

Fungsi Kepemimpinan Transformasional dalam Membina Kesejahteraan Psikologis dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan Karyawan

Henny Fransiska Zai

Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Sumatera Utara, Indonesia

Email: zaihenny@email.com

Email Penulis Korespondensi: zaihenny@gmail.com

Abstrak - Sumber daya manusia berkualitas tinggi merupakan aset penting bagi bisnis yang ingin memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan. Namun, prinsip inti organisasi kesejahteraan psikologis (PW) dan keseimbangan kehidupan kerja (WLB) karyawan sering terancam oleh meningkatnya tuntutan pasar global, terobosan teknologi yang pesat, dan lingkungan kerja yang menuntut. Setiap tahun, masalah ini, yang ditandai dengan meningkatnya tingkat stres dan kelelahan, mengakibatkan kerugian produktivitas triliunan dolar di seluruh dunia. Akibatnya, Kepemimpinan Transformasional (TR) diakui sebagai katalis penting yang mengubah peran kepemimpinan transformasional dari alat manajemen tugas menjadi alat pengembangan dan pemberdayaan pribadi. Batasan peran kehidupan kerja lebih mudah dikelola dan stres psikologis langsung berkurang dengan elemen TR seperti perhatian yang dipersonalisasi dan motivasi inspiratif. Untuk menutup kesenjangan dalam literatur dengan mengintegrasikan secara menyeluruh kedua hasil penting ini ke dalam satu model, terutama dalam konteks non-Barat, studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memvalidasi secara eksperimental peran ganda kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan.

Kata Kunci: Pemberdayaan karyawan, keseimbangan kehidupan kerja, kesejahteraan psikologis, kepemimpinan transformasional, dan tinjauan literatur sistematis.

Abstract - For companies looking to gain a long-term competitive advantage, having top-notch human resources is essential. However, growing global market demands, quick technical advancements, and demanding work settings frequently pose a danger to fundamental organizational concepts, such as employees' psychological well-being (PW) and work-life balance (WLB). These problems, which are typified by increasing levels of stress and burnout, cause trillions of dollars in lost productivity globally every year. As a result, Transformational Leadership (TR) is acknowledged as an essential catalyst that changes the function of transformational leadership from one of task management to one of empowerment and personal growth. TR components like individualized attention and motivational inspiration immediately lower psychological stress and make work-life role boundaries easier to manage. This study intends to investigate and experimentally validate the dual role of transformational leadership in enhancing employees' psychological well-being and work-life balance in order to close this gap in the literature by thoroughly integrating these two significant outcomes into a single model, especially in a non-Western context.

Keywords: Employee empowerment, work-life balance, psychological well-being, transformational leadership, and a systematic literature review.

Diajukan: 10-11-2012; **Direvisi:** 11-12-2025; **Diterima:** 19-12-2025; **Diterbitkan:** 07-01-2025.

1. PENDAHULUAN

Bagi setiap perusahaan yang ingin meraih keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup jangka panjang, memiliki sumber daya manusia berkualitas tinggi merupakan aset krusial, Kesehatan mental karyawan dilingkungan kerja mereka merupakan salah satu masalah sering luput dari perhatian karena merupakan sesuatu yang tidak terlihat dalam bentuk fisik. Sehingga dibutuhkan kejelian pengamatan dari para pemimpin perusahaan[1]. Namun, fondasi dasar organisasi kesejahteraan psikologis karyawan dan kemampuan mereka untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja sering kali tertantang dalam menghadapi meningkatnya tuntutan pasar global, kemajuan teknologi yang pesat, dan budaya kerja yang semakin menuntut. Organisasi telah menghadapi tantangan kritis selama sepuluh tahun terakhir: bagaimana mempertahankan tingkat produksi yang tinggi sekaligus memastikan bahwa stres tidak berdampak negatif pada kesehatan mental dan kualitas hidup karyawan. Prevalensi stres kerja, kelelahan kerja, dan gangguan kesehatan mental lainnya di lingkungan profesional telah meningkat secara signifikan akibat kondisi kerja yang intensif, yang ditandai dengan beban kerja yang berat, tenggat waktu yang ketat, dan ketidakpastian ekonomi.

Fenomena ini merupakan bencana organisasi, bukan sekadar masalah pribadi. Dampak ekonomi yang sangat besar disorot oleh data dari Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), yang memperkirakan bahwa kecemasan dan depresi yang utamanya berkaitan dengan tempat kerja menyebabkan hilangnya produktivitas global triliunan dolar setiap tahun akibat presenteeism (hadir di tempat kerja tetapi tidak produktif), absensi, dan biaya perawatan kesehatan yang lebih tinggi. Ketika kesejahteraan psikologis menurun, pekerja biasanya menunjukkan keterikatan afektif yang lebih rendah terhadap perusahaan, lebih banyak niat untuk keluar, dan kinerja yang kurang ideal. Oleh karena itu, sistem dukungan dan intervensi yang kuat harus diintegrasikan ke dalam struktur organisasi.

