



Pengaruh Karakteristik Manajemen dan Kreativitas Karyawan terhadap Kepuasan Kinerja Sumber Daya Manusia

Sugiarso¹, Unik Dwi Lestari²

^{1,2}Universitas Esa Unggul Jakarta, Indonesia

E-mail: ugiesugiarso@gmail.com, lestari.unik@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-08-11 Revised: 2022-09-22 Published: 2022-10-01 Keywords: <i>Supervisor Humility; Abusive Supervision; Perceived Organizational Support; Employee Job Satisfaction; Employee Creativity.</i>	<p>This study was conducted to explore the effect of supervisor humility, abusive supervisor, perceived organizational support, employee job satisfaction, and employee creativity to determine the role of job satisfaction in retail employees in the Jabodetabek area. Employee job satisfaction is important in influencing the performance of an employee which can bring sustainability and profit to a company. Employee job satisfaction can be influenced by many things, such as supervisor humility, abusive supervisors, perceived organizational support, and employee creativity. This study collects data through a survey method by distributing online questionnaires using google form. This research was conducted on 200 employees in a retail company in the Greater Jakarta area. This research is quantitative research with Structural Equation Model (SEM) analysis method. So that the results of data processing are as follows: first, the supervisor humility has no effect on employee job satisfaction. Second, abusive supervisor has a negative effect on employee job satisfaction. Third, perceived organizational support has a positive effect on employee job satisfaction. Fourth, employee job satisfaction has a positive effect on employee creativity. Fifth, the mediating role of employee job satisfaction.</p>

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-08-11 Direvisi: 2022-09-22 Dipublikasi: 2022-10-01 Kata kunci: <i>Kerendahan Hati Pemimpin; Pengawas yang Kasar; Dukungan Organisasi; Kepuasan Kerja Karyawan; Kreativitas Karyawan.</i>	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dukungan organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan kreativitas karyawan untuk mengetahui peran kepuasan kerja pada karyawan retail di daerah Jabodetabek. Kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang penting dalam mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang dapat membawa keberlangsungan serta keuntungan bagi suatu perusahaan. Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak hal, seperti kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dukungan organisasi, dan kreativitas karyawan. Penelitian ini mengumpulkan data melalui metode <i>survey</i> dengan menyebarkan kuesioner secara online menggunakan <i>google form</i>. Penelitian ini dilakukan pada 200 karyawan di perusahaan retail wilayah Jabodetabek. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM). Sehingga diperoleh hasil pengolahan data sebagai berikut: pertama, kerendahan hati pemimpin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua, pengawas yang kasar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketiga, dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Keempat, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Kelima, peran mediasi kepuasan kerja karyawan.</p>

I. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja karyawan dianggap penting karena dijadikan faktor pendorong suatu organisasi atau perusahaan sebagai keberlangsungan untuk kedepannya (Miao *et al.*, 2020). Selanjutnya Miao *et al.* (2020) juga mengatakan kepuasan kerja sebagai penilaian dari pengalaman kerja karyawan yang didasarkan pada perasaan positif mereka. Menurut Shipton *et al.* (2006) kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi dan berhubungan dengan inovasi sebuah organisasi atau perusahaan, dimana jika seorang karyawan mendapatkan kepuasan kerja tersebut akan mendukung inovasi daripada menolaknya se-

bagai implementasi terhadap ide-ide kreatif. Staw *et al.* (1994) mengatakan bahwa inovasi dan kreativitas mengarah pada hasil dari suatu kinerja yang lebih besar serta hasil yang bermanfaat ketika karyawan memiliki perasaan yang positif ditempat dimana mereka bekerja sehingga menciptakan harapan dan keyakinan pula. Melanjutkan hal sebelumnya Nerkar *et al.* (1996) juga membuktikan adanya hubungan baik dan positif antara kepuasan kerja seorang karyawan dengan kreativitas sebagai elemen penting dari sebuah inovasi.

Pendapat lain dari Owens *et al.* (2013) menyatakan kepuasan kerja karyawan dapat di-

pengaruhi oleh kerendahan hati seorang pemimpin yang memperlihatkan karakteristik personal dan kemampuannya sebagai konteks sosial. Kelebihan dan kemampuan dalam berkomunikasi antara pemimpin dan karyawan sangat mempengaruhi suatu hubungan dalam mempengaruhi kepuasan seorang karyawan (Tomažević *et al.*, 2014). Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Russell *et al.* (2004) mengemukakan kepuasan kerja sangat mungkin dapat dibentuk dari persepsi positif yang mencakup dimensi serta mengacu pada seseorang dengan diikuti oleh pengawasan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Hogan & Kaiser (2005) menunjukkan hampir 75 persen karyawan tidak merasakan kepuasan dalam bekerja dan melaporkan pemimpin mereka sebagai bagian terburuk dari bagian pekerjaan mereka. Miao *et al.* (2020) mengatakan bahwa, kepuasan kerja berada pada dimensi pekerjaan intrinsik dan ekstrinsik yang menyatukan semua perasaan karyawan dimana melibatkan kepuasan tertentu termasuk didalamnya adalah seorang pengawas. Gaya komunikasi seorang pemimpin termasuk salah satu faktor internal yang mempengaruhi sebuah kepuasan kerja (Richmond *et al.*, 1980). Melihat hal ini, Tepper (2000) mengatakan suatu persepsi seorang karyawan mengenai kepuasan kerja dapat dilihat seberapa atau sejauh mana pemimpin maupun organisasi memperlihatkan perilakunya secara verbal dan nonverbal yang nantinya berpengaruh pada kepuasan kerja para karyawannya.

