



DOI: <https://doi.org/10.38035/jgsp.v2i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Kepemimpinan Terhadap Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*) Karyawan di Tempat Kerja: *Literatur Review*

Zepanya Veronica Sinaga¹, Nadia Khalishah Fitri², Nazelin Maura Zahra³, Arsyadani Khasanah⁴, Nasywa Alvita Ardiningrum⁵, Wustari Larasati Mangundjaya⁶

¹Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, zefanya03.zs@gmail.com.

²Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, fitrinadia920@gmail.com.

³Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, nazelinmaura@gmail.com.

⁴Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, hasanah2973@gmail.com.

⁵Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, nasywaalvita0703@gmail.com.

⁶Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Corresponding Author: wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id⁶

Abstract: *Human resources (HR) have a crucial role in organizational development and performance. In this regard, employee psychological well-being is an important factor that influences organizational performance and productivity. This study aims to identify the role of leadership on employee psychological well-being in the workplace, through the method of reviewing previous research literature. The results of a review of 20 journals show that there is a positive relationship between leadership and employee psychological well-being. Good and effective leadership, such as transformational, is able to create a supportive work environment, increase positive interactions between superiors and subordinates, and encourage employees to contribute actively. This study concludes that strong and positive leadership can play a significant role in employee psychological well-being.*

Keywords: *Leadership, Psychological Well-being, Employees.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami peran kepemimpinan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan ditempat kerja, melalui metode analisis *study literature review* dari berbagai penelitian terdahulu. Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran krusial dalam kemajuan organisasi dan kesejahteraan psikologis karyawan menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja dan produktivitas. Hasil review dari 20 jurnal menunjukkan bahwa terdapat adanya hubungan positif antara kepemimpinan dan kesejahteraan psikologis kepemimpinan yang baik dan efektif, seperti kepemimpinan *transformational* mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan interaksi positif antara atasan dan bawahan, serta mendorong karyawan untuk berkontribusi secara aktif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang kuat dan positif dapat berperan secara signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Kesejahteraan Psikologis, Pegawai.*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran krusial yang berkaitan dengan kemajuan organisasi. Keberhasilan dari suatu organisasi bergantung pada potensi dan keterampilan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini, Mangundjaya (2023) menyatakan bahwa SDM merupakan elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi karena tanpa adanya SDM yang kompeten, handal dan sejahtera (baik secara fisik dan mental) maka kinerja organisasi akan kurang optimal. Menurut Hasibuan (2016), manajemen SDM adalah sistem pengelolaan tenaga kerja yang siap, mampu, dan bersedia memberikan kontribusi positif untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Dalam proses ini, berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, termasuk pengawasan lingkungan kerja, seperti hubungan dengan rekan, pemimpin, kondisi kerja, kesejahteraan, dan faktor lain yang memengaruhi produktivitas (Allifudin & Praptiestrini, 2020).

Produktivitas karyawan sendiri dapat tercapai apabila manajemen organisasi mampu melakukan pemberdayaan dan pembinaan terhadap karyawan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Untuk itu, pemberdayaan dan pembinaan karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi sebab berhubungan dengan meningkatnya kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) karyawan di tempat kerja (Sari et al., 2023). Kesejahteraan psikologis merupakan faktor yang penting bagi karyawan, dan menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi. Kesejahteraan psikologis menurut Ryff (2014) mengacu pada perasaan yang aman, nyaman, bahagia, sehingga individu mampu menemukan makna dan tujuannya sendiri, memiliki keyakinan meski mendapat tekanan sosial, mampu berkembang dengan mengandalkan potensinya sendiri, serta mampu mengelola lingkungannya sendiri menjadi produktif dan bermanfaat (Ryff, 2014).

Kesejahteraan Psikologis karyawan merupakan faktor penting untuk diperhatikan oleh suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena organisasi dapat memperoleh kepuasan kerja karyawan yang diikuti dengan kinerja dan produktivitas yang baik. Tidak hanya itu saja, adanya karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis, maka hal ini dapat berpengaruh juga terhadap perilaku karyawan, dalam proses pengambilan keputusan, serta interaksi yang tercipta antar karyawan satu sama lain (Satryo et al., 2023). Kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja dapat tercapai jika manajemen serta pemimpin dalam organisasi dapat mengelola tindakan yang efektif dan efisien untuk pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan secara efektif dimulai dari adanya pemimpin yang dapat menuntun karyawan agar mampu mencapai target dan tujuan organisasi, sehingga terciptanya kesejahteraan psikologis (Septyarini & Pratiwi, 2020), serta pemimpin perubahan yang berperan sebagai *Coach* yang dapat mendampingi karyawan dimasa-masa sulit pada waktu perubahan terjadi (Mangundjaya, 2022).