Kepemimpinan telah diakui sebagai katalis penting dalam pencarian solusi jangka panjang dan praktis untuk masalah kesehatan mental karyawan. Kepemimpinan kini perlu menjadi alat untuk pertumbuhan dan pemberdayaan pribadi, alih-alih sekadar cara untuk mengelola aktivitas dan mencapai tujuan. Di antara sekian banyak teori kepemimpinan, kerangka kerja yang paling relevan dan menjanjikan untuk mengatasi masalah kesejahteraan adalah Kepemimpinan Transformasional (TR). Melampaui transaksi, pemimpin transformasional menginspirasi, mendorong, dan merangsang pengikutnya untuk menyadari potensi mereka, memprioritaskan kebutuhan tim di atas kebutuhan mereka sendiri, dan menghasilkan hasil yang melampaui ekspektasi awal. Komponen inheren TR berupa pertimbangan individual perhatian yang tulus terhadap minat, pertumbuhan, dan kesejahteraan setiap bawahan memiliki kemampuan langsung untuk mengurangi stres psikologis dan mempermudah pengelolaan batasan antara pekerjaan dan kehidupan rumah tangga. Peran kepemimpinan dari masing-masing organisasi maupun organisasi yang semakin meningkat dan positif di kalangan karyawan, maka akan semakin meningkatkan secara positif kesejahteraan psikologis para karyawan di tempat kerja[2]. Peran dari gaya kepemimpinan yang kuat dan positif yang diterapkan dalam organisasi mampu membentuk perilaku proaktif, dimana karyawan dapat secara aktif untuk mengambil tindakan atau langkah tegas dalam mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga terbentuknya kepuasan kerja bagi para karyawan. Untuk menginspirasi dan memberdayakan karyawan, sehingga mereka dapat mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi awal. Pemimpin transformasional mampu mengarahkan pengikut untuk selaras dengan visi organisasi, tidak hanya melalui instruksi, tetapi juga dengan menjadi contoh nyata[3][4].

Pemberdayaan karyawan merupakan tujuan utama para pemimpin transformatif. Dengan menunjukkan kepedulian yang tulus dan memberikan dukungan emosional, para pemimpin ini menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis di mana para staf merasa dihargai dan dipercaya, sehingga mereka dapat mengekspresikan diri dan mengatasi stres tanpa mengkhawatirkan dampak negatif. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan prediktor yang kuat dan signifikan terhadap dua variabel hasil penting: Keseimbangan Kerja-Kehidupan (sebagai indikator keselarasan peran eksternal) dan Kesejahteraan Psikologis (sebagai indikator kesehatan internal). Terdapat landasan teori yang kuat yang menghubungkan kepemimpinan yang efektif dengan hasil organisasi yang positif. Kondisi terkini dalam penelitian organisasi sedang bergeser dari fokus semata-mata pada kesuksesan finansial menuju Perilaku Organisasi Positif (POB), yang mengakui bahwa karyawan yang puas dan sehat merupakan aset berharga. Menurut kerangka teori Kebutuhan-Sumber Daya Pekerjaan (JD-R), penelitian terkini mulai mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat berfungsi sebagai sumber daya esensial, membantu pekerja memenuhi kebutuhan pekerjaan dan memanfaatkan sumber daya pekerjaan yang tersedia. Peningkatan keterlibatan kerja, dedikasi organisasi, dan bahkan inovasi semuanya telah dikaitkan dengan penelitian transformasional, kesejahteraan organisasi adalah keadaan positif secara psikologis yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap keadaan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis dasar dan memberikan peluang pengembangan diri. Ada empat faktor yang mempengaruhi kesejahteraan organisasi adalah kepuasan kerja, penghargaan organisasional, kepedulian atasan dan intrusi pekerjaan ke dalam kehidupan pribadi [5] Namun, masih terdapat kekurangan serius terutama mengkaji efek ganda dan terintegrasi dari kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja secara bersamaan dalam satu model, terutama dalam konteks non-Barat. Sebuah studi yang dilakukan di Afrika Selatan mengkaji dampak kepemimpinan moral terhadap kepuasan pekerja, mereka sampai pada kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan moral dapat menumbuhkan suasana yang mendorong kesejahteraan umum yang lebih baik[4][6]. Studi yang kami usulkan mengkaji dimensi transformasional yang lebih luas, seperti visi bersama, perhatian individual, dan stimulasi intelektual, yang mungkin memiliki jalur pengaruh yang berbeda terhadap kesejahteraan, sementara studi mereka berfokus pada dimensi etika (perilaku yang benar dan adil), meskipun variabel hasilnya serupa. Keempat, [7] mengkaji dampak kepemimpinan transformatif terhadap stres kerja dan komitmen afektif karyawan di lingkungan Asia Selatan. Mereka menemukan bahwa KT bertindak sebagai penghalang protektif terhadap stres terkait pekerjaan, yang meningkatkan dedikasi karyawan. Namun, variabel dependen dalam studi kami lebih luas. Penekanan kami pada keseimbangan kehidupan kerja memungkinkan kami untuk menyelidiki pengelolaan batasan peran yang tidak cukup ditangkap oleh stres kerja saja. Kesejahteraan psikologis merupakan gagasan yang lebih positif dan proaktif daripada sekadar tidak adanya stres kerja. Kelima, keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kesehatan mental dengan meningkatkan persepsi otonomi di tempat kerja, menurut [8] Mereka berpendapat bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan karyawan rasa kendali yang lebih besar, yang mengurangi gejala gangguan mental ringan. Meskipun variabel ini berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis, studi kami secara unik mengintegrasikan dua hasil penting (kesejahteraan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja) secara bersamaan. Integrasi ini penting karena keseimbangan kehidupan kerja seringkali merupakan prasyarat atau mediator penting bagi kesejahteraan psikologis, dan integrasi ini. Berikut ini adalah kesenjangan penelitian yang jelas, sebagaimana ditentukan oleh tinjauan pustaka dan perbandingan dengan studi terkait yang dilakukan selama lima tahun terakhir tidak adanya studi yang secara bersamaan dan komprehensif menyelidiki peran ganda kepemimpinan transformasional dalam memprediksi kesejahteraan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja dalam satu model tunggal yang komprehensif. Penelitian seringkali terfokus secara sempit atau terkonsentrasi pada berbagai aspek kepemimpinan. Perlunya memvalidasi model ini dalam konteks budaya tertentu, seperti Indonesia atau Asia Tenggara, di mana konvensi kerja-keluarga dan dinamika interaksi atasan-bawahan mungkin sangat berbeda dari konteks Barat yang dominan dalam literatur kepemimpinan. Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah menggunakan pendekatan