Owens *et al.* (2013) mengatakan juga, kepuasan karyawan dipastikan dengan adanya pengawas yang etis sebagai peran penting demi terwujudnya tujuan keberlangsungan organisasi atau perusahaan, Tepper *et al.* (2004) juga mengatakan berkurangnya kepuasan kerja karyawan dan sikap negatif diantara karyawan disebabkan oleh pengawas yang kasar. Seorang pengawas kasar juga menjadi masalah bagi karyawan dalam hal berkurangnya rasa keadilan karena seorang pemimpin terbawa dalam gaya pengawasan yang dominan dan membuat karyawan menahan kepuasan kerja (Aquino *et al.*, 1997). Penelitian Ashforth (1997) mengungkapkan ketidakpuasan kerja mengakibatkan seorang karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka, tekanan psikologis, dan konflik peran sehingga karyawan yang mengalaminya akan berani untuk mengungkapkan rasa kecewanya. Setuju dengan penelitian sebelumnya, Sheehan *et al.* (1990) juga menunjukkan ketidakpuasan kerja dan meningkat-

nya tekanan psikologis besar kaitannya dengan pengawas yang kasar. Pengawas yang kasar sering melakukan pelecehan nonfisik pada karyawan, sehingga banyak penyalahgunaan pengawasan yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan pada pekerjaan mereka (Keashly *et al.*, 1994). Abid *et al.* (2021) menggambarkan bahwa dukungan organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan sebagai tingkat di mana anggapan bahwa suatu kesejahteraan mereka sangat penting. Ditegaskan oleh Hobfoll (2001) bahwa dukungan dari organisasi menjadi kontributor yang kuat untuk sebuah kepuasan, serta seorang karyawan mampu meningkatkan sumber daya pribadi individu mereka dengan persepsinya masing-masing. Dukungan dari organisasi sangat berharga bagi seorang karyawan yang nantinya dapat dikombinasikan sesuai asumsi mereka tentang sejauh mana suatu organisasi mempunyai kepedulian terhadap karyawan, serta dapat dijadikan sebagai manfaat bahkan kelangsungan organisasi untuk kedepannya (Anindita *et al.*, 2020).

Beberapa penilaian sebelumnya hanya berfokus pada hubungan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kreativitas (Miao *et al.*, 2020; Shipton *et al.*, 2006; Staw *et al.*, 1994; Nerkar *et al.*, 1996), kepuasan kerja karyawan dengan kerendahan hati pemimpin (Owens *et al.*, 2013; Tomažević *et al.*, 2014; Russell *et al.*, 2004; Hogan & Kaiser, 2005), kepuasan kerja dengan pengawas yang kasar (Miao *et al.*, 2020; Richmond *et al.*, 1980; Tepper, 2000; Owens *et al.*, 2013; Tepper *et al.*, 2004; Aquino *et al.*, 1997; Ashforth, 1997; Sheehan *et al.*, 1990; Keashly *et al.*, 1994). Namun demikian, pada penelitian terdahulu masih jarang yang melakukan penelitian secara simultan untuk variabel kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan kreativitas terutama pada karyawan perusahaan retail di daerah Jabodetabek yang sudah bekerja minimal 3 bulan. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengeksplorasi hal-hal yang membuat seorang karyawan mendapat kepuasan dalam bekerja sehingga menghasilkan kreativitas, terutama untuk karyawan diperusahaan retail di daerah Jabodetabek sehingga dapat memberikan masukan kepada management dalam menentukan kebijakannya.

II. METODE PENELITIAN

Pengumpulan data pada penelitian kami menggunakan metode *survey* kuisioner secara *online* melalui *google form* yang nantinya di-

peroleh data berupa skor dari responden. Skala *Likert* berupa 5 poin menurut Schwab (2005) digunakan sebagai pengukuran. Dimulai dari poin satu (1) yaitu sangat tidak setuju, poin dua (2) yaitu tidak setuju, poin tiga (3) yaitu antara setuju dan tidak setuju, poin empat (4) yaitu setuju hingga poin lima (5) yaitu sangat setuju. Pengukuran variabel kerendahan hati pemimpin mengadopsi dari Owens *et al.* (2013) yang terdiri dari sembilan pertanyaan. Variabel pengawas kasar didasarkan dari Tepper (2000) sebanyak lima belas pertanyaan. Variabel kepuasan kerja karyawan dari Morris & Venkatesh (2010) berisi tiga pertanyaan. Variabel kreativitas karyawan dari Ganesan & Weitz (1996) berjumlah lima pertanyaan, dan variabel dukungan organisasi yang mengadopsi dari Abid *et al.* (2021) sebanyak delapan pertanyaan. Sehingga untuk total pengukurannya berjumlah 40 pertanyaan. Populasi penelitian kami adalah karyawan yang bekerja dari perusahaan retail di daerah Jabodetabek. Kuisisioner ini ditujukan kepada karyawan yang telah bekerja selama minimal 3 bulan dengan jumlah sampel minimal 200 responden.

