

Persepsi Karyawan terhadap Emotional, Job Insecurity dan Well-Being di PDAM Kota Bengkulu

Anderi Pebperiadi¹⁾, Slamet Widodo²⁾, Paulus Sulluk Kananlua³⁾

Mahasiswa PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu¹⁾

Dosen PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu^{2),3)}

Corresponding Author : swidodo@unib.ac.id

Abstract:

The objectives of this study are (1) analyze employee perceptions of emotional at Regional Water Companies, Bengkulu City, (2) analyze employee perceptions of job insecurity at Regional Water Companies, Bengkulu City, and (3) analyze employee perceptions of well-being at Regional Water Companies, Bengkulu City. This study used a quantitative descriptive method, the research respondents were 35 employees of Water Company Bengkulu City (permanent employees with Diploma education and above). General and Technical Directorate. Collecting data by distributing questionnaires, interviews and documentation studies, while data analysis used descriptive statistics. The results of the study show that employees' emotions lead to deep acting. These results indicate that the emotions displayed by employees match the demands of the job role. Employees in doing deep acting change their feelings in an effort to adjust to the emotional appearance contained in organizational rules. Perceptions of job insecurity with insecure assessments. Employee job insecurity is in the job aspect, namely promotion opportunities. Another aspect of job insecurity that is classified as high in terms of the possibility of negative changes in the overall work, is overshadowed by the possibility of changing the workplace. This is more to the insecurity, often due to work rotation problems (mutations). Perception of well-being with a judgment of well-being. This means that employees have a positive mental attitude such as being happy, having meaning in life, having positive relationships with others. With this feeling of comfort or happiness, it has a positive impact on employees and the organization. The dimension of life purpose is the dimension with the highest average value of the well-being variable.

Keywords: Emotional, Job Insecurity, Well-Being.

Abstrak:

Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis persepsi emosional karyawan pada PDAM Kota Bengkulu, (2) menganalisis persepsi karyawan terhadap job insecurity di PDAM Kota Bengkulu, dan (3) menganalisis persepsi karyawan tentang kesejahteraan. pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bengkulu. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif, responden penelitian adalah 35 pegawai PDAM Kota Bengkulu (pegawai tetap berpendidikan D3 ke atas). Direktorat Jenderal dan Teknis. Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa emosi karyawan mengarah pada akting yang mendalam. Hasil ini menunjukkan bahwa emosi yang ditampilkan karyawan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan. Karyawan dalam melakukan deep acting mengubah perasaannya dalam upaya menyesuaikan diri dengan penampilan emosional yang terdapat dalam aturan organisasi. Persepsi ketidakamanan kerja dengan penilaian tidak aman. Job insecurity karyawan terdapat pada aspek pekerjaan yaitu kesempatan promosi. Aspek lain dari job insecurity yang tergolong tinggi dalam hal kemungkinan perubahan negatif dalam pekerjaan secara keseluruhan, dibayangi oleh kemungkinan perubahan tempat kerja. Ini lebih kepada ketidakamanan, seringkali karena masalah rotasi pekerjaan (mutasi). Persepsi kesejahteraan dengan penilaian kesejahteraan. Artinya karyawan memiliki sikap mental yang positif seperti merasa bahagia, memiliki arti dalam hidup, memiliki hubungan yang positif dengan orang lain. Dengan adanya perasaan nyaman atau bahagia ini memberikan dampak positif bagi karyawan dan organisasi. Dimensi tujuan hidup merupakan dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi dari variabel kesejahteraan.

Kata kunci: Emosional, Job Insecurity, Kesejahteraan.

PENDAHULUAN

Kesejahteraan (*well-being*) dalam dunia kerja merupakan suatu topik yang penting dalam membentuk perilaku seseorang ataupun suatu keadaan di lingkungan kerja. Harter, Schmidt dan Keyes (2003); Robertson dan Cooper (2011) menemukan hubungan signifikan antara tingkat *well-being* dengan tingkat hasil kerja seperti kepuasan, produktivitas, *turnover* pekerja dan tingkat ketidakhadiran pekerja. Haryanto dan Suyasa (2007) menyatakan bahwa adanya hubungan positif *well-being* terhadap *performance* karyawan. Kondisi ini membuktikan bahwa tingkat *well-being* akan mempengaruhi keuntungan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Razulzada (2007) tingginya tingkat kesejahteraan pekerja akan diikuti pula kenaikan produktivitas dan keuntungan perusahaan.

Well-being merupakan kondisi tercapainya kebahagiaan tanpa adanya gangguan psikologis yang ditandai dengan kemampuan individu mengoptimalkan fungsi psikologisnya. Snyder dan Lopez (2002) mengatakan bahwa *well-being* merupakan fungsi dari psikologis seseorang. Sedangkan Robertson dan Cooper (2011) memberikan pengertian tentang *well-being* di tempat kerja sebagai tingkat perasaan dan tujuan psikologis yang dirasakan seseorang di tempat kerja.

Tinggi rendahnya tingkat *well-being* seorang karyawan dipengaruhi oleh proses evaluasi pengalaman hidup selama ia menjadi karyawan. Realita kondisi kerja baik yang sifatnya menyenangkan maupun tidak, ditangkap sebagai suatu konsepsi pengalaman psikologis dalam diri seorang karyawan. Nuzulia (2009) menyatakan bahwa interpretasi posisi individu terhadap realitas lingkungan kerja dapat mempengaruhi kesejahteraan seseorang karyawan secara psikologis. Interpretasi pengalaman yang positif akan menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan sebagai pandai optimalisasi fungsi kesejahteraan. Salah satu evaluasi karyawan adalah tingkat ketidakamanan kerja (*job insecurity*) pada pekerjaan yang tengah digeluti.

Job insecurity merupakan kondisi psikologis seorang karyawan yang merasa terancam atau khawatir akan kelangsungan pekerjaannya dimasa yang akan datang. Sverke *et al.* (2004) menyatakan *job insecurity* sebagai timbulnya ketakutan atau kekhawatiran dalam hubungannya dengan persepsi subjektif terkait dengan kemungkinan kehilangan pekerjaan dimasa yang akan datang. Sementara Burchell, Hudson dan Ladipo (2002) mengartikan *job insecurity* sebagai perasaan subyektif

terhadap risiko kehilangan pekerjaan sebagai ekspresi dari pekerja itu sendiri. Tingkat *job insecurity* seorang karyawan dapat diketahui dari kondisi aspek *job insecurity*. Sverke *et al.* (2004) membedakan aspek dimensi dari *job insecurity* menjadi dua, yaitu aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif dari *job insecurity* adalah kekhawatiran tentang kehilangan pekerjaan. Aspek kualitatif berintikan kekhawatiran yang dirasakan karyawan terhadap kemungkinan kehilangan fitur pekerjaan yang dinilai penting bagi seorang karyawan.

Karyawan yang merasa cemas akan kehilangan pekerjaannya, dapat dikatakan mengalami *job insecurity*. Berdasarkan penelitian De Witte (2003), semakin tinggi tingkat *job insecurity* karyawan maka semakin rendah pula kepuasan kerja, performa kerja, motivasi kerja, dan produktivitas kerja. Sementara menurut De Witte (2003), *job insecurity* pada karyawan dapat menurunkan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Selain membawa dampak negatif terhadap pekerjaannya, menurut De Witte (1999) *job insecurity* juga menyebabkan seorang karyawan tidak memiliki kepuasan dalam hidupnya dan tidak merasa senang dalam hidupnya. *Job insecurity* membuat karyawan berpikir negatif tentang masa depan pekerjaannya. Pada masa tekanan ada di mana-mana, biasanya terdapat hal yang harus ditampilkan saat karyawan tidak ingin menampilkan hal itu yang disebut juga dengan *emotional labor*.

Emotional labor adalah ekspresi seorang karyawan dari emosi-emosi yang diinginkan secara organisasional selama pemberian pelayanan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2012). Lee (2016) mendefinisikan *emotional labor* sebagai pelibatan pengelolaan emosi dan ekspresi emosional dalam mematuhi peraturan yang ditentukan oleh organisasi. Gardner, Fischer dan Hunt (2009) menuturkan bahwa konflik emosional yang dilandaskan pada kebingungan memilih emosi inilah yang akan menjadi titik awal dari banyaknya permasalahan emosi yang dirasakan oleh pekerja saat ini. Hal ini juga akan mengantarkan pekerja pada titik dimana sudah tidak dapat lagi bertahan dengan tekanannya dan mengalami stres berat yang akan mengganggu pada keberlangsungan hidup pekerja serta hubungannya dengan orang lain.