Peran seorang pemimpin penting guna mendorong dan meningkatkan produktivitas kerja, mengembangkan karyawan, serta meningkatkan kesejahteraan psikologis pada karyawan di ruang lingkup kerja. Untuk itu, pemimpin yang baik harus mampu mengarahkan anak buahnya dengan baik, menyampaikan informasi dengan komunikasi efektif, mengambil keputusan dengan baik, memberikan solusi yang tepat dan menjadi contoh positif bagi para pegawainya (Allifudin & Praptiestrini, 2020; Mangundjaya, 2022). Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Septyarini dan Pratiwi (2020), yang menunjukkan bahwa meningkatnya profesionalisme seorang pemimpin akan dapat memengaruhi peningkatan kesejahteraan psikologis para karyawan di tempat kerja. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Satryo, Sofiah, dan Prasetyo (2023), yang menunjukkan adanya kepemimpinan dengan gaya transformasional yang tinggi dan baik, maka dapat berpengaruh positif terhadap meningkatnya kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja.

Lebih lanjut, Sulastri et al., (2024), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berbudi luhur mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam pekerjaan, dengan menciptakan iklim organisasi yang baik dan berbagai karakter pekerjaan yang lebih objektif. Berdasarkan pembahasan tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kesejahteraan karyawan. Kurangnya pengetahuan dan perhatian

terhadap karakteristik kepemimpinan yang baik, cenderung akan memunculkan tekanan psikologis yang dialami oleh karyawan. Pemberdayaan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja yang dilakukan oleh pemimpin dalam suatu organisasi dapat mendorong karyawan untuk mengatur perilaku dan sikap karyawan saat bekerja. Pemberdayaan kesejahteraan psikologis melalui adanya peran kepemimpinan di tempat kerja sangatlah penting untuk dapat meningkatkan perkembangan dan kinerja karyawan dalam menghadapi tantangan dan persaingan yang akan dihadapi oleh organisasi (Sari et al., 2023). Oleh karena itu, peran kepemimpinan dalam memberdayakan kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja adalah penting. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami gambaran dari peran kepemimpinan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja, yang dilakukan dengan metode analisis *review* terhadap literatur penelitian terdahulu.

METODE

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode *systematic literature review* (SLR) atau biasa disebut juga dengan studi literatur, mengenai peran kepemimpinan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan studi kepustakaan, dimana peneliti menggunakan berbagai literatur untuk memperoleh data, melalui pengumpulan data atau literature, membaca dan mencatat, serta mengelola dan menganalisis bahan penelitian sebanyak 20 jurnal artikel yang diperoleh oleh kelompok peneliti. Jurnal artikel tersebut dirangkum dan dibuat dalam bentuk tabel dibawah ini, dimana tabel menyajikan judul, penulis, penerbit, serta tahun publikasi artikel jurnal. Selanjutnya, pada tabel lainnya menyajikan isi dari jurnal artikel yang didalamnya berupa tujuan penelitian, temuan atau hasil penelitian, dan rekomendasi yang diberikan dalam penelitian tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum, melalui hasil review jurnal yang telah dilakukan meperoleh hasil yang menunjukkan bahwa antara gaya kepemimpinan dengan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) karyawan di tempat kerja saling memiliki keterkaitan. Selain itu, kepemimpinan berperan penting dalam meningkatnya kesejahteraan psikologis karyawan. Hal tersebut terjadi karena terlihat dalam setiap penelitian terdapat korelasi maupun pengaruh positif yang tinggi di antara kedua variabel, yang sudah dikaji dengan kelompok subjek yang berbeda-beda. Penelitian-penelitian tersebut menyebutkan bahwa adanya peran kepemimpinan dapat memberikan sumbangan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja. sHal tersebut dapat membuat karyawan di tempat kerja mampu berinteraksi dengan efektif dan lancar antara atasan dengan karyawannya, serta sesama rekan kerja, maupun lingkungannya. Tidak hanya itu saja, sumbangan peran kepemimpinan yang positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di masing-masing organisasi atau organisasi.

Peran kepemimpinan dari masing-masing organisasi maupun organisasi yang semakin meningkat dan positif di kalangan karyawan, maka akan semakin meningkatkan secara positif kesejahteraan psikologis para karyawan di tempat kerja. Peran dari gaya kepemimpinan yang kuat dan positif yang diterapkan dalam organisasi mampu membentuk perilaku proaktif, dimana karyawan dapat secara aktif untuk mengambil tindakan atau langkah tegas dalam mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga terbentuknya kepuasan kerja bagi para karyawan. Kepuasan kerja yang terbentuk dari adanya peran kepemimpinan yang kuat dan positif akan memberikan kepercayaan diri bagi para karyawan dalam mengambil keputusan, melakukan pekerjaannya, dan dalam berinovasi. Hal tersebut disebabkan antara lain karena atasan mampu memberikan dan mengarahkan karyawan dengan perhatian ketika para karyawan terlibat dalam masalah maupun mengalami kesulitan. Selain itu, adanya kesejahteraan psikologis pada karyawan di tempat kerja nyatanya dapat membuat masing-masing dari karyawan itu sendiri memperoleh kepuasan hidup.