Penelitian kami lakukan terhadap karyawan baru dikarenakan menurut Perry-Smith (2010), karyawan baru memiliki tugas yang bergantung pada generasi solusi kreatif atau ide yang tidak terduga, berbeda dengan tugas karyawan lama yang memiliki tugas yang berulang dan sudah menjadi kebiasaan sehari-hari dalam bekerja. Penelitian ini juga dilakukan dengan menjaga dan tidak menyebar luaskan data karyawan, sehingga identitas karyawan akan terjaga. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2022, kami menggunakan *dimension reduction factor* pada SPSS untuk dapat mengetahui status *reliable* atas setiap pernyataan yang digunakan dalam kuisisioner. Selanjutnya untuk mengetahui suatu tingkat yang signifikan serta keterkaitan hubungan antar variabel, kami menggunakan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan software Lisrel, berdasarkan hasil pengolahan data dari seluruh variabel pada SPSS dinyatakan valid. Dengan hasil tersebut, sebanyak 40 pertanyaan yang dinyatakan valid akan dijadikan sebagai kuisisioner pada penelitian ini. Melihat penelitian ini di uji menggunakan SEM, penentuan pada jumlah sampel adalah sebanyak 5 (lima) kali jumlah pernyataan, dimana penelitian ini menggunakan sampel sebanyak (5 x 40) yaitu 200 responden (Hair *et al.*, 2018).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

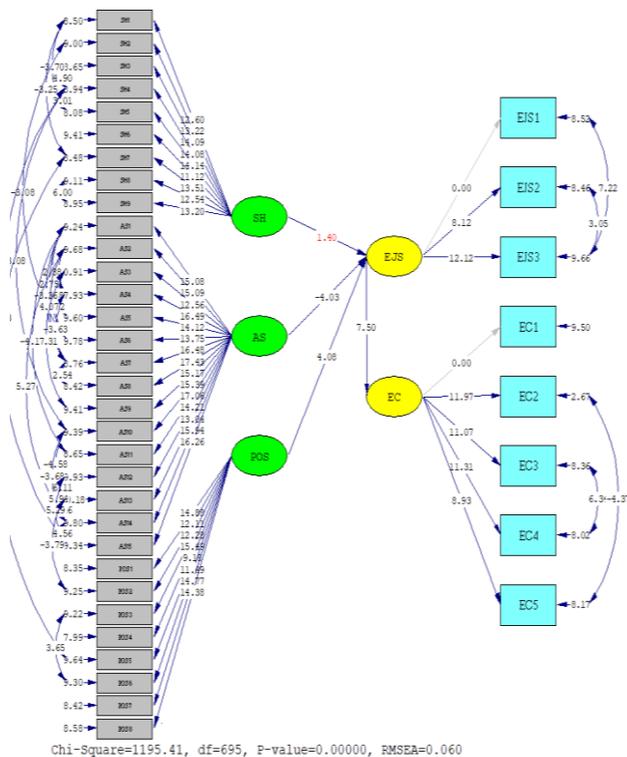
A. Hasil Penelitian

Berdasarkan penyebaran kuisisioner yang telah dilakukan secara *online* melalui penyebaran *google form*, data yang terkumpul sebanyak 200 responden sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan. Dari data kuisisioner yang diperoleh, jumlah responden wanita dengan 104 atau 52% dan pria dengan 96 atau 48%. Kemudian, 178 orang atau 89% diantaranya adalah karyawan tetap, dan sisanya 22 orang atau 11% responden sebagai karyawan kontrak. Selanjutnya, mayoritas responden penelitian ini berada pada rentang usia 25-32 tahun sebanyak 116 orang atau 58%. Berikutnya, dari 200 responden yang tersebar di daerah Jabodetabek, 99 orang berdomisili di DKI Jakarta, 33 orang di Tangerang Raya, 25 orang di Bekasi Raya, 25 orang lainnya di Depok, dan 18 orang terakhir di Bogor. Selanjutnya, responden penelitian ini lebih di dominasi oleh responden dengan status pendidikan S1/S2 sebanyak 158 orang atau 79%, serta pendapatan responden per bulan dari Rp 4.100.000,- sampai Rp 6.000.000,-, sebanyak 103 orang atau 52%, \geq Rp 6.100.00,-, sebanyak 91 orang atau 46%, dan \leq Rp 4.000.000,-, sebanyak 6 orang atau 3%. Data terakhir dari 200 responden atau 100%, semua menjawab YA berdasarkan pertanyaan mengenai apakah responden bekerja diperusahaan retail di wilayah Jabodetabek.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reabilitas konstruk telah dilakukan pada seluruh variabel secara lengkap yang kami lampirkan pada lampiran 5, tidak ada indikator pada semua variabel yang diketahui memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,50 ($<0,50$). Selanjutnya, untuk nilai *construct reliability* (CR) pada variabel kerendahan hati pemimpin tercatat sebesar 0,94, pengawas yang kasar sebesar 0,98, kepuasan kerja karyawan sebesar 0,68, kreativitas sebesar 0,90, dan dukungan organisasi sebesar 0,93 (*construct reliability* $\geq 0,50$). Sedangkan, untuk nilai *variance extracted* (VE) pada variabel kerendahan hati pemimpin tercatat sebesar 0,62, pengawas yang kasar sebesar 0,74, kepuasan kerja karyawan sebesar 0,41, kreativitas sebesar 0,66, dan dukungan organisasi sebesar 0,61 (*variance extracted* $\geq 0,50$). Berikutnya, hasil dari uji struktural dengan melihat R^2 yang berada pada setiap persamaan, maka akan diperoleh hasil sebagai berikut: hasil pertama, variabel kepuasan

kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dan dukungan organisasi dengan nilai R² adalah 0,71. Maka, dapat diartikan disini bahwa 71% dari variabel kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dan dukungan organisasi, serta sebanyak 29% dapat dijelaskan pada variabel lain diluar dari penelitian ini. Hasil selanjutnya, untuk variabel kreativitas dipengaruhi oleh variabel kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dan dukungan organisasi dengan nilai R² adalah 0,48.

Dengan demikian, dapat diartikan pula disini bahwa 48% dari variabel kreativitas dipengaruhi juga oleh variabel kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dan dukungan organisasi, sedangkan sisanya sebanyak 52% dapat dijelaskan kembali oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Kemudian, berdasarkan analisis uji kesesuaian model menunjukkan masih terdapat beberapa item yang tingkat kecocokannya *close fit* pada *Chi Square*, sedangkan *good fit* diantaranya RMSEA, ECVI, AIC dan CAIC. Serta terdapat item *marginal fit* yaitu pada *Critical N* dan *Goodness of Fit* yang dapat dilihat pada lampiran 5. Berikut dibawah ini hasil penelitian yang digambarkan dalam diagram T-Value:



Gambar 1. Path Diagram T-Value

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipo tesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	Kerendahan hati seorang pemimpin (SH) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (EJS)	1,40	Data tidak mendukung hipotesis
H2	Pengawas yang kasar (AS) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan (EJS)	- 4,03	Data mendukung hipotesis
H3	Dukungan organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (EJS)	4,08	Data mendukung hipotesis
H4	Kepuasan kerja karyawan (EJS) berpengaruh positif terhadap kreativitas (EC)	7,50	Data mendukung hipotesis
H5a	Kepuasan kerja karyawan (EJS) memediasi hubungan antara kerendahan hati pemimpin (SH) dan kreativitas (EC)	1,40	Data tidak mendukung hipotesis
H5b	Kepuasan kerja karyawan (EJS) memediasi hubungan antara pengawas yang kasar (AS) dan kreativitas (EC)	- 3,97	Data mendukung hipotesis
H5c	Kepuasan kerja karyawan (EJS) memediasi hubungan antara dukungan organisasi (POS) dan kreativitas (EC)	4,02	Data mendukung hipotesis

Sumber: Data Olahan SEM Lisrel

Hasil pada penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja pada karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara kerendahan hati pemimpin dan kreativitas dengan nilai t-value sebesar 1,40, meskipun untuk kepuasan kerja seorang karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas dengan nilai t-value sebesar 7,50. Hasil selanjutnya membuktikan bahwa, pada kepuasan kerja seorang karyawan memediasi hubungan antara pengawas yang kasar dan kreativitas dengan nilai t-value sebesar -3,97, dimana pengawas yang kasar berpengaruh negatif pada kepuasan kerja karyawan dengan nilai t-value sebesar -4,03. Berikutnya, penelitian ini

juga membuktikan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kreativitas dengan nilai t-value sebesar 4,02, serta dukungan sebuah organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan dengan hasil nilai t-value sebesar 4,08.

B. Pembahasan

1. Kerendahan hati seorang pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Penelitian ini bermaksud untuk dapat mengeksplorasi hal-hal atau faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan dalam bekerja seperti, kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dukungan organisasi, serta kreativitas. Berikutnya pada pengujian di setiap hipotesis diperoleh beberapa hasil yaitu: penelitian ini tidak berhasil membuktikan bahwa kerendahan hati pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Winston (2022), kerendahan hati dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti mempunyai moral baik yaitu mampu mendengar dan menampung masalah kerja karyawan, mampu menerima saran karyawan, serta tidak meremehkan hasil yang diberikan karyawan, merupakan sesuatu dari seorang pemimpin sebagai kunci dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja para karyawan. Tetapi penelitian ini menunjukkan bahwa kerendahan hati pemimpin tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang mungkin dapat disebabkan beberapa hal yang salah satunya karena seorang pemimpin tidak memberikan apresiasi lebih yang telah diberikan oleh karyawannya, sehingga dampak dari kurangnya apresiasi terhadap karyawan akan mempengaruhi kesehatan mental mereka yaitu tentang stres di tempat kerja, sebagai contoh apresiasi yang tidak diberikan secara seimbang oleh seorang pemimpin yang utama adalah dalam hal pengendalian harga diri karyawan, gaji, serta kesempatan berkarir.

