
ARTIKEL PENELITIAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Psychological Well-Being* Karyawan Generasi Z di Indonesia

Adelya Aurela Emanuela & Berlian Gressy Septarini*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well-being* karyawan Generasi Z di Indonesia. Masuknya Generasi Z ke dunia kerja membawa kebutuhan akan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi terbuka, umpan balik yang jelas, serta kesempatan untuk berkembang. Kepemimpinan transformasional dipandang relevan karena menekankan visi, motivasi, pemberdayaan, perhatian individual, keteladanan, dan pengembangan pengikut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional dan analisis regresi linear sederhana. Partisipan berjumlah 86 karyawan Generasi Z berusia 18-29 tahun yang bekerja pada organisasi atau perusahaan formal di Indonesia serta memiliki atasan langsung. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *convenience sampling*. Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan *Global Transformational Leadership Scale* (GTLS) versi adaptasi bahasa Indonesia ($\alpha = 0,888$), sedangkan *psychological well-being* diukur menggunakan *Ryff's Psychological Well-Being Scale* versi bahasa Indonesia ($\alpha = 0,859$). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* ($b = 1,54$; $t = 6,03$; $p < .001$). Nilai koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0,302$ menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 30,2% variasi *psychological well-being*, sedangkan 69,8% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan transformasional atasannya, semakin tinggi pula tingkat *psychological well-being* karyawan Generasi Z.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, *psychological well-being*, karyawan Generasi Z.

ABSTRACT

This study examined the effect of transformational leadership on the psychological well-being of Generation Z employees in Indonesia. The growing participation of Generation Z in the workforce has increased the need for supportive work environments, open communication, constructive feedback, and opportunities for development. Transformational leadership is considered relevant because it emphasizes vision, motivation, empowerment, individualized consideration, role modeling, and follower development. A quantitative correlational survey design was employed. Participants were 86 Generation Z employees aged 18-29 years who worked in formal organizations or companies in Indonesia and had direct supervisors. Participants were recruited using non-probability convenience sampling. Transformational leadership was measured using the Indonesian adaptation of the Global Transformational Leadership Scale (GTLS; $\alpha = .888$), whereas psychological well-being was measured using the Indonesian version of Ryff's Psychological Well-Being Scale ($\alpha = .859$). Data were analyzed using simple linear regression. The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on psychological

well-being ($b = 1.54$; $t = 6.03$; $p < .001$). The coefficient of determination ($R^2 = .302$) indicated that transformational leadership explained 30.2% of the variance in psychological well-being, while the remaining 69.8% was associated with factors outside the research model. These findings suggest that more positive employee perceptions of supervisors' transformational leadership behaviors are associated with higher psychological well-being among Generation Z employees.

Keywords: *transformational leadership, psychological well-being, Generation Z employees.*

PENDAHULUAN

Masuknya Generasi Z ke dunia kerja membawa dinamika baru bagi organisasi. Generasi Z umumnya merujuk pada individu yang lahir sekitar 1997-2012 dan tumbuh dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi teknologi digital (Pew Research Center, 2019). Di Indonesia, kelompok usia muda telah menjadi bagian penting dari angkatan kerja, sehingga organisasi perlu memahami karakteristik, nilai, dan kebutuhan psikologis generasi tersebut (Badan Pusat Statistik, 2024). Kajian mengenai Generasi Z di tempat kerja menunjukkan bahwa mereka membawa ekspektasi yang berbeda terhadap pola komunikasi, pengembangan karier, fleksibilitas, dan kualitas hubungan dalam organisasi (Gentina, 2020; Benítez-Márquez dkk., 2022).

Sebagai *digital native*, Generasi Z terbiasa memperoleh informasi secara cepat dan berinteraksi melalui berbagai media digital. Dalam pekerjaan, mereka cenderung menghargai komunikasi yang terbuka, umpan balik berkelanjutan, kesempatan belajar, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Benítez-Márquez dkk., 2022; Pichler dkk., 2021). Karakteristik tersebut membuat pengalaman kerja Generasi Z sangat dipengaruhi oleh hubungan dengan atasan langsung. Pemimpin bukan hanya pemberi instruksi, tetapi juga dipersepsikan sebagai sumber arahan, dukungan, dan pengembangan yang membantu karyawan menavigasi tuntutan kerja.