Kesejahteraan psikologis yang dimiliki pada diri karyawan memiliki arti bahwa karyawan tersebut mampu mencapai penuh target dan tujuan yang ingin dicapainya, mampu membentuk relasi yang positif dengan orang lain dan lingkungan sekitarnya. Aspek kesejahteraan psikologis

yang dimiliki masing-masing karyawan seperti penerimaan diri yang tinggi, mampu membangun relasi yang positif dengan orang lain, mampu mengambil keputusan sendiri, mampu menguasai dan kompeten dalam menata lingkungan, mampu mencapai target dan tujuan hidup, serta mengalami pertumbuhan dan perkembangan secara personal di lingkungannya (Ryff, 2014). Hal ini serupa dengan hasil-hasil penelitian yang telah dianalisa melalui proses review jurnal oleh kelompok peneliti, bahwa dengan terciptanya kesejahteraan psikologis pada masing-masing karyawan di tempat kerja, maka setiap karyawan tersebut mampu melakukan interaksi yang baik dan positif di lingkungannya, mampu mengambil keputusan dalam menjalani pekerjaannya, mampu menciptakan relasi dan interaksi komunikasi yang terjaga dengan baik dan efektif antar pemimpin dengan karyawan, maupun antar sesama rekan kerja. Tidak hanya itu saja, karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis mampu bertumbuh dan berkembang dalam setiap tindakan dan pekerjaan yang dilakukan, sehingga karyawan tersebut mampu mencapai target dan tujuan, baik untuk organisasi maupun dirinya sendiri (Satryo et al., 2023).

Tingginya tingkat kesejahteraan psikologis (psychological well-being) karyawan di tempat kerja dapat dipengaruhi oleh salah satu faktor, yaitu adanya peran kepemimpinan yang baik dan kuat ditempat kerja. Hal tersebut serupa seperti pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Septyarini & Pratiwi (2020), dimana profesionalisme dari seorang pemimpin mampu berperan secara positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (Septyarini & Pratiwi, 2020). Adanya kepemimpinan yang baik dalam memimpin karyawan di masing-masing organisasi maupun organisasi, mampu mendorong karyawan untuk dapat berkontribusi secara aktif ketika berada dalam situasi yang sulit, dimana nantinya karyawan akan diajak dan diarahkan untuk membuat atau menyusun rancangan strategi dan jalan keluar untuk dapat menghadapi permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja. Melalui adanya peran kepemimpinan yang efektif dan kuat tersebut, karyawan yang dibimbing mampu memiliki kepercayaan diri yang lebih tangguh dalam menghadapi tantangan nantinya (Sari et al., 2023).

Kepemimpinan yang baik dan efektif seperti yang dijelaskan pada paragraf sebelumnya, sesuai dengan sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin, yang dijelaskan oleh (Mangundjaya, 2022) dimana seorang pemimpin khususnya dalam suasana perubahan perlu memiliki energi yang baik dalam membimbing serta mengarahkan karyawan. Memiliki stabilitas emosi, dimana individu yang menjadi pemimpin dalam suatu pekerjaan harus mampu tegas, konsekuen, dan konsisten dalam setiap langkah yang diambilnya dalam memimpin karyawan, memiliki motivasi, mampu membangun komunikasi yang terjada dengan efektif antara pemimpin dengan bawahan, memiliki kemahiran dalam mengajar dan mengarahkan karyawan, baik secara sosial maupun teknis. Seorang pemimpin juga berperan sebagai pemberi arah, agen perubahan, pembicara, maupun pembina (Rohman, 2021).

Berdasarkan pembahasan di atas, terlihat bahwa peran dari kepemimpinan yang baik dan positif mampu menciptakan kesejahteraan psikologis para karyawan di tempat kerja, dimana semakin tingginya dan positifnya peran kepemimpinan dalam suatu organisasi maupun organisasi, maka akan semakin tinggi dan positif pula terciptanya kesejahteraan psikologis para karyawan di tempat kerja. Hal ini disebabkan karena sifat dan peran pemimpin yang membina dan mengarahkan para karyawan dalam menghadapi situasi dan tantangan yang dialami di lingkungan kerja. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam terbentuknya kesejahteraan psikologis, dimana dengan melakukan pengarahan dan pembinaan kepada karyawan maka karyawan tersebut nantinya dapat menciptakan interaksi dan komunikasi yang terjalin efektif atasan dengan bawahan, dan juga sesama rekan kerja. Tidak hanya itu, karyawan yang diarahkan oleh pemimpin dengan baik mampu berkembang dalam lingkungan kerja, sehingga nantinya karyawan tersebut mampu memperoleh kepercayaan diri serta mampu mencapai target dan tujuan yang dimiliki. Hal tersebut lah yang menciptakan atau membentuk kesejahteraan psikologis pada masing-masing diri dan lingkungan karyawan, sehingga nantinya berujung pada pencapaian kepuasan kerja dalam lingkungan kerja.

