



TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN EMPLOYEE WELL-BEING PADA GURU PONDOK PESANTREN X

Dhea Yuliani Harahap, Tuti Rahmi, Utari Febriani

Departemen Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan, Universitas Negeri Padang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat kontribusi transformational leadership terhadap employee well-being. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan total sampling dengan subjek yang berpartisipasi sebanyak 111 orang guru pondok pesantren yang telah mengisi kuesioner skala global transformational leadership dan employee well-being. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dengan IBM SPSS 20. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa $P=0,000$ ($P<0,005$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership memberikan kontribusi sebesar 43,6% terhadap employee well-being pada guru pondok pesantren x.

Kata Kunci: Transformational Leadership, Employee Well-Being, Guru Pondok Pesantren X.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau institusi tentu ingin performa yang optimal dari karyawan. Salah satu hal yang mempengaruhi performa dalam bekerja ialah *employee well-being* (Magnier-Watanabe et al., 2017). Selain meliputi perasaan serta persepsi karyawan terhadap pekerjaan dan kepuasan hidup pribadi mereka, *employee well-being* juga meliputi pengalaman mental/psikologis karyawan serta tingkat kepuasan terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan (Zheng et al., 2015).

Dalam *setting* pendidikan penting bagi para tenaga pendidik untuk dapat merasa dihargai, dapat terbuka tentang kesehatan dan kesejahteraan mereka dan tahu bagaimana mengakses dukungan jika mereka membutuhkannya. *Well-being* guru tetap dapat terbentuk dengan proses kolaboratif antara rekan kerja dan maupun siswa, agar terciptanya pemenuhan profesional pribadi, kepuasan tujuan, dan kebahagiaan bagi guru (Acton & Glasgow, 2015). Guru yang memiliki *well-being* yang baik bahkan

*Correspondence Address : dheaylnhrp@student.unp.ac.id

DOI : 10.31604/jips.v10i5.2023.2746-2753

© 2023UM-Tapsel Press

mampu untuk menjadi *role model* yang sesuai bagi kesehatan mental peserta didik (Sudarnoto, 2020) serta memiliki kesempatan untuk membantu anak-anak dengan tantangan kesehatan mental (Sisask, et. al., 2014).

Visi dan misi setiap institusi pendidikan juga diharapkan dapat dibentuk oleh guru sebagai tenaga pendidik. Pada Pondok Pesantren X salah satu misi yang ingin dicapai ialah dengan menciptakan kader ulama intelektual, mampu melaksanakan serta mengemban dakwah islam dan mampu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan juga spiritual. Pondok Pesantren X merupakan sekolah Islam yang telah menerapkan sistem pendidikan modern islami. Menjadi salah satu pesantren terbesar sekaligus tertua menjadikan pesantren ini sebagai salah satu tujuan santri untuk mengemban ilmu.

Karakteristik suatu pesantren tertentu memiliki perbedaan dengan sistem pendidikan lainnya, yang lebih mengarah pada nilai-nilai yang tumbuh pada masyarakat, pesantren dapat terbentuk sebagai subkultur dengan tiga elemen berikut yaitu: 1) pesantren memiliki pola atau gaya kepemimpinan yang mandiri, yakni tidak terkooptasi atau dipilih oleh negara; 2) kitab serta buku rujukan umum yang dipakai ialah diambil dari berbagai abad; dan 3) *value system* atau system nilai yang diterapkan merupakan bagian dari masyarakat luas (Qomar, 2000). Dalam konteks kepesantrenan, kiai/syekh/buya merupakan pemegang kendali manajerial pesantren. Kiai atau pengasuh pondok memiliki otoritas untuk mengendalikan serta menguasai sektor kehidupan di pesantren. Ustadz, dan juga santri, akan berani melakukan suatu tindakan yang diluar ketentuan jika telah memiliki restu dari pimpinan (Qomar, 2000). Ia memiliki hak untuk memberikan *punishment* terhadap santri yang berani melanggar ketentuan yang berlaku menurut kaidah normatif yang

telah menjadi tradisi di kalangan pesantren (Qomar, 2000).

Karena posisi pemimpin cukup kuat di dalam organisasi, mereka mampu mempengaruhi *employee well-being*, misalnya, perilaku pemimpin yang negatif dapat berkontribusi terhadap *stress* kerja, kinerja yang buruk, penyakit, ketidakpuasan kerja, rotasi, kecemasan bahkan depresi (Samad, 2022). Salah satu cara yang efektif dan efisien untuk mengurangi kekacauan dalam organisasi ialah dengan menciptakan gaya manajemen. Kepemimpinan sendiri merupakan proses yang cukup identik dengan manajemen dalam beberapa hal.

