

## Establishing a Vision, Fostering Prosperity: Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Small and Medium Industry Employees

### Menjalini Visi, Menumbuhkan Sejahtera: Kepemimpinan Transformasional dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan Industri Kecil Menengah

Theo Kusuma Wahyu Adi Wijaya<sup>1</sup>, Sutarto Wijono<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Psychology, Universitas Kristen Satya Wacana, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[theokusuma96@gmail.com](mailto:theokusuma96@gmail.com), <sup>2</sup>[sutarto.wijono@uksw.edu](mailto:sutarto.wijono@uksw.edu)

#### Artikel Info

##### Riwayat Artikel:

Penyerahan 2025-02-17

Revisi 2025-04-02

Diterima 2025-04-19

##### Keyword:

Employees;

Psychological Well-Being;

Transformational Leadership

#### ABSTRACT

Global competition due to the development of information technology is a challenge for Small and Medium Industries (SMIs) to remain competitive. This study aims to determine the correlation between transformational leadership and psychological well-being among SME employees in Tingkir Subdistrict, Salatiga City. The research method used was quantitative with a correlational approach. Participants consisted of 95 employees selected through quota sampling technique. Data were collected using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) scale and the Ryff Psychological Well-being scale, then analysed using the Spearman Rho correlation technique. The results showed a positive and significant relationship between transformational leadership and psychological well-being, with a correlation value ( $r$ ) of 0.858 and a significance of 0.000 ( $p < 0.05$ ). The higher the application of transformational leadership, the higher the psychological well-being of employees. The implications of this study suggest that transformational leadership can improve employees' psychological well-being, which contributes to increased productivity and company performance.

#### ABSTRAK

Persaingan global akibat perkembangan teknologi informasi menjadi tantangan bagi Industri Kecil Menengah (IKM) untuk tetap kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan psychological well-being pada karyawan IKM di Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Partisipan terdiri dari 95 karyawan yang dipilih melalui teknik quota sampling. Data dikumpulkan menggunakan skala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dan skala Ryff Psychological Well-being, kemudian dianalisis dengan teknik korelasi Spearman Rho. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan psychological well-being, dengan nilai korelasi ( $r$ ) sebesar 0,858 dan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kesejahteraan psikologis karyawan. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan.

#### Kata Kunci

Karyawan;  
Kesejahteraan Psikologis;  
Kepemimpinan  
Transformasional

Copyright (c) 2025 Theo Kusuma Wahyu Adi Wijaya, Sutarto Wijono

#### Korespondensi:

Theo Kusuma Wahyu Adi Wijaya

Department of Psychology, Universitas Kristen Satya Wacana, Indonesia

Email: [theokusuma96@gmail.com](mailto:theokusuma96@gmail.com)



## LATAR BELAKANG

Pada saat ini didunia industri dihadapkan pada persaingan global, karena adanya perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat (Cahyani dkk., 2023). Perkembangan budaya organisasi yang semakin cepat mendorong perusahaan untuk menciptakan produk yang bersaing dengan cara berinovasi (Putri & Prastika, 2024). Pernyataan ini didukung oleh Liu dkk. (2022) yang mengatakan bahwa kecenderungan pertumbuhan industri global secara keseluruhan adalah menuju globalisasi ekonomi.

Globalisasi industri dapat menjadi peluang sekaligus masalah bagi perekonomian di negara-negara yang terintegrasi ke dalam perekonomian global. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (2023) kota Salatiga, terdapat sebanyak 1.791 orang karyawan yang bekerja di perusahaan industri kecil menengah dengan jumlah unit usaha 700 di kecamatan Tingkir, Salatiga, Jawa Tengah. Oleh karena itu pihak manajemen berusaha untuk menghadapi persaingan global yang memiliki keterkaitan teknologi informasi.