Tabel 1. Review literatur jurnal mengenai peran kepemimpinan terhadap *psychological well-being* di tempat kerja

No.	Identitas Jurnal	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kesejahteraan Psikologis dengan Kepuasan Kerja dan Kepercayaan Diri sebagai Variabel Mediasi Penulis: Fandi Aji Saputro dan Palupiningdyah Tahun Terbit: 2017</p>	<p>Mengidentifikasi dampak langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kondisi kesejahteraan psikologis, dengan peran kepuasan kerja serta rasa percaya diri sebagai mediator.</p>	<p>Dalam studi tersebut kepemimpinan transformasional berperan dengan positif dan signifikan terhadap kesejahteraan psikologis serta kepuasan kerja karyawan. Meskipun demikian, peranan dari kepuasan kerja terhadap kesejahteraan psikologis hanya positif tetapi tidak signifikan. Kepercayaan diri terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Sementara itu, kepemimpinan transformasional memberikan peranan yang positif tetapi tidak bermakna terhadap kepercayaan diri karyawan. Dalam studi tersebut, kepuasan kerja dan kepercayaan diri berperan sebagai penghubung dalam relasi antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan psikologis karyawan.</p>
2.	<p>Judul: Analisis Kesejahteraan Psikologis Karyawan dan Kualitas Interaksi Bawahan Berdasarkan Kepribadian Atasan Penulis: Nuri Sadida dan Nurindah Fitria Tahun Terbit: 2018</p>	<p>Studi tersebut bertujuan untuk memahami bagaimana kualitas interaksi antara pemimpin dan karyawan, serta sifat-sifat kepribadian pemimpin dapat berdampak pada kesejahteraan karyawan di tempat kerja.</p>	<p>Dengan melibatkan 72 responden, didapatkan hasil korelasi yang signifikan antara kualitas pertukaran pemimpin-anggota dan kesejahteraan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa interaksi yang lebih positif dan efektif antara atasan dan bawahan mampu berkontribusi positif terhadap kesehatan psikologis karyawan. Selain itu, sifat dan karakter tertentu pada pemimpin dapat memperkuat hubungan kerja yang positif.</p>
3.	<p>Judul: <i>Physical Activity and Transformational Leadership as Predictors of the Psychological Well-Being of Working Mothers</i> Penulis: Tina Afiatin, Annisa Reginasari, Ervina Lutfikasari, Billhuda Ning Penggalih, Naufi Ulumun Nafiah, Nindya Dwi Apsari Sumawibawa, dan Nuri Muslikhah Tahun Terbit: 2019</p>	<p>Tujuannya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap <i>psychological well-being</i> ibu pekerja, baik melalui dari aktivitas fisik maupun gaya kepemimpinan transformasional, dengan adanya efek mediasi dari <i>work-family balance</i> (WFB)</p>	<p>Penelitian yang melibatkan 536 ibu pekerja dari komunitas Muslim sebagai responden penelitian ini memperoleh hasil bahwa aktivitas fisik berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis para ibu pekerja, seperti olahraga teratur dapat meningkatkan persepsi diri dan kesehatan mental secara keseluruhan. Selanjutnya, adanya kepemimpinan transformasional dapat mendorong lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan sehingga berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis ibu pekerja.</p>
4.	<p>Judul: Pengaruh Keadilan Organisasi dan Profesionalisme Kepemimpinan Terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan Penulis: Epsilandri Septyarini dan Rahayu Nur Pratiwi</p>	<p>Mengeksplorasi bagaimana keadilan organisasi dan kepemimpinan profesional berperan dalam mendukung kesejahteraan psikologis karyawan; untuk memberikan wawasan yang dapat membantu organisasi meningkatkan strategi</p>	<p>Dengan 47 responden penelitian, memperoleh hasil adanya peranan positif keadilan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Saat karyawan merasa organisasi berlaku adil, maka kesehatan mental karyawan cenderung meningkat. Selain itu, profesionalisme kepemimpinan menyumbang secara positif pada</p>

