</i>	0,380	0,093	0,301	4,069	$p < 0,001$

Keterangan: \*( $p < 0,05$ )

Nilai signifikansi untuk pengaruh *participative leadership* terhadap *psychological well-being* (*Participative Leadership Sig.*) adalah  $p < 0,001$ . Nilai tersebut berada di bawah taraf signifikansi 0,05, sehingga hasil pengujian statistik regresi linear sederhana dapat dikatakan signifikan. Dengan demikian,  $H_0$  yang menyatakan bahwa “Tidak terdapat pengaruh *Participative Leadership* terhadap PWB anggota organisasi PMI Kota Makassar” ditolak, dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh *Participative Leadership* terhadap PWB anggota organisasi PMI Kota Makassar” diterima.

Hasil tersebut sejalan dengan temuan penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Robertson dan Taylor (2008), Kelloway dan Barling (2010), Hosie dan Rakhawy (dalam Chen & Cooper, 2014), serta Allen dan Fidderman (2019). Berbagai penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan dalam organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PWB anggota organisasi. Dalam kasus spesifik terkait dengan pengaruh penerapan gaya kepemimpinan *participative leadership* terhadap PWB anggota organisasi relawan, penelitian ini menunjang dan memberikan bukti penguat bagi pernyataan Ekeland (2004) serta Culp dan Doyle (2011) bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang ideal untuk diterapkan dalam organisasi kerelawanan, serta mampu menunjang aktivitas, kesejahteraan, dan kinerja anggota dalam organisasi.

Culp dan Doyle (2011) menjelaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dalam organisasi kerelawanan dapat memberikan efek positif bagi kesejahteraan anggota akibat adanya perhatian pemimpin terhadap aspirasi anggota organisasi. Suleman, dkk. (2021) di sisi lain menjabarkan bahwa *participative leadership* dapat memberikan efek positif bagi PWB anggota organisasi akibat adanya ruang bagi anggota untuk dapat terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi, menentukan kebijakan berdasarkan pendapat bersama, serta keterlibatan aktif pemimpin dalam memberikan support pada anggotanya untuk dapat mengembangkan diri. Adanya kesempatan dan dukungan dari pemimpin menjadi jawaban atas salah satu masalah organisasi kerelawanan berdasarkan temuan Donaldson-Feilder, Munir, dan Lewis (2013), yang mengakibatkan kurangnya keterikatan anggota terhadap organisasinya dan merasa tertekan selama beraktivitas di organisasi, yakni ketiadaan kesempatan bagi anggota organisasi untuk menyalurkan pandangan pribadinya.

Sehubungan dengan besaran pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap PWB anggota organisasi kerelawanan, hasil pengujian statistiknya dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

**Tabel 6.**  
*Output Model Summary* Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

<b>Model</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R-Square</b>
1	p < 0,001	0,301	0,091

Nilai koefisien korelasi (R) dari kedua variabel adalah 0,301. Nilai tersebut termasuk kedalam kategori nilai korelasi yang lemah (Azwar, 2017). Di sisi lain, nilai R-Square menunjukkan besaran pengaruh variabel *participative leadership* terhadap variabel *psychological well-being*. Nilai R-Square menunjukkan angka 0,091, sehingga dapat dikatakan bahwa besaran pengaruh *participative leadership* terhadap *psychological well-being* anggota organisasi PMI Kota Makassar adalah 9,1%, 90,9% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasar pada hasil yang ditemukan dalam penelitian ini, diperoleh fakta bahwa pengaruh *participative leadership* terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar merupakan pengaruh yang signifikan namun dengan persentase besaran cukup rendah (9,1%). Hasil tersebut menunjukkan hasil yang serupa dengan penelitian dari Suleman, dkk. (2021) bahwa *participative leadership* mempengaruhi PWB anggota organisasi (dalam penelitian ini mengangkat partisipan guru sekolah menengah) dengan besaran pengaruh yang tergolong cukup rendah, yakni 16,24%. Walau jumlah besaran dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang lebih kecil dari hasil penelitian Suleman, dkk. (2021), namun hasil perhitungan korelasi antara variabel *participative leadership* dan PWB pada penelitian ini dan penelitian Suleman, dkk. (2021) menunjukkan hasil yang serupa, yakni nilai korelasi yang tergolong lemah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa serupa dalam penelitian Suleman, dkk. (2021) yang menjelaskan bahwa faktor-faktor *personal development* memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap PWB (41,73%) dibanding faktor gaya kepemimpinan partisipatif, dalam penelitian ini pun terdapat faktor-faktor personal maupun faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap PWB anggota organisasi kerelawanan dibandingkan gaya kepemimpinan partisipatif.

