



## **Pengaruh *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* melalui *job satisfaction* dan *employee engagement* pada karyawan di perusahaan manufaktur**

Amelia Arwidya Putri\*, Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: [ameliaarwidya.20016@mhs.unesa.ac.id](mailto:ameliaarwidya.20016@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstract**

*This study aims to test and analyze the effect of transformational leadership on psychological well-being through job satisfaction and employee engagement on employees. The approach used in this study is quantitative. The sampling technique used saturated sampling with a total of 44 employees. The data in this study were analyzed using the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 4.1.0.6 software. The results of the study indicate that transformational leadership has a positive effect on psychological well-being, transformational leadership has a positive effect on employee engagement, employee engagement has a positive effect on psychological well-being, employee engagement mediates the relationship between transformational leadership and psychological well-being, transformational leadership has a positive effect on job satisfaction, job satisfaction does not have a positive effect on psychological well-being, job satisfaction does not mediate the relationship between transformational leadership and psychological well-being, employee engagement does not have a positive effect on job satisfaction, job satisfaction and employee engagement do not mediate the relationship between transformational leadership and psychological well-being. This research implies the need for company to increase focus on psychological well-being by strengthening transformational leadership and employee engagement.*

*Keywords: employee engagement; job satisfaction; psychological well-being; transformational leadership*

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n2.p297-315>

*Received: February 7, 2025; Revised: April 4, 2025; Accepted: Mei 16, 2025; Available online: June 25, 2025*

*Copyright © 2025, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

### **Pendahuluan**

Dalam era globalisasi, perusahaan diharapkan menyesuaikan diri dengan berbagai aspek, termasuk manajemen sumber daya manusia, guna memastikan kelancaran berjalannya aktivitas perusahaan untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja, MSDM sangat penting (Handoko, 2012). Keberhasilan dalam suatu organisasi secara langsung berkaitan dengan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia (Aisyah & Wartini, 2016). Hal ini berarti bahwa perusahaan pada era sekarang, mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja tanpa memerhatikan *psychological well-being* pada karyawan. Maka untuk mencapai tujuan perusahaan, penting untuk tidak hanya fokus pada peningkatan kinerja karyawan, namun juga harus memperhatikan *psychological well-being* para karyawan di dalam perusahaan harus lebih diperhatikan.

Banyak temuan di lingkungan perusahaan mengenai kinerja karyawan yang tidak maksimal dikarenakan adanya tekanan yang tinggi. Kekhawatiran dan kondisi kerja seperti itu mengakibatkan masalah kejiwaan seperti kecemasan dan depresi. Penelitian yang dilakukan oleh Wong *et al.* (2021) bahwa kesejahteraan karyawan menentukan kinerja karyawan di tempat kerja, kesejahteraan bukan hanya terkait gaji tetapi terkait rasa nyaman dan aman dalam bekerja. Ketika karyawan merasa nyaman,

aman, dan bahagia di tempat kerja, maka kinerjanya akan meningkat. Sebaliknya jika seorang karyawan tidak bahagia, stres, atau frustrasi, maka tingkat kinerjanya kemungkinan besar akan menurun.

Salah satu aspek kesejahteraan karyawan adalah *psychological well-being*. *Psychological well-being* adalah keadaan puas, bahagia, kepuasan hidup, dan perasaan berhasil. Artinya jika seseorang bahagia, puas, puas dengan kehidupan, dan merasa telah mencapai apa yang ingin dicapainya, maka secara psikologis ia dapat terpuaskan (Abolnasser *et al.*, 2023). Menurut Hu, (2021) *psychological well-being* bukan sekedar perasaan emosional sederhana, tetapi juga dapat berkontribusi terhadap kualitas hidup yang tinggi. *Psychological well-being* mempunyai peran penting didalam perusahaan. Maka karena itu, kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk mengelola karyawan dengan baik, memberikan penghargaan yang pantas, serta memastikan bahwa kesejahteraan mereka terjaga, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Karyawan tentu memiliki berbagai permasalahan baik masalah fisik, psikologis, dan finansial, selain itu juga dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi, kualitas hidup yang buruk, jam kerja yang tidak teratur, serta kurangnya waktu untuk dihabiskan bersama keluarga (Abdou *et al.*, 2022 & Davahli *et al.*, 2020).

Faktor penting yang dapat memengaruhi *psychological well-being*, terutama di tempat kerja ialah gaya kepemimpinan (Suleman *et al.*, 2021). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan karakteristik, kelebihan, dan kekurangan yang ada. Salah satu gaya kepemimpinan yang menarik perhatian peneliti adalah *transformational leadership* (Huertas-Valdivia *et al.*, 2022). *transformational leadership*, berperan dalam meningkatkan kepentingan dari pengikutnya, meningkatkan kesadaran dan komitmen mereka terhadap misi dan tujuan kelompok, serta untuk meningkatkan kepentingan mereka demi memberikan manfaat bagi kelompok secara keseluruhan (Bass *et al.*, 2003).

Disisi lain *employee engagement* memiliki hubungan dengan *psychological well-being*. Semangat, komitmen, dan keterlibatan adalah ciri khas dari tenaga kerja yang terlibat (Schaufeli *et al.*, 2002). Selain itu, penyelidikan empiris lebih lanjut menggambarkan bahwa *job satisfaction*, dan *employee engagement*, mempunyai dampak signifikan positif terhadap *psychological well-being* pekerja. Misalnya, beberapa ahli Alrawadieh *et al.* (2022) dan Emmanuel, (2015) dan Chitra *et al.* (2013) telah menyimpulkan bahwa *job satisfaction* dianggap sebagai salah satu prediktor utama *psychological well-being* karyawan. Temuan ini menunjukkan jika karyawan yang puas dengan karirnya cenderung sehat secara psikologis. Demikian pula, sehubungan dengan *employee engagement*, penelitian sebelumnya menekankan peran penting *employee engagement* dalam meningkatkan *psychological well-being* karyawan (M. Kim & Jang, 2022; Melwin & Assistant, 2016).

Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Perusahaan ini menawarkan produk *home furniture*, *wood office furniture*, dan *metal office furniture* dengan kualitas yang tinggi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada salah satu karyawan, pimpinan perusahaan sudah menerapkan *transformational leadership*. Contoh yang baik untuk hal ini adalah atasan yang memberikan instruksi yang jelas kepada karyawannya, namun pada akhirnya membiarkan mereka bekerja sendiri membangun hubungan secara formal maupun informal, namun disisi lain para karyawan juga mengeluhkan minimnya motivasi, program pelatihan dan pemberdayaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, hal ini terjadi karena pemimpin perusahaan susah untuk ditemui.

Temuan lainnya adalah suasana kerja yang monoton dan kurang mendukungnya lingkungan dalam perusahaan membuat para karyawan merasa kurang nyaman dalam pekerjaan. Para karyawan atau pekerja tidak sesuai dengan posisi yang dilamar, beban kerja yang terlalu berat, kerja yang berpindah-pindah bagian. Hal ini membuat para karyawan menginginkan adanya pemberdayaan seperti pelatihan guna dapat meningkatkan keterampilan serta pengetahuan karyawan terhadap bidang yang dilamar atau yang ditekuni, namun hal tersebut belum ada yang berjalan selama periode kerja berlangsung. Dari fenomena ini bahwa beberapa pekerja di perusahaan belum sehat secara mental atau berkinerja sesuai potensi mereka. Pekerja yang memiliki kesehatan psikologis yang rendah sering kali melaporkan bahwa mereka merasa terbebani oleh pekerjaan mereka, tidak mampu membuat keputusan yang tepat, dan tidak yakin akan kemampuan mereka sendiri untuk berkembang. Oleh karena itu, berdasarkan

permasalahannya maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* melalui *job satisfaction* dan *employee engagement*.