Hal ini menyebabkan gangguan kesehatan mental serta berkurangnya kepuasan karyawan dalam bekerja (Stocker *et al.*, 2014). Selain itu kerendahan hati

pemimpin tidak berpengaruh pada kepuasan karyawan dapat disebabkan karena ketidaktulusan pemimpin dalam bersikap, dimana hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya bahwa, sikap rendah hati dengan berpretensi (berpura-pura) yang dilakukan atasan akan membangkitkan tingkat ketegangan psikologis yang berbeda, serta konflik peran secara emosional yang mengakibatkan kepuasan kerja karyawan menjadi lebih rendah (Walsh *et al.*, 2019).

2. Pengawas yang kasar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan

Pengawas yang kasar mempengaruhi kepuasan karyawan, dimana pengawas yang kasar dapat menimbulkan pengaruh yang negatif terhadap kepuasan karyawan. Berkurangnya kepuasan kerja karyawan dikarenakan suatu karakteristik dari pengawas yang kasar sehingga timbul sikap negatif juga dari seorang karyawan, sikap dari pengawas yang kasar tentang ketidakadilan juga akan menurunkan minat karyawan terhadap pekerjaannya sehingga kepuasan kerjanya tertahan dan tidak maksimal dalam menyelesaikan suatu tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Tepper *et al.* (2004) bahwa, pengawas yang kasar akan mempunyai konsekuensi atas tindakannya, yaitu ketidakpercayaan karyawannya yang akan menunjukkan ketidakpuasan mereka terhadap hasil kerja yang sudah diberikan. Misalnya, sikap dan perlakuan seorang pemimpin kepada karyawannya dengan menjadikan mereka sebagai kambing hitam atau menyalahkan karyawan untuk menyelamatkan dirinya sendiri dari kesalahan atau rasa malu yang telah dilakukan.

Pengawasan yang dilakukan secara kasar juga dapat memungkinkan seorang karyawan akan berfikir bahwa seorang atasan atau supervisor yang kasar akan melakukan sesuatu, yang mengganggu pikiran mereka menjadi korban lebih lanjut, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa akan terjadi permusuhan dan rasa tidak senang diantara atasan dengan para karyawan. Hal tersebut juga akan memicu pikiran para karyawan sehingga dari perlakuan pengawas yang kasar dapat dijadikan sebagai perilaku yang berkuasa dan lebih mementingkan diri sendiri. Sikap

memerintah, campur tangan yang tidak diminta, serta niat atau upaya untuk merusak kredibilitas seorang karyawan merupakan inisiatif dari seorang atasan yang keliru. Akhirnya, seorang karyawan dengan melakukan pekerjaan secara terpaksa akan menyelesaikannya dengan cara yang melebihi harapan, serta dapat dianggap sebagai cara yang tidak menyenangkan karena dapat menggambarkan diri sendiri sebagai penjilat seorang pengawas yang kasar. Dalam studi penelitian ini, dibuktikan adanya pengaruh negatif antara pengawas yang kasar terhadap kepuasan kerja pada karyawan, serta ini sesuai dengan penemuan sebelumnya yang menyatakan bahwa pengawas yang kasar mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Aquino *et al.*, 1997; Tepper *et al.*, 2004; Zellars *et al.*, 2002; Miao *et al.*, 2020).

3. Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Dukungan suatu organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dukungan organisasi akan dirasakan oleh para karyawan pada saat mereka memiliki masalah, dimana sebuah perusahaan juga siap untuk mendukung secara penuh dan berkomitmen demi kesejahteraan para pekerjanya. Hal ini berpengaruh dan mengacu pada sejauh mana sebuah perusahaan menghargai kontribusi serta peduli dengan kesejahteraan mereka. Menurut Crabbe (2010) semakin tinggi sebuah perusahaan memberikan dukungan kepada karyawannya, hal ini cenderung meningkatkan pula sikap kerja yang pada akhirnya menghasilkan perilaku kerja yang efektif, ada beberapa alasan seorang karyawan meningkatkan kinerjanya. Pertama, efek menguntungkan ini dihasilkan dari sebuah proses pertukaran sosial, dimana seorang karyawan dapat memeriksa tindakan sebuah perusahaan dengan kebijakan yang telah dilakukan, yang pada akhirnya seorang karyawan dapat menyimpulkan bahwa mereka didukung oleh suatu perusahaan. Melihat hal ini seorang karyawan kemudian akan berusaha untuk membalas perlakuan yang saling menguntungkan, serta mereka akan menjadi lebih berkomitmen dan bekerja lebih keras. Selanjutnya dukungan organisasi dapat ditunjukkan dengan diberikan-

nya pelatihan, sumber daya, dan dukungan yang memadai dari sebuah perusahaan, pada akhirnya menyebabkan kemungkinan besar para karyawannya dapat di *upgrade* pengetahuannya dan maksimal dalam *product knowledge* perusahaan.