	Tahun Terbit: 2020	manajemen dan gaya kepemimpinan guna mendorong kondisi psikologis yang lebih baik di antara karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan semangat kerja.	kesejahteraan psikologis, dan secara bersamaan, keadilan organisasi dan profesionalisme kepemimpinan memberikan kontribusi positif bagi kesejahteraan psikologis karyawan.
5.	Judul: Pengaruh Psychological Well-being terhadap Work Engagement Karyawan Penulis: Larasati Putri Utami Tahun Terbit: 2020	Untuk mengetahui kontribusi yang diberikan <i>psychological well-being</i> bagi <i>work engagement</i> karyawan.	Hasil menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti <i>psychological well-being</i> , <i>self-acceptance</i> , <i>purpose of life</i> , serta <i>personal growth</i> yang dimiliki karyawan.
6.	Judul: Leadership Effectiveness and Psychological Well-being: The Role of Workplace Spirituality Penulis: S. Riasudeen dan Pankaj Singh Tahun Terbit: 2021	Untuk menguji bagaimana efektivitas kepemimpinan dan kesejahteraan psikologis mempengaruhi hasil kerja seperti niat untuk berhenti, keterlibatan kerja, dan harga diri berbasis organisasi (OBSE); untuk menyelidiki apakah spiritualitas di tempat kerja berperan sebagai faktor mediasi dalam hubungan ini	Studi menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kesejahteraan psikologis dan spiritualitas di tempat kerja. Kepemimpinan yang efektif meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana kerja yang spiritual. Spiritualitas di tempat kerja berdampak positif pada keterlibatan kerja dan penghargaan diri organisasi (OBSE), serta menurunkan niat karyawan untuk berhenti. Dengan kata lain, ketika karyawan merasakan spiritualitas di tempat kerja, mereka lebih terlibat dan merasa dihargai oleh organisasi.
7.	Judul: Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Psychological Wellbeing</i> Perawat Penulis: Febriana Tri Kusumawati, Luky Dwiantoro, Devi Nurmalia Tahun Terbit: 2022	Untuk menganalisis hubungan dari gaya kepemimpinan dengan kesejahteraan psikologis pada perawat; untuk menyelidiki bagaimana bentuk kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi kesehatan mental dan kesejahteraan staf perawat secara keseluruhan.	Studi menyimpulkan bahwa semua bentuk kepemimpinan baik transformatif, otentik, atau berdasarkan prinsip-prinsip LMX, terkait dengan berbagai tingkat peningkatan kesejahteraan psikologis perawat. Temuan ini menyoroti pentingnya manajemen yang efektif dalam menjaga kondisi mental tenaga kesehatan.
8.	Judul: <i>Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique</i> Penulis: Hyun-Duck Kim dan Angelita Bautista Cruz Tahun Terbit: 2022	Untuk mengidentifikasi dan mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, persepsi pekerjaan yang bermakna, dan kesejahteraan psikologis di antara karyawan.	Studi 1 Penelitian yang melibatkan 319 pekerja kesehatan di Kanada sebagai responden penelitian ini memperoleh hasil bahwa persepsi terhadap makna pekerjaan sebagian memediasi hubungan dari diterapkannya kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan emosional para karyawan. Hal ini berarti bahwa persepsi pekerjaan yang bermakna dapat meningkatkan emosi positif, yang penting bagi kesejahteraan psikologis. Studi 2 Penelitian yang melibatkan 146 pekerja layanan sebagai responden penelitian ini memperoleh hasil bahwa persepsi pekerjaan yang berarti sepenuhnya menjadi penghubung antara hubungan dari

			kepemimpinan transformasional dengan kesejahteraan psikologis. Setelah mengontrol keyakinan kerja humanistik, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan persepsi karyawan terhadap makna pekerjaan mereka, yang secara langsung berkaitan dengan kesehatan psikologis mereka.
9.	<p>Judul: Kepemimpinan yang Memberdayakan terhadap <i>Psychological Well-Being</i> dan Keterikatan Kerja</p> <p>Penulis: Niki Yulia Saria, Adi Rahmat, Ali Asfara</p> <p>Tahun Terbit: 2023</p>	Tujuan mengidentifikasi dampak dari kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kesejahteraan psikologis dan keterlibatan karyawan di RSUD dr. Prato Bagansiapiapi.	Kepemimpinan yang memberdayakan, melalui pemberian berwenang, otonomi, pelatihan dan informasi, memiliki dampak positif signifikan. Pendekatan tersebut meningkatkan motivasi dan kinerja dengan memperkuat makna pekerjaan, partisipasi dalam keputusan, dan rasa percaya diri bawahan. Studi tersebut menyoroti pentingnya pemberdayaan dalam meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.
10.	<p>Judul: Kesejahteraan Psikologis sebagai prediktor kepuasan hidup pada karyawan PT. X Di Bekasi Utara</p> <p>Penulis: Selvi Suci Maharani, Wustari L. Mangundjaya</p> <p>Tahun Terbit: 2023</p>	Untuk mengidentifikasi apakah prediktor kepuasan hidup karyawan di PT. X Bekasi Utara dapat dipengaruhi oleh adanya kesejahteraan psikologis di organisasi tersebut.	Hasil penelitian dengan responden 233 menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis yang diterapkan dapat berpengaruh secara signifikan dan besar kepada kepuasan hidup karyawan di PT. X Bekasi Utara. Dalam hal ini, penting bagi manajemen organisasi agar mengembangkan aspek kesejahteraan psikologis kepada karyawan di di PT. X Bekasi Utara.
11.	<p>Judul: Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Mendorong Karyawan Proaktif Dalam Kepuasan Karir</p> <p>Penulis: Dea Farahdiba dan Faisol Rizal</p> <p>Tahun Terbit: 2023</p>	Untuk memberikan gambaran mengenai peran dari gaya kepemimpinan yang dapat mendukung atau memotivasi karyawan proaktif dalam memperoleh kepuasan karir.	Hasil membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam mendorong kepuasan karyawan dan perilaku proaktif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Lebih lanjut, studi menemukan bahwa karyawan di sektor swasta melihat atasan mereka mengadopsi gaya transaksional, yang bergantung pada sistem penghargaan dan hukuman.
12.	<p>Judul: <i>Psychological well-being</i> pada karyawan: Menguji peranan kepemimpinan transformasional</p> <p>Penulis: Moch. Agung Satryo, Diah Sofiah, Yanto Prasetyo</p> <p>Tahun Terbit: 2023</p>	Untuk mengetahui dan mengidentifikasi hubungan dari digunakannya kepemimpinan transformasional pada kesejahteraan psikologis pada karyawan PT. Sicepat Express.	Penelitian dengan 73 responden menemukan hasil bahwa terdapat korelasi positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kesejahteraan psikologis pada karyawan. Semakin optimal tingkat kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi tingkat kesejahteraan psikologis karyawan, dan sebaliknya.
13.	<p>Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Perawat</p> <p>Penulis: Veny Oktaviany, Hilda Khalisa, Ledistia Mulyani, Besty Ellise,</p>	Untuk mengidentifikasi apakah gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat.	Hasil studi menemukan bahwa manajer perawat yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam menjaga kepuasan staf terhadap suasana kerja. Para perawat merasa bahwa pemimpin yang memberi perhatian atau kepedulian khusus pada individu yang kurang diperhatikan, menginspirasi cara pandang baru ketika