## Kajian Pustaka

### ***Transformational Leadership***

Menurut Bass *et al.* (2003) bahwa *transformational leadership* melibatkan tentang apa yang penting dari perubahan persepsi karyawan dan hal yang menginspirasi mereka dalam melihat diri sendiri dan lingkungannya serta tantangan dan peluang yang berbeda-beda. Allen *et al.* (2016) mendeskripsikan bahwa *transformational leadership* terjadi antara pemimpin dan karyawan saling memotivasi untuk mencapai suatu tujuan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. *Transformational leadership* adalah sikap perilaku atau tindakan pemimpin yang mengarah pada karyawan kesejahteraan dan pertumbuhan organisasi (Carless *et al.* (2000). Teori kepemimpinan transformational menyoroti pentingnya pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan bersama (Saingo, 2023). Menurut Khatkhatk *et al.* (2020) menambahkan bahwa kepemimpinan transformational mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang positif bagi organisasi. *Transformational leadership* salah satu gaya kepemimpinan yang efektif karena pemimpin memberikan arahan, keyakinan, dan kebutuhan di dalam perusahaan yang dapat memberikan hubungan yang positif antara hubungan pemimpin dan karyawan, meningkatkan lingkungan kerja dan kualitas layanan yang efektif. Pemimpin juga memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat mencapai suatu tujuan visi misi perusahaan bersama. Variabel *transformational leadership* memiliki 7 dimensi yakni *vision, staff development, supportive leadership, empowerment, innovative or lateral thinking, lead by example, charisma leadership*

### ***Psychological Well-Being***

*Psychological Well-being* pada dasarnya menggambarkan kesejahteraan dalam hubungannya dengan perasaan subjektif individu dan kemampuan individu untuk berfungsi secara optimal di lingkungan kerja (Van De Voorde *et al.*, 2012). *Psychological well-being* diartikan sebagai pemahaman kondisi seseorang terhadap diri sendiri dalam hal suasana hati yang positif dan perasaan emosional. Dimana seseorang mampu mengembangkan potensi dirinya sendiri dan mempunyai perasaan puas dalam kepuasan kehidupan. Menurut Hood, (2017) *psychological well-being* adalah konseptual utama dalam psikologis yang mendukung pengembangan suatu kekuatan dan sumber daya. *Psychological well-being* merupakan elemen penting yang perlu dikembangkan individu agar dapat mengaktualisasi diri sepenuhnya dalam menghadapi tantangan hidup sekaligus mewujudkan potensi yang dimiliki (Supriyadi *et al.*, 2020). Menurut Ryan dan Deci, (2000) menggolongkan bahwa terdapat dua kategori kesejahteraan yaitu kesejahteraan hedonic dan eudaemonic. Cukup banyak konsep yang muncul dalam benak karyawan seperti, namun tidak terbatas pada, kepuasan, tujuan, energi, penerimaan diri, dan operasi yang efektif. Individu yang mencapai kesejahteraan psikologis dapat meningkatkan kebahagiaan, kesehatan mental positif dan pertumbuhan diri (Megawati & Herdiyanto, 2016). Variabel *psychological well-being* memiliki 6 dimensi yakni *self acceptance, positive relationship with others, autonomy, environmental mastery, personal growth, purpose in life*.

### ***Job Satisfaction***

Menurut Armstrong dan Taylor, (2014) *job satisfaction* disebut sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya, dibuktikan dari sikap yang menyenangkan terhadap pekerjaannya. Sedangkan, sikap negatif dan sikap yang tidak menyenangkan menunjukkan ketidakpuasan kerja. *Job satisfaction* pada pekerja mengacu pada perasaan pencapaian serta kesuksesan para pekerja alami di tempat kerja. Secara umum, *job satisfaction* ialah saling berhubungan langsung dengan produktivitas dan kesejahteraan pribadi (Aziri, 2011). *Job satisfaction* sebuah sikap atau perasaan individu atau karyawan terhadap pekerjaannya dengan rasa yang menyenangkan dan kepuasan dalam bekerja dan berhubungan langsung dengan produktivitas dan kesejahteraan pribadi. *Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan subjek penting bagi setiap organisasi. Kepuasan dapat dijelaskan dalam perspektif sensitivitas perilaku individu maupun organisasi yang diyakini pada tujuan berdasarkan kondisi tempat kerja (Hee *et al.*, 2020). Hal

ini bisa berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan, hasil yang diperoleh dari pekerjaannya, perasaan suka terhadap pekerjaan yang diambil. Sesuai dengan makna kepuasan dalam penggunaan umum, kepuasan dapat terbentuk ketika seseorang memperoleh apa yang mereka butuhkan, diharapkan, diinginkan, serta pantas atau dianggap sebagai haknya (Ariani & Mugiastuti, 2022). Luthans, (2011) mengidentifikasi 5 dimensi *job satisfaction* yakni *the work itself, pay, opportunity for promotion, supervision, coworkers*.

### **Employee Engagement**

Menurut Shuck dan Wollard, (2010) bahwa *employee engagement* yang terlibat akan lebih produktif, aman, dan lebih sehat daripada mereka yang tidak terlibat. *Employee engagement* adalah keterikatan antara karyawan terhadap pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi. Dimana keterlibatan karyawan juga sebagai tingkat karyawan termotivasi, bersemangat, serta antusias terhadap pekerjaan dan posisi yang mereka jalani. *Employee engagement* yakni antusiasme, kepuasan, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka (Harter *et al.*, 2002). Saks, (2006) menggambarkan keterlibatan karyawan sebagai konsep yang independen dan unik dengan elemen berpikir, merasa, dan berbuat. tentang pelaksanaan tugas tertentu. Definisi ini menambahkan ekspektasi terhadap tingkat kepuasan individu, sehingga secara signifikan mengubah cara pandang terhadap keterlibatan. Menurut Bakker dan Demerouti, (2008) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement*, yaitu *job resources* dan *personal resources*. Menurut Schaufeli dan Bakker, (2010) variabel *employee engagement* memiliki 3 dimensi yaitu *vigor, dedication, dan absorption*. *Vigor* menjelaskan bahwa karyawan yang terikat memiliki tingkatan energi dan ketahanan mental yang tinggi. *Dedication* ialah karyawan yang antusias terhadap pekerjaannya dan terinspirasi dengan tugas-tugasnya. Sedangkan *absorption* yakni keterikatan yang mengacu pada fokus pekerjaan yang ada dan perasaan waktu yang berlalu.

### **Pengaruh antar Variabel**

Menurut Linley dan Joseph, (2004) empat dimensi *transformational leadership* sangat relevan dalam kaitannya dengan *psychological well-being* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hu, (2021) menyatakan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif terhadap *psychological well-being* secara signifikan. Penelitian oleh Kelloway *et al.* (2012) dan Momohjimoh Ahmed *et al.* (2019) berdasarkan teori JD-R, *transformational leadership* dapat memberikan pengaruh positif terhadap *psychological well-being*. Hal ini karena *transformational leadership* menciptakan lingkungan yang menyediakan karyawan dengan sumber daya (seperti otonomi, berbagi dalam pengambilan keputusan, menyediakan dukungan, menunjukkan rasa hormat terhadap perbedaan individu, dan pengakuan) yang dapat membantu mengurangi perasaan stres dan kelelahan dan dapat membantu meningkatkan *psychological well-being* secara keseluruhan karyawan.

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological well-being*

Penelitian yang dilakukan oleh Park *et al.* (2022) bahwa hubungan *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah positif signifikan. Beberapa penelitian sebelumnya tentang *transformational leadership* bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku *transformational leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Lai *et al.*, 2020). Lebih lanjut, pemimpin transformasional memusatkan perhatian pada pengembangan keterampilan karyawan serta membantu mereka mencapai potensi maksimal, yang bisa menjadi pendorong motivasi bagi mereka untuk bekerja lebih giat dan terlibat lebih dalam (Bui *et al.*, 2017). *Transformational leadership* mendorong *employee engagement* dengan definisi sebagai keadaan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan pada hasil organisasi (Shuck & Wollard, 2010). Di samping itu, teori *transformational leadership* menegaskan bahwa pemimpin yang bersifat transformasional bisa membangun ketertarikan budaya dengan meneguhkan kepercayaan, memberikan tugas yang memiliki makna, menyediakan sumber daya untuk membantu karyawan agar tetap fokus, dan menghargai sumbangsih yang diberikan oleh karyawan (Lai *et al.*, 2020). Maka dari konteks sebelumnya, bisa disimpulkan bahwa *transformational leadership* secara signifikan berperan dalam meningkatkan *employee engagement* (Abolnasser *et al.*, 2023).