Hal tersebut dapat dijelaskan dari persepektif teori Z yang dikembangkan oleh Ouchi (1981) bahwa dalam melihat keterkaitan antara kondisi organisasi dan performa anggota organisasi, terdapat beberapa unsur yang perlu untuk diperhatikan. Ouchi (1981) menjelaskan bahwa beberapa unsur tersebut antara lain melibatkan faktor-faktor kepemimpinan, pembagian kinerja, upah, dan situasi/iklim organisasi yang dikaitkan dengan kesejahteraan anggota, komitmen kerja, performa, dan pengembangan diri anggota. Daft (2004) menjelaskan bahwa hal tersebut disebabkan oleh model teori Z yang dikembangkan oleh Ouchi pada dasarnya masih mengambil unsur-unsur dari teori X yang berfokus pada *order* dan *otority* pemimpin, dan unsur-unsur dari teori Y yang berfokus pada kesadaran anggota organisasi dalam beraktivitas dan mengembangkan diri. Dengan demikian, adanya keterlibatan pengaruh dari masing-masing sisi, baik manajemen organisasi maupun karakteristik personal anggota memiliki porsi yang bervariasi dari satu organisasi ke organisasi yang lain, tergantung fokus utama dari gerak organisasi yang bersangkutan (Ouchi, 1981; Daft, 2004).

Daft (2004) turut menjelaskan bahwa adanya variasi dari pengaruh aspek-aspek organisasi seperti praktek kepemimpinan terhadap kondisi psikologis karyawan (salah satunya *psychological well-being*) dapat pula difasilitasi oleh adanya hubungan timbal balik (*reciprocal*) antara karyawan dan organisasi. Hubungan tersebut dapat ditinjau dari intensitas interaksi karyawan dengan elemen dalam organisasi (khususnya pemimpin) maupun dari kontribusi yang telah karyawan berikan bagi organisasi dan *return* yang diperoleh atas kontribusi tersebut. Spector (2012) di satu sisi menekankan bahwa interaksi antara karyawan dengan pemimpin memungkinkan adanya pertukaran gagasan dan aspirasi dari bawah ke atas (*bottom-up*), sehingga memungkinkan lahirnya kebijakan organisasi yang dapat memfasilitasi kepentingan bersama antara karyawan dan pemimpin organisasi.

Rendahnya korelasi dan besaran pengaruh *participative leadership* terhadap PWB anggota organisasi PMI Kota Makassar dapat pula dijelaskan berdasarkan adanya variasi pemaknaan sampel dalam menilai penggunaan gaya kepemimpinan partisipatif oleh pemimpin organisasinya di lingkup PMI Kota Makassar. Perbedaan variasi pemaknaan tersebut membuka peluang pada adanya perbedaan pengaruh terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar yang berstatus sebagai relawan. Robertson dan Flint-Taylor (2008) menjelaskan bahwa perbedaan penghayatan terhadap praktek kepemimpinan dalam organisasi, akan menghasilkan perbedaan dalam tingkat PWB anggota organisasi. Hal tersebut dapat pula dijelaskan dari sudut pandang Ryff (2014) bahwa PWB individu dalam organisasi, cenderung bergantung pada pemaknaan individu tersebut terhadap lingkungan organisasinya sehingga lebih bersifat subjektif dibandingkan bersifat akumulatif dari serangkaian proses organisasi. Namun demikian, walaupun besaran pengaruh dari *participative leadership* terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar relatif kecil, hal tersebut tidak menutupi fakta bahwa *participative leadership* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, pihak PMI Kota Makassar selaku salah satu organisasi kerelawanan, perlu untuk memperhatikan perihal bentuk-bentuk aplikasi/penerapan gaya kepemimpinan di lingkup organisasinya, terutama penerapan gaya kepemimpinan *participative leadership*. Pimpinan PMI Kota Makassar dan segenap ketua unit dalam jajarannya perlu untuk mempertimbangkan dalam memberikan ruang, kesempatan, dan dukungan pada anggotanya untuk berpendapat, ikut terlibat pada proses pengambilan kebijakan organisasi, serta mengembangkan diri demi tujuan organisasi. Hal tersebut akan menjadi salah satu kunci utama dalam meningkatkan PWB anggota PMI Kota Makassar, yang akan memberikan dampak positif bagi kehidupan organisasi.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel *participative leadership* terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar. Besaran pengaruh variabel *participative leadership* terhadap PWB anggota PMI Kota Makassar adalah sebesar 9,1%. Hal ini membuktikan bahwa *participative leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi PMI Kota Makassar-walaupun dalam skala yang kecil-mampu memberikan dampak pada PWB anggota organisasi PMI Kota Makassar. Berdasarkan hasil ini maka organisasi PMI Kota Makassar perlu untuk mempertimbangkan agar tetap mempertahankan serta meningkatkan bentuk-bentuk penerapan *participative leadership* dalam lingkup PMI Kota Makassar demi menunjang peningkatan PWB anggotanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. H. (2018). *Psychological well-being pada aktivis NGO (Non Governmental Organization)*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang (Skripsi).
- Allen, B. Fidderman, H. (2019). *Your health at work: An indispensable guide to physical and mental wellbeing*. New York: KoganPage.
- Azwar, S. (2017). *Penyusunan skala psikologi (Edisi ke-2)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Benoliel, P. & Somech, A. (2012). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23(2), 277-294.

- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z. & Bilal, M. (2019). Impact of *Participative Leadership* on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*. 9(2), 1-21.
- Catano, V. M., Pond, M. & Kelloway, E. K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(6), 256-263.
- Chang, Y., Cang, C. Chen, Y. C. K., Seih, Y. & Chang, S. (2020). *Participative Leadership* and unit performance: Evidence for intermediate linkages. *Knowledge Management Research & Practice*. 1(1), 1-16.
- Chen, P. Y. & Cooper, C. L. (2014). *Wellbeing: A complete reference Guide volume III (Work and Wellbeing)*. West Sussex: Wiley Blackwell.
- Culp, K. & Doyle, J. (2011). Disengaging a volunteer: What to do when supervision fails. *Journal of Extension*. 49(5), 1-4
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Executive*. 18(4), 117-121.
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. (2013). Leadership and employee well-being. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ekeland, T. P. (2004). Voluntary organizations: Commitment, leadership, and organizational effectiveness. *Semantic Scholar*. 19(1), 375-382
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*. 3(4), 424-453.
- Husain, H. W. (2011). Pengaruh aspek-aspek kepemimpinan partisipatif kepala desa terhadap pembangunan pendidikan nonformal. *Jurnal Ilmiah Visi P2TK PAUD NI*. 6(1), 63-72
- Ismail, A. Zainuddin, N. F. A. & Ibrahim, Z. (2010). Linking participative and consultative leadership styles to organizational commitment as an antecedent of job satisfaction. *UNITAR E-Journal*. 6(1), 11-26.
- Kelloway, E. K. & Barling, J. (2010) Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*. 24(1), 260-279.
- Markham, W. T., Walters, J. & Bonjean, C. M. (2001). Leadership in voluntary associations: The case of the "International Association of Woman". *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 12(2), 103-130.
- Martin, H. & Edwards, K. (2016). The interaction between leadership styles and management level, and their impact on project success. *Integrated Solution for Infrastructure Development*. 3(1), 1-6.

- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, E. K. & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 8(1), 233–255.
- Milofsky, C. (2018). The role of authoritative leadership in voluntary organizations. *Sociology Insights*. 2(1). 1-15.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*. 24(6), 82-83.
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W. & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*. 38(3), 1-41.
- Prabhakar, K. (2014). Voluntary organisation and its challenges in India. *Journal of Medical Science and Clinical Research*. 2(3), 567-581.
- Pujianto, H. A. (2018). *Hubungan kepemimpinan partisipatif dengan komitmen organisasi di sekolah menengah atas Wachid Hasyim 2 Taman Sidoarjo*. Surabaya: UIN Sunan Ampel (Skripsi).
- Ramadhani, N. A. N. (2019). *Hubungan evaluasi keberfungsian keluarga dengan subjective well-being pada remaja SLA (Studi pada pelajar SLA di kota Makassar)*. Makassar: Universitas Hasanuddin (Skripsi).
- Robertson, I. T. & Flint-Taylor, J. (2008). Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes. *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford University Pres.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Exploration on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advance in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*. 83(1), 10-28.
- Saraswati, K. D. H. & Lie, D. (2020). Psychological well-being: The impact of work-life balance and work pressure, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 478(1), 580-587
- Sarwono, J. (2010). Pengertian dasar structural equation modeling (SEM). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*. 10(3), 172-182.
- Septiana, N. D. (2018). *Hubungan employee well-being dengan intensi turnover pada karyawan bagian operator di CV. Laksana Karoseri*. Semarang: Universitas Negeri Semarang (Skripsi).
- Somech, A. (2005). Directive versus *Participative Leadership*: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*. 41(5), 777-800.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research & practice*. Florida: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Suleman, Q., Syed, M. A., Shehzad, S., Hussain, I., Khattak, A. Z., Khan, I. U., Amjid, M. & Khan, I. (2021). Leadership empowering behaviour as a predictor of employees' psychological

well-being: Evidence from a cross-sectional study among secondary school teachers in Kohat Division, Pakistan. *PLoS ONE*. 16(7), 1-23.

Thoits, P. A. & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*. 42(6), 115-131.

Umar, J. & Nisa, Y. F. (2020). Uji validitas konstruk dengan CFA dan pelaporannya. *JP3I (Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia)*. 9(2), 1-11.

Wardani, L. M. I. & Noviyani, T. (2020). Employee well-being as a mediator of correlation between psychological capital and psychological climate. *Jornal of Education, Health, and Community Psychology*. 9(2), 47-63.

Windsor, T. D., Anstey, K. J. Rodgers, B. (2008). Volunteering and psychological well-being among young-old adults: How much is too much?. *The Gerontologist*. 48(1), 59-70.