Di balik kemampuan adaptasi terhadap teknologi, Generasi Z juga menghadapi kerentanan psikologis ketika memasuki dunia kerja. Tekanan performa, ketidakpastian karier, tuntutan ekonomi, dan perubahan lingkungan kerja dapat memunculkan stres maupun kelelahan psikologis. Survei Kesehatan Indonesia menunjukkan bahwa masalah mental emosional tetap menjadi perhatian pada kelompok usia produktif muda (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2023). Laporan *Burnout Report 2025* juga memperlihatkan adanya perbedaan generasional dalam tingkat stres dan absensi kerja, dengan pekerja muda sebagai kelompok yang membutuhkan perhatian khusus (Mental Health UK, 2025).

Salah satu konsep yang menjelaskan keberfungsian psikologis secara positif adalah *psychological well-being*. Ryff (1989; 1995) mendefinisikannya sebagai kondisi ketika individu mampu menerima dirinya, membangun hubungan positif dengan orang lain, bertindak secara otonom, mengelola lingkungan, memiliki tujuan hidup, dan terus bertumbuh secara personal. Konsep ini tidak hanya merujuk pada ketiadaan gangguan psikologis atau perasaan bahagia sesaat, melainkan pada kemampuan individu untuk berfungsi secara optimal dan mengembangkan potensinya. Dalam konteks kerja, *psychological well-being* membantu karyawan menghadapi tekanan, beradaptasi terhadap perubahan, serta mempertahankan keterlibatan dan kebermaknaan dalam pekerjaan.

Psychological well-being yang baik berkaitan dengan pengalaman kerja yang lebih sehat, sedangkan kondisi yang rendah dapat memengaruhi motivasi, relasi sosial, produktivitas, dan kesehatan mental karyawan. Hannah dkk. (2020) menjelaskan bahwa praktik kepemimpinan dapat menjadi salah satu sarana untuk memperkuat kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Bagi karyawan Generasi Z, isu ini menjadi semakin penting karena mereka mengharapkan organisasi yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga memberikan dukungan, rasa aman, dan ruang untuk berkembang. Dengan demikian, upaya memahami faktor organisasi yang mendukung *psychological well-being* memiliki nilai praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia.

Salah satu faktor organisasi yang dekat dengan pengalaman kerja sehari-hari adalah kepemimpinan. Pemimpin dapat memengaruhi desain pekerjaan, kejelasan peran, pemberian umpan balik, kesempatan pengembangan, dan kualitas interaksi sosial. Kim dan Cruz (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan *psychological well-being* pada pekerja layanan. Melalui komunikasi yang suportif dan perhatian terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin dapat membantu karyawan merasa dihargai, memahami tujuan kerja, dan memiliki sumber daya psikologis untuk menghadapi tuntutan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi melalui visi bersama, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Carless dkk. (2000) merangkum perilaku tersebut ke dalam tujuh indikator, yaitu *vision, staff development, supportive leadership, empowerment, innovative thinking,*

lead by example, dan *charisma*. Perilaku ini memungkinkan pemimpin membangun arah yang jelas, memberdayakan karyawan, mendorong ide baru, menjadi teladan, serta memperhatikan perkembangan setiap individu.

Karakteristik kepemimpinan transformasional memiliki kesesuaian dengan kebutuhan kerja Generasi Z. Schroth (2019) menjelaskan bahwa pekerja Generasi Z mengharapkan tujuan yang jelas, umpan balik yang cepat, komunikasi dua arah, serta pemimpin yang berperan sebagai pembimbing. Kerangka DITTO juga menekankan pentingnya dukungan organisasi, teknologi, keberagaman, individualitas, dan kerja sama dalam mengelola Generasi Z (Pichler dkk., 2021). Oleh karena itu, pemimpin yang inspiratif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan berpotensi membentuk pengalaman kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis generasi ini.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendukung kesejahteraan melalui kebermaknaan kerja, pemenuhan sumber daya pekerjaan, efikasi diri dan tim, serta kualitas hubungan sosial (Arnold dkk., 2007; Nielsen dkk., 2009; Teetzen dkk., 2022). Namun, pola temuan belum sepenuhnya konsisten. Studi longitudinal Lindert dkk. (2022) menunjukkan bahwa perubahan kepemimpinan transformasional tidak selalu diikuti perubahan *psychological well-being* secara signifikan. Perbedaan desain, konteks organisasi, karakteristik responden, dan periode pengamatan dapat menghasilkan hubungan yang berbeda.