H2: *Transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*

Abolnasser *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *psychological well-being* adalah signifikan positif. Menurut Kim dan Jang, (2022) menemukan bahwa setiap karyawan memandang positif lingkungan fisik maka lebih cenderung terikat dalam pekerjaan. Hasilnya menunjukkan langsung antara *employee engagement* dan *psychological well-being*, artinya saat karyawan terikat dengan pekerjaannya maka mereka memiliki tingkat *psychological well-being* yang tinggi dibandingkan dengan yang tidak terikat. Menurut Gómez-Salgado *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa para tenaga kerja yang tidak menyatakan adanya tekanan psikologis cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja lebih tinggi dalam semua aspek. Mereka menegaskan bahwa meningkatkan keterikatan dalam pekerjaan mereka dapat berperan dalam mencegah tekanan psikologis.

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological well-being*

Pengaruh *transformational leadership* bisa memiliki dampak yang cukup besar terhadap *employee engagement*, yang pada akhirnya dapat berperan penting dalam meningkatkan *psychological well-being*. Mengingat dampak positif yang kuat dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan dan dampak positif yang signifikan dari keterlibatan karyawan terhadap kesejahteraan psikologis, masuk akal untuk mengasumsikan bahwa ada korelasi positif antara persepsi kepemimpinan transformasional dan tingkat keterlibatan karyawan. Semakin baik juga kualitas *employee engagement* yang pada akhirnya berpotensi untuk meningkatkan *psychological well-being* secara signifikan (Abolnasser *et al.*, 2023).

H4: *Employee engagement* secara signifikan memediasi terhadap hubungan *transformational leadership* dan *psychological well-being*

Menurut Charoensukmongkol dan Puyod, (2021) *transformational leadership* berperan penting terhadap *job satisfaction*, karena lima karakteristik dari *transformational leadership* (*guidance and support, deal with uncertainty, effective communication, support teamwork, and risk management*) secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hu, (2021) mengatakan *transformational leadership* berhubungan positif secara signifikan terhadap *job satisfaction*. Ketika gaya *transformational leadership* dipraktikkan, empat dimensinya yaitu *Charisma (idealized influence), Inspiration (inspirational motivation), Intellectual Stimulation, Individualized Consideration* berkontribusi signifikan secara positif terhadap *job satisfaction* (Skopak & Hadzaihmetovic, 2022). *Transformational leadership* menggambarkan hubungan istimewa antara pemimpin dan pengikut, menyatakan bahwa kemampuan pemimpin untuk merangsang kreativitas, menciptakan suasana kerja yang positif, dan mendorong komunikasi terbuka semuanya dapat berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

H5: *Transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*

Penelitian yang dilakukan oleh M. S. A. Park *et al.* (2021) mengkonfirmasi bahwa *job satisfaction* secara signifikan pengaruh positif terhadap *psychological well-being*, yang diukur dengan tingkat stress yang rendah dan tingkat masalah kesehatan mental yang lebih sedikit. Penelitian lain juga menyebutkan bahwa dilakukan untuk menguji pengaruh *job satisfaction* terhadap *psychological well-being* dengan sampel 110 perawat di Nigeria dan menyatakan bahwa *psychological well-being* dipengaruhi signifikan positif oleh *job satisfaction* (Olatunde & Odusanya, 2015).

H6: *Job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological well-being*

Penelitian dari Abolnasser *et al.* (2023) bahwa *transformational leadership* dapat memiliki dampak signifikan *job satisfaction*, yang pada gilirannya dapat secara signifikan berkontribusi pada peningkatan

*psychological well-being* karyawan. Menurut Aziri, (2011), kepuasan kerja seorang pekerja mengacu pada perasaan pencapaian dan kesuksesan yang mereka alami dalam pekerjaan. Secara umum, *job satisfaction* diyakini berhubungan langsung dengan produktivitas dan kesejahteraan pribadi.

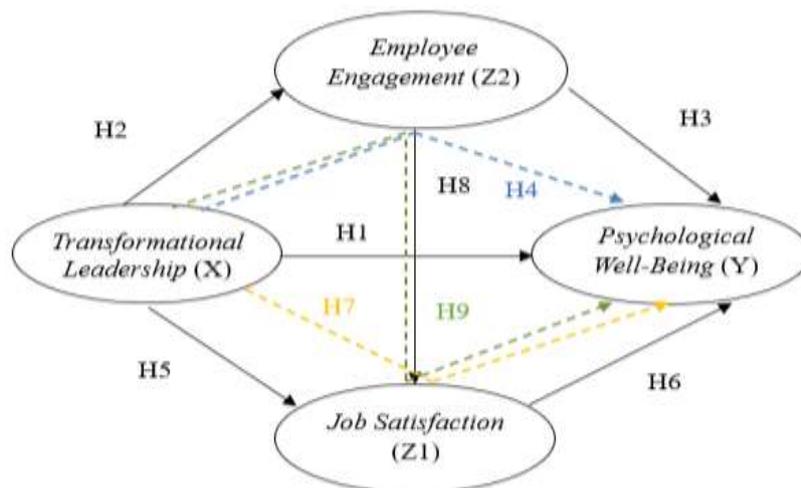
H7: *Job satisfaction* secara signifikan memediasi hubungan *transformational leadership* dan *psychological well-being*

Penelitian dari Bin Shmailan, (2016) mengatakan bahwa *employee engagement* dan *job satisfaction* berkorelasi secara signifikan. Selain itu, Madan dan Srivastava, (2015) Temuan ini menyiratkan bahwa partisipasi karyawan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka merasa tingkat keterlibatan mereka tinggi.

H8: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*

Penelitian sebelumnya berpendapat bahwa *transformational leadership* menyediakan lingkungan kerja yang sesuai bagi para pengikutnya. Mereka memahami visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, serta mendorong mereka untuk memecahkan masalah bisnis secara kreatif dan inovatif selain bertindak sebagai panutan (Kara *et al.*, 2013; Kozak & Uca, 2008). Baik *employee engagement* dan *job satisfaction* secara substansial mempengaruhi *psychological well-being* karyawan secara positif. Selain itu, berdasarkan model S-O-R, bahwa *transformational leadership* dapat mempengaruhi secara signifikan *employee engagement* dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan *psychological well-being* pegawai. Lebih khusus lagi, karyawan yang merasa tingkat *transformational leadership* tinggi akan memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi, yang kemudian secara langsung dapat meningkatkan *job satisfaction* mereka. Oleh maka itu, *employee engagement* dan *job satisfaction* secara serial dapat meningkatkan *psychological well-being* (Abolnasser *et al.*, 2023).

H9: *Employee engagement* dan *job satisfaction* secara signifikan memediasi terhadap hubungan *transformational leadership* dan *psychological well-being*



Sumber: diolah penulis 2024

Gambar 1. Kerangka Konseptual

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Selanjutnya, data penelitian yang digunakan adalah data sekunder dan data primer. Pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh di mana sampel pada penelitian ini adalah seluruh dari jumlah populasi yaitu 44 karyawan. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan langsung kepada staf perusahaan dengan skala pengukuran menggunakan skala Likert bernilai 1 sampai 5, dan jumlah sampel sebanyak 44 karyawan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang disebut SEM-PLS (*Structural Equation Models-Partial Least Squares*) dengan menggunakan aplikasi perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.0.6.