kuantitatif untuk menyelidiki dan memvalidasi secara eksperimental peran dan fungsi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan.

2. METODOLOGI

Metodologi utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Tinjauan Literatur Sistematis (SLR). Karena memungkinkan identifikasi, penilaian, dan sintesis menyeluruh atas semua temuan penelitian terkait peran kepemimpinan transformasional (TR) dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis (PW) dan keseimbangan kehidupan kerja (WLB) karyawan, teknik SLR digunakan[9]. Metode ini menjamin bahwa hasilnya tidak hanya didasarkan pada investigasi individual, melainkan mewakili konvergensi pengetahuan kolektif komunitas ilmiah, menghasilkan kesimpulan yang solid dan kerangka konseptual yang baru.

Empat fase utama proses SLR dalam penelitian ini adalah perencanaan, penelusuran literatur, pemilihan dan analisis data, serta sintesis temuan. Penyusunan pertanyaan penelitian yang tepat dan terarah menandai dimulainya tahap perencanaan. "Bagaimana Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kesejahteraan Psikologis dan Keseimbangan Kerja-Hidup karyawan, dan mekanisme mediasi atau moderasi apa yang paling sering didokumentasikan dalam literatur akademis?" merupakan pertanyaan utama yang memandu tinjauan ini. Dampak ekonomi yang sangat besar ini disorot oleh data dari Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), yang memperkirakan bahwa kecemasan dan depresi yang utamanya berkaitan dengan tempat kerja menyebabkan kerugian produktivitas global triliunan dolar setiap tahun akibat presenteeism (hadir di tempat kerja tetapi tidak produktif), absensi, dan biaya perawatan kesehatan yang lebih tinggi. Ketika kesejahteraan psikologis menurun, pekerja biasanya menunjukkan keterikatan afektif yang lebih rendah terhadap perusahaan, lebih banyak niat untuk keluar, dan kinerja yang kurang ideal[9][4]. Oleh karena itu, sangat penting bagi struktur organisasi untuk menerapkan prosedur dukungan dan intervensi yang kuat. Kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat dikembangkan berdasarkan pertanyaan ini. Kriteria inklusi adalah sebagai berikut: (1) artikel jurnal yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir (2015–2025) untuk menjamin kebaruan; (2) penelitian yang menggunakan metode kuantitatif atau kualitatif empiris; (3) fokus utama pada variabel Kepemimpinan Transformasional dan setidaknya satu dari variabel hasil, Keseimbangan Kerja-Hidup atau Kesejahteraan Psikologis; dan (4) publikasi dalam bahasa Inggris atau Indonesia. Bab buku, tesis atau disertasi magister, prosiding konferensi yang tidak melalui tinjauan sejawat, dan penelitian tentang filosofi kepemimpinan alternatif (seperti kepemimpinan transaksional, autentik, atau kepemimpinan pelayan) yang tidak memiliki hubungan yang jelas dengan kerangka kerja transformasional juga dikecualikan. Metodologi yang ketat digunakan dalam prosedur seleksi. Penyaringan judul dan abstrak merupakan langkah awal. Publikasi yang tersisa diperiksa oleh dua peneliti terpisah sesuai dengan kriteria inklusi. Diskusi dilakukan untuk menyelesaikan perselisihan hingga tercapai kesepakatan yang utuh. Evaluasi menyeluruh terhadap naskah merupakan langkah kedua. Untuk memastikan kesesuaian variabel, metodologi, dan temuan yang dilaporkan, artikel yang lolos penyaringan abstrak diunduh dan ditinjau secara menyeluruh. Dua puluh jurnal referensi utama yang paling relevan dan berpengaruh sebagaimana ditentukan oleh faktor sitasi dan reputasi jurnal dipilih untuk pemeriksaan tambahan. dapat mengubah efektivitas KT dalam meningkatkan WLB, sementara studi oleh Eagly dkk. (2003) dapat menunjukkan disparitas gender dalam reaksi terhadap KT[3]. Kerangka konseptual terpadu baru yang merepresentasikan keadaan terkini dan mengisi kesenjangan penelitian yang disebutkan dalam Pendahuluan akan dibuat menggunakan temuan sintesis ini. Selain mengidentifikasi proses yang belum teruji (seperti faktor-faktor yang belum diselidiki sebagai mediator atau moderator), pendekatan ini akan secara eksplisit memetakan hubungan yang ditemukan dan menawarkan agenda yang jelas untuk penelitian empiris di masa mendatang, terutama dalam konteks non-Barat.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak kepemimpinan transformasional (TR) terhadap kesejahteraan psikologis (PW) karyawan merupakan hubungan kausal yang mendasar dan didukung secara empiris, alih-alih sekadar hasil sampingan yang positif. Melalui sejumlah mekanisme yang tertanam dalam perilaku sehari-hari pemimpin, kepemimpinan transformasional yang dicirikan oleh kapasitasnya untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan pengikut melampaui kepentingan pribadi berkontribusi langsung pada PW yang lebih tinggi. Dimensi perilaku transformasional merupakan sumber utama efek langsung ini, yang menjadikannya sumber daya pekerjaan yang penting dalam paradigma teoretis Job Demands-Resources (JD-R). Dimensi Pertimbangan Individual merupakan mekanisme pengaruh langsung yang paling ampuh.