Penelitian ini memosisikan karyawan Generasi Z di Indonesia sebagai konteks khusus untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well-being*. Fokus tersebut penting karena penelitian pada kelompok pekerja muda Indonesia masih terbatas, sementara karakteristik dan ekspektasi mereka selaras dengan perilaku kepemimpinan transformasional. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well-being* karyawan Generasi Z di Indonesia. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan Generasi Z.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional. Variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel terikat adalah *psychological well-being*. Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional* melalui kuesioner daring berbasis *self-report*. Kuesioner memuat informasi penelitian, persetujuan partisipasi, data demografis, dan dua instrumen pengukuran. Desain ini dipilih untuk menguji arah dan besaran pengaruh satu prediktor terhadap satu variabel kriteria melalui regresi linear sederhana (Morling, 2017).

Partisipan

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja pada organisasi atau perusahaan formal di Indonesia. Partisipan memenuhi tiga kriteria: berusia 18-29 tahun, sedang bekerja pada organisasi atau perusahaan formal, serta memiliki atasan langsung sehingga dapat menilai perilaku kepemimpinan yang dialami. Teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan pendekatan *convenience sampling*, yaitu partisipan direkrut berdasarkan keterjangkauan dan kemudian diseleksi sesuai kriteria inklusi (Christensen dkk., 2014). Kebutuhan minimal sampel dihitung melalui *a priori power analysis* menggunakan GPower 3.1 dengan korelasi acuan 0,29, taraf signifikansi 0,05, dan power* 0,80, sehingga diperoleh kebutuhan minimal 69 partisipan. Data akhir yang dianalisis berasal dari 86 karyawan, terdiri atas 41 laki-laki (47,67%) dan 45 perempuan (52,33%). Usia partisipan berkisar antara 18 hingga 29 tahun ($M = 23,5$; $SD = 2,92$).

Pengukuran

Pengumpulan data dilakukan menggunakan dua skala psikologis dalam versi bahasa Indonesia. Skor setiap instrumen diperoleh dengan menjumlahkan respons seluruh item setelah dilakukan pembalikan skor pada item yang tidak searah. Skor yang lebih tinggi pada masing-masing alat ukur menunjukkan persepsi kepemimpinan transformasional yang lebih kuat dan tingkat *psychological well-being* yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan *Global Transformational Leadership Scale* (GTLS) yang dikembangkan oleh Carless dkk. (2000). GTLS terdiri dari tujuh item yang merepresentasikan *vision*, *staff development*, *supportive leadership*, *empowerment*, *innovative thinking*, *lead by example*, dan *charisma*. Respons diberikan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (tidak pernah) hingga 5 (selalu). Instrumen menilai persepsi bawahan terhadap perilaku atasan dalam menginspirasi, mendukung, memberdayakan, mengembangkan, dan menjadi teladan bagi pengikut.

Versi Indonesia GTLS mengacu pada adaptasi lintas budaya Mahardika dkk. (2024). Validitas isi yang diuji menggunakan Aiken's V berada pada rentang 0,74-0,96, sedangkan muatan faktor berada pada rentang 0,63-0,77 dengan indeks kecocokan model yang memadai. Studi adaptasi melaporkan reliabilitas internal sebesar $\alpha = 0,87$. Pada penelitian ini, pengujian reliabilitas kembali menghasilkan Cronbach's Alpha sebesar 0,888, sehingga GTLS memiliki konsistensi internal yang baik.

Psychological well-being diukur menggunakan *Ryff's Psychological Well-Being Scale* berdasarkan model Ryff (1989). Versi bahasa Indonesia terdiri dari 43 item yang mencakup enam dimensi: *self-acceptance*, *positive relations with others*, *autonomy*, *environmental mastery*, *purpose in life*, dan *personal growth*. Respons diberikan pada skala Likert empat poin, mulai dari sangat tidak sesuai hingga sangat sesuai. Item terdiri atas pernyataan *favorable* dan *unfavorable*, sehingga item negatif diberi skor terbalik sebelum skor total dihitung.

Validitas konstruk versi Indonesia telah diuji melalui *confirmatory factor analysis* dan menunjukkan bahwa 43 item mengukur konstruk *psychological well-being* secara unidimensional dengan nilai RMSEA sebesar 0,024 (Revelia, 2019). Pada penelitian ini, skala memperoleh Cronbach's Alpha sebesar 0,859. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang baik dan mendukung penggunaan skor total dalam analisis penelitian.