Emotional labor berdampak pada kesuksesan organisasi, performansi karyawan dan kepuasan konsumen (Humphrey, Pollack & Hawver, 2008). Jika konsumen menerima perlakuan yang ramah dan tulus dari karyawan, maka dengan mudah menimbulkan kepuasan konsumen (Grandey, 2000). Secara garis besar, *emotional labor*

terbagi atas dua strategi yaitu *deep acting strategy* dan *surface acting strategy*. Karakteristik yang membedakan diantara kedua strategi tersebut yaitu ekspresi wajah, isyarat tubuh, dan juga intonasi suara (Choi & Kim, 2015). Karakteristik lain adalah *conventional greetings* (Wu & Shen, 2013).

Karyawan yang memilih menggunakan strategi *deep acting* akan berusaha memahami perilaku negatif konsumen, sehingga emosi yang ditampilkan pelayan akan dirasakan tulus. Karyawan yang memilih menggunakan strategi lain yaitu *surface acting*, akan mengubah emosi dengan mengatur wajah secara terpaksa sehingga terlihat ramah (seperti memakai topeng), dan akan dirasakan tidak tulus oleh konsumen. Penelitian Roh, Moon, Yang dan Jung (2016) menunjukkan adanya hubungan signifikan antara strategi *deep acting* terhadap kepuasan konsumen. Strategi yang terbukti paling memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan konsumen adalah *deep acting* (Lee, 2016).

Sangat penting untuk mengukur perilaku tampilan *emotional labor*, karena temuan penelitian sebelumnya bahwa karyawan mengekspresikan emosi dalam proses pemberian layanan berdampak pada suasana hati dan loyalitas (Tan, Foo, Der & Kwek, 2004). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan secara umum (Kumadji, Kusumawati & Normasari, 2013). Namun karyawan tidak selamanya dalam emosi senang, bagaimana jika karyawan dalam emosi sedih atau marah, dampaknya akan ada *emotional dissonance* atau ketidakcocokan antara emosi yang dirasakan dengan yang mereka proyeksikan.

Emotional dissonance ini nampak pada objek penelitian PDAM Kota Bengkulu, terutama pada Sub Bagian Pelayanan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Layanan, Ibu Leni dikatakan bahwa “karyawan sering tidak dapat memisahkan emosi yang dirasakan dengan apa yang diperlihatkan. Masalah-masalah yang terjadi pada diri karyawan (masalah keluarga, dan lainnya), sering ditampilkan dan terbawa dalam layanan. Mereka cenderung menunjukan emosi yang tidak ramah, ketus dan emosi negatif lainnya yang tidak sesuai misi organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Padahal, menampilkan emosi palsu untuk menekan emosi negatif penting dalam dunia pekerjaan, seharusnya karyawan tetap profesional dan bertindak rasional bagaimana pun emosinya.

Permasalahan-permasalahan lainnya di PDAM Kota Bengkulu seperti *job insecurity* yang berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan survei internal PDAM Kota Bengkulu tahun 2019 berdasarkan enam aspek penilaian, yaitu peran karyawan, penghargaan dan sanksi, peningkatan karier, lingkungan kerja dan supervisi, pendidikan dan pelatihan, aspek manajerial diketahui bahwa sebanyak 6 persen karyawan sangat tidak puas dan 15 persen karyawan tidak puas, lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Survei Internal Kepuasan karyawan PDAM Kota Bengkulu

Fenomena di atas menunjukkan adanya permasalahan ketidakamanan kerja yang dirasakan karyawan PDAM Kota Bengkulu. Kemudian fakta lainnya terdapat dua orang karyawan pensiun dini, yaitu Kasubag Catat Meter dan Kasubag Penagihan, ini juga mengindikasikan masalah ketidakamanan kerja. Wawancara yang dilakukan penulis terhadap karyawan kontrak mendapatkan hasil bahwa terdapat beberapa karyawan yang memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan karena ketidakjelasan status mereka. Adapun alasan yang diungkapkan para karyawan kontrak mengenai penyebab dirinya tetap bertahan dalam situasi kerja yang kurang menguntungkan ini adalah karena tuntutan kebutuhan, kondisi perusahaan yang sangat nyaman sehingga mereka bisa merasa *enjoy* pada saat bekerja, salary yang tinggi dibandingkan perusahaan lainnya. Karyawan yang mempunyai *well-being* tinggi akan senantiasa berusaha mengeluarkan potensi terbaiknya untuk menghadapi tantangan dalam kehidupannya, begitu pula dengan karyawan kontrak. Karyawan kontrak yang memiliki *well-being* yang tinggi akan berusaha mengeluarkan potensi yang dimilikinya untuk menghadapi tantangan serta tuntutan dari perusahaan di tempat mereka bekerja walaupun mereka tidak memiliki kepastian untuk ke depannya. Berdasarkan fenomena ini menarik untuk dilihat lebih jauh bagaimana emosi, *job insecurity* dan *well-being* individu karyawan PDAM Kota Bengkulu.

TINJAUAN PUSTAKA

Emosi di Tempat Kerja

Emosi berhubungan dengan sikap dan perilaku di tempat kerja, hubungan ini dapat dijelaskan menggunakan teori *Affective Events Theory* (AET). Peneliti Weiss dan Cropanzano (1996), mempelajari efek dari enam jenis emosi utama di tempat kerja: kemarahan, ketakutan, kegembiraan, cinta, kesedihan, dan kejutan. Teori mereka menyatakan bahwa peristiwa tertentu dalam pekerjaan menyebabkan berbagai jenis orang merasakan emosi yang berbeda. Emosi ini, pada gilirannya, menginspirasi tindakan yang dapat bermanfaat atau menghalangi orang lain di tempat kerja (Fisher, 2002).

Penelitian telah menemukan bahwa perasaan positif yang dihasilkan dari pengalaman kerja dapat menginspirasi individu untuk melakukan sesuatu yang tidak direncanakan sebelumnya (Iplik, Topsakal & Iplik, 2014). Misalnya, individu dapat menjadi sukarelawan untuk membantu rekan kerja dalam proyek yang tidak direncanakan sebelumnya. Tindakan individu akan menjadi perilaku yang digerakkan oleh pengaruh (Fisher, 2002). Alternatifnya, jika individu ditegur secara tidak adil oleh pimpinan, emosi negatif yang individu alami dapat menyebabkan ia menarik diri dari pekerjaan atau bertindak jahat terhadap rekan kerja (Jeung, Lee, Chung & Yoon, 2017). Seiring waktu, momen kecil emosi dalam pekerjaan dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Meskipun tunjangan dan promosi perusahaan dapat berkontribusi pada kebahagiaan seseorang di tempat kerja, kepuasan bukan hanya hasil dari sistem penghargaan “luar-dalam”. Kepuasan kerja dalam model *Affective Events Theory* berasal dari dalam dan dari kombinasi kepribadian individu, pengalaman emosional di tempat kerja dari waktu ke waktu, keyakinan dan perilaku yang didorong oleh pengaruh (Fisher, 2002).

Job Insecurity

Job insecurity awalnya didefinisikan sebagai perasaan tidak berdaya untuk mempertahankan kelangsungan yang diinginkan dalam situasi pekerjaan yang terancam (Darvishmotevali & Kilic, 2017). Definisi ini sebelumnya oleh (Vander, Witte & Cuyper, 2014) yang membaginya menjadi ketidakamanan kerja kuantitatif dan kualitatif. Ketidakamanan kerja kuantitatif berkaitan dengan perhatian keseluruhan dari seorang karyawan tentang kelangsungan pekerjaan di masa depan. Ketidakamanan

pekerjaan kualitatif diperkenalkan sebagai ancaman yang dirasakan kehilangan fitur-fitur pekerjaan yang berharga seperti memburuknya kondisi kerja, kurangnya peluang karir, dan pengurangan gaji (Safavi & Karatepe, 2019).

Menurut Darvishmotevali dan Kilic (2017) *job insecurity* dapat terjadi pada aspek pekerjaan atau keseluruhan pekerjaan. Komponen berikut menekankan kemampuan pada kemampuan individu untuk menghadapi ancaman yang teridentifikasi dari komponen sebelumnya. Secara rinci, komponen *job insecurity* yang dinyatakan Darvishmotevali dan Kilic (2017) sebagai berikut:

1. Arti penting aspek kerja (*the importance of work factor*), berupa ancaman yang diterima pada berbagai aspek kerja seperti promosi, kenaikan upah atau mempertahankan upah yang diterima saat ini, mengatur jadwal kerja. Karyawan yang terancam kehilangan aspek pekerjaan tersebut akan memiliki *job insecurity* lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak merasa terancam.
2. Arti penting keseluruhan kerja (*the importance of job event*) seperti jenjang karir, kejadian untuk diberhentikan sementara waktu, kejadian dipecat. Individu yang mendapat ancaman terhadap kejadian kerja penting lebih memungkinkan memicu *job insecurity* dibandingkan ancaman pada kejadian kerja yang tidak penting.
3. Mengukur kemungkinan perubahan negatif pada keseluruhan kerja (*Likelihood of negative change in work factor*). Semakin besar timbulnya ancaman negatif pada aspek kerja akan memperbesar kemungkinan timbulnya *job insecurity* karyawan dan sebaliknya.
4. Ketidakberdayaan (*powerlessness*) yang dirasakan individu membawa dampak pada cara individu menghadapi komponen di atas. Menurut Ashford et. al (1989), jika individu menerima ancaman pada aspek kerja atau kejadian kerja maka mereka akan menghadapinya sesuai kemampuan yang dimilikinya. Semakin tinggi atau rendahnya *powerlessness* akan berakibat semakin tinggi atau rendahnya *job insecurity* yang dirasakan individu.