Sejalan dengan temuan Giorgi dkk. (2017); Maziriri dkk. (2019) yang mengatakan bahwa mengelola tugas dan kewajiban sembari memberikan layanan kepada konsumen yang sangat baik mungkin merupakan tantangan baik bagi manajemen dan karyawan. Karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaan mereka dan melaksanakannya dengan standar tertinggi melakukannya karena mereka memahami betapa pentingnya pekerjaan mereka bagi harga diri mereka dan karena mereka melihatnya sebagai titik fokus kepentingan mereka (Saing & Arisandy, 2023). Jika karyawan terlalu dituntut untuk melakukan pekerjaan yang penuh tekanan dan hal tersebut terus berlanjut, maka dapat membentuk konsekuensi emosional dan psikologis yang negative pada karyawan.

Demikian halnya karyawan di Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga, Jawa Tengah memiliki permasalahan yang sama, para manajemen perusahaan tersebut juga berusaha untuk meningkatkan *psychological well-being* pada karyawannya. Hal ini didukung oleh hasil penemuan Saniuk dkk. (2022), yang mengatakan bahwa untuk menjadi industri kontemporer yang dapat diandalkan, industri kontemporer harus menjamin bahwa produksi menghormati sumber daya alam kita sekaligus mengedepankan *psychological well-being* pekerja industri dan masyarakat.

Dari hasil pra survey yang dilakukan penulis mendapatkan respon yang berjumlah 30 karyawan mengenai *psychological well-being* karyawan perusahaan industri kecil menengah di Kecamatan Tingkir yang dilakukan pada Sabtu, 14 Juli 2024. Dari hasil skor pra survey menunjukkan bahwa 23.3% karyawan memiliki *psychological well-being* rendah, dimana performa karyawan rendah karena kurang bisa menikmati pekerjaan, beban pekerjaan yang diberikan, merasa kurang memaknai tujuan hidup, merasa tidak puas dengan potensi yang dikembangkan, dan merasa kurang dihargai oleh rekan kerja.

Selain itu hasil pra survey juga menunjukkan bahwa 43.3% karyawan memiliki *psychological well-being* sedang, dimana mereka menunjukkan bahwa bisa memaknai tujuan

hidup, potensi yang ingin dikembangkan dalam diri serta merasa kurang memiliki hubungan dekat dengan lingkungan kerja mereka. Namun, hasil pra survey ini juga menunjukkan bahwa 33.3% karyawan memiliki *psychological well-being* yang tinggi, hal itu ditunjukkan pada bagaimana mereka dapat mensyukuri segala keadaanya, memaknai setiap proses dalam pekerjaannya dengan penuh semangat dan senang hati tanpa adanya perasaan terbebani oleh pekerjaan. Dari fenomena diatas, peneliti menduga ada masalah pada *psychological well-being* pada kinerja karyawan.

Sebuah penelitian menjelaskan bahwa *psychological well-being* adalah hal penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Bayhan Karapinar dkk. 2020). Hal tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Mohan & Lone (2021) yang menyatakan kesejahteraan di tempat kerja dapat memberikan percepatan kinerja di balik pencapaian kinerja yang sukses dalam memiliki karyawan yang sehat dan *psychological well-being* di tempat kerja.

Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lin et dkk. (2022) bahwa *psychological well-being* karyawan dapat menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan jumlah karyawan. Selain itu bagi pihak perusahaan dalam retensi karyawan, dengan kesejahteraan psikologis yang baik karyawan akan merasa lebih baik dan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Alasan pentingnya *psychological well-being* ini diteliti karena diidentifikasi berkaitan dengan masalah kesejahteraan dan kinerja karyawan.

*Psychological well-being* memiliki beberapa dampak positif pada individu, hal tersebut juga sama halnya dengan karyawan. Yang pertama, penelitian telah mengindikasikan bahwa orang dengan *psychological well-being* yang kuat akan lebih produktif dan tertarik dengan pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan performa kerja yang lebih baik (Kundi dkk. 2020). Kedua, *psychological well-being* yang baik dapat membantu karyawan mengatasi stres dan menghindari kelelahan, yang berujung pada peningkatan kesehatan mental dan *psychological well-being* secara umum (Arnold, 2017). Ketiga, peningkatan kepuasan kerja karyawan yang memiliki kesehatan psikologis yang sangat baik lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat mengarah pada lebih banyak keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi (Arnold, 2017). Keempat, peningkatan moral karyawan dengan *psychological well-being* yang baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, menghasilkan kerja sama dan kolaborasi yang lebih baik (Arnold, 2017).