Analisis Data

Analisis dilakukan menggunakan JAMOV. Tahap awal mencakup statistik deskriptif serta analisis tambahan hubungan usia dan jenis kelamin dengan kedua variabel penelitian. Hubungan usia dianalisis menggunakan korelasi Pearson, sedangkan jenis kelamin dianalisis menggunakan korelasi *point-biserial*. Sebelum uji hipotesis, dilakukan uji normalitas residual dengan Kolmogorov-Smirnov, inspeksi linearitas melalui *scatterplot*, dan uji homoskedastisitas menggunakan Breusch-Pagan. Hipotesis diuji menggunakan regresi linear sederhana pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Besaran pengaruh dilihat dari koefisien regresi, nilai t, p, serta koefisien determinasi R^2 .

HASIL PENELITIAN

Penelitian melibatkan 86 karyawan Generasi Z yang memenuhi kriteria inklusi. Berdasarkan jenis kelamin, partisipan terdiri atas 41 laki-laki (47,67%) dan 45 perempuan (52,33%). Usia partisipan berada pada rentang 18-29 tahun dengan rata-rata 23,5 tahun ($SD = 2,92$). Seluruh partisipan bekerja pada organisasi atau perusahaan formal dan memiliki atasan langsung yang dapat dinilai perilaku kepengimpinannya.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *psychological well-being* memiliki rata-rata 135, median 136, standar deviasi 12,6, nilai minimum 110, dan maksimum 155. Skor kepengimpinan transformasional memiliki rata-rata 29,3, median 30,0, standar deviasi 4,50, nilai minimum 12, dan maksimum 35. Sebaran skor kepengimpinan transformasional relatif lebih terkumpul di sekitar rata-rata dibandingkan skor *psychological well-being*.

Analisis tambahan menunjukkan bahwa usia berhubungan positif dan signifikan dengan persepsi terhadap kepengimpinan transformasional ($r = 0,266$; $p = 0,013$), tetapi tidak berhubungan signifikan dengan *psychological well-being* ($r = 0,147$; $p = 0,176$). Jenis kelamin tidak berhubungan signifikan dengan kepengimpinan transformasional ($r = 0,196$; $p = 0,071$) maupun *psychological well-being* ($r = -0,009$; $p = 0,935$). Kepengimpinan transformasional sendiri berkorelasi positif dengan *psychological well-being* ($r = 0,559$; $p < .001$).

Pengujian asumsi menunjukkan bahwa residual memenuhi asumsi normalitas berdasarkan Kolmogorov-Smirnov ($D = 0,097$; $p = 0,392$). Inspeksi *scatterplot* menunjukkan pola hubungan linear positif antara kepengimpinan transformasional dan *psychological well-being*. Uji Breusch-Pagan menghasilkan nilai 1,80 dengan $p = 0,179$, sehingga tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, data memenuhi persyaratan untuk analisis regresi linear sederhana.

Hasil regresi menunjukkan bahwa kepengimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* ($b = 1,54$; $SE = 0,255$; $t = 6,03$; $p < .001$). Nilai konstanta sebesar 89,65 menghasilkan persamaan regresi $Y = 89,65 + 1,54X$. Koefisien positif berarti setiap kenaikan satu satuan skor kepengimpinan transformasional diprediksi diikuti peningkatan skor *psychological well-being* sebesar 1,54 satuan.

Koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0,302$ menunjukkan bahwa kepengimpinan transformasional menjelaskan 30,2% variasi *psychological well-being*. Sebanyak 69,8% variasi lainnya berkaitan dengan faktor di luar model penelitian. Berdasarkan nilai koefisien, arah hubungan, dan tingkat signifikansi, hipotesis penelitian diterima: kepengimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan Generasi Z di Indonesia.

DISKUSI

Penelitian ini menemukan bahwa kepengimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan Generasi Z. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perilaku atasan yang memberikan visi, motivasi, dukungan, pemberdayaan, stimulasi pemikiran, keteladanan, dan perhatian individual berkaitan dengan keberfungsian psikologis yang lebih baik. Hasil ini konsisten dengan temuan Kim dan Cruz (2022) serta Hannah dkk. (2020), yang menempatkan kepengimpinan

sebagai sumber penting dalam membentuk pengalaman psikologis positif di tempat kerja.