Pemimpin transformasional menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kebutuhan, tujuan, dan situasi spesifik setiap karyawan dengan memperlakukan mereka sebagai individu, alih-alih hanya sebagai sumber daya yang berguna. Perilaku ini menumbuhkan suasana yang kondusif dan aman secara psikologis. Seorang pemimpin secara langsung menawarkan dukungan emosional ketika mereka meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah pribadi, mengenali kesulitan yang dihadapi anggota staf, atau bahkan sekadar menanyakan kabar mereka dengan empati. Dukungan emosional ini berfungsi sebagai perlindungan penting terhadap tekanan dan tuntutan di tempat kerja. Kecemasan, stres, dan kelelahan kerja berkurang drastis ketika karyawan merasa diakui dan dihargai. Sumber Daya Manusia di perusahaan perlu di kelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Sebuah perusahaan atau organisasi sangat dibutuhkan seorang pemimpin yang baik karena pemimpin adalah suatu cerminan dalam mempengaruhi individu atau kelompok, dan seorang pemimpin harus menjaga etika dan kepemimpinan dikatakan berhasil jika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tersebut[10][7]. Oleh karena itu, memiliki sumber dukungan yang terlihat dan tepercaya dari figur otoritas tinggi segera meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang mencakup kepuasan hidup, emosi yang baik, dan tidak adanya indikator tekanan psikologis. Menurut Teori Penentuan Nasib Sendiri (SDT), hal ini memuaskan hasrat psikologis fundamental untuk keterhubungan. Selain itu, kebahagiaan kerja secara signifikan dipengaruhi secara langsung oleh faktor Motivasi Inspirasional. Pemimpin transformasional memberikan pekerjaan sehari-hari yang lebih bermakna dan bertujuan dengan mengartikulasikan visi masa depan yang menginspirasi dan menantang. Kepemimpinan adalah mereka yang menggunakan wewenang untuk mengorganisasi, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi pencapaian tujuan perusahaan. Dalam organisasi kinerja adalah jawaban dari berhasilnya atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan[11]. Mereka menghubungkan tugas-tugas rutin dengan tujuan perusahaan yang lebih penting. Kepuasan kerja eudaimonik (kesejahteraan yang berpusat pada aktualisasi diri) diprediksi secara signifikan oleh pandangan yang lebih tinggi tentang kebermaknaan kerja. Karyawan merasa lebih bangga dan berkomitmen ketika mereka melihat bahwa upaya mereka merupakan bagian dari sesuatu yang lebih besar. Harga diri dan identitas profesional, dua elemen penting dari kepuasan kerja yang sehat, secara langsung ditingkatkan oleh rasa signifikansi ini. Mereka berusaha untuk mencapai tujuan bersama yang memotivasi, alih-alih hanya mencari gaji. Hasilnya adalah peningkatan keterlibatan kerja yang sehat, yang merupakan indikator kuat kepuasan kerja yang positif dan merupakan kebalikan dari kelelahan kerja. Pemimpin transformasional menggunakan stimulasi intelektual untuk mendorong staf berpikir kreatif, menantang praduga, dan menemukan solusi baru untuk tantangan. Tindakan ini berdampak langsung pada WP dengan meningkatkan efikasi diri dan rasa kompetensi mereka[12][8].

Karyawan merasa berdaya secara kognitif ketika mereka diizinkan untuk mengambil inisiatif, mengkritik prosedur yang berlaku, dan belajar dari kesalahan tanpa takut akan konsekuensinya. Kebutuhan psikologis fundamental kedua kompetensi terpenuhi oleh peningkatan kompetensi ini. Komponen krusial WP adalah rasa efektivitas dan kemampuan untuk mengatasi hambatan (yaitu, penguasaan). Karyawan ditantang secara langsung oleh pemimpin transformasional, tetapi mereka juga diberi keyakinan akan kapasitas mereka untuk berhasil. Selain meningkatkan kinerja, hal ini juga meningkatkan ketahanan psikologis terhadap kegagalan, yang merupakan tanda kuat WP. Pengaruh Ideal atau karisma menumbuhkan kepercayaan yang kuat dengan meminta para pemimpin memberikan contoh perilaku moral dan kejujuran. Sumber daya psikologis yang penting adalah kepercayaan ini. Kepercayaan mengurangi ambiguitas dan kebingungan peran. Karyawan merasa lebih aman secara struktural dan memiliki keyakinan terhadap keputusan organisasi ketika mereka memiliki kepercayaan pada pemimpin mereka. Beban kognitif dan stres yang ditimbulkan oleh kekhawatiran tentang kebijakan yang tidak adil atau masa depan pekerjaan langsung berkurang oleh rasa stabilitas ini. Dengan memupuk stabilitas emosional dan prediktabilitas, lingkungan yang memiliki kepercayaan tinggi langsung meningkatkan kinerja kerja dengan memungkinkan pekerja untuk memfokuskan kembali energi mereka dari stres dan pertahanan diri ke pekerjaan dan pertumbuhan pribadi.