Namun, juga terdapat beberapa dampak negatif dari *psychological well-being*, yang pertama karyawan yang memiliki *psychological well-being* yang buruk mungkin kurang produktif dan terlibat di tempat kerja, yang menghasilkan kinerja pekerjaan yang lebih buruk (Kundi dkk. 2020). Karyawan dengan *psychological well-being* yang rendah dapat mengalami peningkatan stres dan kelelahan, yang dapat menyebabkan masalah kesehatan mental dan kinerja pekerjaan yang buruk (Arnold, 2017). Karyawan dengan *psychological well-being* yang buruk mungkin kurang bahagia dengan pekerjaan mereka, yang mengakibatkan keterlibatan

dan komitmen yang lebih rendah terhadap organisasi (Arnold, 2017). Moral karyawan dapat menurun sebagai akibat dari *psychological well-being* yang rendah, yang mengarah pada kerja sama tim dan kolaborasi yang buruk (Arnold, 2017).

*Psychological well-being* pada individu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu menurut temuan Oskrochi dkk. (2018) karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan jumlah anak juga dapat memengaruhi *psychological well-being*. Hal tersebut juga didukung oleh Arnold & Connelly (2013) yang menyatakan bahwa faktor lain yang mempengaruhi *psychological well-being* yaitu faktor demografi seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, dan status pekerjaan. Selain itu, Arnold & Connelly (2013) juga menyatakan bahwa faktor *job satisfaction* yang tinggi dapat meningkatkan *psychological well-being* dan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi, serta meningkatkan kesadaran diri dan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, kepemimpinan yang memberikan otonomi dan kebebasan kepada anggota tim terbukti meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi individu (Fitriyatinur, 2024). Dari hal tersebut maka dapat diartikan kepemimpinan transformasional manajer memiliki peran penting dalam membina kolaborasi karyawan, menawarkan umpan balik tentang pekerjaan dan kinerja, menyampaikan keputusan organisasi secara terbuka, dan menghasilkan peluang untuk keterlibatan.

Suatu penelitian yang dilakukan oleh Hannah dkk. (2020) yang menyatakan pentingnya kepemimpinan transformasional membantu menciptakan kesehatan dan kesejahteraan psikologis karyawan dengan memberikan pedoman, inspirasi, dan dorongan untuk mencapai potensi maksimal. Melalui hubungan yang mendalam, para pemimpin tidak hanya memperhatikan kebutuhan psikologis individu, tetapi juga menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pengembangan pribadi dan profesional.

Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abadi & Wijono (2023) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan dorongan bagi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah ketika karyawan mengalami tuntutan pekerjaan serta mendorong karyawan mencapai *psychological well-being* mereka. Namun, menurut hasil studi Wicaksana & Rachman (2018) menyatakan masih ada faktor lain yang membuat pemimpin sulit untuk memberikan motivasi kepada karyawannya, di antaranya adalah ketidakcocokan dengan atasan, merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja, dan permasalahan dengan rekan kerja.

Berdasarkan berbagai penelitian yang ada terdapat beberapa hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being*. Menurut hasil dari penelitian Jena dkk. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional para pemimpin memiliki tingkat kepercayaan yang lebih besar ketika mereka melihat keterlibatan staf yang signifikan,

kepemimpinan transformatif, dan *psychological well-being* dari organisasi mereka. Hal tersebut juga didukung oleh Satryo dkk. (2023) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being*. Hasil studi Irshad dkk. (2021) juga menyatakan bahwa terdapat kepemimpinan transformasional hubungan positif signifikan dengan *psychological well-being* karyawan melalui variabel mediasi seperti keterlibatan karyawan.

Dari keseluruhan, penelitian sebelumnya ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan *psychological well-being* pada karyawan. Namun, terdapat penelitian yang menunjukkan hubungan negatif dan tidak signifikan. Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Malk & Tariq (dalam Abadi & Wijono, 2023) yang menyatakan dari hasil penelitiannya terdapat hubungan yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being*. Dari penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi peningkatan *psychological well-being*.