Temuan dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory*. Model ini menyatakan bahwa kesejahteraan pekerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan (Demerouti dkk., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Kepemimpinan transformasional dapat berfungsi sebagai *social job resource* karena menyediakan dukungan emosional, kejelasan arah, umpan balik, penghargaan, dan kesempatan berkembang. Sumber daya tersebut membantu karyawan menghadapi tuntutan, mengurangi tekanan, serta mempertahankan motivasi dan fungsi psikologis yang positif.

Dalam model Ryff (1989), perilaku pemimpin transformasional dapat berkaitan dengan seluruh unsur *psychological well-being*. Perhatian individual dan hubungan suportif dapat memperkuat penerimaan diri serta hubungan positif dengan orang lain. Pemberdayaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat mendukung otonomi dan penguasaan lingkungan. Visi, kebermaknaan kerja, dan kesempatan pengembangan dapat memperkuat tujuan hidup dan pertumbuhan pribadi. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan tidak hanya terjadi melalui penyelesaian tugas, tetapi juga melalui pengalaman kerja yang membantu individu merasa mampu, dihargai, dan berkembang.

Hasil penelitian sejalan dengan Arnold dkk. (2007), yang menemukan bahwa kebermaknaan kerja menjadi mekanisme penting dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan psikologis. Nielsen dkk. (2009) juga menunjukkan peran efikasi diri dan efikasi tim. Pemimpin yang memberikan kepercayaan, arahan, dan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab dapat meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bernilai dan percaya bahwa dirinya maupun tim mampu menghadapi tantangan, kondisi tersebut mendukung *psychological well-being* yang lebih baik.

Relevansi temuan menjadi lebih kuat dalam konteks Generasi Z. Generasi ini menghargai komunikasi terbuka, umpan balik, dukungan personal, fleksibilitas, dan kesempatan belajar (Schroth, 2019; Pichler dkk., 2021). Pratama dan Lestari (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z melalui motivasi dan keterlibatan. Rakhmat dan Sibarani (2025) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kepuasan kerja dan penurunan *burnout* pada pekerja Generasi Z di perusahaan rintisan Indonesia. Pola tersebut menguatkan pentingnya pemimpin yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan.

Nilai R^2 sebesar 0,302 memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang bermakna, tetapi bukan satu-satunya penentu *psychological well-being*. Sebagian besar variasi masih berkaitan dengan faktor individual dan organisasional lain, seperti tuntutan kerja, dukungan organisasi, hubungan sosial, fleksibilitas, *work-life balance*, dan *burnout*. Temuan Lindert dkk. (2022) juga menunjukkan bahwa perubahan kepemimpinan transformasional tidak selalu diikuti perubahan kesejahteraan dalam desain longitudinal. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dipahami sebagai pengaruh prediktif dalam konteks sampel dan waktu pengambilan data, bukan bukti kausal tunggal.

Analisis demografis menunjukkan bahwa usia berhubungan lemah dengan persepsi kepemimpinan transformasional, tetapi tidak dengan *psychological well-being*. Wang dkk. (2019) menjelaskan bahwa penilaian terhadap pemimpin dipengaruhi pula oleh karakteristik dan proses persepsi pengikut. Namun, hasil tersebut berbeda dengan Nielsen dkk. (2022), yang menemukan hubungan usia yang sangat kecil dengan penilaian kepemimpinan. Jenis kelamin tidak berhubungan dengan kedua variabel. Hal ini sejalan dengan Matud dkk. (2019), yang menunjukkan bahwa perbedaan gender lebih mungkin muncul pada dimensi tertentu dan dapat saling menyeimbangkan ketika dihitung sebagai skor total.

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Teknik *convenience sampling* membatasi generalisasi karena tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Pengambilan data daring membuat kondisi pengisian tidak dapat dikontrol secara langsung. Desain *cross-sectional* juga belum dapat menggambarkan perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian hanya menguji pengaruh langsung dan belum memasukkan mediator maupun karakteristik pekerjaan, seperti masa kerja, sektor, jabatan, atau durasi hubungan dengan atasan. Penelitian berikutnya perlu menggunakan sampel lebih representatif, desain longitudinal, dan model yang memasukkan sumber daya kerja lain.