Well-Being

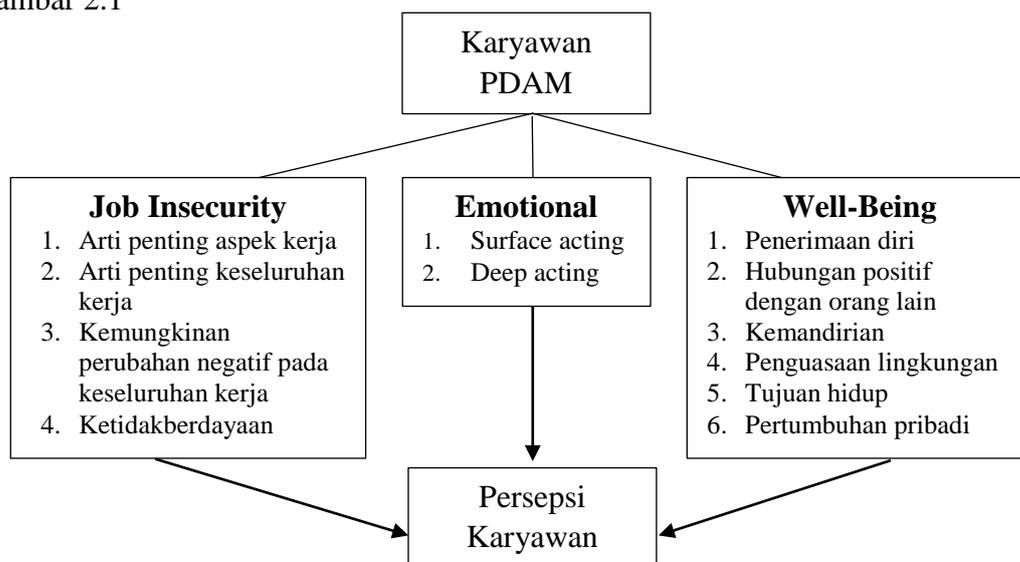
Istilah *psychological well-being* pertama kali berasal dari pandangan filsuf Aristoteles mengenai paham *eudaimonisme*, yang mengatakan bahwa *psychological well-being* berisi tentang memenuhi dan mewujudkan *daimon* atau sifat dasar manusia

melalui proses aktualisasi diri akan potensi-potensi yang dimilikinya (Gough, 2016). *Eudaemonia* merupakan salah satu pendekatan yang fokus pada keberfungsian penuh dari diri individu untuk bertumbuh dan berarti di dalam mewujudkan tujuan yang dapat dicapai oleh diri sendiri, sehingga individu dapat merasa damai, dan dapat mengapresiasi kehidupannya (Rachmayani & Ramdhani, 2014).

Konsep *psychological well-being* ini merupakan gambaran dari kesehatan psikologis seseorang. Tingkat kesehatan psikologis ini didasarkan pada pemenuhan kriteria fungsi kesehatan mental positif yang dikemukakan oleh ahli psikologi (Dodge, Daly, Huyton & Sanders, 2012). Selanjutnya, Saputra, Goei dan Lanawati (2016), menjelaskan *well-being* berdasarkan dari dimensi *eudaimonic well-being* mencakup seberapa bahagia individu, seberapa *engaged* individu dengan hidupnya, sejauh mana individu memiliki hubungan yang positif dengan orang lain, apakah individu memiliki makna hidup, dan sebanyak apakah pencapaian yang dapat membanggakan individu. Sedangkan, menurut Papalia (2008), *psychological wellbeing* dapat didefinisikan sebagai sebuah perasaan subjektif akan kenyamanan atau kebahagiaan dari hasil evaluasi seseorang atas kehidupannya

Kerangka Analisis

Secara skematis, kerangka analisis penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.1



Gambar 2. Kerangka Analisis

Gambar 2. dapat dijelaskan persepsi karyawan PDAM Kota Bengkulu terhadap *emotional labor*, *job insecurity* dan *well-being* pada kehidupan kerja mereka di PDAM Kota Bengkulu. Ketiga variabel tersebut diketahui berdasarkan survei kuesioner dan diperkuat dengan wawancara dengan informan kunci.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Sebagaimana dikemukakan Sugiyono (2017) bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi pada saat sekarang dimana peneliti berusaha memotret peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatian untuk kemudian digambarkan sebagaimana adanya.

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PDAM Kota Bengkulu berjumlah 219 orang. Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2017) merupakan bagian dari populasi yang dipelajari dalam suatu penelitian dan hasilnya akan dianggap menjadi gambaran bagi populasi asalnya, tetapi bukan populasi itu sendiri. Penentuan sampel penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini adalah teknik pengambilan sampel dengan menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi, pertimbangan tersebut adalah:

1. Merupakan karyawan dengan status tetap
2. Memiliki masa kerja lebih dari dua tahun
3. Berpendidikan Diploma ke atas

Berdasarkan kriteria di atas maka di dapat sampel sebanyak 35 orang, distribusi sampel tiap bagian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Populasi Penelitian

No.	Keterangan	Sampel
1	Satuan Pengawasan Intern	1
2	Direktorat Umum	
	Bagian Umum	6
	Bagian Keuangan	5
	Bagian Hubungan Langgan	6
3	Direktorat Teknik	
	Bagian Perencanaan dan Dokumentasi	5
	Bagian Produksi Air Bersih	6
	Bagian Transmisi Distribusi dan Penyambungan	6
	Jumlah	35

Selain menetapkan sampel penelitian, penulis juga menetapkan informan untuk dimintai wawancara. Penentuan informan ini juga dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, adapun kriteria atau pertimbangan yang menjadi informan penelitian adalah karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dan dianggap memiliki banyak informasi untuk mengungkap permasalahan penelitian. Informan yang memenuhi kriteria tersebut ditetapkan sebanyak 3 orang yaitu dari Bagian Satuan Pengawas Intern, Direktorat Umum dan Direktorat Teknik.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif yaitu berupa distribusi frekuensi dan nilai rata-rata (*mean*) dari respon responden pada setiap indikator yang digunakan pada penelitian ini. Kemudian menggunakan analisis kualitatif dari hasil wawancara, analisis ini menurut tahapan dari Miles dan Huberman (Moleong, 2012), yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden dan Informan Penelitian

Penelitian ini telah dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 35 karyawan PDAM Kota Bengkulu (karyawan tetap & berpendidikan Diploma ke atas). Kuesioner disebar secara *online* melalui *google form* dengan link : <https://forms.gle/vtLCQ3wktRXeqkLh6>. Berikut adalah karakteristik demografi responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian menurut jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	33	94,29
2	Perempuan	2	5,71
	Jumlah	35	100

Tabel 2 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (94,29%). Artinya, bahwa karyawan PDAM Kota Bengkulu didominasi oleh karyawan dengan jenis kelamin laki-laki. Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan di PDAM Kota Bengkulu lebih banyak membutuhkan laki-laki dari pada perempuan, seperti menggali tanah, survei lapangan dan operator mesin pengolahan air. Kinnunen, *et al.* (2010) mengungkap bahwa laki-laki memiliki tingkat *job insecurity* yang lebih

tinggi dibandingkan perempuan karena berkaitan dengan peran laki-laki sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga, sehingga laki-laki akan lebih tegang ketika menghadapi kehilangan pekerjaan.

Menurut Ryff dalam penelitiannya menemukan bahwa perbedaan jenis kelamin mempengaruhi dimensi *well-being*. Ditemukan perempuan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam membina hubungan yang positif dengan orang lain serta memiliki pertumbuhan pribadi yang lebih baik daripada pria. Tenggara, Zamralita & Suyasa (2008) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa jenis kelamin berpengaruh terhadap adanya perbedaan yang signifikan pada dimensi hubungan positif dengan orang lain dan dimensi pertumbuhan pribadi. Dari keseluruhan perbandingan usia (usia 25-39; usia 40-59; usia 60-74), wanita menunjukkan angka *wellbeing* yang lebih tinggi daripada pria. Sementara keempat aspek *well-being* lainnya tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan (Tenggara, Zamralita & Suyasa, 2008)

Tabel 3. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 25 tahun	1	2,86
2	25-35 tahun	6	17,14
3	36-45 tahun	22	62,86
4	> 45 tahun	6	17,14
Jumlah		35	100

Tabel 3. dapat diketahui bahwa responden penelitian dominan berumur antara 36-45 tahun (62,86%). Artinya, sebesar 62,86persen karyawan PDAM Kota Bengkulu didominasi oleh karyawan berumur antara 36-45 tahun. Para karyawan ini merupakan karyawan kontrak dan tergolong karyawan baru dengan usia muda. Karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat lebih produktif bekerja. Kinnunen, *et al.* (2010) mengungkapkan usia memiliki hubungan positif dengan *job insecurity* dimana semakin tinggi usia seseorang semakin tinggi tingkat *job insecurity*.