Pengasuh pondok harus memiliki kompetensi *managerial* yang baik agar pesantren mampu berjalan secara dinamis, progresif, dan produktif, 3) relasi, yakni memiliki relasi yang baik antar pemimpin, masyarakat, birokrasi, pengusaha, petugas keamanan, dll., 4) karisma sosial, yakni bagaimana pancaran kewibawaan seorang kiai di mata umat sehingga mampu menjadi teladan dan inspirasi bagi orang lain, dan 5) inklusif, selektif, dan akomodatif, yakni memiliki sifat terbuka terhadap pemikiran dan peradaban lain di luar dirinya (Asmani, 2016). Beberapa poin diatas memiliki keterkaitan dengan aspek *transformational leadership* dimana pemimpin diharapkan memiliki kecakapan ilmu, moral dan sosial, mampu memberdayakan, menginspirasi, serta inklusif.

Dalam konteks *employee well-being*, *transformational leadership* telah diteliti mampu meningkatkan sumber daya dari karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat *stress* jika para pemimpin yang menganut *transformational leadership* mampu berperan aktif dengan mendengarkan karyawan secara aktif dan empatik, mampu memberikan keamanan secara psikologis dalam ruang lingkup pekerjaan (Sharifirad, 2013). Artinya, *transformational leadership*

mampu memberikan rasa aman dalam ruang lingkup pekerjaan jika pemimpin bersedia dan secara aktif sadar akan kebutuhan psikologis karyawan. Bahkan dengan mendengarkan karyawan secara aktif dan empatik mampu mengurangi kelelahan emosional dan *burnout* pada karyawan.

Transformational leadership berusaha untuk menanggapi kebutuhan individu karyawan serta berusaha untuk memberdayakan dengan menyelaraskan tujuan karyawan hingga pemimpin dan organisasi yang lebih besar (Bass, B. M. & Riggio, 2006). Pada studi yang lain ditemukan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif dengan *organizational leadership* melalui kepercayaan dan *psychological well-being* (Jain et al., 2019). Oleh karena itu, kepercayaan dan *psychological well-being* merupakan konstruksi penting bagi pemimpin untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan serta pemimpin harus berkontribusi terhadap *employee well-being* karyawan (Jain et al., 2019).

Dalam penelitian yang serupa juga ditemukan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dapat memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *psychological well-being* karyawan. Penemuan ini mengemukakan bahwa pengalaman individu karyawan dengan pemimpin tertentu dapat memprediksi *employee well-being* daripada pemimpin yang objektif (Kelloway et al., 2012). Pada penelitian lain juga ditemukan bahwa, *transformational leadership* memiliki dampak terhadap *well-being*, yakni mampu meningkatkan *self-efficacy* karyawan yang akan menjadikan karyawan lebih percaya akan kemampuannya. Jika *self-efficacy* karyawan naik maka akan berpengaruh positif terhadap kepuasan dan *well-being* (Zaki & Abdelrahman Ali, 2022).

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui besaran kontribusi antara *transformational leadership* terhadap *employee well-being* pada Guru Pondok Pesantren X karena sampai saat ini masih terbatasnya penelitian yang membahas mengenai bagaimana kontribusi *transformational leadership* terhadap *employee well-being* pada guru pondok pesantren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode *survey* dengan *transformational leadership* sebagai variabel prediktor dan *employee well-being* sebagai variabel kriterium. Pengambilan data yang dilakukan ialah secara *online* dengan mengisi tautan *google form* yang disebarakan melalui *platform WhatsApp*. Teknik pengambilan data dilakukan dengan *total sampling* dengan jumlah 111 guru yang aktif mengajar dan memiliki status sebagai pegawai tetap di yang bekerja di pondok pesantren yang telah mengisi *informed consent* dan bersedia mengisi skala penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan meliputi dua skala penelitian yaitu *Global Transformational Leadership Scale* yang diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Junaedy (2022) yang memiliki dengan rentang skor 1-6 likert dimana 1 mewakili sangat tidak setuju hingga 6 sangat setuju dengan *Cronbach's Alpha* ($\alpha = 0.910$). Selanjutnya pada, *Employee Well-Being Scale* (EWBS) yang dibentuk dan dikembangkan oleh Zheng (2015) dan diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh (Rahmi et al., 2021) memiliki rentang skor 1-7 likert dimana 1 mewakili sangat tidak setuju hingga 7 sangat setuju dengan nilai *Cronbach's Alpha* ($\alpha = 0.942$). Teknik analisis data statistik yang digunakan dalam studi ini ialah teknik analisis regresi sederhana dengan *SPSS 20 for Windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian ini terdapat sebanyak 111 responden dengan jumlah responden yang mendominasi yakni perempuan sebanyak 83 orang (74.8%) sedangkan laki-laki hanya 28 orang (25.2%). Rentang usia subjek yang paling mendominasi adalah pada rentang usia 31-40 tahun sebanyak 59 orang (53,2%), selanjutnya usia 21-30 tahun sebanyak 36 orang (32,4%), disusul pada rentang usia 41-50 tahun sebanyak 10 orang (9%) dan terakhir pada usia >50 tahun sebanyak 6 orang (5,4%).