## Hasil Penelitian

### *Analisis Statistik Deskriptif*

Hasil pada variabel *transformational leadership* diketahui bahwa 2 responden (4,55%) menyatakan *transformational leadership* tergolong sangat rendah. 4 responden (9,09%) menyatakan *transformational leadership* tergolong rendah. 30 responden (68,18%) menyatakan *transformational leadership* tergolong sedang. 8 responden (18,18%) menyatakan *transformational leadership* tergolong tinggi. Berdasarkan hasil yang didapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* mayoritas berada pada kategori sedang. Hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan merasa pemimpin dalam perusahaan cukup mampu menerapkan sifat *transformational leadership*.

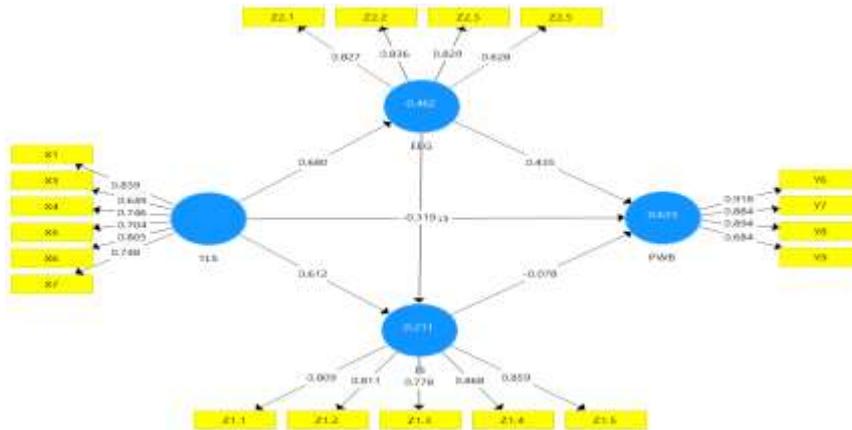
Hasil pada variabel *psychological well-being* diketahui bahwa 1 responden (2,27%) menyatakan *psychological well-being* tergolong sangat rendah. 2 responden (4,55%) menyatakan *psychological well-being* tergolong rendah. 33 responden (75,00%) menyatakan *psychological well-being* tergolong sedang. 8 responden (18,18%) menyatakan *psychological well-being* tergolong tinggi. Berdasarkan hasil yang didapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *psychological well-being* mayoritas berada pada kategori sedang. Hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan cukup mampu menciptakan *psychological well-being* dalam perusahaan.

Hasil pada variabel *job satisfaction* diketahui bahwa 1 responden (2,27%) menyatakan *job satisfaction* tergolong sangat rendah. 7 responden (15,91%) menyatakan *job satisfaction* tergolong rendah. 27 responden (61,36%) menyatakan *job satisfaction* tergolong sedang. 9 responden (20,45%) menyatakan *job satisfaction* tergolong tinggi. Berdasarkan hasil yang didapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* mayoritas berada pada kategori sedang. Hal tersebut mencerminkan bahwa perusahaan cukup mampu menciptakan *job satisfaction* karyawan terhadap perusahaan.

Hasil pada variabel *employee engagement* diketahui bahwa 4 responden (9,09%) menyatakan *employee engagement* tergolong rendah. 31 responden (70,45%) menyatakan *employee engagement* tergolong sedang. 9 responden (20,45%) menyatakan *employee engagement* tergolong tinggi. Berdasarkan hasil yang didapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* pada perusahaan mayoritas berada pada kategori sedang. Hal tersebut mencerminkan bahwa perusahaan cukup mampu menciptakan *employee engagement* karyawan terhadap perusahaan.

### *Hasil Convergent Validity*

Nilai *outer loading* berwarna hijau atau nilai lebih besar sama dengan 0.7 ( $\geq 0.7$ ) menunjukkan nilai tersebut dapat diterima, sedangkan jika berwarna merah atau lebih kecil menunjukkan nilai *outer loading* ditolak ( $< 0.7$ ) (Kusumah, 2023). Gambar 2 merupakan hasil uji *measurement model* guna mengetahui nilai *loading factor* dari pernyataan dalam empat variabel penelitian. Seluruh item pernyataan yang dilampirkan memiliki besaran nilai lebih dari  $\geq 0,70$ . Oleh karena itu, setiap variabel dalam penelitian mulai dari *transformational leadership*, *psychological well-being*, *job satisfaction*, dan *employee engagement* dinyatakan valid.



Sumber: Penulis 2024

**Gambar 2.** Uji Measurement Model

### Hasil Discriminant Validity

Validitas diskriminan menguntukkan kriteria Forell dan Lacker. Kriteria tersebut mengharuskan nilai akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) suatu variabel lebih besar daripada korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lain dalam model. Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai akar AVE yang lebih besar daripada korelasi antar variabel, sehingga validitas diskriminan dari model sudah terpenuhi. Rincian hasil pengujian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.** Hasil *Discriminant Validity*

Variabel	<i>Employee Engagement</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Psychological Well-Being</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,785			
<i>Job Satisfaction</i>	0,097	0,826		
<i>Psychological Well-Being</i>	0,735	0,143	0,850	
<i>Transformational Leadership</i>	0,680	0,395	0,717	0,751

Sumber: data diolah (2024)

### Hasil Composite Reliability

*Composite reliability* digunakan untuk menentukan nilai reliabilitas antara indikator dan konstruk yang membentuknya. Sebuah variabel dianggap dapat diandalkan jika nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,6 dan jika nilai *composite reliability* 0,7 atau lebih tinggi. (Kusumah, 2023). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk *employee engagement* adalah 0,792, *job satisfaction* adalah 0,913, *psychological well-being* adalah 0,887, dan *transformational leadership* adalah 0,856. Dapat disimpulkan dari hasil pengujian *composite reliability* bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang baik.

### Hasil Cronbach's Alpha

*Cronbach's alpha* diterapkan untuk memperkuat hasil dari pengujian *composite reliability*. Data dianggap dapat diandalkan jika nilai *cronbach's alpha* lebih dari >0,6 (Kusumah, 2023). Dari data yang diperoleh diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari *employee engagement* sebesar 0,786, *job satisfaction* sebesar 0,885, *psychological well-being* sebesar 0,868, dan *transformational leadership* sebesar 0,845. Maka dari itu, dapat dibuktikan bahwa konstruk telah memenuhi kriteria *cronbach's alpha* dan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

### Hasil R-Square

Model struktural dalam pengujian *inner model* dapat diketahui melalui nilai *R-Square* hasil dari analisis data. Hasil nilai *R-Square* terkait *transformational leadership* terhadap *employee engagement*

memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,449 sehingga *employee engagement* hanya mampu dijelaskan oleh variabel *transformational leadership* sebesar 44,9% dan sisanya 55,1% dipengaruhi variabel di luar penelitian. Selanjutnya variabel *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* memberikan nilai sebesar 0,173 sehingga *job satisfaction* hanya mampu dijelaskan oleh variabel *transformational leadership* sebesar 17,3% dan sisanya 82,7% dipengaruhi variabel lain. Selain itu, hasil *R-Square* terkait *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,606. Oleh karena itu, *psychological well-being* mampu dijelaskan oleh variabel *transformational leadership* sebesar 60,6% dan sisanya 39,4% dipengaruhi variabel di luar penelitian.

### Uji Relevansi Prediksi

*Q-Square predictive relevance* dari nilai *R-Square* dapat menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi model. Berdasarkan perhitungan *Q-Square* terbukti hasil *Q-Square predictive relevance* sebesar 0,3767. Hal ini membuktikan bahwa nilai yang dihitung dari perhitungan  $>0$  (nol). Maka dari itu, dapat diambil kesimpulan bahwa model ini memiliki *predictive relevance* yang mampu menjelaskan model sebesar 37,67%. Berikut ini merupakan perhitungan nilai *Q-Square*.