Ryff (2016) ditemukan bahwa perbedaan usia ternyata memiliki pengaruh terhadap perbedaan dimensi-dimensi *well-being*. Begitu juga Eid dan Larsen (2008) menemukan bahwa beberapa dimensi *well-being*, seperti penguasaan lingkungan dan otonomi cenderung meningkat seiring dengan bertambahnya usia, dari dewasa muda hingga dewasa akhir. Sebaliknya pada dimensi pertumbuhan pribadi dan dimensi tujuan

hidup cenderung menurun dari usia dewasa muda hingga dewasa akhir. Individu yang berada dalam usia dewasa muda memiliki skor yang tinggi dalam dimensi pertumbuhan pribadi, penerimaan diri, dan tujuan hidup sementara pada dimensi hubungan positif dengan orang lain, penguasaan lingkungan, dan otonomi memiliki skor rendah, selanjutnya bagi individu yang berada dalam usia dewasa madya memiliki skor yang tinggi dalam dimensi penguasaan lingkungan, otonomi, dan hubungan positif dengan orang lain sementara pada dimensi pertumbuhan pribadi, tujuan hidup, dan penerimaan diri mendapat skor rendah Ryff

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Diploma	5	14,29
2	S-1	27	77,14
3	S-2	3	8,57
Jumlah		35	100

Tabel 4 dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan perguruan tinggi (S1) (77,14%). Hasil ini memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Bengkulu memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Pendidikan yang dimiliki karyawan akan turut meningkatkan kemampuan dan penguasaan akan pekerjaannya. Karyawan yang berpendidikan tinggi seringkali dianggap lebih berpotensi dan produktif dibanding yang berpendidikan rendah. Tingkat pendidikan karyawan akan mempengaruhi pola pikir, sikap dan tindakan dalam menghadapi suatu permasalahan yang timbul khususnya dalam masalah pekerjaan. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi pada umumnya lebih cepat mengatasi masalah yang dihadapi. Ginn (2010) menemukan bahwa peningkatan kinerja ditentukan oleh pendidikan yang dimiliki seseorang.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-5 tahun	2	5,71
2	6-10 tahun	15	42,86
3	> 10 tahun	18	51,43
Jumlah		35	100

Tabel 5 dapat diketahui masa kerja responden paling lama bekerja lebih dari 10 tahun (51,43%). Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kota Bengkulu telah bekerja cukup lama dan memiliki pengalaman yang memadai untuk memudahkan penyelesaian tugas secara efektif dan efisien. Dengan masa kerja yang panjang,

karyawan diyakini memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan di unit kerjanya karena sudah terbiasa dan mengetahui cara yang tepat menghasilkan kerja yang berkualitas berdasarkan pengalaman yang dimilikinya. Pengalaman kerja juga akan menjadikan karyawan memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang dapat menganalisis kesulitan dan siap mengatasinya.

Informan penelitian sebanyak tiga orang, dipilih secara *purposive*, wawancara ini dimaksudkan untuk mendukung hasil tanggapan responden yang berasal dari kuesioner. Informan yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 6

Tabel 6. Karakteristik Informan Wawancara

Informan	Jabatan	Pendidikan	Masa Kerja
1	Kepala SPI	S2	26 tahun
2	Kabag Keuangan	S1	15 tahun
3	Kabag Perencana Teknik	S2	20 tahun

Tabel 6 diketahui informan bahwa informan penelitian berpendidikan sarjana dan diyakini memiliki pengetahuan yang cukup luas, berpendidikan tinggi dan berpengalaman untuk mengungkap emosi, *job insecurity* dan *well-being* karyawan PDAM Kota Bengkulu di tempat kerja. Sedangkan masa kerja yang panjang diyakini dapat mengungkap emosi, *job insecurity* dan *well-being* karyawan PDAM Kota Bengkulu. Informan tersebut juga dianggap memiliki banyak informasi untuk mengungkap situasi emosi karyawan ditempat kerja, mengungkap kondisi ketidakamanan kerja dan bagaimana kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja.

Karakteristik Individu Pegawai dari Emosi

Tabel 7 Tanggapan Responden terhadap Variabel Emosi

No.	Dimensi	Rata-rata	Penilaian
1.	Surface Acting	3,06	Sedang
2.	Deep Acting	3,78	Tinggi
Rata-rata Variabel Emosi		3,42	Tinggi

Tabel 7 dapat diketahui nilai rata-rata persepsi responden terhadap emosi secara keseluruhan sebesar 3,42 termasuk dalam penilaian tinggi. Emosi karyawan PDAM Kota Bengkulu lebih mengarah kepada *deep acting*. Hasil ini mengindikasikan bahwa emosi yang ditampilkan karyawan sesuai dengan tuntutan dalam peran pekerjaan. Karyawan dalam melakukan *deep acting* mengubah perasaan dalam upaya menyesuaikan dengan tampilan emosi yang terdapat dalam aturan organisasi. Bahkan karyawan tidak hanya mengubah ekspresi fisik saja, tetapi juga perasaan batin karyawan

untuk menghasilkan emosi positif yang sesuai. Misalnya pada penelitian ini, karyawan bagian hubungan langganan yang tugasnya harus menerima aduan dan komplain pelanggan dengan baik ketika pelanggan menyampaikan keluhan maka karyawan akan merasakan hal yang sama dengan menampilkan ekspresi emosi yang sesuai, seperti iba dan sungguh-sungguh membantu pelanggan untuk mengatasi keluhannya

Wawancara penulis kepada informan dua dan tiga terhadap pertanyaan “Bagaimana usaha yang dilakukan untuk menampilkan emosi yang positif (mimik muka, suara dan gerak tubuh) dalam memberikan layanan, baik kepada pelanggan maupun kepada karyawan?

“PDAM mengadakan berbagai pelatihan untuk meningkatkan softskill karyawan, ini sesuai dengan misi perusahaan mewujudkan manajemen yang profesional melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan-pelatihan yang pernah di adakan, Chracter Building & Service Excellence Training, Managing Service Excellence Training, Tim Building Training (Lanjutan). Kemudian yang bersifat spritual, seperti Pelatihan Membangun Tim Kerja Yang Barokah dan Pelatihan Karakter Teladan” (Lihat Lampiran 6 No.2)

“Usaha sudah baik, tapi memang ada beberapa karyawan yang sudah berumur yang ditempatkan di font offiece, yang seharusnya dapat ditempatkan karyawan yang berpenampilan menarik dan mempunyai keterampilan komunikasi yang baik saat berhadapan dengan orang-orang, khususnya kepada pelanggan” (Lihat Lampiran 6 No.2)

Kutipan di atas menunjukkan berbagai upaya perusahaan untuk meningkatkan layanan, baik kepada pelanggan eksternal (masyarakat) maupun pelanggan internal (sesama karyawan). Usaha perusahaan melalui berbagai pelatihan (Lampiran 9) yang pada dasarnya dilakukan untuk menumbuhkan pribadi positif karyawan dan mengubah *mindset* karyawan dalam memberikan layanan yang *exellent*, baik kepada pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Keterampilan emosi karyawan harus tetap dipupuk melalui berbagai pelatihan dan pengembangan secara berkesinambungan. Namun demikian, pelatihan tersebut harus didukung oleh standar tentang bagaimana cara karyawan memberikan layanan yang baik kepada pelanggan. Standar tersebut dapat dibuat menjadi aturan baku (SOP) sehingga ada ukuran bagaimana seharusnya karyawan menampilkan mimik muka, suara dan gerak tubuh dan emosi positif lain dalam layanannya yang diberikan kepada pelanggan.