Status pernikahan yang mendominasi ialah status pernikahan menikah dengan 81 orang (73%) subjek

dan selanjutnya status lajang dengan 28 orang (25,2%). Durasi lama bekerja yang mendominasi penelitian ini adalah 2-5 tahun sebanyak 39 orang (35,1%) dan 11-15 tahun 30 orang (27%).

Dua bagian/departemen yang berpartisipasi pada penelitian ini ialah aliyah 53 orang (47,7%) dan tsanawiyah 58 orang (52,3%). Pendidikan terakhir yang ditempuh oleh partisipan yaitu SMA dan D3 sebanyak 2 orang (1,8%), S1 sebanyak 98 orang (88,3%) dan S2 sebanyak 11 orang (9,9%). Hasil penelitian ini disajikan lengkap dan sesuai dengan ruang lingkup penelitian.

Tabel 1. Deskripsi Data Berdasarkan Variabel X dan Y

Variabel	Skor Hipotetik				Skor Empirik			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
<i>Transformational Leadership</i>	7	42	24,5	5,8	14	42	34,82	4,198
<i>Employee Well-Being</i>	18	126	72	18	47	122	101,38	13,10

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa skor empirik variabel *transformational leadership* (34,82 > 24,5) lebih tinggi dari skor empirik serta pada variabel *employee well-being* (101,38 > 72) skor empirik lebih tinggi dibandingkan skor hipotetiknya.

Hal ini berarti, responden yang diteliti dalam studi ini memiliki nilai *transformational leadership* dan *employee well-being* yang lebih baik daripada yang diperkirakan oleh alat ukur.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	<i>Asymp. Sig (2 tailed)</i>	Kesimpulan
1.222	0.117	Data normal

Selanjutnya pada uji normalitas kedua variabel memiliki nilai p = 0,117 (p>0,05). Hal ini menunjukkan bahwa data pada kedua variabel terdistribusi secara normal.

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas

<i>Sum of Squares</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	Kesimpulan
831.742	1.517	.106	Linear

Selanjutnya uji linearitas diperoleh nilai p = 0,106 (p>0,05). Dengan demikian, data penelitian memenuhi syarat untuk menggunakan analisis regresi linear sederhana.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Sederhana

R	<i>R Square</i>	<i>B(Constant)</i>	<i>B(TL)</i>	P
.660 ^a	.436	29.641	2.060	.000

Berdasarkan uji hipotesis (p=0.000; p<0,05), terdapat kontribusi *transformational leadership* terhadap *employee well-being* atau Ha diterima dan H0 ditolak.

Berdasarkan tabel hasil analisis regresi sederhana dibawah, diperoleh nilai *R Square* atau *R2* yaitu sebesar 0.436. nilai tersebut memperlihatkan bahwa *transformational leadership* memberikan sumbangan kontribusi terhadap *employee well-being* sebanyak 43,6%. Selanjutnya, berdasarkan tabel 4 juga diperoleh nilai *B(Constant)* sebesar 29,641 dan nilai *B(TL)* sebesar 2.060. Sehingga didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$\text{Employee Well-Being} = 29,641 + 2.060 \text{ Transformational Leadership}$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas, *employee well-being* akan mengalami perubahan sebesar 2.060 untuk setiap perubahan yang terjadi pada variabel *transformational leadership*.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa *transformational leadership* memiliki kontribusi terhadap *employee well-being* pada guru pondok pesantren x. Hal ini berarti bahwa *transformational leadership* pada guru pondok pesantren mempengaruhi tinggi rendahnya *employee well-being* yang dimiliki oleh setiap guru. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Sharifirad, 2013) yang membahas bahwa *transformational leadership* menjadi faktor penting yang berperan pada *employee well-being*.

