

Volume 09 Nomor 1 September 2025

ISSN: 2598-9022 (Print) / ISSN: 2598-9618 (Online)

Doi: 10.25273/capital.v9i1.22733

The article is published with Open Access at: <http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/capital/index>

MODEL INTEGRATIF GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z DI INDONESIA: PERAN MEDIASI WORKPLACE WELLBEING

Dhyah Harjanti¹, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra, Surabaya
Noerchoidah^{2*}, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya, email: noerchoidah@unipasby.ac.id
Francis Daniel Juventino³, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra, Surabaya
Amanda Rizky Rossitika⁴, Sistem Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Abstract: Loyalty from employees is vital for the long-term success of a business, especially when it comes to Generation Z, who have their own unique traits in the modern workplace. The goal of this study is to look at how transformational leadership style and the work environment affect the loyalty of Generation Z workers in Indonesia. Workplace wellness will be looked at as an intervening variable. This study used a sample of 100 respondents selected through purposive sampling technique. Data analysis was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) method with the help of SmartPLS software. The results of the study showed that the results of the study showed that transformational leadership style and work environment through workplace wellbeing have a significant effect on the loyalty of Generation Z employees in Indonesia.

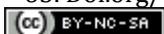
Keywords: Transformational Leadership Style, Work Environment, Workplace Wellbeing, Job Loyalty

Abstrak: Loyalitas karyawan sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang suatu bisnis, terutama bagi Generasi Z yang memiliki ciri khas tersendiri di tempat kerja modern. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja mempengaruhi loyalitas pekerja Generasi Z di Indonesia. Kesejahteraan di tempat kerja akan dilihat sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja melalui kesejahteraan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional; Lingkungan Kerja; Kesejahteraan Tempat Kerja; Loyalitas Kerja

Received July 2025; Accepted July 2025; Published September 2025

Citation: Harjanti, D., Noerchoidah., Juventino, F. D., & Rossitika, A. R. (2025). Model Integratif Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z di Indonesia: Peran Mediasi Workplace Wellbeing. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 09(1), 52 – 65. Doi.org/10.25273/capital.v9i1.22733



Copyright ©2021 CAPITAL : Jurnal Ekonomi dan Manajemen

Published by Universitas PGRI Madiun. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis, loyalitas karyawan muncul sebagai topik strategis yang menarik perhatian baik kalangan praktisi maupun akademisi. Seiring dengan perubahan dalam struktur organisasi, kemajuan teknologi, serta pergeseran nilai-nilai kerja di kalangan generasi baru, makna loyalitas pun mengalami pergeseran yang cukup mendasar (Dhir et al., 2020).

Loyalitas karyawan kepada perusahaan dapat ditunjukkan dengan seberapa baik mereka mengikuti aturan, bertanggung jawab, tetap berkomitmen, melakukan pekerjaan mereka, dan bertindak dengan jujur. Di sisi lain, kinerja perusahaan dapat menurun jika karyawannya tidak loyal (Nurdina et al., 2024). Salah satu masalah yang akan muncul adalah menjaga operasional bisnis tetap efektif dan efisien.

Generasi Z saat ini mengambil bagian besar dalam angkatan kerja karena demografi tenaga kerja telah berubah. Generasi ini, yang lahir antara akhir tahun 1990-an dan awal tahun 2010-an, dikenal dengan ciri khasnya yang unik, seperti kemampuannya beradaptasi dengan teknologi baru, menghargai fleksibilitas, dan standar yang tinggi untuk kualitas pekerjaan dan hubungan di tempat kerja. Oleh karena itu, mungkin sulit untuk membuat Generasi Z tetap setia pada perusahaan karena mereka lebih diskriminatif dalam memilih tempat kerja dan ingin bekerja di tempat yang memiliki keyakinan dan tujuan yang sama dengan mereka (Pratama & Tiarapuspa, 2023).

Salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi loyalitas Generasi Z adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan pembentukan visi bersama, diyakini memiliki potensi besar dalam membangun komitmen dan loyalitas di kalangan karyawan muda. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang positif, memberdayakan karyawan, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Irawan et al., 2023).