Karakteristik Individu Pegawai dari *Job Insecurity*

Tabel 8. Tanggapan Responden terhadap Variabel *Job Insecurity*

No.	Dimensi	Rata-rata	Penilaian
1.	Arti Penting Aspek Kerja	2,96	Sedang
2.	Arti Penting Keseluruhan Kerja	2,47	Rendah
3.	Kemungkinan Perubahan Negatif pada Keseluruhan Kerja	3,17	Sedang
4.	Ketidakterdayaan	2,64	Sedang
Rata-rata Variabel <i>Job Insecurity</i>		2,83	Sedang

Keterangan:

1,00 – 1,80: Sangat rendah

1,81 – 2,60: Rendah

2,61 – 3,40: Sedang

3,41 – 4,20: Tinggi

4,21 – 5,00: Sangat tinggi

Tabel 8 diketahui nilai rata-rata persepsi responden secara keseluruhan terhadap *job insecurity* sebesar 2,83 dengan penilaian sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa *job insecurity* karyawan PDAM Kota Bengkulu berada kategori sedang. Penilaian tertinggi dan merupakan ketidakamanan kerja karyawan PDAM Kota Bengkulu berada pada dimensi arti penting keseluruhan pekerjaan, yaitu pada indikator kesempatan promosi. Kesempatan promosi ini menjadi ketidakamanan karena sistem promosi di PDAM Kota Bengkulu belum menerapkan sistem yang baik. Promosi hanya didasarkan penunjukan direktur atas beberapa saran manajemen. Persyaratan promosi juga belum mengikuti peraturan perusahaan Nomor 22 Tahun 2004 tentang Kepegawaian dan Direksi, dimana untuk menduduki jabatan Kepala Sub Bagian harus berpendidikan minimal Diploma III dan Kepala Bagian minimal Sarjana S-1 dan juga masih banyak jabatan yang lowong di isi oleh pelaksana tugas, bahkan ada yang menjabat pelaksana tugas lebih dari satu tahun. Aspek pekerjaan seperti uraian di atas menjadi ancaman dan ketidakamanan bagi karyawan yang harus segera diperbaiki oleh manajemen.

Karakteristik Individu Pegawai dari *Well-Being*

Tabel 9 Tanggapan Responden terhadap Variabel *Well-Being*

No.	Dimensi	Rata-rata	Penilaian
1.	Penerimaan Diri	4,03	Tinggi
2.	Hubungan Positif dengan Orang Lain	3,90	Tinggi
3.	Tujuan Hidup	4,06	Tinggi
4.	Pertumbuhan Pribadi	3,74	Tinggi
Rata-rata Variabel <i>Well-Being</i>		3,93	Tinggi

Keterangan:

1,00 – 1,80: Sangat rendah

1,81 – 2,60: Rendah

2,61 – 3,40: Sedang

3,41 – 4,20: Tinggi

4,21 – 5,00: Sangat tinggi

Tabel 9 dapat diketahui nilai rata-rata persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel *well-being* sebesar 3,93 dengan penilaian tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan PDAM Kota Bengkulu memiliki sikap mental yang positif seperti bahagia, memiliki makna hidup, hubungan yang positif dengan orang lain. Dengan perasaan akan kenyamanan atau kebahagiaan ini memberikan dampak yang positif bagi karyawan dan organisasi. Dimensi tujuan hidup adalah dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi dari variabel *well-being* (4,06). Tujuan hidup karyawan bekerja di PDAM tidak lain adalah memberikan kontribusi dan mendapatkan balas jasa yang layak atas kontribusi tersebut. Mereka juga merasa memiliki arti tersendiri dari pengalaman hidup masa kini dan masa lalu, percaya pada kepercayaan tertentu yang memberikan arah hidupnya serta memiliki cita-cita atau tujuan hidupnya. Dan sebaliknya, karyawan yang kurang memiliki tujuan hidup hanya memiliki sedikit keinginan dan cita-cita saja, kurang memiliki arah kehidupan yang jelas dan tidak melihat pengalamannya di masa lalu serta tidak memiliki bakat yang menjadi kehidupannya lebih berarti. Tanggapan terendah variabel *well-being* pada dimensi pertumbuhan pribadi, lebih kepada kemampuan karyawan melihat peningkatan dalam diri dan perilakunya dari waktu ke waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Emosi

Hasil penelitian diketahui persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel emosi dengan nilai rata-rata sebesar 3,42 termasuk dalam penilaian tinggi. Emosi karyawan PDAM Kota Bengkulu lebih mengarah kepada *deep acting*. Hasil ini mengindikasikan bahwa emosi yang ditampilkan karyawan sesuai dengan tuntutan dalam peran pekerjaan. Karyawan dalam melakukan *deep acting* mengubah perasaan dalam upaya menyesuaikan dengan tampilan emosi yang terdapat dalam aturan organisasi, dan ini akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja mereka. Gosserand (2003) mengatakan bahwa pengendalian emosi melalui strategi *deep acting* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Deep acting pada karyawan merupakan suatu keharusan dan memberikan banyak dampak positif bagi PDAM PDAM Kota Bengkulu. *Deep acting* menampilkan senyum *authentic* yaitu senyuman tulus yang ditandai dengan kedua ujung mata ikut tertarik ke atas dan sering melakukan kontak mata. Karyawan juga menunjukkan gestur yang menyenangkan seperti berdiri menyambut pelanggan, berintonasi ramah dan melakukan basa-basi dengan pengguna ketika melakukan pelayanan. Penerapan *deep acting* membutuhkan banyak usaha dalam pencapaiannya, karena hal tersebut dapat diraih dari perubahan individu karyawan sendiri. Oleh karena itu, dari tanggapan responden diketahui bahwa mereka telah berusaha menunjukkan sikap *deep acting* yang harus ditunjukkan saat berinteraksi dengan pelanggan maupun dengan rekan kerja.

Menampilkan sikap *deep acting* kepada pelanggan yang sebelumnya sudah menunjukkan amarah, tidaklah mudah. Diperlukan karyawan yang memiliki *skill* dalam mengatur emosi yang harus ditampilkan. Misalnya pelanggan yang marah karena tagihan airnya tinggi, tidak sesuai dengan pemakaian. Karyawan dalam kasus ini terkadang tidak dapat menunjukkan sikap peduli. Tapi sebaliknya, menampilkan emosi yang sama dengan pelanggan sehingga kondisi dan situasi yang terjadi menjadi tidak kondusif.

Hal ini sebagaimana dikatakan Grandey (2003) bahwa *deep acting* atau mengelola perasaan batin dapat menampilkan *authentic feel*. Grandey menemukan bahwa pelanggan memiliki lebih banyak reaksi positif terhadap karyawan yang dapat menampilkan *authentic feel*. Konsisten dengan gagasan ini, penelitian yang dilakukan oleh Pugh (2005) juga menemukan bahwa kepuasan pelayanan lebih dapat dirasakan jika penyedia layanan dapat menampilkan emosi positif dibandingkan emosi negatif.

Uasha yang dilakukan PDAM Kota Bengkulu untuk menumbuhkan *deep acting* telah dilaksanakan dengan berbagai pelatihan untuk mendukung layanan *exellent*, salah satunya supaya karyawan dapat menampilkan emosi positif dengan cara menunjukkan sikap peduli saat berinteraksi dengan pelanggan. Pelatihan ini seperti *Chracter Building & Service Excelence Training, Managing Service Excellence Training, Tim Building Training* (Lanjutan). Kemudian yang bersifat spiritual, seperti Pelatihan Membangun Tim Kerja Yang Barokah dan Pelatihan Karakter Teladan, dan lain-lain. Pelatihan ini pada dasarnya untuk menumbuhkan pribadi positif dan supaya karyawan dapat

mengendalikan emosinya saat melakukan layanan kepada pelanggan, baik kepada pelanggan maupun sesama karyawan.

Hochschild (2012) mengatakan bahwa saat bekerja karyawan dituntut untuk berperilaku bukan seperti dirinya pribadi, akan tetapi sebagai perwakilan perusahaan. Artinya, emosi yang merupakan hal pribadi dan dilakukan atas kehendak sendiri, dalam hal ini menjadi bagian dari publik dan diatur oleh perusahaan serta diawasi oleh pimpinan, sehingga profesionalitas kerja diukur dan dilihat dari kemampuan kerja untuk mengatur emosi sesuai tuntutan kerja.

Tuntutan kerja di PDAM Kota Bengkulu seperti melayani pelanggan yang datang harus menunjukkan mimik muka yang positif dan tampilan emosi lainnya belum diatur dengan baik. Hal ini dikarenakan PDAM Kota Bengkulu belum memiliki standar (SOP) tentang bagaimana cara karyawan bertindak, utamanya dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Misalnya standar yang mengatur cara karyawan menyapa, menampilkan mimik muka, menunjukkan sikap empati, gerak badan dan sebagainya, sehingga dalam pelaksanaannya menampilkan emosi yang cara mereka sendiri. Apabila SOP dibuat dengan tertulis, tentu emosi yang ditampilkan karyawan sesuai dengan standar dan layanan yang diberikan akan dinilai baik dimata pelanggan.