Penelitian mengenai “Kepemimpinan Transformasional dan *Psychological Well-Being* Pada Karyawan” ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut ada pada perbedaan letak geografis. Berdasarkan penelitian sebelumnya dilakukan di India dan Pakistan, sedangkan penulis akan melakukan penelitian di Indonesia (Jena et dkk., 2018; Irshad dkk., 2021). Penelitian ini akan memberikan data yang dapat mengisi kesenjangan dalam generalisasi hasil penelitian sebelumnya, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan beragam mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian sebelumnya dilakukan di Surabaya, Jawa Timur (Satryo dkk., 2023). Sedangkan penulis akan melakukan penelitian di Salatiga, Jawa Tengah, dikarenakan terdapat perbedaan budaya dan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being*. Perbedaan lainnya juga terdapat pada subjek, dimana penelitian sebelumnya melibatkan beberapa karyawan unit bank terdekat dan perawat rumah sakit (Irshad dkk., 2021; Jena dkk., 2018), sementara pada penelitian kali ini melibatkan subjek karyawan organisasi perusahaan kecil menengah. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan alat ukur variabel bebas yaitu inventori perilaku kepemimpinan transformasional milik Podsakoff dkk. (1990) dan Barling dkk. (2002) (Jena dkk., 2018; Irshad dkk., 2021). Sementara itu, penulis penelitian ini menggunakan alat ukur variabel bebas MLQ kepemimpinan transformasional milik (Giovanni, 2018). Dari berbagai alat ukur yang berbeda, memungkinkan untuk membandingkan hasil penelitian dengan pendekatan yang berbeda dan meningkatkan kemampuan untuk memahami hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well-being*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam hasil penelitian sebelumnya, dengan melihat

hubungan antara kepemimpinan transformasi dan *psychological well-being* pada objek yang berbeda, yaitu pada karyawan perusahaan kecil menengah Kecamatan Tingkir di Salatiga, Jawa Tengah.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional untuk mengevaluasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being* pada karyawan perusahaan di Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga, Jawa Tengah. Jenis sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah quota random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dengan karakteristik tertentu hingga mencapai kuota yang ditargetkan. Kuota sampel ditentukan berdasarkan karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun, berpendidikan terakhir minimal SMA, dan berstatus sebagai karyawan tetap di perusahaan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan industri di Kecamatan Tingkir yang berjumlah 1.791 orang. Penelitian ini menggunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel yang tepat, dengan jumlah partisipan yang ditargetkan sebanyak 108 orang.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (variabel X) dan *psychological well-being* (variabel Y). Untuk mengukur kepemimpinan transformasional, peneliti menggunakan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass and Avolio (dalam Hemsworth dkk. 2013), dan telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Akbar (2011), dengan modifikasi oleh peneliti. Skala ini memiliki reliabilitas dengan nilai *Alpha Cronbach* 0.94 (Hemsworth dkk. 2013). Skala ini juga memiliki validitas yang berkisar antara 0.556 sampai 0.892. Sedangkan untuk mengukur *psychological well-being*, peneliti menggunakan *Ryff Psychological Well-Being* (RPWB) yang dikembangkan oleh Ryff (1989), telah diadaptasi dalam bahasa Indonesia oleh Trikusumaningrum (2014), dan kemudian digunakan oleh Winati (Gunawan & Bintari, 2021), dengan modifikasi oleh peneliti. Dan menghasilkan reliabilitas dengan nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,795. Skala ini memiliki nilai validitas yang berkisar antara 0.306 sampai 0.731.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif *Spearman Rho* untuk mengetahui

hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being* pada karyawan. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS Statistics 25 for Windows. Sebelum melakukan uji korelasi, peneliti terlebih dahulu melakukan uji asumsi untuk memastikan kelayakan data.