3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keseimbangan Kerja-Kehidupan karyawan

Alih-alih menggunakan kebijakan formal (seperti cuti atau program EAP), Kepemimpinan Transformasional (TR) secara langsung memengaruhi Keseimbangan Kerja-Hidup (Work-Life Balance/WLB) karyawan dengan menciptakan lingkungan psikologis dan dukungan perilaku yang memberdayakan karyawan untuk berhasil mengelola batasan antara kehidupan pribadi dan profesional mereka. Dua komponen utama pertimbangan Individual dan dampak ideal merupakan sumber utama dampak langsung ini[13]. Bersama-sama, keduanya memberi karyawan lebih banyak kendali, fleksibilitas, dan dukungan yang dirasakan untuk mengelola batasan pekerjaan mereka.

1. Mendorong Pertimbangan Individu untuk Meningkatkan Otonomi dan Kontrol

Cara paling langsung kepemimpinan Transformasional membantu K3 adalah melalui dimensi Pertimbangan Individual. Kepedulian yang tulus terhadap kebutuhan pribadi setiap karyawan, termasuk tuntutan dan keadaan di luar tempat kerja (misalnya, masalah keluarga, tugas pengasuhan, atau kebutuhan kesehatan), ditunjukkan oleh para pemimpin transformasional. Memberikan Fleksibilitas Waktu: Para pemimpin secara langsung memberikan fleksibilitas dan otonomi yang esensial dengan secara sukarela mendengarkan dan menangani keadaan khusus

setiap orang. Seorang pemimpin secara tegas mendukung K3 ketika mereka mengizinkan perubahan jam kerja atau lokasi karena alasan pribadi. Karyawan memiliki kendali lebih besar atas kapan dan bagaimana mereka menyelesaikan tugas mereka berkat otonomi ini, yang merupakan prediktor signifikan dari Kehidupan Kerja yang Baik (WLB) yang baik. Salah satu alat penting untuk mengurangi konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah kendali atas jadwal dan pengaturan kerja. Dukungan untuk Manajemen Batasan: Para pemimpin transformasional yang efektif menghormati batasan-batasan karyawan mereka. Mereka mendorong karyawan untuk benar-benar tidak terlibat selama liburan atau waktu istirahat dan menghindari pertanyaan atau percakapan yang tidak mendesak di luar jam kerja. Untuk mencegah kehidupan kerja terus menerus mengganggu kehidupan pribadi, yang penting bagi K3 yang sehat, langkah ini memberikan karyawan wewenang untuk mengendalikan batasan pekerjaan mereka.

2. Menciptakan Standar dan Mengurangi Stigma melalui Pengaruh Ideal
Perceived Organizational Support (POS) untuk K3 sangat ditingkatkan oleh pengaruh ideal, di mana para pemimpin berperan sebagai panutan melalui kejujuran, moralitas, dan perilaku. Ketika para pemimpin transformasional, sebagai individu yang terkenal dan berkuasa, secara terbuka menerapkan keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat (misalnya, mengambil cuti penuh, meninggalkan kantor pada waktu yang wajar), mereka memberikan legitimasi budaya kepada organisasi secara keseluruhan untuk mengikutinya. Pekerja yakin bahwa menggunakan kebijakan WLB atau menetapkan batasan tidak akan mengurangi peluang mereka untuk maju dalam karier atau membuat mereka tampak kurang berdedikasi. Stigma yang melekat pada kemampuan menyeimbangkan pekerjaan dan kewajiban pribadi secara langsung berkurang oleh pengaruh panutan ini. Para pemimpin transformasional menumbuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi melalui integritas dan konsistensi mereka. Bagi K3, kepercayaan ini penting karena pekerja merasa bahwa manajer akan menepati janji mereka tentang fleksibilitas dan bahwa pekerjaan mereka akan dievaluasi berdasarkan kualitas keluaran (hasil), bukan jumlah waktu tatap muka. Karyawan dapat lebih berkonsentrasi pada produktivitas yang efisien selama jam kerja dan melepaskan tugas terkait pekerjaan di luar jam kerja berkat jaminan ini.
3. Memperjelas Tujuan dan Meningkatkan Efisiensi dengan Motivasi dan Stimulasi
K3 didukung oleh aspek Motivasi Inspiratif dan Stimulasi Intelektual, yang meningkatkan produktivitas dan konsentrasi. Pemimpin transformasional yang inspiratif mendorong karyawan untuk berfokus pada prioritas dan dampak strategis dengan membantu mereka menyelaraskan aktivitas mereka dengan visi yang lebih luas. Dengan mengurangi waktu yang dihabiskan untuk tugas-tugas yang tidak penting atau peran yang tidak jelas, klarifikasi tujuan ini memungkinkan pekerja untuk menyelesaikan tugas lebih cepat dan menyediakan waktu luang untuk kegiatan pribadi. Stimulasi intelektual memotivasi pekerja untuk menemukan cara yang lebih cerdas dan efektif dalam mengerjakan tugas. Hal ini mendorong pengembangan pekerjaan, yang memungkinkan pekerja untuk memodifikasi tanggung jawab dan batasan peran mereka guna mendukung keseimbangan pribadi mereka dengan lebih baik.