	Suwarno, Heri Ridwan, Ahmad Purnama Hoedaya Tahun Terbit: 2023		menghadapi tantangan yang sebelumnya terlihat rumit, serta mendorong perawat untuk berpikir kritis dan percaya pada kemampuan sendiri dalam menyelesaikan permasalahan.
14.	Judul: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan di PT Primayudha Mandirijaya Kabupaten Boyolali Jawa Tengah Penulis: Andhika Wijaya Abadi, Sutarto Wijono Tahun Terbit: 2023	Mengidentifikasi hubungan dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada kesejahteraan psikologis karyawan tetap di bagian produksi di PT Primayudha Mandirijaya, yang berlokasi di Boyolali, Jawa Tengah, Indonesia; untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan berdampak pada kesejahteraan karyawan, terutama dalam konteks tantangan pasca pandemi yang dihadapi organisasi.	Dengan melibatkan 83 karyawan tetap dari departemen produksi sebagai responden penelitian, studi ini memperoleh hasil dimana terdapat hubungan secara positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional kepada terciptanya kesejahteraan psikologis. Hal tersebut mengartikan bahwa ketika kepemimpinan transformasional meningkat, begitu pula dengan kesejahteraan psikologis karyawan di lingkungan kerja. Sebaliknya, tingkat kepemimpinan transformasional yang lebih rendah berkorelasi dengan kesejahteraan psikologis yang lebih rendah.
15.	Judul: Peran <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Psychological Well Being</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang di Moderasi Oleh <i>Perceived Organization Support</i> Penulis: Sri Astia Widia Astuti, Rina Anindita Tahun Terbit: 2024	Untuk meneliti peranan dari diterapkannya <i>servant leadership</i> terhadap kesejahteraan psikologis dan perilaku kewargan organisasi (OCB) di kalangan karyawan di industri jasa penyedia tenaga kerja di Jabodetabek, Indonesia.	Penelitian mengungkapkan bahwa <i>servant leadership</i> menyumbang secara positif pada terciptanya <i>psychological well-being</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> . Selain itu, kesejahteraan psikologis juga mendorong <i>organizational citizenship behavior</i> . Meskipun demikian, persepsi mengenai dukungan organisasi tidak memengaruhi hubungan antara <i>servant leadership</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> .
16.	Judul: <i>Exploring the influence of leadership styles on psychological well-being and satisfaction of Pilates classes clients</i> Penulis: Youngmi Kim, Soowon Chae, Insuk Sim, dan Buom Kim Tahun Terbit: 2024	Untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan instruktur Pilates mempengaruhi kepuasan kelas dan kesejahteraan psikologis.	Penelitian menemukan hasil yang menunjukkan bahwa dengan adanya beragam gaya kepemimpinan yang diterapkan secara signifikan dapat berpengaruh terhadap berbagai aspek kepuasan kelas dan kesejahteraan psikologis di antara para peserta.
17.	Judul: <i>The Role of Leadership Styles, Work-Life Balance and The Physical Environment in Promoting Psychological Well-Being: A Job Demands-Resources Perspective</i> Penulis: Nor Tasnim Syahera Rasak, Muhamad Nasrullah Zamri, Muhammad Hafiz Suhaimi, Kardina Kamaruddin	Untuk mengetahui interaksi dan dampak antara gaya kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja (<i>work-life balance</i>), dan lingkungan fisik terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, dengan menggunakan model Job Demands-Resources (JD-R) sebagai kerangka kerja teoritis untuk memahami bagaimana faktor-faktor ini secara kolektif berdampak pada hasil kerja karyawan.	Hasil membuktikan bahwa kepemimpinan berperan penting sebagai mediator dalam meningkatkan atau mengurangi efektivitas sumber daya pekerjaan, seperti keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan fisik, dalam mempromosikan kesejahteraan psikologis. Studi tersebut menyoroti dua proses utama dalam model JD-R: pertama, proses gangguan kesehatan yang menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan tinggi dapat memicu stres dan masalah kesehatan; kedua, proses motivasi yang mengungkapkan bahwa sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