### HASIL PENELITIAN

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 95 yang merupakan karyawan yang bekerja di Perusahaan Industri Kecil Menengah di Kec. Tingkir, Kota Salatiga, Jawa Tengah. Partisipan yang mengisi kuesioner yang berisi aitem skala merupakan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti. Adapun gambaran responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 1. Data Demografik Partisipan Penelitian**

Karakteristik Penelitian	Jumlah (N)	Presentase (%)
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA/ SMK/ Sederajat	19	20%
D1/ D2/ D3	25	26.3%
S1/ S2/ S3	51	53.7%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>
<b>Masa Lama Bekerja</b>		
1 – 4 Tahun	42	44.2%
5 – 7 Tahun	34	35.8%
8 – 10 Tahun	18	18.9%
10 Tahun Ke Atas	1	1.1%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Dari 95 subjek diatas dapat disimpulkan bahwa subjek yang berpendidikan terakhir SMA/ SMK/ Sederajat sejumlah 19 orang dengan presentase 20%. Pada subjek yang berpendidikan terakhir D1/ D2/ D3 sejumlah 25 dengan presentase sebesar 26,3%. Selain itu, subjek yang berpendidikan S1/ S2/ S3 berjumlah 51 dengan presentase 53,7%. Masa lama subjek yang bekerja selama 1 – 4 Tahun berjumlah 42 orang atau 44,2%, subjek yang bekerja selama 5 – 7 Tahun berjumlah 34 orang atau 35,8%, subjek yang bekerja selama 8 – 10 Tahun berjumlah 18 orang atau 18,9% serta subjek yang bekerja selama 10 Tahun ke atas berjumlah 1 orang atau 1,1%.

**Tabel 2. Kategorisasi Kepemimpinan Transformasional**

Inteval	Kategori	F	Presentase	Max	Min	Mean
20 – 39	Rendah	0	0%			
40 – 59	Sedang	12	12.6%	80	42	70
60 - 80	Tinggi	83	87.4%			
<b>Total</b>		<b>95</b>	<b>100%</b>	SD = 10.04		

Dapat diketahui bahwa tidak ada atau 0 orang yang memiliki kepemimpinan transformasional yang rendah, sebanyak 12 orang atau 12,6% memiliki kepemimpinan transformasional yang sedang, serta 83 orang atau 87,4% memiliki kepemimpinan transformasional yang tinggi. Dari 95 subjek dapat disimpulkan bahwa nilai standar deviasi

memiliki skor 10.04, dengan skor Max sebesar 80, skor Min sebesar 42, dan memiliki rata – rata skor sebesar 70. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan transformasional di Perusahaan Industri Kecil Menengah di Kec. Tingkir, Kota Salatiga, Jawa Tengah dalam kategori tinggi.

**Tabel 3. Kategorisasi Psychological Well-Being**

Inteval	Kategori	F	Presentase	Max	Min	Mean
18 – 35	Rendah	0	0%			
36 – 53	Sedang	13	13.7%	72	39	63
54 - 72	Tinggi	82	86.3%			
<b>Total</b>		95	100%	SD = 9,5		

Dapat diketahui bahwa tidak ada atau 0 orang memiliki *psychological well-being* yang rendah, sebanyak 13 orang atau 13,7% memiliki tingkat *psychological well-being* yang sedang, dan sebanyak 82 orang atau 86,3% memiliki tingkat *psychological well-being* yang tinggi. Dari 95 subjek dapat disimpulkan bahwa nilai standar deviasinya sebesar 9,5, dengan skor Max sebesar 72, skor Min sebesar 39, dan memiliki rata – rata skor sebesar 63. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat *psychological well-being* karyawan di Perusahaan Industri Kecil Menengah di Kec. Tingkir, Kota Salatiga. Jawa Tengah dalam kategori tinggi.

**Tabel 4. Uji Normalitas**

One – Sampel Kolmogorov-Smirnov Test		
	Kepemimpinan Transformasional	Psychological Well Being
<b>N</b>	95	95
<b>Test Statistic.</b>	0,160	0,166
<b>Asymp.Sig.</b>	0,000 <sup>c</sup>	0,000 <sup>c</sup>

Hasil analisis uji normalitas diperoleh dari sebaran skor mendapatkan Kolmogorov-smirnov sebesar 0,160 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan pada sebaran skor *Psychological Well-Being* Kolmogorov-smirnov sebesar 0,166 dan nilai signifikansinya 0,000 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan dari hasil analisis tersebut, dapat diasumsikan bahwa skor pada variabel kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being* tidak berdistribusi normal.