SIMPULAN

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan Generasi Z di Indonesia ($b = 1,54$; $t = 6,03$; $p < .001$). Kepemimpinan transformasional menjelaskan 30,2% variasi *psychological well-being*. Artinya, semakin positif persepsi karyawan terhadap visi, dukungan, pemberdayaan, keteladanan, dan perhatian individual yang diberikan atasan, semakin tinggi pula keberfungsian psikologisnya. Organisasi perlu mengembangkan praktik kepemimpinan yang inspiratif, suportif, komunikatif, dan berorientasi pada pertumbuhan karyawan. Penelitian berikutnya disarankan melibatkan sampel yang lebih representatif, menggunakan desain longitudinal, serta menguji faktor lain seperti *work-life balance*, dukungan organisasi, *burnout*, dan *psychological safety*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Tuhan Yesus Kristus, Berlian Gressy Septarini, M.Psych (Org), Ph.D., Psikolog, selaku dosen pembimbing, keluarga, sahabat, serta seluruh partisipan yang telah mendukung dan berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Adelya Aurela Emanuela dan Berlian Gressy Septarini tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi mana pun yang mungkin memperoleh keuntungan dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Badan Pusat Statistik. (2024). Angkatan kerja menurut golongan umur. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/Njk4IzI=/angkatan-kerja--ak--menurut-golongan-umur.html>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydzman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2014). *Research methods, design, and analysis* (12th ed.). Pearson.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Gentina, E. (2020). Generation Z in Asia: A research agenda. In E. Gentina & E. Parry (Eds.), *The new Generation Z in Asia: Dynamics, differences, digitalisation* (pp. 3-19). Emerald Publishing.
- Hannah, S. T., Perez, A. L., Lester, P. B., & Quick, J. C. (2020). Bolstering workplace psychological well-being through transactional and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 222-240.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2023). *Survei Kesehatan Indonesia (SKI) 2023*. Kementerian

- 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), 8189.
- Lindert, L., Zeike, S., Choi, K. E., & Pfaff, H. (2022). Transformational leadership and employees' psychological wellbeing: A longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 676.
- Mahardika, I. M. S., Blegur, J., Berliana, J. A., Boleng, L. M., & Arhesa, S. (2024). Global Transformational Leadership Scale: Cross-cultural adaptation of Indonesian sports science student context. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13, 3069.
- Matud, M. P., López-Curbelo, M., & Fortes, D. (2019). Gender and psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 3531.
- Mental Health UK. (2025). Burnout report 2025: Reveals generational divide in levels of stress and work absence. <https://mentalhealth-uk.org/blog/burnout-report-2025-reveals-generational-divide-in-levels-of-stress-and-work-absence/>
- Morling, B. (2017). *Research methods in psychology* (3rd international student ed.). W. W. Norton & Company.
- Neuman, W. L. (2014). *Basics of social research: Qualitative & quantitative approaches*. Pearson.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
- Nielsen, M. B., Hetland, J., Harris, A., Notelaers, G., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). The impact of follower leadership position on transformational leadership as moderator of the association between work-related ambiguity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 970887.
- Pew Research Center. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the newest generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Pratama, R. A., & Lestari, N. P. (2026). Transformational leadership in enhancing the performance of Generation Z employees. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 56-63.
- Rakhmat, R. K., & Sibarani, M. (2025). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and burnout on turnover intention among Gen-Z employees in start-up companies in Indonesia. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 6(4), 775-788.
- Revelia, M. (2019). Uji validitas konstruk pada instrumen Ryff's Psychological Well-Being Scale dengan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA). *JP3I: Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia*, 7(1), 8-14.
- 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.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.
- Sackett, P. R., & Yang, H. (2000). Correction for range restriction: An expanded typology. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 112-118.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Springer, K. W., Pudrovskaya, T., & Hauser, R. M. (2011). Does psychological well-being change with age? Longitudinal tests of age variations and further exploration of the multidimensionality of Ryff's model of psychological well-being. *Social Science Research*, 40(1), 392-398.
- Teetzen, F., Mathiebe, M., & Rigotti, T. (2022). The mediating effects of work characteristics on the relationship between transformational leadership and employee well-being: A meta-analytic investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7168.
- Wang, G., Van Iddekinge, C. H., Zhang, L., & Bishoff, J. (2019). Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 70-106.
- Ystaas, M., Arntzen, E., & Haukedal, C. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing

work environment and patients' outcomes: A systematic review. *Nursing Reports*, 13(4), 780-796.