Dari dukungan yang diberikan perusahaan, para karyawan juga berharap dan ingin tempat mereka bekerja dalam suatu perusahaan dapat berhasil dan para karyawan lebih mampu dan maksimal membantu perusahaan mereka, seorang karyawan yang merasa menerima dukungan maksimal dari sebuah perusahaan tempat mereka bekerja lebih mungkin untuk tampil atau memberikan kontribusinya secara lebih daripada mereka karyawan yang tidak menerima dukungan secara maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan perusahaan mempunyai pengaruh signifikan yang menghubungkan dukungan ditempat kerja dengan kinerja yang diberikan secara maksimal, sehingga dukungan organisasi pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawan. Dimana telah mendukung penelitian sebelumnya (Miao, 2011; Gunay, 2017; Anindita *et al.*, 2020; Abid *et al.*, 2021; Eliyana, 2022).

4. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas

Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas. Kepuasan kerja seorang karyawan sangat berkaitan dengan sikap dan perilaku yang dihadapkan dengan suatu pekerjaan yang akhirnya dihasilkan suatu inisiatif dan kreativitas, serta beberapa alasan yang praktis sehingga menjadikan kepuasan kerja sebagai konsep penting bagi para pemimpin khususnya pada suatu perusahaan (Haryadi *et al.*, 2016). Para karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja lebih mungkin untuk bertahan sampai jenjang menjadi karyawan tetap dalam suatu perusahaan. Para karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan pada perusahaannya cenderung akan terlibat dalam perilaku didalam perusahaan yang biasanya melebihi deskripsi pekerjaan serta peran mereka, sehingga dapat berkontribusi dalam pengurangan beban kerja dan tingkat stres anggota karyawan yang lainnya. Shipton *et al.* (2006) mengatakan seorang karyawan akan memulai krea-

tivitasnya karena didorong kepuasan kerja yang mereka dapat sehingga kemungkinan inovasi dapat dimulai dan diimplementasikan ke dalam konteks suatu pekerjaan, sedangkan karyawan yang lain diharapkan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengimplementasikan ide-ide dalam organisasi mereka dan diharapkan mengikuti untuk kedepannya.

Kepuasan para karyawan juga didorong oleh perasaan positif dalam suatu perusahaan dan relatif lebih mungkin untuk mempunyai ide-ide serta kreativitas yang baik, perasaan positif dan kepuasan kerja seorang karyawan dapat mendorong penyederhanaan tugas yang kompleks untuk mengambil keputusan yang sulit, para karyawan yang mengalami perasaan positif dan mendapat kepuasan dalam bekerja mungkin enggan melakukan tugas yang dianggap mengancam suasana hati mereka yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja akan ikut terdorong mengeluarkan kreativitas yang lebih daripada mereka yang puas di tempat kerja jika dilihat dalam beberapa keadaan, karena mereka akan aktif dalam menghadapi masalah yang dirasakan, dan orientasi aktif akan mengarah pada tuntutan perubahan, inovasi, dan kreativitas.

5. Kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara kerendahan hati pemimpin dan kreativitas

Kepuasan kerja karyawan tidak memediasi hubungan antara kerendahan hati seorang pemimpin terhadap kreativitas karyawan. Dimana hal ini tidak mendukung, Miao *et al.* (2020) menyatakan kepuasan kerja karyawan dapat memediasi kerendahan hati pemimpin dan berhubungan positif dengan kreativitas karyawan, pada penelitian ini kepuasan kerja karyawan kurang didukung terhadap hasil dari kerendahan hati pemimpin yang seharusnya menjadi salah satu faktor karakteristik untuk menghasilkan suatu kreativitas. Sikap maupun perilaku pemimpin dengan tidak menerima atau tidak menghiraukan masukan karyawan, tidak mengakui kekurangan diri sendiri, dan tidak bersedia belajar merupakan sesuatu hal yang seharusnya pemimpin tidak lakukan karena akan menjadi salah satu faktor tidak tercapainya suatu

kepuasan kerja karyawan, yang sangat mempengaruhi terhadap motivasi kerja serta ide ide kreatif yang diharapkan tercipta dari seorang karyawan demi keberlangsungan suatu organisasi. Sikap rendah hati seorang pemimpin tidak bisa mempengaruhi kreativitas karyawan melalui kepuasan karyawan terutama karena adanya perilaku pemimpin yang tidak memberikan apresiasi terhadap karyawannya.

6. Kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara pengawas yang kasar dan kreativitas

Kepuasan kerja seorang karyawan memediasi hubungan antara pengawas yang kasar dan kreativitas. Miao *et al.* (2020) juga mengasumsikan pemimpin etis yaitu seseorang yang berorientasi pada keberlanjutan perusahaan, serta menunjukkan pandangan realistis tentang diri mereka sendiri, yang terbuka terhadap ide-ide karyawan dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan kekuatan mereka, yang pada akhirnya lebih cenderung membuat karyawan memiliki perasaan positif tentang pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketika pemimpin bersikap kasar dan tidak memberikan suatu penghargaan kepada karyawan atas usaha maksimal pekerjaan yang mereka selesaikan, maka karyawan cenderung memiliki perasaan tidak puas atas pekerjaan mereka. Akibatnya, tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah inilah yang menyebabkan para karyawan menjadi enggan untuk menghasilkan ide-ide dan kreativitas yang berfungsi untuk mengembangkan keberlanjutan dalam suatu perusahaan (Miao *et al.*, 2020).

7. Kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kreativitas

Tidak kalah penting dari sebelumnya, pada penelitian ini dapat membuktikan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kreativitas. Dimana sebuah dukungan dari perusahaan yang dirasakan oleh para karyawan diketahui memiliki pengaruh paling positif terhadap kinerja yang dihasilkan. Seorang karyawan yang mendapat dukungan dari perusahaan akan mengartikannya sebagai organisasi yang menunjukkan nilai dan investasi pada

karyawannya serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Pada saat yang sama, persepsi dukungan organisasi untuk kreativitas dapat dikatakan sebagai dukungan organisasi yang berperan besar untuk meningkatkan suatu kreativitas karyawan dimana mereka akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas suatu organisasi dalam hal pemberdayaan karyawan dan berbagi pengetahuan. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan untuk kreativitas akan mengacu pada pengalaman pengembangan dalam memaksimalkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk membantu memperoleh pengetahuan, serta perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Temuan ini dapat memperkuat hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anindita *et al.* (2020) dan Eliyana (2022). Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan adalah mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara kerendahan hati pemimpin, pengawas yang kasar, dukungan organisasi dan kreativitas karyawan

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, dapat disimpulkan dimana dukungan organisasi dapat berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang mempengaruhi secara positif pula kepada sebuah kreativitas, dimana kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi atas perasaan puas atau tidaknya mereka terhadap suatu hasil yang telah dicapai, serta hal tersebut dapat dijadikan sebagai prediktor dari kesejahteraan yang erat hubungannya dengan retensi dan inovasi karyawan. Di saat seorang karyawan merasakan suatu dampak dukungan dari organisasi yang bersifat positif, hal ini menjadi hasil yang positif pula terhadap kepuasan kerja karyawan jika dilihat dari keseimbangan mereka dalam bekerja, sehingga akan tercipta suatu dorongan dari karyawan untuk mengintegrasikan tenaga, pikiran, serta ide kreatif atau inovasinya kepada sebuah perusahaan atau organisasi secara maksimal. Namun terdapat hasil yang menunjukkan tidak terbuktinya pengaruh antara kerendahan hati pemimpin dengan kepuasan kerja karyawan, yang disebabkan salah satunya karena sikap atau tanggapan

dari seorang pemimpin yang kurang memberikan respon maupun apresiasi lebih terhadap karyawannya, sehingga terjadi penurunan kepuasan kerja. Berikutnya, pengawas yang kasar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan yang mempengaruhi pula terhadap kreativitas. Seorang pemimpin ketika bersikap kasar kepada karyawan atas usaha yang telah diberikan secara maksimal dan terselesaikan, mereka para karyawan cenderung akan memiliki perasaan tidak puas, yang akhirnya dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang rendah, serta enggan untuk menghasilkan ide-ide dan kreativitas yang berfungsi untuk mengembangkan keberlanjutan dalam suatu perusahaan untuk kedepannya.

B. Saran

Dalam penulisan penelitian ini peneliti masih mempunyai keterbatasan yang dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya seperti, penelitian hanya ditunjukkan kepada responden karyawan retail yang sudah bekerja minimal 3 bulan, wilayah penelitian yang hanya dilakukan di Jabodetabek sehingga belum dapat mewakili sebagian populasi karyawan dibidang retail yang berada diseluruh Indonesia, sehingga diharapkan pada penelitian selanjutnya juga dapat membahas dan mampu mengeksplorasi pada bidang usaha yang lebih spesifik, serta dapat mencakup wilayah yang jangkauannya lebih luas lagi. Selanjutnya pada penelitian berikutnya diharapkan mampu menambah variabel lain yang dapat dijadikan sebagai indikator penting dalam kepuasan kerja karyawan yang berpengaruh terhadap karakteristik manajemen serta dapat menciptakan suatu kreativitas.