Employee well-being menjadi salah satu konstruk yang vital dalam organisasi karena hal ini mampu memberikan sumbangsih besar terhadap hidup karyawan, seperti mengurangi tingkat ketidakhadiran serta biaya kesehatan dan mampu menciptakan budaya perusahaan yang lebih sehat (Hilary & Professors, 2022). Oleh karena itu, perusahaan atau institusi mulai melihat nilai dari *employee well-being* dan mulai memberikan perhatian terhadap kondisi emosional, fisik serta kesejahteraan finansial para karyawan.

Employee well-being guru pondok pesantren x dalam penelitian ini umumnya berada pada kategori tinggi. Pada penelitian ini *employee well-being* tergolong dalam kategori tinggi dengan rata-rata aspek yang paling tinggi ialah pada aspek *workplace well-being*, terutama terletak pada item “*bekerja merupakan pengalaman yang berarti bagi saya*”, pengalaman bekerja individu tentu mempengaruhi area pekerjaan maupun personal, dimana karyawan menghabiskan sepertiga hari di pekerjaan dan bahkan beberapa diantaranya masih mengerjakan tugas setelah jam kerja selesai. Pada karyawan yang memiliki tingkat *workplace well-being* yang tinggi, maka akan menimbulkan emosi yang positif serta mampu membuat karyawan lebih produktif dalam pekerjaan dan merasa lebih bahagia (Agustin & Maryam, 2021).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *employee well-being* ialah gaya manajerial/kepemimpinan (Zheng, 2015). Gaya kepemimpinan terbukti berasosiasi terhadap *employee well-being* (Lundqvist et al., 2022). Kepemimpinan yang menunjukkan rasa peduli dan mendukung karyawan dengan baik maka akan meningkatkan *employee well-being* pada karyawan. Karyawan yang dipengaruhi oleh *transformational leadership* tingkat rendah akan memiliki keraguan dan kebingungan tentang organisasi dan pemimpin, mulai meragukan peran positif kepemimpinan dalam organisasi karena mereka tidak merasakan perhatian, dukungan, dan bantuan dari pemimpin serta dapat membuat karyawan ambigu tentang visi dan tujuan organisasi, sehingga rasa identifikasi dan komitmen mereka terhadap organisasi akan berangsur-angsur menurun, dan mulai meragukan motivasi kerja mereka (Miao & Cao, 2019).

Pada penelitian ini, *transformational leadership* termasuk dalam kategori yang tinggi dengan rata-

rata aspek tertinggi ialah pada aspek *idealized influence* terutama terletak pada item “*menanamkan kebanggaan dan rasa hormat pada orang lain dan menginspirasi saya dengan menjadi sangat kompeten*”, hal ini tentu membuat pemimpin dikagumi serta dihormati oleh guru dan menjadikan pemimpin sebagai *role model* yang baik. Pada hal ini karyawan diakui memiliki kemampuan yang baik, gigih, serta tekad dari pemimpin yang dengan nyata berani mengambil resiko untuk mencapai tujuan organisasi serta pribadi tanpa menghilangkan nilai-nilai etik dan moral (Gomes, 2014). *Idealized influence* dikaitkan dengan seorang pemimpin yang memiliki karisma, etis dan mampu mengkomunikasikan visinya secara efektif untuk organisasi kepada karyawan (Ngaithe, et al., 2016). Para pemimpin ini mewujudkan nilai-nilai pribadi yang kuat yang membedakan mereka dari yang lain dan membentuk citra positif bagi karyawan mereka (Gomes, 2014). Hal ini tentu membuat pemimpin dikagumi serta dihormati oleh karyawan dan menjadikan pemimpin sebagai *role model* yang baik.

Penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Pada studi yang dilakukan oleh Marua et al., (2022) didapatkan bahwasannya *transformational leadership* belum mampu mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja pada karyawan sehingga dapat menimbulkan *burnout*. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Sharifirad (2013), dimana *transformational leadership* jika diaplikasikan dengan baik maka mampu mengurangi kelelahan emosional dan *burnout* pada karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Sharifirad (2013) yakni dalam konteks *employee well-being*, *transformational leadership* telah diteliti mampu meningkatkan sumber daya dari karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja dan

menurunkan tingkat *stress* jika para pemimpin yang menganut *transformational leadership* mampu berperan aktif dengan mendengarkan karyawan secara aktif dan empatik, mampu memberikan keamanan secara psikologis dalam ruang lingkup pekerjaan. Pada suatu studi juga ditemukan bahwa karyawan yang lebih berbahagia serta lebih sehat atau memiliki *well-being* yang baik akan berdampak pada peningkatan upaya, kinerja, dan produktivitas mereka (Huang et al., 2016). Hasil penelitian oleh Wibowo, (2021) juga menjelaskan bahwa tingkat *well-being* akan meningkat semakin baik jika gaya *transformational leadership* oleh pemimpin diaplikasikan dengan baik sehari-harinya. Sebaliknya, *employee well-being* akan menjadi rendah jika *transformational leadership* yang diaplikasikan pemimpin kurang baik/rendah.