3.2 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kesejahteraan Psikologis karyawan

Tempat kerja yang sekaligus mendukung kesejahteraan psikologis karyawan adalah kepemimpinan transformasional (TR). Ini adalah hubungan langsung dan kausal di mana perilaku transformatif pemimpin berperan sebagai sumber daya kerja yang vital, yang secara langsung memitigasi dampak negatif tuntutan dan stres kerja. Proses ini konsisten dengan paradigma *Job Demands-Resources (JD-R)*[14], yang menyatakan bahwa sumber daya seperti inspirasi dan dukungan membantu pekerja mengelola tuntutan pekerjaan mereka, meminimalkan kelelahan kerja (burnout), dan mendorong PW yang positif. Dimensi Pertimbangan Individual adalah dimensi di mana KT memiliki pengaruh paling besar dan paling langsung terhadap WP. Pemimpin transformasional secara aktif menunjukkan bahwa mereka sungguh-sungguh peduli terhadap kebutuhan, tujuan, dan kesulitan spesifik setiap karyawan. Mereka memprioritaskan pertumbuhan pribadi dan profesional bawahan mereka di samping penyelesaian tugas. Para pemimpin secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis inti karyawan untuk keterhubungan dan rasa memiliki dengan memberikan dukungan emosional individual, mengakui kontribusi, dan mendengarkan dengan empati. Dukungan emosional dari pemimpin transformasional berfungsi sebagai penghalang ampuh terhadap kelelahan, kecemasan, dan stres di tempat kerja. Efikasi diri karyawan meningkat ketika mereka merasa dihargai dan didukung, dan mereka biasanya melaporkan tingkat kepuasan kerja dan WP yang lebih tinggi secara keseluruhan karena ketersediaan sumber daya pendukung yang tepercaya mengurangi beban psikologis mereka. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation) dan Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation) secara kolektif meningkatkan karyawan WP melalui eudaimonic (berfokus pada pengaktifan potensi dan tujuan hidup)[15][16].

Melalui Motivasi Inspirasional, pemimpin mengartikulasikan visi untuk masa depan yang menginspirasi dan memotivasi, menghubungkan perjuangan sehari-hari karyawan dengan tujuan organisasi yang lebih besar dan lebih ambisius. Hal ini secara efektif meningkatkan kebermaknaan kerja, atau makna kerja, yang diterima karyawan. Peningkatan makna ini memberikan tujuan yang meningkatkan kepentingan diri sendiri, yang merupakan komponen penting dari WP yang terus bergerak maju. Sebaliknya, Stimulasi Intelektual mendorong karyawan untuk menantang status quo, terlibat dalam pemecahan masalah yang kreatif, dan memandang hambatan sebagai peluang untuk belajar

dan berkembang. Hal ini secara bertahap meningkatkan tingkat kompetensi dan keahlian karyawan[5]. Rasa kemanjuran diri (self-efficacy) yang tinggi, yang merupakan prediktor kepuasan psikologis dan hidup yang tinggi, akan dialami oleh karyawan yang tangguh dan mampu menanggapi tantangan.

3.3. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kesejahteraan Psikologis karyawan

Mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja (Work-Life Balance/WLB) karyawan menjadi semakin sulit dalam lingkungan organisasi saat ini, yang membutuhkan kecepatan, kreativitas, dan komitmen[17]. Lingkungan kerja yang mendukung WLB sangat terbantu oleh Kepemimpinan Transformasional (Transformative Leadership/TR), sebuah gaya yang menginspirasi, memotivasi secara intelektual, dan menawarkan pertimbangan individual, sebagaimana terus ditunjukkan oleh penelitian dan praktik manajemen. Namun, hubungan ini tidak selalu jelas. Di sinilah Pemberdayaan Psikologis (Psychological Empowerment/PS) memainkan peran penting sebagai jembatan psikologis dan mekanisme mediasi yang mengubah keinginan setiap orang untuk kepemimpinan menjadi hasil yang nyata dan seimbang[18]. PS adalah fondasi yang memberi pekerja rasa kendali, dukungan, dan kemampuan untuk berhasil menangani tuntutan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Kondisi untuk pemberdayaan psikologis dibangun oleh kepemimpinan transformasional. Pengaruh Ideal, yang menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan; Motivasi Inspirasional, yang menghadirkan visi yang menarik; Stimulasi Intelektual, yang mendorong pemikiran orisinal dan pemecahan masalah; dan Pertimbangan Individual, yang berfokus pada kebutuhan pertumbuhan pribadi setiap pengikut, adalah empat komponen fundamental dari kepemimpinan transformasional yang efektif. Karyawan mulai merasakan empat aspek utama pemberdayaan psikologis makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak ketika seorang pemimpin secara teratur menunjukkan perilaku ini. Penentuan diri memberi karyawan rasa kendali atas bagaimana pekerjaan mereka dilakukan; kompetensi mencerminkan keyakinan mereka pada kemampuan mereka untuk berhasil; makna menjamin bahwa karyawan melihat nilai dalam pekerjaan mereka yang konsisten dengan sistem nilai pribadi mereka; dan dampak adalah keyakinan bahwa pekerjaan mereka benar-benar memengaruhi hasil strategis[10][9].