Atmoko (2011) menjelaskan SOP sebagai pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja bagi perusahaan berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan. SOP juga memiliki tujuan sebagai dasar mengatur cara kerja seluruh individu dalam bekerja dan sekaligus membangun kualitas layanan. Karyawan harus dapat mengidentifikasi peran pekerjaan mereka, terutama yang bersentuhan langsung dengan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Identifikasi peran tersebut akan mempunyai dampak positif kepada karyawan PDAM Kota Bengkulu dalam mengendalikan emosi mereka. Oleh sebab itu, karyawan harus mengarahkan perhatian untuk memikirkan sesuatu yang menyenangkan dan mengaplikasikannya dalam bentuk: wajah, tunjukkan wajah tenang, peduli dan tertarik. Jangan memutar mata, terlihat marah, atau bosan. Kemudian kontak mata yang wajar, jangan menatap terlalu sering. Hindari menggerakkan bola mata terlalu sering karena ini tanda sedang tidak tenang. Selanjutnya tangan, di samping badan dengan telapak tangan terbuka. Jangan mengepal tangan, melipat lengan atau menunjuk. Posisi badan, tegap dan terbuka dan sedikit

berjarak dari pelanggan. Terakhir, berbicara secara pelan-pelan dengan suara yang rendah. Ingat, bisa saja pada kejadian tersebut banyak orang yang memperhatikan, bahkan merekam dan menyebarkannya ke sosial media. Karyawan harus mampu menjaga reputasi perusahaan sekalipun dalam suasana emosi yang tidak mengenakkan.

Job Insecurity

Persepsi responden secara keseluruhan terhadap *job insecurity* sebesar 2,83 dengan penilaian sedang. Artinya perasaan tidak nyaman seperti kecemasan, perasaan terancam atau ragu ketika karyawan menghadapi pekerjaan di PDAM Kota Bengkulu berada pada penilaian yang sedang. Hasil ini perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen untuk menurunkan tingkat *job insecurity* yang sedang menjadi rendah, karena memiliki efek merugikan pada karyawan dan organisasi.

Novliadi (2008) menyatakan bahwa *job insecurity* yang tinggi merupakan sumber stress yang melibatkan ketakutan, kehilangan potensi, dan kecemasan. Ashford, Lee dan Bobko (2017) dalam penelitiannya menambahkan bahwa *job insecurity* yang tinggi yang dirasakan karyawan akan berdampak jangka panjang dan jangka pendek. Jangka panjang seperti menurunnya *job satisfaction*, keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan kepercayaan pada pemimpin. Jangka pendek, seperti menurunnya kesehatan fisik, mental: cemas, depresi tinggi *turnover*.

Penilaian terendah *job insecurity* pada dimensi penting keseluruhan kerja sebesar 2,47 (rendah). Nilai rendah menunjukkan ketidakamanan kerja yang tinggi pada aspek tersebut, terutama pada indikator kesempatan promosi. Kesempatan promosi ini menjadi tidak aman karena sistem promosi di PDAM Kota Bengkulu belum menerapkan sistem yang baik. Promosi hanya didasarkan pada penunjukan direktur atas beberapa saran manajemen. Persyaratan promosi juga belum mengikuti peraturan perusahaan Nomor 22 Tahun 2004 tentang Kepegawaian dan Direksi, dimana untuk menduduki jabatan Kepala Sub Bagian harus berpendidikan minimal Diploma III dan Kepala Bagian minimal Sarjana S-1 dan juga masih banyak jabatan yang lowong di isi oleh pelaksana tugas, bahkan ada yang menjabat pelaksana tugas lebih dari satu tahun. Aspek pekerjaan seperti uraian di atas menjadi ancaman dan ketidakamanan bagi karyawan yang harus segera diperbaiki oleh manajemen.

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa asas-asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui, sedangkan bagi perusahaan mempunyai pegangan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan perusahaannya. Asas-asas tersebut adalah kepercayaan, promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan. Asas promosi selanjutnya adalah keadilan, promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan mengurangi tingkat *job insecurity* di tempat kerja.

Selanjutnya dimensi ketidakberdayaan dengan nilai rata-rata sebesar 2,64 (sedang). Penilaian sedang memiliki makna bahwa karyawan PDAM Kota Bengkulu memiliki cukup berdaya untuk dapat mencegah dan menghadapi ancaman dari aspek kerja, misalnya kesempatan promosi, kemungkinan perubahan tempat kerja dan kemungkinan dipecat. Namun, apabila karyawan menerima ancaman pada aspek kerja atau kejadian kerja maka mereka akan menghadapinya sesuai kemampuan yang dimilikinya. Karyawan harus memiliki *powerlessness* yang tinggi, karena itu karyawan wajib untuk banyak belajar dan mengembangkan *skill* untuk meningkatkan *powerlessness*. Semakin banyak pengalaman dan *skill* kalian tentunya akan semakin tinggi *powerlessness* untuk menghadapi ketidakamanan di tempat kerja

Pradiansyah (1999) menerangkan konsekuensi dari ketidakberdayaan dengan mengutip hasil penelitian Dooley (1987). Penelitian ini dilakukan terhadap 40.000 orang di Amerika Serikat. Hasil penelitian Dooley menyatakan persepsi terhadap *powerlessness* yang rendah menentukan kondisi psikologis seseorang. Perasaan tidak aman inilah yang melahirkan depresi, stress, kecemasan, perasaantidak berharga, putus asa, dan berkurangnya rasa percaya diri.

Dimensi arti peneting aspek pekerjaan memperoleh skor rata-rata sebesar 2,96 (sedang). Aspek pekerjaan seperti promosi menjadi ancaman dan ketidakamanan bagi

karyawan karena dasar dan sistem promosi pegawai PDAM yang ada saat ini belum begitu baik. Karyawan yang terancam kehilangan aspek pekerjaan (promosi) memiliki *job insecurity* lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak merasa terancam. Kemudian kemungkinan kenaikan upah di dalam perusahaan tergolong sedang. Menurut pengamatan penulis pada laporan keuangan PDAM Kota Bengkulu, perusahaan ini mampu menghasilkan laba bersih sebesar 1 milyar di tahun 2019 dan ini merupakan pertanda yang baik untuk menaikkan gaji. Namun fenomena yang terjadi belum ada kenaikan gaji bagi pegawai tetap dari tahun 2016 dimana saat itu laporan keuangan perusahaan dinyatakan sehat. Kenaikan gaji hanya terjadi pada pegawai kontrak, kenaikan tersebut juga hanya mengikuti kenaikan UMP yang ditetapkan pemerintah.

Aspek *job insecurity* dengan penilaian paling tinggi adalah pada dimensi kemungkinan perubahan negatif pada keseluruhan kerja. Artinya dimensi ini menjadi ancaman yang terendah, misalnya pada indikator dibayangi kemungkinan perubahan tempat kerja. Hal ini lebih kepada ketidakamanan masalah rotasi kerja, PDAM Kota Bengkulu sering melakukan rotasi dan diyakini berdampak terhadap *job insecurity* karyawan lebih tinggi. Perubahan tempat kerja yang seperti mutasi menjadi ancaman pada aspek kemungkinan perubahan negatif pada keseluruhan kerja.

Piccoli dan Bellotto (2015) menyatakan bahwa semakin besar timbulnya ancaman negatif pada aspek kerja akan memperbesar kemungkinan timbulnya *job insecurity* karyawan dan sebaliknya. Berdasarkan teori penilaian kognitif bahwa *job insecurity* menghasilkan berbagai hasil negatif di antara karyawan. Menurut teori ini, ketika karyawan menghadapi stresor situasional (ketidakamanan pekerjaan), dia membuat penilaian utama dari ancaman tersebut.

Menjadi catatan bagi manajemen PDAM Kota Bengkulu untuk mengurangi ketidakamanan kerja karyawan. Pertama menerapkan sistem promosi yang transparan dan terbuka berdasarkan peraturan yang ada. Kedua, menghindari penetapan jabatan pelaksanaan tugas yang terlalu lama karena dinilai tidak efektif dan tidak bisa mengambil kebijakan yang sifatnya strategis. Pada dasarnya batas maksimal Plt hanya 6 hingga 12 bulan. Oleh sebab itu, apabila sudah terlalu lama, lebih baik dilakukan lelang jabatan dengan prosedur yang berlaku dan tidak menyimpang. Ketiga, melaksanakan analisis jabatan secara berkala sehingga karyawan dapat ditempatkan pada posisi yang

tepat pada saat mutasi dan sekaligus dapat merencanakan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia di waktu yang akan datang sebagai basis perencanaannya.

Kinnunen, *et al.* (2010) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *job insecurity* pada karyawan adalah karakteristik demografi pada karyawan kelompok laki-laki. Tabel 4.3 menunjukkan hampir seluruh responden berjenis kelamin laki-laki dan diyakini dapat meningkatkan *job insecurity*. Sebagaimana dijelaskan Kinnunen, *et al.* (2010) bahwa laki-laki memiliki tingkat *job insecurity* yang lebih tinggi dibandingkan perempuan karena berkaitan dengan peran laki-laki sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga, sehingga laki-laki akan lebih tegang ketika menghadapi kehilangan pekerjaan.