SIMPULAN

Merujuk pada hasil studi serta hasil analisis data kontribusi *transformational leadership* terhadap *employee well-being* pada guru pondok pesantren, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* pada guru pondok pesantren dapat dikelompokkan pada tingkatan kategori tinggi dan *employee well-being* pada guru pondok pesantren dapat dikelompokkan pada tingkatan kategori tinggi. Berdasarkan hasil hipotesis diatas terdapat adanya kontribusi yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee well-being* pada guru pondok pesantren x.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih saya ucapkan kepada tim peneliti Universitas Negeri Padang serta kepada Pondok Pesantren X yang telah memberikan izin untuk dilaksanakannya penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Acton, R., & Glasgow, P. (2015). Teacher wellbeing in neoliberal contexts: A review of the literature. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(8), 99–114. <https://doi.org/10.14221/ajte.2015v40n8.6>
- Agustin, I., & Maryam, E. W. (2021). Well-Being Workplace for Pt X Employees in Sidoarjo. *Academia Open*, 6. <https://doi.org/10.21070/acopen.6.2022.2195>
- Asmani, J. M. (2016). Peran Pesantren Dalam Menjaga NKRI. Aswaja Pressindo.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership: 2nd ed (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Publishers.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, York: Nova Science Publishers. Versão original: In Contemporary topics and trends in the psychology of sports (Issue December). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471015311001140>
- Hilary, S., & Professors, A. (2022). Employee Well-Being: Taking Care of the Workforce. 9(2), 617–621. <https://ijrar.org/papers/IJRAR22B1779.pdf>
- Huang, L.-C., Amber, D. A., Lee, Y.-P., Chen, S.-Y., & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking*, 26(5), 1517–1532. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>
- Junaedy, T. (2022). The Mediating Role of Work Engagement and Job Autonomy in the relationship between Transformational Leadership, Organization Support and Employee Performance in Mining Companies in Indonesia. 1986, 5370–5381.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628–646. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074>
- Marua, S., Budi Sulisty Radikun, T., & Sarah Marua, C. (2022). Bagaimana peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resiliensi Terhadap Burnout yang Diakibatkan Tuntutan Kerja Kuantitatif. 11(3), 442–450. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3>
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1–24. <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Nelson, S. K., Fuller, J. A. K., Choi, I., & Lyubomirsky, S. (2014). Beyond self-protection: self-affirmation benefits hedonic and eudaimonic well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(8), 998–1011. <https://doi.org/10.1177/0146167214533389>
- Qomar, M. (2000). Pesantren: dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi. Erlangga.
- Rahmi, T. R., Agustiani, H. A., Harding, D. H., & Fitriana, E. F. (2021). Adaptasi employee well-being scale (EWBS) versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 93. <https://doi.org/10.24014/jp.v17i2.13112>
- Samad, A. (2022). Investigating leadership and employee well-being in higher education. 49(4), 355–366. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0340>
- Sharifrad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), 198–225. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0019-2>

Sisask, M. et al. (2014). Teacher satisfaction with school and psychological well-being affects their readiness to help children with mental health problems. *Health Education Journal*, 73(4), 382-393. <https://doi.org/10.1177/0017896913485742>

Sudarnoto, L. F. N. (2020). FAKTOR-FAKTOR ANTESEDEN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS PARA GURU DI SEKOLAH " X ." 58-66.

Wibowo, Y. A. J. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional perwira dengan psychological well-being prajurit yonif mekanis raider 411/PDW Salatiga. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 12(2), 228-238. <https://doi.org/10.23887/jibk.v12i2.34080>

Zaki, H., & Abdelrahman Ali, Sarah. (2022). How does transformational leadership Affect employee wellbeing? investigating the sequential mediating effect of psychological empowerment and job crafting. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 0(0), 0-0. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2022.130986.1340>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, *J. Organiz. Behav.*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job>