**Tabel 5. Uji Linearitas Antara Kepemimpinan Transformasional dan Psychological Well-Being**

ANOVA Tabel			
Variabel X	Variabel Y	F	Signifikansi
Kepemimpinan Transformasional	Psychological Well Being	1,916	0,19

Berdasarkan hasil uji linearitas antara kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being* diperoleh *deviation from linearity* nilai F beda sebesar 1,916 dan nilai signifikansinya sebesar 0,19 ( $p > 0,05$ ) yang berarti hubungan antara kedua variabel linier.

**Tabel 6. Hasil Uji Korelasi Spearman Rho Kepemimpinan Transformasional dan Psychological Well-Being**

	Correlation Coefficient	Sig.	N	Keterangan
Variabel X - Y	0,858	0,000	95	Hubungan Signifikan

Berdasarkan hasil yang didapatkan, nilai r sebesar 0,858 dan nilai signifikasinya sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being* pada karyawan di Perusahaan Industri Kecil Menengah di Kec. Tingkir, Kota Salatiga. Jawa Tengah.

**Tabel 7. Hasil Uji Korelasi Bivariate Spearman Rho Setiap Aspek Kepemimpinan Transformasional dan Aspek Psychological Well-Being**

AspekX/AspekY	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
<b>X1</b>	0,809	0,785	0,788	0,776	0,584	0,742
<b>X2</b>	0,761	0,791	0,774	0,759	0,551	0,727
<b>X3</b>	0,746	0,762	0,732	0,745	0,617	0,709
<b>X4</b>	0,723	0,727	0,692	0,606	0,535	0,667

Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman Rho, seluruh aspek dari kepemimpinan transformasional (X1–X4) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan seluruh dimensi *psychological well-being* (Y1–Y6) pada taraf signifikansi 0,000  $< 0,01$ . Nilai koefisien korelasi tertinggi terdapat antara *Idealized Influence* (X1) dan Tujuan Hidup (Y1) dengan  $r = 0,809$ , serta *Inspirational Motivation* (X2) dengan Kemandirian (Y2) dengan  $r = 0,791$ , menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberi teladan ditingkatkan, maka tujuan hidup dan kemandirian karyawan juga meningkat. Secara keseluruhan, temuan ini mendukung bahwa setiap aspek kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk kesejahteraan psikologis karyawan secara komprehensif.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman Rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being* pada karyawan Industri Kecil Menengah (IKM) di Kecamatan Tingkir, Salatiga ( $r = 0,858$ ;  $p < 0,05$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan, maka semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan psikologis yang dirasakan oleh karyawan.

Temuan ini diperkuat dengan hasil analisis korelasi bivariate antar aspek yang ditunjukkan pada tabel 7, yang menunjukkan bahwa seluruh aspek kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan seluruh dimensi *psychological well-being*. Korelasi tertinggi ditunjukkan oleh hubungan antara *Idealized Influence* (X1) dengan *Purpose in Life* (Y1) ( $r = 0,809$ ), serta

antara *Inspirational Motivation* (X2) dengan *Autonomy* (Y2) ( $r = 0,791$ ). Hal ini menunjukkan bahwa jika pemimpin memiliki keteladanan dan mampu memberikan inspirasi, maka karyawan dapat memiliki arah hidup yang lebih jelas dan merasa lebih mandiri dalam bekerja (Saputro & Palupiningdyah, 2017).

Terdapat hubungan yang signifikan juga antara *Intellectual Stimulation* (X3) dengan seluruh dimensi *psychological well-being* seperti *Environmental Mastery* (Y4) dan *Self-Acceptance* (Y6) dengan  $r = 0,745$  dan  $r = 0,709$ , yang menunjukkan bahwa ketika karyawan didorong untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah secara mandiri, sehingga mereka akan lebih mampu dalam mengontrol lingkungan kerja dan menerima diri dengan positif (Zaratyka, 2017). Aspek *Individualized Consideration* (X4) juga menunjukkan adanya korelasi positif dengan semua aspek *psychological well-being*. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian personal dari pemimpin berperan penting, meskipun masih perlu ditingkatkan untuk memperkuat hubungan sosial dengan karyawan di tempat kerja (Mehari, 2015).