Job insecurity sebagai suatu atmosfer ketenagakerjaan membawa dampak yang sangat luas, mulai dari secara langsung terhadap karyawan baik dari sisi psikologis, di mana karyawan merasa tidak nyaman dan terancam akan masa depannya, maupun dari sisi fisiologis, yang bersumber dari efek psikologis itu sendiri; kemudian apabila orang tersebut merupakan employability, yaitu karyawan yang memiliki nilai tambah yang tinggi bagi perusahaan dan memiliki multiskill yang jarang ditemukan pada organisasi lain, maka *job insecurity* akan membawa dampak negatif terhadap pekerjaan orang tersebut menjadi kurang produktif dan efektif, dan pada akhirnya, pada jangka panjang akan membawa kehancuran pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

PDAM Kota Bengkulu perlu mendeteksi setiap *job insecurity* yang ada di dalam perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa diperlukan penanganan yang serius terhadap bahaya laten tersebut. Sebaiknya PDAM Kota Bengkulu perlu melakukan deteksi/diagnosis dini terhadap kondisi setiap karyawannya terkait dengan *job insecurity* yang mungkin terjadi, sebagai upaya dalam mencegah terjadinya konsekuensi negatif dari hal tersebut. Mungkin, PDAM Kota Bengkulu dapat memperbaiki hubungan ketenagakerjaan sebagai upaya perbaikan dari munculnya *job insecurity*, namun hal ini jauh lebih sulit dilakukan, baik dari segi waktu, biaya, maupun keeratan hubungan antara employee dan employer.

Well-Being

Persepsi responden terhadap *well-being* dengan nilai rata-rata sebesar 3,93 penilaian tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan PDAM Kota Bengkulu

memiliki sikap mental yang positif seperti bahagia, memiliki makna hidup, hubungan yang positif dengan orang lain. Dengan perasaan akan kenyamanan atau kebahagiaan ini memberikan dampak yang positif bagi karyawan dan organisasi.

De Neve *et al.* (2013) menyebutkan bahwa *well-being* dianggap sebagai salah satu faktor yang dapat memicu kreativitas, kemampuan sosial, altruisme dan pola keuntungan psikologis. Individu yang bahagia lebih mudah menjalin hubungan sosial, membantu orang lain, produktif di tempat kerja, dan sukses menguasai setiap perubahan dalam hidup. Quinn dan Duckworth (2007) menyebutkan bahwa orang yang memiliki tingkat *well-being* yang baik akan mampu mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Dimensi *well-being* tertinggi sebesar 4,06 terdapat pada dimensi tujuan hidup. Karyawan yang positif pasti memiliki tujuan, begitu juga dengan karyawan PDAM Bengkulu. Tujuan hidup karyawan bekerja di perusahaan tidak lain dapat berkontribusi dan mendapatkan balas jasa yang layak atas kontribusi tersebut. Kontribusi karyawan adalah bekerja keras untuk menjadikan perusahaan menjadi salah satu PDAM terbaik di Indonesia. Hal ini sesuai dengan visi perusahaan “Menjadi salah satu PDAM Terbaik di Indonesia”. Kemudian balas jasa yang diharapkan karyawan adalah upah, penghargaan dan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Bagi karyawan, memberi kontribusi dalam pekerjaan sudah merupakan keharusan, bahkan menjadi hal yang terpenting. Perusahaan akan menilai kinerja karyawan dari kontribusi yang bisa dan telah diberikan. Menurut Arya (2013), setidaknya ada sembilan kontribusi positif dan bermanfaat bagi kelangsungan perusahaan. Pertama komitmen, merupakan salah satu kontribusi yang mudah dinilai dari performa seorang karyawan. Hal itu penting dalam membangun sebuah relasi jangka panjang menuju kesuksesan. Layaknya sebuah janji dalam hubungan, komitmen menjadi dasar atau fondasi dari relasi tersebut. Kedua kerja keras dan determinasi. Dalam segala hal, kerja keras menjadi bagian yang krusial menuju sebuah kesuksesan. Komitmen tanpa kerja keras pun akan terasa tidak bermakna. Kerja keras perlu dilengkapi dengan determinasi, yang dapat dikatakan menyempurnakan kualitas kerja. Determinasi adalah kemampuan menentukan target yang jelas sesuai kebutuhan perusahaan dalam setiap pekerjaannya. Selanjutnya kreativitas, loyalitas dan dedikasi, kejujuran dan integritas, gairah dan semangat memotivasi diri, perilaku positif,

fleksibilitas dan kemampuan bekerjasama, dan terakhir adalah minat untuk belajar dan berkembang.

Dimensi tertinggi kedua adalah penerimaan diri, responden memberikan penilaian sebesar 4,03 (tinggi) terhadap penerimaan diri. Dimensi penerimaan diri merupakan ciri utama kesehatan mental dan juga sebagai karakteristik utama karyawan PDAM Kota Bengkulu dalam mencapai aktualisasi diri, berfungsi secara optimal, dan dewasa. Hasil penelitian diketahui bahwa karyawan PDAM Kota Bengkulu memiliki sikap positif terhadap diri sendiri, mengakui kekurangan dan kelebihan serta memiliki pandangan positif terhadap kehidupan kerjanya di masa lalu. Sesuai dengan pendapat Ryff (2016) bahwa penerimaan diri yang baik ditandai dengan kemampuan menerima diri apa adanya dan kemampuan tersebut memungkinkan seseorang untuk bersikap positif terhadap diri sendiri dan kehidupan yang dijalani.

Dimensi tertinggi *well-being* selanjutnya mengenai hubungan positif dengan orang lain (3,90 penilaian tinggi). Karyawan PDAM Kota Bengkulu memiliki hubungan positif dengan orang lain, dan ini menunjukkan *well-being* yang baik. Hubungan positif ini tampak dari hubungan yang harmonis antar sesama karyawan maupun dengan atasan. Perusahaan juga sering mengadakan kegiatan menjaga silaturahmi dan keharmonisan karyawan, seperti kegiatan *family gatering*, jalan-jalan bersama ke luar kota, pelatihan yang melibatkan seluruh karyawan, pengajian al-kahfi dan yasinan setiap jum'at dan acara lainnya untuk membina hubungan yang baik.

Bluth dan Blanton (2015) menyatakan bahwa semakin besar kemampuan karyawan dalam membina hubungan, maka menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki perhatian terhadap kesejahteraan orang lain, mampu berempati, menyayangi, menjalin keintiman dengan orang lain, memahami konsep memberi dan menerima dalam membangun sebuah hubungan. Dan sebaliknya individu yang tidak dapat membangun hubungan interpersonal dengan baik maka individu tersebut akan merasa terisolasi, kurang terbuka, kurang bisa bersikap hangat, dan tidak bisa memperhatikan kesejahteraan orang lain dan tidak bersedia berkompromi untuk mempertahankan hubungan yang penting dengan orang lain.

Persepsi dengan nilai rata-rata terendah terhadap variabel *well-being* sebesar 3,74 (tinggi) pada dimensi pertumbuhan pribadi. Penilaian yang tinggi menunjukkan karyawan PDAM Kota Bengkulu peduli terhadap pertumbuhan pribadi. Karyawan

memiliki perasaan untuk terus berkembang, tumbuh, menyadari potensi-potensi yang terdapat dalam diri dan mampu melihat peningkatan dalam diri dari waktu ke waktu.

Karyawan PDAM Kota Bengkulu dapat mengembangkan potensinya secara terus menerus, terutama pada karyawan usia muda. Berdasarkan karakteristik responden Tabel 4.4 diketahui bahwa 62,86 persen responden berusia 36-45 tahun, masih dalam kategori produktif dan masih memiliki jenjang karir yang panjang untuk mengembangkan potensi pribadinya. Namun demikian perlu diwaspadai, berdasarkan temuan Eid dan Larsen (2008) bahwa pada dimensi pertumbuhan pribadi dan dimensi tujuan hidup cenderung menurun dari usia dewasa muda hingga dewasa akhir.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa emosi karyawan PDAM Kota Bengkulu lebih mengarah kepada *deep acting*, implikasinya bahwa kepuasan pelayanan lebih dapat dirasakan jika PDAM Kota Bengkulu dapat menampilkan *deep acting*. Oleh sebab itu, PDAM Kota Bengkulu harus membuat SOP tentang bagaimana cara karyawan bertindak dalam memberikan layanan. Misalnya standar yang mengatur cara karyawan menyapa, menampilkan mimik muka, menunjukkan sikap empati, gerak badan dan sebagainya, sehingga dalam pelaksanaannya menampilkan emosi yang cara mereka sendiri. Apabila SOP dibuat dengan tertulis, tentu emosi yang ditampilkan karyawan sesuai dengan standar dan layanan yang diberikan akan dinilai baik dimata pelanggan.