Hubungan mediasi ini bekerja bersama-sama. Pemimpin transformasional yang menerapkan Pertimbangan Individual dengan cermat mendengarkan kesulitan keseimbangan kerja dan kehidupan (WLB) anggota staf mereka dan menawarkan sumber daya atau modifikasi yang diperlukan, seperti kerja jarak jauh atau penjadwalan yang fleksibel. Kemandirian dan pengaruh karyawan secara langsung didorong oleh perilaku ini. Karyawan merasa memiliki kendali atas batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (kemandirian), yang sangat penting untuk keseimbangan kerja-hidup (WLB) yang sehat, ketika mereka diizinkan untuk memilih jadwal dan lokasi kerja mereka sendiri[19]. Selain itu, ketika para pemimpin menawarkan stimulasi intelektual, pekerja termotivasi untuk menemukan cara kerja yang lebih kreatif atau efisien, yang tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga mengurangi jam kerja yang tidak produktif, sehingga memberikan waktu luang untuk kehidupan pribadi. Dengan mengurangi emosi kevalahan yang disebabkan oleh ekspektasi kerja yang tinggi, persepsi kompetensi dan efisiensi yang lebih besar ini secara langsung mendukung WLB. Selain itu, Pengaruh Ideal Transformasional dan Motivasi Inspirasional memberikan tujuan yang lebih kuat pada pekerjaan. Karyawan lebih cenderung mengalami keterlibatan positif dan kelelahan emosional yang lebih sedikit prasyarat penting untuk keseimbangan kerja dan kehidupan yang berkelanjutan ketika mereka percaya bahwa pekerjaan mereka sejalan dengan prinsip pribadi mereka dan tujuan organisasi yang lebih besar[20]. PP mengubah kebijakan atau dukungan struktural yang diberikan oleh kepemimpinan menjadi sumber daya internal yang dapat digunakan oleh anggota staf. Karyawan mungkin enggan menerapkan aturan yang fleksibel jika mereka kurang memiliki rasa penentuan diri (PP) karena takut dinilai negatif oleh atasan mereka. Di sisi lain, pemimpin transformasional yang secara efektif menerapkan PP menjamin bahwa anggota staf tidak hanya mampu memanfaatkan fleksibilitas ini tetapi juga merasa aman dan termotivasi untuk melakukannya.

Pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai saluran transmisi. Kepemimpinan transformasional menyediakan air dan pupuk (inspirasi, dukungan, dan visi), tetapi pemberdayaan psikologis adalah fondasinya; hal ini memungkinkan pekerja untuk menerima sumber daya ini dan menerapkannya untuk menjaga keseimbangan yang sehat dalam hidup mereka. Pada akhirnya, terdapat lingkaran umpan balik positif: pekerja yang merasa lebih bertanggung jawab dan kompeten sebagai hasil dari PP (Progressive Performance) cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan produktif, yang pada gilirannya memperkuat perilaku transformatif dan kepercayaan pemimpin mereka[1]. Keseimbangan kehidupan kerja bukan semata-mata produk dari regulasi; melainkan, hasil dari kepemimpinan yang pada dasarnya memberi pekerja kebebasan untuk menentukan batasan mereka sendiri dan menangani banyak tanggung jawab mereka dengan keyakinan dan keterampilan.

4. KESIMPULAN

Signifikansi Kepemimpinan Transformasional (TR) sebagai prediktor yang kuat dan substansial terhadap Kesejahteraan Psikologis (PW) dan Keseimbangan Kehidupan Kerja (WLB) karyawan divalidasi dan disoroti secara menyeluruh dalam penelitian ini. Sejalan dengan kerangka teoritis Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (JD-R), TR tidak hanya memfasilitasi hasil organisasi yang menguntungkan tetapi juga berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang penting. Mekanisme pengaruh paling efektif yang secara dramatis menurunkan stres, kecemasan, dan kelelahan adalah dimensi

Pertimbangan Individual dari TR. Hal ini dicapai dengan memberikan dukungan emosional yang nyata kepada karyawan dan memenuhi kebutuhan psikologis mendasar mereka akan rasa memiliki dan koneksi, yang keduanya secara langsung meningkatkan TR. Selain itu, stimulasi intelektual dan motivasi inspiratif memberikan makna dan tujuan yang lebih besar pada pekerjaan, yang mendorong PW eudaimonik (aktualisasi diri) dan meningkatkan efikasi diri, yang pada gilirannya menumbuhkan ketahanan psikologis terhadap kegagalan. Selain itu, TR memiliki dampak langsung pada WLB, terutama melalui pengaruh ideal dan pertimbangan individual. Dengan sengaja memberikan fleksibilitas dalam waktu dan lokasi kerja, Pertimbangan Individual memungkinkan para pemimpin untuk memberikan otonomi dan kendali kepada staf atas batasan peran mereka. Otonomi ini mengurangi konflik peran dan merupakan prediktor utama keseimbangan kerja-hidup yang sehat. Budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dilegitimasi oleh Pengaruh Ideal. Ketika para pemimpin memberikan contoh praktik keseimbangan kerja-hidup yang sehat, karyawan merasa nyaman menetapkan batasan tanpa membahayakan prospek karier mereka dan stigma yang melekat pada penerapan kebijakan fleksibel berkurang. Pemberdayaan psikologis, yang memberi pekerja rasa kendali, kompetensi, dan otonomi untuk berhasil mengelola tanggung jawab kerja-hidup mereka, merupakan faktor mediasi penting antara transfer pengetahuan dan keseimbangan kerja-hidup. Dengan demikian, kepemimpinan yang pada dasarnya memberdayakan pekerja mengarah pada keseimbangan kerja-hidup. Kebutuhan akan studi yang sepenuhnya menggabungkan berbagai dampak pada kesejahteraan kerja dan keseimbangan kerja-hidup secara bersamaan dalam satu model telah dicatat sebagai kesenjangan penelitian utama, terutama dalam konteks budaya non-Barat seperti Indonesia atau Asia Tenggara. Untuk mengevaluasi model terintegrasi ini dan menciptakan intervensi kepemimpinan yang berfokus pada PP untuk kesejahteraan karyawan jangka panjang, temuan ini harus mengarahkan penelitian empiris di masa mendatang.