DAFTAR RUJUKAN

- Abid, G., Shaikh, S., Asif, M. F., Elah, N. S., & Anwar, A. (2021). Influence of Perceived Organizational Support On Job Satisfaction: Role of Proactive Personality and Thriving. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(4), 1-11.
- Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277-289. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9116-z>

- Anindita, R., Michael, P., Pratiwi, M. T., & Roespinoedji, R. (2020). How Perceived Organizational Support Effect Employee Commitment Moderated By Work Duration Among Employee in Travel Industries. *Review of International Geographical Education*, 1(6), 1178–1193. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.06.134>
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating Justice Constructs Into The Turnover Proses: A Test Of A Referent Cognitions Model. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1208–1227. <https://doi.org/10.2307/256933>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Crabbe, M. J. C. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Management*, 03(02), 250–256. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32031>
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For The High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). Why CEOs Fail: The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top - and How to Manage Them. *The Business Source*, 1–8.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3, pp. 500–507). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eliyana, A. (2022). Perceived Organizational Support And Job Satisfaction To Create Creativity. *ResearchGate, April*.
- Fulmer, B. R. M., Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2004). Growing Your Company's Leaders. *Order A Journal On The Theory Of Ordered Sets And Its Applications*, 26(1), 1–8.
- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors. In *Journal of Retailing* (Vol. 72, Issue 1, pp. 31–56). [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Gunay, G. Y. (2017). The Relationship among Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Alienation: An Empirical Study on Academicians. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 96–106. https://ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_1_January_2017/10.pdf
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis. *Multivariate Data Analysis*, 95–120. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Haryadi, Rahmanita, F., Sutarmin, & Jatmiko, D. P. (2016). The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Business Management*, 10(20), 4907–4916. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341–357. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.9.4.341>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing Employee Creativity for A Sustainable Competitive Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in

- Management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8).
<https://doi.org/10.3390/su11082305>
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *Leadership*
- Meyerding, S. G. H. (2019). Job satisfaction and preferences regarding job characteristics of young professionals in German horticulture. *Acta Horticulturae*, 1242(July), 593–600.
<https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2019.1242.87>
- Miao. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 2004, 105–127.
- Miao, S., Fayzullaev, A. K., & Dedahanov, A. T. (2020). Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5).
<https://doi.org/10.3390/su12051948>
- Morphology, T. C. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Style And Employee Readiness. *Fortune Institute of Technology Kaohsiung, Taiwan and University of San Fransisco*, 1–22.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350.
<https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job Characteristics And Job Satisfaction: Understanding The Role Of Enterprise Resource Planning System Implementation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 34(1), 143–161.
<https://doi.org/10.2307/20721418>
- Nerkar, A. A., McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. (1996). Three Facets Of Satisfaction And Their Influence On The Performance Of Innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 167–188.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00002-X)
- Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E., & Suh, E. M. (1999). Cross-Cultural Variations in Predictors of Life Satisfaction: Perspectives From Needs and Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 980–990.
<https://doi.org/10.1177/01461672992511006>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How To Grow: An Inductive Examination Of Humble Leader Behaviors, Contingencies, An Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Perry-Smith, J. E. (2010). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106.
- Richman, J. A. (1992). Mental health consequences and correlates of reported medical student abuse. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 267(5), 692–694.
<https://doi.org/10.1001/jama.267.5.692>
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., & Koontz, K. A. (1980). Perceived Power As A Mediator Of Management Communication Style And Employee Satisfaction: A Preliminary Investigation. *Communication Quarterly*, 28(4), 37–46.
<https://doi.org/10.1080/01463378009369380>
- Russell, S. S., Spitzmüller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter Can Also Be Better: The Abridged Job In General Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 878–893.
<https://doi.org/10.1177/0013164404264841>

- Sheehan, K. H., Sheehan, D. V., White, K., Leibowitz, A., & Baldwin, D. C. (1990). A Pilot Study of Medical Student 'Abuse': Student Perceptions of Mistreatment and Misconduct in Medical School. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 263(4), 533-537. <https://doi.org/10.1001/jama.1990.03440040072031>
- Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404-430. <https://doi.org/10.1080/13594320600908153>
- Spaulding, M. L., Guyomarch, J., Le Floch, S., Merlin, F. X., Shagapov, V. S., Galiakbarova, E. V., Gimaltdinov, I. K., Mwangi, P., Thyne, G., Rao, D., Lee, K., Stoffyn-Egli, P., Owens, E. H., Wong, C. S., Cretney, W. J., Whitney, F. A., Parsons, T. R., Lalli, C. M., Wu, J., ... Xie, H. (2002). Principals as Leaders in a Culture of Change. *Spill Science and Technology Bulletin*, 8(1), 698-703. <https://doi.org/10.1155/2013/704806>
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(1-2), 73-95. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Stocker>
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Finding And Direction For Future Research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455>
- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: The case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209-227. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2012-0176>
- Walsh, B. G., Yang, Z., Dahling, J., Schaarschmidt, M., Takahashi, I., Yang, Z., Dahling, J., Schaarschmidt, M., & Takahashi, I. (2019). Effects of service employees' negative personality traits on emotional labour and job satisfaction: Evidence from two countries. *Emerald Publishing Limited*.
- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2017). Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/0021886316678907>
- Winston, B. E. (2022). The Relationship of Servant Leadership , Perceived Organizational Support , and Work-family Conflict with Employee. *Columbus State University*, 9(1), 13-40.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>