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2}) \times (\sqrt{1 - R3^2})$$

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{1 - 0,449^2}) \times (\sqrt{1 - 0,173^2}) \times (\sqrt{1 - 0,606^2})$$

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{0,201601}) \times (\sqrt{0,029929}) \times (\sqrt{0,367236})$$

$$Q^2 = 1 - (0,798399) \times (0,970071) \times (0,632764)$$

$$Q^2 = 0,51$$

### Hasil Uji Kausalitas

Pengujian hipotesis antar variabel dapat dilihat dengan nilai *t*-statistik atau *p value*. Jika nilai *t* statistik yang dihitung melebihi 1,96 (tabel *t*) atau *p value* dari pengujian lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat signifikansi atau dampak yang signifikan antar variabel. *F square* atau *effect size F square* adalah pengaruh variabel (secara kualitatif) dalam level struktural dengan kriteria *f square* 0,02 rendah, *f square* 0,15 moderat, *f square* 0,35 tinggi (Hair *et al.*, 2019).

Hasil perhitungan yang dilakukan mengidentifikasi adanya pengaruh *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* dengan nilai *p values* yaitu sebesar  $0,001 \leq 0,050$  selain itu nilai koefisien estimate yang dihasilkan yakni sebesar 0,453 sehingga dinilai positif, dimana ini mengidentifikasi bahwa semakin tinggi tingkat *transformational leadership* maka *psychological well-being* akan semakin tinggi. Hal ini karena makna positif membuktikan hubungan yang sejalan. Hasil nilai *t-statistics* untuk pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* adalah sebesar  $3,005 \geq 1,96$ , membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*. Koefisien estimate yang positif yakni sebesar 0,612 membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *transformational leadership* maka *job satisfaction* akan semakin tinggi. Lebih lanjut, hasil nilai *t-statistics* untuk pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah sebesar  $7,941 \geq 1,96$ , membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Koefisien estimate yang positif yakni sebesar 0,680 membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *transformational leadership* maka *job satisfaction* akan semakin tinggi. Hasil nilai *t-statistics* untuk pengaruh *job satisfaction* terhadap *psychological well-being* adalah  $0,721 \leq 1,96$ , yang dimana membuktikan tidak adanya pengaruh yang signifikan. Koefisien estimate negatif dengan nilai -0,078.

Berdasarkan nilai *t-statistics* untuk pengaruh *employee engagement* terhadap *psychological well-being* adalah sebesar  $4,229 \geq 1,96$ , membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *psychological well-being*. Koefisien estimate yang positif yakni sebesar 0,435

membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* maka *psychological well-being* akan semakin tinggi. Tambahan lain, hasil nilai *t-statistics* untuk pengaruh *employee engagement* terhadap *job satisfaction* adalah sebesar  $1,619 \leq 1,96$ , membuktikan tidak adanya pengaruh yang signifikan. Koefisien estimate negatif dengan nilai  $-0,319$ . Selain itu, tabel pengaruh langsung dan tidak langsung di bawah ini merupakan membuktikan adanya pengaruh tidak langsung yang didapatkan pada hubungan *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* melalui *employee engagement* yaitu  $0,296$  maka dikatakan positif, namun pada *t-statistics* menunjukkan nilai sebesar  $3,488 \geq 1,96$  sehingga dari hasil pengujian disimpulkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *psychological well-being*. Selanjutnya, mengidentifikasi bahwa koefisien estimate pengaruh tidak langsung yang didapatkan pada hubungan *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* melalui *job satisfaction* yaitu  $-0,048$ , namun pada *t-statistics* menunjukkan nilai sebesar  $0,641 \leq 1,96$  sehingga dari hasil pengujian disimpulkan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *psychological well-being*. Kemudian, mengidentifikasi bahwa koefisien estimate pengaruh tidak langsung yang didapatkan pada hubungan *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* melalui *employee engagement* dan *job satisfaction* yaitu  $0,017$  maka dikatakan positif, namun pada *t-statistics* menunjukkan nilai sebesar  $0,539 \leq 1,96$  sehingga dari hasil pengujian disimpulkan bahwa *employee engagement* dan *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *psychological well-being*.

**Tabel 2. Hasil Analisis R-Square**

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T-Statistic	Keterangan	P-Values	Keterangan	Kesimpulan
TLS -> PWB	0,453	3,280	$\geq 1,96$ (Signifikan)	0,001	$< 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
TLS -> JS	0,612	3,005	$\geq 1,96$ (Signifikan)	0,001	$< 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
TLS -> EEG	0,680	7,941	$\geq 1,96$ (Signifikan)	0,000	$< 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
JS -> PWB	-0,078	0,721	$\leq 1,96$ (Signifikan)	0,235	$\geq 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Ditolak
EEG -> PWB	0,435	4,229	$\geq 1,96$ (Signifikan)	0,000	$< 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
EEG -> JS	-0,319	1,619	$\leq 1,96$ (Signifikan)	0,053	$\geq 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Ditolak
TLS -> EEG -> PWB	0,296	3,488	$\geq 1,96$ (Signifikan)	0,000	$< 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
TLS -> JS -> PWB	-0,048	0,641	$\leq 1,96$ (Signifikan)	0,261	$\geq 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Ditolak
TLS -> EEG -> JS -> PWB	0,017	0,539	$\leq 1,96$ (Signifikan)	0,295	$\geq 0,05$ (Signifikan)	Hipotesis Ditolak

Sumber: Output *SmartPLS4* (2024)

## Pembahasan

### **Pengaruh Transformational Leadership terhadap Psychological Well-Being**

Berdasarkan hasil analisis inner model dengan menggunakan *smartPLS4*, bisa disimpulkan adanya pengaruh positif signifikan antara *transformational leadership* dengan *psychological well-being* pada karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Kim dan Cruz, (2022) yang membuktikan jika *transformational leadership* berpengaruh terhadap *psychological well-being* dari

karyawan yang bekerja di bidang pelayanan publik. Penelitian yang dilakukan oleh Djourova *et al.* (2019) juga mengungkapkan hal yang serupa yang menunjukkan jika saat seorang pemimpin memiliki gaya *transformational leadership*, maka dapat meningkatkan *psychological well-being* dari karyawan mereka. Ahmed *et al.* (2020) juga mengungkapkan jika adanya *transformational leadership* dapat meningkatkan *psychological well-being* dari karyawan yang bekerja sebagai perawat, khususnya saat adanya Covid-19. Berdasarkan dengan jawaban yang diperoleh dari responden, mereka merasa dengan adanya komunikasi yang disampaikan secara jelas dapat meningkatkan *psychological well-being* dari karyawan. Selain itu, untuk meningkatkan keadaan psikologis dari karyawan perusahaan, pemimpin yang ada diharapkan bisa memberikan dukungan kepada karyawan dan mendorong perkembangan karyawan yang ada, pemimpin yang ada juga diharapkan bisa menjadi seorang pemimpin yang memperlakukan karyawan sebagai seorang individu. Dari hasil penelitian yang ada, pemimpin juga diharapkan bisa mempraktikkan secara jelas nilai-nilai yang dipegang, agar karyawan bisa mencontoh tindakan yang dilakukan oleh pemimpin mereka. Karyawan yang ada juga merasa jika pemimpin yang bisa menghormati orang lain adalah pemimpin yang bisa meningkatkan *psychological well-being* dari karyawan.