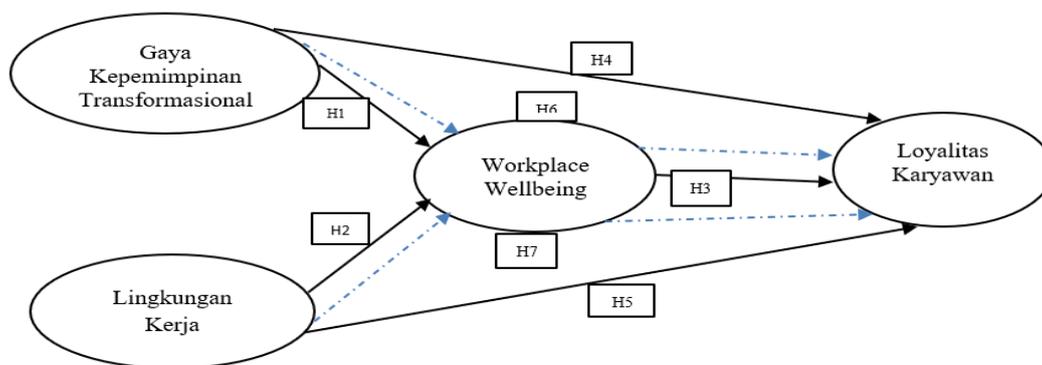
Di sisi lain, lingkungan kerja juga sangat penting mempengaruhi loyalitas karyawan. Tersedianya lingkungan kerja yang aman, menyenangkan, serta komunikasi lancar dapat mendorong keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Puspitasari & Noerchoidah, 2024). Menurut Reza & Noerchoidah (2023) lingkungan kerja adalah faktor dan kekuatan yang berada di dalam maupun luar organisasi yang mempengaruhi kinerja.

Workplace wellbeing sebagai perasaan positif yang dirasakan karyawan yang didapat sebagai hasil kerja. *Workplace wellbeing* berdampak pada peningkatan loyalitas (Farahtilah et al., 2024). Beberapa penelitian sebelumnya membuktikan adanya hubungan negatif antara *workplace wellbeing* dan *turnover intention* (Khairunisa & Muafi, 2022) dan (Farahtilah et al., 2024).

Penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara *workplace wellbeing*, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas kerja, namun masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan ketiganya. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara komprehensif pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan *workplace wellbeing* mempengaruhi loyalitas kerja.

Penelitian ini menggunakan grand theory Social Exchange Theory dari Blau (2017) yang menyatakan bahwa prinsip timbal balik mendasari hubungan antara orang dan organisasi. Karyawan akan merespon dengan sikap positif, termasuk loyalitas terhadap perusahaan, ketika mereka merasa diperlakukan dengan adil, kesejahteraannya diperhatikan, dan secara psikologis mereka merasa aman di tempat kerja.

Kerangka Konseptual



Gambar 1 Kerangka Konseptual
Sumber: Data diolah (2025)

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan berupa kuesioner secara online yang ditujukan kepada Generasi Z yang sudah bekerja. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah masyarakat Indonesia yang termasuk dalam kategori Generasi Z. Sedangkan sampel penelitian yaitu Generasi Z yang sudah bekerja. Metode penarikan sampel pada penelitian ini

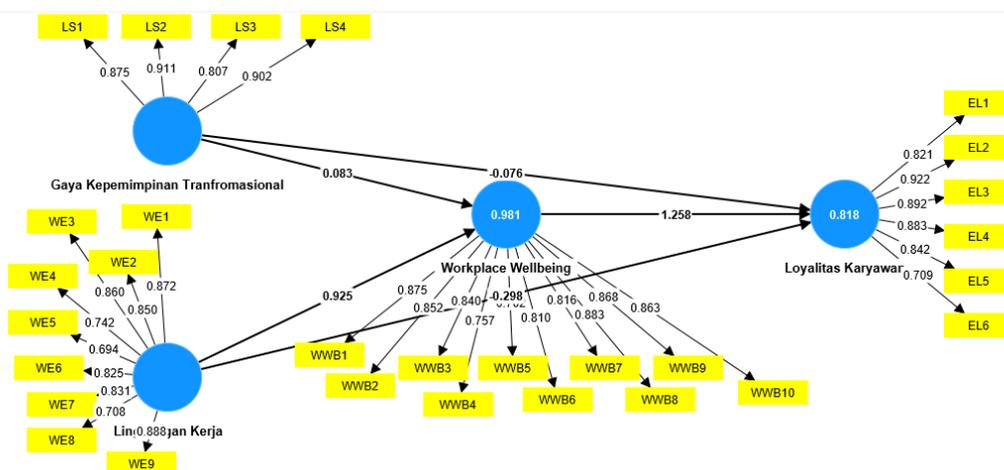
menggunakan *purposive sampling*, menggunakan kriteria sebagai berikut: 1) Usia > 17 tahun, dikarenakan sudah memahami kalimat kuisisioner. 2) Lahir pada tahun 1996-2012 (tahun kelahiran generasi Z). 3) Sudah bekerja dan Usia > 17 tahun.

Metode yang digunakan untuk mendapatkan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Lemeshow (Hosmer & Lemeshow, 2020). Jumlah sampel yang digunakan 100 responden. Penelitian ini menggunakan skala Likert dengan nilai 1 (sangat tidak setuju) -5 (sangat setuju). Data yang terkumpul dari responden dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Model (*Outer Model*)

Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas dilakukan dengan mengamati *convergent validity* yang menunjukkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai loading > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Hamid & Anwar, 2019). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Pengujian terhadap reliabilitas instrumen dilakukan dengan menilai apakah nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) berada di atas 0,7, yang menjadi indikator bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang baik. Berikut Gambar 2 menyajikan hasil *outer model*.