	Tahun Terbit: 2024		
18.	Judul: Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebagai Salah Satu Prediktor Kesejahteraan Psikologis Penulis: Intan Rizky Amalia, Wustari L. Mangundjaya Tahun Terbit: 2024	Untuk mengidentifikasi pengaruh dari adanya gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis pekerja yang terdapat di organisasi.	Penelitian yang dilakukan kepada 280 karyawan sebagai responden penelitian membuktikan adanya kesejahteraan psikologis pekerja dengan gaya kepemimpinan transformasional berkaitan secara positif dan kuat satu sama lain. Artinya peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan karena dipengaruhi oleh efektivitas atau keberhasilan dari gaya kepemimpinan transformasional.
19.	Judul: Pengaruh Peran Kepemimpinan Berbasis Dukungan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan Kantor Kelurahan Leuwigajah Penulis: Aulia Agustina dan Gunawan Tahun Terbit: 2024	Untuk mengidentifikasi mengenai bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di Kantor Kelurahan Leuwigajah dapat berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan melalui motivasi ataupun dukungan yang direalisasikan seorang pemimpin di kantor tersebut.	Penelitian ini memperoleh hasil gaya kepemimpinan yang ada di Kantor Kelurahan XYZ memengaruhi tingkat kesejahteraan karyawannya yang dapat dilihat atau diketahui melalui motivasi yang dimiliki setiap karyawan serta peran kepemimpinan seorang pemimpin di Kelurahan tersebut.
20.	Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Pengembangan Karir Pegawai dan Pemberian Financial Reward terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Penulis: Sony Septiawan, Kuncoro, Muchlis Mas'ud Tahun Terbit: 2024	Untuk mengidentifikasi hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kota P dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transaksional, pengembangan karir pegawai dan pemberian financial reward.	Penelitian mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja mampu menjadi penghubung antara gaya kepemimpinan transaksional dengan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Selain itu, juga ditemukan hasil bahwa pemberian hadiah atau <i>reward</i> dari setiap karyawan yang berhasil mencapai target dengan financial reward hanyalah berdampak langsung dengan kinerja karyawan di Sekretariat Daerah kota P.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dari hasil review jurnal yang dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan yang baik dapat berperan dengan efektif dan positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja. Kepemimpinan yang kuat dan positif mampu memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak pada pencapaian kepuasan kerja. Peran kepemimpinan di tempat kerja mampu membantu karyawan dalam mengambil keputusan, mengembangkan kompetensi diri di lingkungan, serta mampu mencapai tujuan, sehingga nantinya mampu menghadapi tantangan dan masalah kerja. Tidak hanya itu, peran kepemimpinan dalam menciptakan kesejahteraan psikologis juga mampu membentuk dan membangun interaksi dan komunikasi yang dapat terjaga dengan baik dan lancar antara pemimpin dengan bawahan, serta sesama rekan kerja, dan juga mampu memberikan karyawan kepercayaan diri untuk dapat bertindak dalam mengambil dan berkontribusi dalam setiap pekerjaan dengan percaya diri.

Untuk dapat memperoleh hasil yang lebih optimal, maka penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode penelitian yang lebih beragam untuk mendapatkan gambaran dan identifikasi yang lebih mendalam mengenai variabel penelitian ini. Tidak hanya itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mengkaji lebih lanjut peran kepemimpinan dalam konteks lainnya, seperti dalam konteks budaya organisasi agar memperoleh dan memahami dinamika dengan lebih luas lagi. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi gaya

kepemimpinan dalam penelitian yang akan dilakukan, dengan subjek yang berbeda dan lebih luas.

REFERENSI

- Abadi, A. W., & Wijono, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan di PT Primayudha Mandiri Jaya Kabupaten Boyolali Jawa Tengah. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 17(2), 109–122. <https://doi.org/10.33557/jpsyche.v17i2.2791>
- Afiatin, T., Akhtar, H., Reginasari, A., Lutfikasari, E., Penggalih, B. N., Nafiah, N. U., Sumawibawa, N. D. A., & Muslikhah, N. (2019). Physical Activity and Transformational Leadership as Predictors of the Psychological Well-Being of Working Mothers. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 35(1), 11–34. <https://doi.org/10.24123/aipj.v35i1.2583>
- Agustina, A., & Gunawan. (2024). Pengaruh Peran Kepemimpinan Berbasis Dukungan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan Kantor Kelurahan Leuwigajah. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 481–496. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13691>
- Allifudin, R. M., & Praptiestrini. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kesejahteraan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PD. BKK Karanganyar. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, 18(2), 151–166.
- Amalia, I. R., & Mangundjaya, W. L. (2024). Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebagai Salah Satu Prediktor Kesejahteraan Psikologis. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(3), 637–642. <https://journal-nusantara.com/index.php/EKOMA/article/view/3214%0Ahttps://journal-nusantara.com/index.php/EKOMA/article/download/3214/2606>
- Ardana, K., Mujiati, N. W., & Sriathi, A. A. A. (2009). *Perilaku Keorganisasian*. Graha Ilmu.
- Astuti, S. A. W., & Anindita, R. (2024). Peran Servant Leadership Terhadap Psychological Well Being Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Di Moderasi Oleh Perceived Organization Support. *Jurnal Psikologi : Media Ilmiah Psikologi*, 22(1), 34–43.
- Dea Farahdiba, & Faisol Rizal. (2023). Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Mendorong Karyawan Proaktif Dalam Kepuasan Karir. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(1), 75–87. <https://doi.org/10.20961/meister.v1i1.436>
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Kim, H.-D., & Cruz, A. B. (2022). Citation: Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Kim, Y., Chae, S., Sim, I., & Kim, B. (2024). Exploring the influence of leadership styles on psychological well-being and satisfaction of Pilates classes clients. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s13102-024-00949-8>
- Kusumawati, F. T., Dwiantoro, L., & Nurmalia, D. (2022). Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Psychological Wellbeing Perawat. *Jurnal Surya Muda*, 4(2), 148–163. <https://doi.org/10.38102/jsm.v4i2.101>
- Maharani, S. S., & Mangundjaya, W. L. (2023). Kesejahteraan Psikologis Sebagai Prediktor Kepuasan Hidup Pada Karyawan PT. X Di Bekasi Utara. *Ezra Science Bulletin*, 1(2), 82–96. <https://doi.org/10.58526/ez-sci-bin.v1i2.16>
- Mangundjaya, W. L. (2022). *Pemimpin Perubahan Lintas Budaya*. Banyumas: Wawasan Ilmu.
- Mangundjaya, W. L. (2023). *Konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam buku Human Resources Strategy: Creating Connection and Catalyzing Transformation* (Chapter 1). Yogyakarta: Madani Berkah Abadi.
- Novianti, D., Astuti, N., & Mulyani, H. T. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*