### ***Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis inner model dengan menggunakan *smartPLS4*, bisa disimpulkan adanya pengaruh positif signifikan antara *transformational leadership* dengan *employee engagement* pada karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmadini *et al.* (2024) yang membuktikan adanya pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *employee engagement* di UIN Malang. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hai *et al.* (2020) yang membuktikan adanya pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *employee engagement* yang ada di Amerika Serikat dan Korea Selatan. Raj *et al.* (2020) mengungkapkan adanya pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *employee engagement* pada karyawan yang bekerja di perguruan tinggi Malaysia. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat dilihat jika dengan adanya dukungan yang diberikan oleh pimpinan yang ada di perusahaan dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Keterikatan kerja karyawan yang ada ditunjukkan melalui adanya kesiapan untuk mendorong diri sendiri agar bisa memberikan kinerja yang optimal. Selain itu, karyawan yang ada di perusahaan juga bersedia untuk memberikan produk yang berkualitas bagi karyawan, dengan meningkatkan kualitas dan kinerja produksi. Karyawan yang ada juga merasa jika peningkatan kinerja yang dilakukan merupakan hal penting bagi kemajuan perusahaan. Karyawan juga menunjukkan adanya keterikatan dengan siap untuk mengabdikan diri bagi perusahaan. Penting bagi manajemen dari perusahaan untuk bisa mengimplementasikan adanya kepemimpinan transformasional yang bisa menjadikan keterikatan karyawan menjadi meningkat. Keterikatan karyawan ini nantinya akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dan membantu perusahaan dalam mencapai target yang ditetapkan.

### ***Pengaruh Employee Engagement terhadap Psychological Well-Being***

Dari hasil analisis inner model dengan menggunakan *smartPLS4*, bisa disimpulkan adanya pengaruh positif signifikan antara *employee engagement* dengan *psychological well-being* pada karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rodríguez-Sánchez, (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh dari *employee engagement* terhadap *psychological well-being* karyawan khususnya saat pandemi Covid-19 berlangsung. Penelitian dari Piao *et al.* (2022) mengemukakan jika salah satu hal yang berpengaruh terhadap *psychological well-being* adalah *employee engagement*. Penelitian dari Clausen *et al.* (2022) membuktikan jika *employee engagement* yang diperoleh dengan memberikan otonomi kerja kepada karyawan dapat meningkatkan *psychological well-being* dari karyawan di Eropa. Berkaitan dengan kondisi mental yang dimiliki, karyawan merasa jika kehidupan yang dijalani merupakan proses pembelajaran berkelanjutan yang tidak pernah berhenti. Karyawan di perusahaan juga merasa jika mereka memiliki kemampuan beradaptasi yang baik dan bisa mengelola tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Karyawan yang ada merasa jika mereka memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam hidup mereka. Selain itu, karyawan juga merasa jika mereka memiliki harapan terhadap diri mereka sendiri. Hal ini sebaiknya menjadi perhatian khusus dari pihak manajemen, khususnya untuk bisa meningkatkan keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan agar

*psychological well-being* mereka juga mengalami peningkatan. Keterikatan ini ditunjukkan dengan adanya kesiapan mengabdikan kepada perusahaan, kesediaan karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, inisiatif untuk melakukan kinerja dengan lebih efektif, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi tambahan bagi pencapaian kinerja mereka. Hal ini menunjukkan jika dengan adanya kerelaan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya keterikatan karyawan, dapat membuat karyawan memberikan kontribusi optimal tanpa merasa tertekan dan dapat berpengaruh positif terhadap kondisi psikologis karyawan di perusahaan.

### ***Pengaruh Transformational Leadership terhadap Psychological Well-Being melalui Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis, selain terdapat pengaruh langsung antar variabel terdapat juga pengaruh tidak langsung antar variabel *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* melalui *employee engagement*. Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, disimpulkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh antara *transformational leadership* dan *psychological well-being*, sehingga H4 diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abolnasser *et al.* (2023) yang menunjukkan adanya peran mediasi dari keterikatan karyawan terhadap hubungan antara *transformational leadership* dan *psychological well-being* dari karyawan yang bekerja di industri perhotelan yang berlokasi di Saudi Arabia. Penelitian yang dilakukan oleh Islam *et al.* (2020) juga membuktikan jika *employee engagement* berperan sebagai mediasi dari hubungan antara *employee engagement* dan *psychological well-being* dari karyawan yang bekerja di perusahaan Malaysia. Jia *et al.* (2022) menunjukkan jika untuk dapat meningkatkan hubungan antara *employee engagement* dengan *psychological well-being*, manajer perlu meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu. Wu dan Lee, (2020) membuktikan pengaruh mediasi dari *employee engagement* terhadap hubungan antara *transformational leadership* dengan *psychological well-being* dari karyawan yang bekerja di bidang kesehatan yang ada di China. Naeem, (2020) mengungkapkan jika untuk dapat meningkatkan hubungan antara *transformational leadership* dengan *psychological well-being*, perlu adanya peningkatan *employee engagement* terlebih dahulu. Hasil temuan ini juga bisa bermanfaat bagi manajemen perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada *psychological well-being* dari karyawan yang ada, tetapi manajemen juga bisa meningkatkan *employee engagement* yang ada. Implementasi dari *transformational leadership* yang ada dapat meningkatkan *employee engagement*, sehingga karyawan bisa melakukan kinerja secara optimal tanpa adanya tekanan karena kondisi psikologis mereka juga mengalami peningkatan. Adanya efek mediasi dari *employee engagement* terhadap hubungan antara *transformational leadership* dengan *psychological well-being* membuktikan jika manajemen perusahaan harus bisa meningkatkan *employee engagement* melalui implementasi *transformational leadership* yang selanjutnya dapat meningkatkan *psychological well-being* karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi akan lebih dapat merasa sejahtera secara psikologis dan tidak akan membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam melakukan pekerjaan mereka.

### ***Pengaruh Transformational Leadership terhadap Job Satisfaction***

Berdasarkan hasil analisis inner model dengan menggunakan *smartPLS4*, bisa disimpulkan adanya pengaruh positif signifikan antara *transformational leadership* dengan *job satisfaction* pada karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kishen *et al.* (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* karyawan di Tangerang, Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono *et al.* (2020) mengungkapkan jika *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dari dosen yang di salah satu universitas swasta di Indonesia. Chi *et al.* (2023) juga melakukan penelitian yang membuktikan adanya pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* karyawan yang bekerja di perusahaan swasta Vietnam. Hal ini dapat menjadi perhatian bagi pemimpin perusahaan untuk bisa memberikan perhatian bagi karyawan dengan memberikan dukungan kepada tiap karyawan, karena hal ini merupakan salah satu ciri dari *transformational leadership*. Pemimpin yang ada juga sebaiknya bisa semakin memperkuat komunikasi dengan karyawan yang ada, karena hal tersebut dapat membuat karyawan merasa puas. Komunikasi intens dan pemberian instruksi yang jelas akan meningkatkan *job satisfaction* dari perusahaan. Selain itu, dengan adanya kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan dapat meningkatkan *job satisfaction* yang ada. Dengan adanya rasa hormat yang diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka saat ini. Pihak manajemen perlu

memberikan perhatian secara mendalam untuk meningkatkan implementasi dari gaya *transformational leadership* agar nantinya bisa meningkatkan tingkat *job satisfaction* dari karyawan.

### ***Pengaruh Job Satisfaction terhadap Psychological Well-Being***

Berdasarkan hasil analisis inner model dengan menggunakan *smartPLS4*, dapat disimpulkan tidak adanya pengaruh antara *job satisfaction* dengan *psychological well-being* pada karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Hastuti dan Kanto, (2024) yang menunjukkan jika *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *psychological well-being* dari karyawan yang bekerja di Kementerian Tenaga Kerja Indonesia. Penelitian dari Halis Kesawa *et al.* (2019) menunjukkan jika *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *psychological well-being* pada pendidik di lembaga x. Penelitian ini juga sejalan dengan Hastuti dan Kanto, (2024) bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *psychological well-being* pada Inspektorat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan. Kemudian pada penelitian Isgor dan Haspolat, (2016) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara *job satisfaction* dan *psychological well-being* pada karyawan. Hal ini maka karyawan merasa kurang dalam membagi waktu dengan pekerjaan satu dan lainnya sehingga terkadang karyawan merasa kurang puas dengan hasil kerja mereka. Hal ini juga dapat menimbulkan *psychological well-being* pada karyawan muncul perasaan emosional, rasa capek dan lelah ketika bekerja. Perusahaan perlu melakukan peningkatan kualitas hidup karyawan dikarenakan dengan memberikan rasa kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja akan berdampak positif pada kualitas hidup secara keseluruhan termasuk Kesehatan mental dan fisik.