REFERENCES

- [1] J. Jurnal, I. Mea, P. T. Sinar, B. Selatan, and P. Bengkulu, "Pekerjaan Terhadap Kesehatan Mental Karyawan Jimea | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi)," vol. 7, no. 3, pp. 1643–1659, 2023.
- [2] D. Winda and N. Laura, "Pengaruh Kesehatan Mental Karyawan Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kesejahteraan Di Tempat Kerja (Studi Empiris Pada Karyawan Divisi Teknologi Informasi Di Masa Work From Home) The Effect of Employees ' Mental Health on Performance Mediated by Welfare in the Workplace (Empirical Study on Information Technology Division Employees During Work From Home)," pp. 85–105, 2022, doi: 10.30813/bmj.
- [3] M. Putri, A. Sartika, and F. P. Sari, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Stress Kerja Karyawan (Studi Pada : Hotel Lotus Garden dan Resort Kediri) The Effect Of Transformasional Leadership Style On Employees Job Stress (Study at : Lotus Garden Hotel and Kediri Resort)," vol. 7, no. 1, pp. 328–335, 2020.
- [4] S. Empiris, D. Kota, and G. A. Wicaksono, "Performance Of The Member Of Parliament In," pp. 34–58.
- [5] J. A. De Sena, M. W. Sari, and S. Sari, "A r z u," vol. 5, no. April, pp. 477–493, 2025.
- [6] S. Pada, P. Rumah, S. Swasta, and P. K. Selatan, *Dr. Hairudinor, S.Sos., MM Editor : Dr. Ifrani, S.H., M.H PT. BORNEO DEVELOPMENT PROJECT*.
- [7] Z. V. Sinaga, N. K. Fitri, N. M. Zahra, N. A. Ardiningrum, and W. L. Mangundjaya, "Peran Kepemimpinan Terhadap Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Karyawan di Tempat Kerja : Literatur Review," vol. 2, no. 3, pp. 100–110, 2024.
- [8] I. S. Sinaga, R. Ansella, T. Hulu, and D. Silalahi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Kompensasi , Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interveningnya : Literature Review," vol. 1, no. 1, pp. 293–301, 2024.
- [9] A. Muna, A. Ausat, M. A. Shafiq, D. Wafik, and N. Angélica, "The Role of Transformational Leadership in Improving Employee Psychological Wellbeing : A Review," vol. 2, no. 1, pp. 148–157, 2024.
- [10] P. T. S. Indonesia, "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada," no. 2, pp. 1–8, 2020.
- [11] I. P. Sari *et al.*, "Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam menunjang kinerja pegawai di dinas kesehatan provinsi sulawesi tenggara," vol. 11, no. 3, pp. 257–270, 2025.
- [12] K. Dan, K. Kerja, D. I. Kantor, and D. Tolango, "Kepemimpinan dan motivasi bawahan menghadapi kelelahan dan kebosanan kerja di kantor desa tolango".
- [13] P. Studi, M. Manajemen, F. Ekonomi, and U. T. Madura, "Kepemimpinan Transformasional : Katalisator Inovasi , Kinerja Organisasi , dan Kesejahteraan Karyawan di Era VUCA – Systematic Literature Review," vol. 4, no. 5, pp. 1990–2006, 2025.
- [14] U. Memperoleh, G. Sarjana, and F. A. Saputro, "Jurusan manajemen fakultas ekonomi universitas negeri semarang 2017," 2017.
- [15] S. Masrifah, M. Kuswinarno, and U. T. Madura, "Peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan," vol. 2, no. 11, 2024.
- [16] C. P. Semarang, "Bayu Firman Syah, 2 Mutamimah, 3 Tri Wikaningrum Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Indonesia * 1*," vol. 5, no. 2, pp. 40–51, 2025.
- [17] C. Fitria, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja," vol. 1, no. 3, pp. 144–153, 2024.
- [18] P. Kepemimpinan *et al.*, "(4,934) > t," vol. 19, pp. 80–98, 2019.
- [19] S. L. Ramadayanti, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Pt . Indo Tirta Abadi Gempol)," vol. 1, no. 4, pp. 151–162, 2023.
- [20] R. N. Amalia, "Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Stres Kerja," vol. 2, no. 4, pp. 635–640, 2025.