- (*Jipmb*), *Stie-Ibek*, 8(2), 131–140. www.stie-ibek.ac.id
- Oktaviany, V., Khalisa, H., Mulyani, L., Mazaya, B. E., Suwarno, Heri Ridwan, S.Kep.,Ners., M., & Ahmad Purnama Hoedaya, S.Kep., M. K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Perawat: Studi Literatur. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(4), 5897–5911. <https://doi.org/10.31004/jkt.v4i4.20970>
- Putri, D. N. S. S., Shakiera, L., Aziz, H. N., & Wardah, F. M. (2023). Psychological well-being: Penerimaan diri dan penguasaan lingkungan, mengenali mindfulness dari sikap negatif ke surplus sikap positif hidup. *Journal of Indonesian Psychological Science (JIPS)*, 3(2), 398–415. <https://doi.org/10.18860/jips.v3i2.19427>
- Rasak, N. T. S., Zamri, M. N., Suhaimi, M. H., & Kamaruddin, K. (2024). The Role of Leadership Styles, Work-Life Balance and The Physical Environment in Promoting Psychological Well-Being: A Job Demands-Resources Perspective. *Information Management and Business Review*, 15(3S(a)), 88–97.
- Riasudeen, S., & Singh, P. (2021). Leadership Effectiveness and Psychological Well-being: The Role of Workplace Spirituality. *Journal of Human Values*, 27(2), 109–125. <https://doi.org/10.1177/0971685820947334>
- Rohman, S. (2021). Menumbuhkan Jiwa Kepemimpinan Sejak Dini. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 127–144. <https://doi.org/10.58577/dimar.v3i1.53>
- Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-being Revisited: Advances in Science and Practice. *Psychother Psychosom*, 83(1), 10–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Sadida, N., & Fitria, N. (2018). Analisis Kesejahteraan Psikologis Karyawan dan Kualitas Interaksi Bawahan Berdasarkan Kepribadian Atasan. *Humanitas*, 15(1), 72–81. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v15i1.5328>
- Sahabuddin, M. (2022). Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan. *Educatioanl Journal: General and Specific Research*, 2(1), 102–112.
- Saputro, F. A., & Palupiningdyah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transfromasional Terhadap Kesejahteraan Psikologis dengan Kepuasan Kerja dan Kepercayaan Diri sebagai Variabel Mediasi. *Management Analysis Journal*, 6(3), 330–3140.
- Sari, N. Y., Rahmat, A., & Asfar, A. (2023). Kepemimpinan Yang Memberdayakan Terhadap Psychological Well-Being Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 73–83. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id>
- Satryo, M. A., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Psychological well-being pada karyawan: Menguji peranan kepemimpinan transformasional. *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 88–99.
- Septiawan, S., Kuncoro, & Mas`ud, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Pengembangan Karir Pegawai dan Pemberian Financial Reward terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(3), 228–245. http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=37862
- Septyarini, E., & Pratiwi, R. N. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Profesionalisme Kepemimpinan Terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 6(2), 157–168. <https://doi.org/10.37403/mjm.v6i2.197>
- Sulastri, T., Pulungan, D. R., Marpaung, R. J. H., Putra, A. S. B., & Astuti, A. K. (2024). Kepercayaan Sebagai Moderasi Kepemimpinan Berbudi Luhur terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6, 145–148. <https://doi.org/10.37034/infv6i1.813>
- Tasema, J. K. (2018). Hubungan antara Psychological Well Being dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di Kantor X. *Jurnal Maneksi*, 7(1), 39–46. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i1.84>
- Utami, L. P. (2020). Pengaruh Psychological Well-being terhadap Work Engagement Karyawan. *Acta Psychologia*, 2(2), 161–172. <https://doi.org/10.21831/ap.v2i2.34221>