### ***Pengaruh Transformational Leadership terhadap Psychological Well-Being melalui Job Satisfaction***

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, disimpulkan bahwa *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh antara *transformational leadership* dan *psychological well-being*. Hal ini berarti jika *job satisfaction* belum dapat memediasi secara baik terhadap *transformational leadership* dan *psychological well-being*. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Lindert *et al.* (2023) menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki dampak signifikan pada *psychological well-being*. Hasil penelitian ini sejalan dengan Prayekti dan Pangestu, (2022) yang menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh pada *job satisfaction*. Menurut penelitian Rantung *et al.* (2023) mengatakan bahwa *transformational leadership* tidak signifikan pada *job satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* belum mampu bertindak sebagai variabel mediasi dalam memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *psychological well-being*. Adapun hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Abolnasser *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara signifikan memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *psychological well-being* pada karyawan hotel. Dari hasil penelitian dikatakan jika karyawan merasa kondisi kurang puas akan pekerjaannya dan adanya tekanan pada kondisi psikologis maka karyawan tidak bisa bekerja secara optimal, sehingga pemimpin perusahaan perlu memberikan perhatian, motivasi, dan semangat kepada karyawan agar karyawan merasa sejahtera dan nyaman dalam melakukan pekerjaan mereka. Kemudian pemimpin yang mampu memberikan umpan balik positif, mendengarkan masukan karyawan, dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri akan dapat meningkatkan *job satisfaction* dan *psychological well-being* pada karyawan.

### ***Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Satisfaction***

Berdasarkan hasil analisis inner model dengan menggunakan *smartPLS4*, dapat disimpulkan tidak adanya pengaruh antara *employee engagement* dengan *job satisfaction* pada karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bagis *et al.* (2021) yang menunjukkan jika *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Selain itu penelitian oleh Diem *et al.* (2023) juga mengungkapkan jika *employee engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* PT Bank Negara Indonesia. Penelitian oleh Ramadan Wardiansyah *et al.* (2024) menunjukkan jika *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada perusahaan ritel. Penelitian Yalabik *et al.* (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Kemudian penelitian ini juga sejalan dengan Kinanti dan Fitria Hermiati, (2023) yang

mengungkapkan bahwa *employee engagement* tidak menunjukkan dampak signifikan pada *job satisfaction* pada karyawan PT Hagihara Westjava Industri. Dari keterikatan karyawan mereka masih belum sampai pada titik yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja terhadap pekerjaan, mereka hanya harus memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Perusahaan seharusnya dapat menindaklanjuti agar dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaannya. Misalnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman sehingga mereka fokus pada pekerjaannya dalam bekerja.

### ***Pengaruh Transformational Leadership terhadap Psychological Well-Being melalui Job Satisfaction dan Employee Engagement***

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, disimpulkan bahwa *job satisfaction* dan *employee engagement* tidak memediasi pengaruh antara *transformational leadership* dan *psychological well-being*. Hal ini membuktikan peran *job satisfaction* dan *employee engagement* dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *psychological well-being* tidak signifikan, karena pengaruh langsung dari *transformational leadership* terhadap *psychological well-being* tetap positif meskipun tidak ada *job satisfaction* dan *employee engagement*. Penelitian dari Abolnasser *et al.* (2023) menyatakan bahwa hubungan tidak langsung antara *transformational leadership* dan *psychological well-being* dalam keberadaan *employee engagement* dan *job satisfaction* sebagai mediator belum pernah diteliti sebelumnya serta tidak ada studi empiris sebelumnya yang meneliti potensi efek mediasi serial *employee engagement* dan *job satisfaction* dalam hubungan *transformational leadership* dan *psychological well-being* pada konteks industri perhotelan maupun konteks lainnya. Hasil penelitian ini pun berbeda dengan Abolnasser *et al.* (2023) yang menyatakan jika hasil penelitian dari *job satisfaction* dan *employee engagement* mampu memediasi *transformational leadership* dan *psychological well-being* pada karyawan perhotelan. Hasil penelitian ini dapat dikatakan jika *job satisfaction* dan *employee engagement* masih belum mampu dalam memediasi pengaruh antara *transformational leadership* dan *psychological well-being* pada perusahaan manufaktur. Pemimpin perlu meningkatkan dan memperhatikan nilai-nilai kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepada karyawan. Pemimpin harus mampu dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin juga harus mampu dalam menginspirasi karyawan sehingga dapat berkomitmen terhadap pekerjaan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja dan keterikatan karyawan maka secara langsung akan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan serta karyawan pun merasa puas dalam pekerjaannya.

### **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan hasil pembahasan dapat diambil kesimpulan yaitu *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *psychological well-being*, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *psychological well-being*, *employee engagement* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *psychological well-being*, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*, *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *psychological well-being*, *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *psychological well-being*, *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*, *employee engagement* dan *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *psychological well-being*.

Perusahaan disarankan untuk terus diterapkan secara maksimal dikarenakan hasil penelitian menemukan masih ada yang menyatakan bahwa *transformational leadership* pada perusahaan masih tergolong rendah, mengingat dukungan dari seorang pemimpin dalam menciptakan keberlangsungan perusahaan dan karyawan sangatlah penting. Hendaknya perusahaan berupaya meningkatkan *psychological well-being* dengan cara memberikan pengertian pentingnya memegang semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini bisa dilakukan dengan melakukan pendekatan kepada karyawan seperti melakukan kegiatan sosialisasi. Diharapkan perusahaan tetap menjaga dan meningkatkan *employee engagement* yang dimiliki karyawan dengan menciptakan suasana kerja nyaman dan menyenangkan. Hal ini bisa dilakukan dengan menjaga komunikasi antar

anggota karyawan, menghargai setiap capaian dari setiap bagian karyawan, serta mendukung minat dan skill yang dimiliki oleh karyawan. Dengan hal ini dapat menumbuhkan keterikatan emosional dan keterlibatan individu dalam organisasi. Kemudian perusahaan diharapkan dapat meningkatkan *job satisfaction* dengan cara mendapat penghargaan dari pimpinan atau rekan kerja, memberikan umpan balik dan dukungan dari pimpinan. Dengan hal ini dapat menumbuhkan perasaan kepuasan kerja pada karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yakni sampel yang terbatas pada perusahaan sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke konteks yang lebih luas. Selain itu dalam proses pengambilan data melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini mungkin bisa terjadi karena perbedaan pemikiran dan pemahaman yang berbeda pada tiap responden yang berpotensi mengakibatkan bias dalam hasil penelitian. Keterbatasan ini penting untuk dicatat penelitian selanjutnya agar dapat memberikan konteks yang lebih luas.