Secara keseluruhan, hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Satryo dkk. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan *psychological well-being* pada karyawan. Abolnasser dkk. (2023) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini dapat mendorong keterlibatan kerja dan kesejahteraan melalui motivasi dan hubungan interpersonal yang kuat. Selain itu, Arnold (2017) dan Kim & Cruz (2022) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses aktualisasi diri dan kesejahteraan mental pada diri karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional ini penting untuk diterapkan, terutama dalam Industri Kecil Menengah (IKM) yang dituntut menghadapi tantangan globalisasi dan inovasi berkelanjutan karena gaya kepemimpinan ini terbukti penting dalam mempertahankan kesejahteraan psikologis karyawan. Hannah dkk. (2020), Erakpotobo dkk. (2022) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memenuhi kebutuhan psikologis mendasar karyawan seperti kompetensi, otonomi, dan relasi.

Namun di sisi lain, masih terdapat sekitar 13,7% atau sebanyak 13 orang karyawan yang berada pada kategori *psychological well-being* sedang, yang kemungkinan disebabkan oleh faktor lain seperti konflik pekerjaan, kelelahan, atau sedikitnya hubungan interpersonal. Hal ini sesuai dengan temuan Wicaksana & Rachman (2018) yang menunjukkan bahwa hambatan personal seperti ketidakcocokan dengan atasan atau konflik rekan kerja dapat mengurangi efektivitas peran pemimpin.

Dengan demikian, temuan ini tidak hanya memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya, namun juga menekankan perlunya perhatian terhadap implementasi setiap aspek kepemimpinan transformasional secara menyeluruh, agar kesejahteraan psikologis karyawan dapat terus ditingkatkan secara maksimal dan optimal.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah disajikan diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being* pada karyawan yang bekerja di Perusahaan Industri Kecil Menengah di Kec. Tingkir, Kota Salatiga, Jawa Tengah. Dengan kata lain, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh atasan atau pimpinan, maka semakin meningkat *psychological well-being* karyawan, begitupun sebaliknya, apabila semakin rendah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan atau pemimpin, maka semakin menurun tingkat *psychological well-being* pada karyawan.

Berdasarkan temuan ini, disarankan agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan desain penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, *work engagement*, ataupun konflik kerja sebagai variabel mediator untuk memperkaya hasil penelitian dan pemahaman hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *psychological well-being*. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan mampu memperluas cakupan wilayah dan sektor pekerjaan agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, A. W., & Wijono, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan di PT Primayudha Mandiri Jaya Kabupaten Boyolali Jawa Tengah. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 17(2), 109–122. <https://doi.org/10.33557/jpsyche.v17i2.2791>
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational Leadership and Psychological Well-being. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, 175–194. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch9>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Banyaknya Tenaga Kerja Industri per Kelurahan & Kecamatan 2023 (Semester I)*.
- Bayhan Karapinar, P., Metin Camgoz, S., & Tayfur Ekmekci, O. (2020). Employee Wellbeing, Workaholism, Work–Family Conflict and Instrumental Spousal Support: A Moderated Mediation Model. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2451–2471. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00191-x>
- Cahyani, F. A., Diana, D., & Jamiah, J. (2023). Leadership Style and Work Environment on Employee Performance. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(2), 204. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v11i2.11739>
- Erakpotobo, O. V., Okolie, U. C., & Memeh, N. J. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL WELL-BEING IN SELECTED DELTA STATE BROADCAST STATIONS. *Social Sciences, Humanities and Education Journal (SHE Journal)*, 3(3), 470–479. <https://doi.org/10.25273/she.v3i3.14041>
- Fitriyatunur, Q. (2024). *Innovative Transformation : How Innovative Leadership Drives the Growth of Creativity in the Startup Industry Transformasi Inovatif: Bagaimana Kepemimpinan Inovatif Mendorong Pertumbuhan Kreativitas dalam Industri Startup*. 12(3), 341–350.

- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., Di Fabio, A., & Mucci, N. (2017). Work-related stress in the banking sector: A review of incidence, correlated factors, and major consequences. *Frontiers in Psychology*, 8(DEC), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>
- Giovanni, J. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA DENGAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi Eksplorasi pada Karyawan Usia Muda di Kota Pontianak). *Jurnal Ekonomi Integra*, 8(1), 040. <https://doi.org/10.51195/jiga.v8i1.115>
- Gunawan, A., & Bintari, D. R. (2021). Kesejahteraan Psikologis, Stres, dan Regulasi Emosi pada Mahasiswa Baru selama Pandemi COVID-19. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*, 10(1), 51–64. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jppp/article/view/19432>
- Hannah, S. T., Perez, A. L. U., Lester, P. B., & Quick, J. C. (2020). Bolstering Workplace Psychological Well-Being Through Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 222–240. <https://doi.org/10.1177/1548051820933623>
- Hemsworth, D., Mutera, J., & Baregheh, A. (2013). Examining Bass's transformational leadership in public sector executives: A psychometric properties review. *Journal of Applied Business Research*, 29(3), 853–862. <https://doi.org/10.19030/jabr.v29i3.7785>
- Irshad, M., Majeed, M., & Khattak, S. A. (2021). The Combined Effect of Safety Specific Transformational Leadership and Safety Consciousness on Psychological Well-Being of Healthcare Workers. *Frontiers in Psychology*, 12(June), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.688463>
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2022). Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Lin, W. R., Chen, H. M., & Wang, Y. C. (2022). Work-Family Conflict and Psychological Well-Being of Tour Leaders: The Moderating Effect of Leisure Coping Styles. *Leisure Sciences*, 44(7), 786–807. <https://doi.org/10.1080/01490400.2019.1671253>
- Liu, N., Sun, X., Mi, J., & Zhang, S. (2022). Census and Inventory Method of Pollution Sources Based on Big Data Technology under Machine Learning. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/3706065>
- Maziriri, E. T., Chuchu, T., & Madinga, N. W. (2019). Antecedents of psychological well-being among workers within small and medium enterprises. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1691>
- Mehari, B. (2015). leadership , meaningfulness and job satisfaction Department of psychology Transformational leadership and well-being : The mediating role of trust in leadership , meaningfulness and job satisfaction Author : Bitieal Mehari Supervisor : Yvonne Terjestam Ex. *Diva-Portal.Org*, June. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1362.4489>
- Mohan, H., & Lone, Z. A. (2021). Psychological Wellbeing of Employees. *SSRN Electronic Journal*, 2018–2019. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3831947>
- Oskrochi, G., Bani-Mustafa, A., & Oskrochi, Y. (2018). Factors affecting psychological well-being: Evidence from two nationally representative surveys. *PLoS ONE*, 13(6), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0198638>
- Putri, A. R., & Prastika, N. D. (2024). Exploring the Impact: Understanding Employees' Innovative Work Behaviors Reviewed from Work Autonomy. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 12(2), 261. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v12i2.15049>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Saing, E., & Arisandy, D. (2023). Kepuasan Kerja dengan Keterlibatan Kerja Pada Karyawan Kurir. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(2), 154–161.
- Saniuk, S., Grabowska, S., & Straka, M. (2022). Identification of Social and Economic Expectations: Contextual Reasons for the Transformation Process of Industry 4.0 into the Industry 5.0 Concept. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031391>
- Saputro, F. A., & Palupiningdyah. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis dengan kepuasan kerja dan kepercayaan diri sebagai variabel mediasi. *Management Analysis Journal*, 6(3), 330–3140.
- Satryo, M. A., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Psychological well-being pada karyawan: Menguji peranan kepemimpinan transformasional. *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 88–99.
- Wicaksana, A., & Rachman, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Social Competence, Self Efficacy, Work Engagement, Psychological Well Being Dan Kinerja Individu. Dalam *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Vol. 3, Nomor 1). <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Zaratyka, G. (2017). HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS KARYAWAN PT UTAMA BAKTI FARMASI. 15, 1412–9310.