Job insecurity pada karyawan PDAM Kota Bengkulu dengan penilaian sedang, implikasinya bahwa tingkat *job insecurity* karyawan harus dapat diturunkan, salah satu penyebabnya sistem promosi dan mutasi karyawan. Manajemen harus membuat aturan terhadap sistem promosi dan mutasi, peraturan ini dapat berupa Peraturan Direktur sebagai peraturan pelaksana dari peraturan perusahaan yang telah ada, peraturan dibuat secara detail dan jelas, mulai dari persyaratan hingga penempatan karyawan secara adil dan transparan. Dengan demikian sistem promosi dan mutasi memiliki landasan yang jelas, tidak seperti selama ini didasarkan pada kebijakan direktur yang selalu berubah.

Well-being karyawan PDAM Kota Bengkulu dengan penilaian tinggi, implikasinya bahwa dengan perasaan akan kenyamanan atau kebahagiaan ini harus dapat ditingkatkan supaya dapat memberikan dampak yang positif bagi karyawan dan

perusahaan. Salah satunya dengan cara mendukung pertumbuhan pribadi karyawan. Karyawan yang memiliki perasaan untuk terus berkembang dan tumbuh harus didukung dengan memberinya kesempatan terlibat dalam berbagai kegiatan, kesempatan untuk meningkatkan pendidikan lebih tinggi dan mengikuti berbagai pelatihan supaya mereka terus berkembang.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Emosi karyawan PDAM Kota Bengkulu lebih mengarah kepada *deep acting*. Hasil ini mengindikasikan bahwa emosi yang ditampilkan karyawan sesuai dengan tuntutan dalam peran pekerjaan. Karyawan dalam melakukan *deep acting* mengubah perasaan dalam upaya menyesuaikan dengan tampilan emosi yang terdapat dalam aturan organisasi.
2. Persepsi terhadap *job insecurity* dengan penilaian sedang. *Job insecurity* karyawan PDAM Kota Bengkulu berada pada aspek pekerjaan, yaitu kesempatan promosi. Aspek ketidakamanan kerja lain yang tergolong tinggi pada aspek kemungkinan perubahan negatif pada keseluruhan kerja, yaitu dibayangi kemungkinan perubahan tempat kerja. Hal ini lebih kepada ketidakamanan masalah rotasi kerja, PDAM Kota Bengkulu sering melakukan rotasi (mutasi).
3. Persepsi terhadap *well-being* dengan penilaian tinggi. Artinya, karyawan PDAM Kota Bengkulu memiliki sikap mental yang positif seperti bahagia, memiliki makna hidup, hubungan yang positif dengan orang lain. Dengan perasaan akan kenyamanan atau kebahagiaan ini memberikan dampak yang positif bagi karyawan dan organisasi. Dimensi tujuan hidup adalah dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi dari variabel *well-being*

Berikut ini adalah saran bagi petugas PDAM Kota Bengkulu :

1. PDAM Kota Bengkulu harus membuat SOP tentang bagaimana cara karyawan bertindak dalam memberikan layanan. Misalnya standar yang mengatur cara karyawan menyapa, menampilkan mimik muka, menunjukkan sikap empati, gerak badan dan sebagainya, sehingga dalam pelaksanaannya menampilkan emosi yang cara mereka sendiri. Apabila SOP dibuat dengan tertulis, tentu emosi yang ditampilkan karyawan sesuai dengan standar dan layanan yang diberikan akan dinilai baik dimata pelanggan.

2. Meningkatkan *job insecurity* dengan memperbaiki permasalahan promosi dan mutasi. Manajemen harus membuat peraturan terhadap sistem promosi dan mutasi, peraturan ini dapat berupa Peraturan Direktur sebagai peraturan pelaksana dari peraturan perusahaan yang telah ada, peraturan dibuat secara detail dan jelas, mulai dari persyaratan hingga penempatan karyawan secara adil dan transparan.
3. Mendukung pertumbuhan pribadi karyawan. Karyawan yang memiliki perasaan untuk terus berkembang dan tumbuh harus didukung dengan memberinya kesempatan terlibat dalam berbagai kegiatan, kesempatan untuk meningkatkan pendidikan lebih tinggi dan mengikuti berbagai pelatihan supaya mereka terus berkembang.

Daftar Pustaka

- Atmoko, T. (2011). *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Bandung: Unpad.
- Bluth, K., & Blanton, P. W. (2015). The Influence of Self -compassion on Emotional Well-being Among Early and Older Adolescent Males and Females. *Journal Positif Psychology*, 10(3), 219-230.
- Burchell, B. J., Hudson, & Ladipo. (2002). *Job insecurity and work intensification*. New York: Joseph Rowntree Foundation.
- Choi, Y.-G., & Kim, K.-S. (2015). A Literature Review of Emotional Labor and Non-task Behavior. *Universal Journal of Management*, 3(4), 143-147.
- Darvishmotevali, M., & Kilic, H. (2017). Effect of job insecurity on frontline employee's performance: Looking through the lens of psychological strains and leverages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 41-56.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 155-177.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). "Objective" vs. "Subjective" job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 2(4), 209-312.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 12-22.
- Eid, M., & Larsen, R. J. (2008). *The science of subjective well-being*. New York: The Guilford Press.
- Fisher, C. D. (2002). Real-time affect at work: A neglected phenomenon in organizational behaviour. *Australian Journal of Management*, 27(8), 1-10.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 105-115, 466-482.

- Grandey, A. (2000). Emotional regulations in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 95-110.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies*, in Keyes, C.L.M. and Haidt, J. (Eds). Flourishing, Positive Psychology and the Life Well-lived: American Psychological Society, Washington, DC.
- Haryanto, R., & Suyasa, P. T. (2007). Persepsi terhadap Job Characteristic Model, Psychological Well-Being dan Performance (Studi pada Karyawan PT. X). *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(1), 67-92.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- Iplik, F. M., Topsakal, Y., & Iplik, E. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- Jeung, D. Y., Lee, H. O., Chung, W. G., & Yoon, J. H. (2017). Association of emotional labor, self-efficacy, and type a personality with burnout in Korean dental hygienist. *Journal Korean Medical Science*, 32(12), 1423-1430.
- Kinnunen, U., Mauno, S., & Siltaloppi, M. (2010). Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 179-194.
- Kumadji, S., Kusumawati, A., & Normasari, S. (2013). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, citra perusahaan, dan loyalitas pelanggan (The effect of service quality on customer satisfaction, company image and customer loyalty). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2), 1-9.
- Lee. (2016). Relationship between Emotional Labor and Customer Orientation among Airline Service Employees: Mediating Role of Depersonalization. *Journal of Travel Research*, 57(3), 76-88.
- Moleong, L. J. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Novliadi, F. (2008). *Intensi turnover karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan kerja*. Dipetik December 10, 2020, dari <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/3638>
- Nuzulia, S. (2009). Peran Core Evaluations Terhadap Kepuasan Kerja dan Psychological Well-being. *Jurnal Intuisi*, 1(2), 125-131.
- Papalia, D. E. (2008). *Human development*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Piccoli, B., & Bellotto, M. (2015). New Insights for the Management of Job Insecurity-Psychological Wellbeing Relationship. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(3), 1080-1086.
- Pradiansyah, A. (1999). Menciptakan Komunikasi dan Sistem SDM yang Terpadu: Upaya Mewujudkan Hubungan Industrial yang Harmonis. *Manajemen Usahawan Indonesia*, 6(2), 7-11.
- Pugh, S. D. (2005). Emotional regulation in individuals and dyads: Causes, costs, and consequences. *The Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Razulzada, F. (2007). *Organizational Creativity and Psychological Well-being (Contextual Aspect Creativity and Psychological Well-being from an Open System Perspective)*. Sweden: Depertemen of Psychology Lund University.

- Robbins, S. P., & Judge T, A. (2012). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. (2011). *Well-Being, Productivity and Happiness at Work*. UK: Palgrave Macmillan.
- Roh, C. Y., Moon, M. J., Yang, S. B., & Jung, K. (2016). Linking emotional labor, public service motivation, and job satisfaction: Social workers in health care settings. *Social Work in Public Health, 31*(2), 43-57.
- Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2019). The effect of job insecurity on employees' job outcomes: the mediating role of job embeddedness. *Journal of Management Development, 38*(4), 288-297.
- Saputra, A., Goei, Y. A., & Lanawati, S. (2016). Hubungan believing dan belonging sebagai dimensi religuitas dengan limadimensi well-beingpada mahasiswa di Tangerang. *Indonesian Journalof Indigenous Psychology, 3*(1), 1-10.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Hanbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., & Chirumbolo, A. (2004). *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.
- Tan, H. H., Foo, M., Der, & Kwek, M. H. (2004). The Effects of Customer Personality Traits on the Display of Positive Emotions. *Academy of Management Journal, 47*(2), 287-296.
- Tenggara, H., Zamralita, Z., & Suyasa, T. Y. (2008). Kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi, 10*(1), 96-115.
- Vander, E. T., Witte, H. D., & Cuyper, N. D. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(3), 364-380.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*(2), 1-74.
- Wu, C. H., & Shen, C. H. (2013). Factors affecting customer positive emotion and service relation-restaurants in hotel as examples. *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences, 1*(2), 30-41.