## Daftar Pustaka

- 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>
- Ahmed, F., Zhao, F., & Ahmad, N. (2020). *How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis : A three-wave longitudinal mediation study*. 1–13. <https://doi.org/10.1111/jan.14637>
- Aisyah, L. N., & Wartini, S. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja pada organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasional. *Management analysis journal*, 5(3), 229–243. 10.15294/maj.v5i3.11519
- Ariani, M., & Mugiastuti, R. R. H. (2022). *Determinants of Job Satisfaction*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(1), 52–63. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.52-63>
- ARMSTRONG, M., & TAYLOR, A. S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice i*. [www.koganpage.com](http://www.koganpage.com)
- Aziri, B. (2011). Aziri B. *Job Satisfaction: A Literature Review Management Research And Practice Vol Job Satisfaction: A Literature Review*. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Bagis, F., Darmawan, A., & Ikhsani, M. M. (2021). *The effect Of Employee Engagement and Emotional Intelligent on Organizational Commitment by Job Satisfaction as Mediate Variable Case in Employee Of Islamic Education Institution*. 7(01), 460–466.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bin Shmailan, A. S. (2016). *The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study*. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8. <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>

Amelia Arwidya Putri, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh transformational leadership terhadap *psychological well-being* melalui *job satisfaction* dan *employee engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur

- Bui, H. T. M., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). *The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373–386. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., & Fahlevi, M. (2020). *The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment : Case Studies in Private University Lecturers*.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). *A Short Measure Of Transformational Leadership*. *Journal Of Business And Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chi, H., Vu, T. Van, Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). *How financial and non – financial rewards moderate the relationships between transformational leadership , job satisfaction , and job performance How financial and non – financial rewards*. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Clausen, T., Rosendahl, L., Pedersen, M., Friis, M., Theorell, T., Madsen, I. E. H., & Clausen, T. (2022). *Job autonomy and psychological well-being : A linear or a non-linear association ? Job autonomy and psychological well-being : A linear or a non-linear association ? European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395–405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Diem, M. J., Marwah, T., Hanafi, A., & Andriana, I. (2023). *The Effect of Satisfaction on the Relationship Between Employee Engagement and Performance*. 8–17.
- Djourova, N. P., Molina, I. R., Santamatilde, N. T., & Abate, G. (2019). *Self-Efficacy and Resilience : Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being*. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
- Hai, S., Wu, K., & Park, I. (2020). *The role of perceived high- performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors engagement*. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0139>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. [www.cengage.com/highered](http://www.cengage.com/highered)
- Halis Kesawa, A., Khildah Fatmawati, I., Pitaloka Puspitasari, D., Prastyo, B., Fazlurrahman, H., & Author, C. (2019). *The Effect of Psychological Well-Being and Psychological Empowerment on Job Satisfaction in Institution X*. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2278–3369. [www.managementjournal.info](http://www.managementjournal.info)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hastuti, N. W., & Kanto, D. S. (2024). *The Effect Of Workload , Job Satisfaction , And Organizational Support On Auditor Performance With Psychological Well-Being Mediation ( Study At The Inspectorate General Of The Ministry Of Manpower )*. 13(03), 1269–1288. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i03>
- Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., & Ping, L. L. (2020). *Factors influencing job satisfaction among academic staffs*. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285–291. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20509>
- Hood, C. (2017). *The power of the positive: Leisure and wellbeing*.

<https://www.researchgate.net/publication/317180687>

- Isgor, I. Y., & Haspolat, N. K. (2016). *Investigating the Psychological Well-Being and Job Satisfaction Levels in Different Occupations*. *International Education Studies*, 9(12), 194. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n12p194>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). *Transformational leadership and employee championing behavior during organizational change: the mediating effect of work engagement*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-01-2020-0016>
- Jia K, Zhu T, Zhang W, Rasool SF, Asghar A, Chin T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: the empirical evidence from the higher education sector of China. *Int J Environ Res Public Health*, 19(9), 5414. doi: 10.3390/ijerph19095414. PMID: 35564809; PMCID: PMC9099872.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). *The effects of leadership style on employee well-being in hospitality*. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). *Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust*. *Management Research Review*, 43(8), 931–950. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0268>
- Kim HD, Cruz AB. (2022). Transformational leadership and psychological well-being of service-oriented staff: hybrid data synthesis technique. *Int J Environ Res Public Health*, 19(13), 8189. doi: 10.3390/ijerph19138189.
- Kim, M., & Jang, J. (2022). *The effect of physical environment of the employee break room on psychological well-being through work engagement in the hospitality industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 21(2), 175–196. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2031606>
- Kinanti, A. P., & Fitria Hermiati, N. (2023). *The Impact of Work Life Balance and Employee Engagement on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Case Study of Employees of PT. Hagihara Westjava Industries)*. 7(2), 239–245. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/profitability>
- Kishen, Tantri Yanuar Rahmat Syah, S. R. A. (2020). *The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance*. 04(01).
- Kozak, M. A., & Uca, S. (2008). *Effective factors in the constitution of leadership styles: A study of Turkish hotel managers*. *Anatolia*, 19(1), 117–134. <https://doi.org/10.1080/13032917.2008.9687057>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). *Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement*. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lindert, L., Zeike, S., Choi, K. E., & Pfaff, H. (2023). *Transformational Leadership and Employees' Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior : an evidence-based approach*. McGraw-Hill Irwin.

- Amelia Arwidya Putri, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh transformational leadership terhadap *psychological well-being* melalui *job satisfaction* dan *employee engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur
- Madan, P., & Srivastava, S. (2015). *Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers*. *FIIB Business Review*, 4(2), 53–62. <https://doi.org/10.1177/2455265820150210>
- Megawati, E., & Herdiyanto, Y. K. (2016). Hubungan antara Perilaku Prososial dengan Psychological Well-Being pada Remaja. *Jurnal Psikologi Udayana*, 3(1), 132–141. <https://doi.org/10.24843/jpu.2016.v03.i01.p13>
- Melwin, M., & Assistant, J. (2016). *Employee Engagement-An Empirical Stud On Implications For Psychological Well Being*. *International Journal of Management (IJM)*, 7(5), 183–187. <http://www.iaeme.com/IJM/index.asp183http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=7&IType=5JournalImpactFactor>
- Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14 (3), 682-713. <https://ssrn.com/abstract=3706933>
- Olatunde, D. B. E., & Odusanya, P. O. (2015). *Job Satisfaction and Psychological wellbeing among mental Health Nurses*. *International Journal of Nursing Didactics*, 5(8). <https://doi.org/10.15520/ijnd.2015.vol5.iss8.107.12-18>
- Piao, X., Xie, J., & Managi, S. (2022). *Environmental , social , and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement*. *BMC Public Health*, 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12350-y>
- Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA)*. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 373. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16515>
- Rahmadini, A. N., Basith, R., & Khan, F. (2024). Influence of transformational leadership and organizational support on employee performance, with employee engagement as a mediating variabel, 5(6), 3127–3140. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i6.1932>
- Raj, A., Arokiasamy, A., & Hon, H. (2020). *Exploring the influence of transformational leadership on work engagement and workplace spirituality of academic employees in the private higher education institutions in Malaysia*. 10, 855–864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.011>
- Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). *The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction*. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
- Rantung, M. R., Taroreh, R. N., & Sendow, G. M. (2023). *the Effect of Transformational Leadership Style, Job Placement and Work Facilities on Employee Job Satisfaction At the Social Service of Minahasa Selatan Regency*. *Jurnal EMBA*, 11(4), 1718–1730.
- Rodríguez-Sánchez, M.-C. D.-C.-D. and J.-L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of covid-19: a proposal of the 5cs model. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(10), 5470; <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *On Happiness And Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being*. [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org)

- Saingo, Y. A. (2023). *Karakter Kepemimpinan Transformasional Petrus Octavianus Sebagai Pendidik Kristen*. *Jurnal Shanan*, 7(1), 19–44. <https://doi.org/10.33541/shanan.v7i1.4393>
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. [www.mercerHR.com](http://www.mercerHR.com)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). *Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations*. In *Human Resource Development Review* (Vol. 9, Issue 1, pp. 89–110). <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Supriyadi, S., Saifudin, I. M. M. Y., & Hartono, B. (2020). *Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Psychological Well-Being Remaja Smp Negeri 1 Banguntapan Bantul Yogyakarta*. *Jurnal Perawat Indonesia*, 4(3), 437–445. <https://doi.org/10.32584/jpi.v4i3.635>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). *Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies*. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Wu, W., & Lee, Y. (2020). *Do work engagement and transformational leadership facilitate knowledge sharing? a perspective of conservation of resources theory*. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(7), 2615; <https://doi.org/10.3390/ijerph17072615>
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). *Facets of job satisfaction and work engagement*. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-08-2015-0036>