Gambar 2. Hasil Outer Model

Gambar 2 menyajikan hasil indikator pada semua konstruk gaya kepemimpinan transformatif, lingkungan kerja, *workplace wellbeing* dan loyalitas karyawan

memiliki nilai *loading factor* > 0.5, dan nilai AVE > 0.5 (Tabel 2) sehingga disimpulkan semua indikator valid. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing melebihi 0,7, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Composite Reliability (CR)</i>
Gaya kepemimpinan transformasional	0.893	0.765	0.899
Lingkungan kerja	0.901	0.657	0.939
<i>Workplace wellbeing</i>	0.886	0.687	0.951
Loyalitas karyawan	0.922	0.719	0.927

Sumber: Data diolah PLS, 2025

Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antara variabel laten melalui proses bootstrapping, parameter uji t-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan oleh nilai *R square*. Informasi mengenai model ini ditampilkan pada Tabel 3 melalui nilai *R Square* (R^2).

Tabel 3. Hasil R-Square

Variabel	Nilai R - Square
<i>Workplace wellbeing</i>	0.981
Loyalitas karyawan	0.815

Sumber: Data diolah PLS, 2025

Mengacu pada Tabel 3, nilai *R-Square* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berkontribusi sebesar 0.981 terhadap *workplace wellbeing*. Artinya, 98.1% variabel *workplace wellbeing* dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, sementara 1.9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini. Adapun loyalitas karyawan dipengaruhi sebesar 81.5% oleh kombinasi gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan *workplace wellbeing*, sedangkan 18.5% sisanya disebabkan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Uji Hipotesis

Selanjutnya, melalui proses bootstrapping pada software PLS, diperoleh nilai t-statistik. Adapun nilai t-tabel untuk uji dua sisi pada tingkat signifikansi 5% adalah 1,96. Hasil analisis data tersebut kemudian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Jalur	t-Statistic	P Value	Keterangan
H1	Gaya kepemimpinan transformasional → <i>workplace wellbeing</i>	0.083	3,921	0.000	Diterima
H2	Lingkungan kerja → <i>workplace wellbeing</i>	0.925	50,677	0.000	Diterima
H3	<i>Workplace wellbeing</i> → loyalitas karyawan	1.258	29,069	0.000	Diterima
H4	Gaya kepemimpinan transformasional → loyalitas karyawan	-0.076	0,784	0.057	Ditolak
H5	Lingkungan kerja → loyalitas karyawan	-0.298	0,774	0.060	Ditolak
H6	Gaya kepemimpinan transformasional → <i>workplace wellbeing</i> → loyalitas karyawan	0,074	3,849	0.000	Diterima
H7	Lingkungan kerja → <i>workplace wellbeing</i> → loyalitas karyawan	0,836	26,996	0.000	Diterima

Pengujian hipotesis dilakukan dengan nilai t-statistic pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hipotesis penelitian dapat diterima jika t-Statistic > 1,96 (two-tailed).

Berdasarkan pada Tabel 4 hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan, dinyatakan hipotesis yang positif signifikan hanya hipotesis kesatu, dua, tiga, keenam, dan ketujuh. Hipotesis keempat dan kelima tidak signifikan.

Pembahasan

Gaya kepemimpinan tranformasional terhadap *workplace wellbeing* Generasi Z di Indonesia

Tabel 4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *workplace wellbeing*. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memotivasi dan mendorong Generasi Z untuk berfikir kreatif dan inovatif dalam pekerjaan. Hal ini akan dapat memperkuat pengembangan diri dan meningkatkan *workplace wellbeing* yang mengarah pada kepuasan kerja.

Keteladanan dan sikap inspiratif pemimpin juga berkontribusi menciptakan rasa aman secara psikologis serta menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawan muda. Hal ini didukung dengan hasil distribusi frekuensi yang memberikan nilai tinggi bahwa pemimpin selalu memberikan semangat kepada karyawan memberikan apresiasi bagi karyawan yang mencapai target. Organisasi perlu memperhatikan dalam mengelola karyawan dengan kebijakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yaitu *workplace wellbeing* (Ramadhani, 2023).

Hasil penelitian empiris Kim et al. (2022) menunjukkan bahwa Temuan kuantitatif menunjukkan bahwa persepsi kesejahteraan karyawan laki-laki dan mereka yang bekerja di luar sektor layanan kesehatan lebih tinggi ketika pemimpin karyawan menunjukkan kepemimpinan transformasional. Alfalih & Ragmoun, (2025) menemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *workplace wellbeing* pada karyawan penyandang disabilitas di berbagai organisasi industri dan jasa di berbagai wilayah di Arab Saudi.

Lingkungan Kerja Terhadap Workplace Wellbeing Generasi Z di Indonesia

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *workplace wellbeing*. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik (pencahayaan, ergonomi, kebersihan), sosial (dukungan rekan dan atasan), serta psikologis (keamanan emosional, keadilan, budaya organisasi). Menurut Noerchoidah & Wibowo (2024), lingkungan kerja yang positif menciptakan perasaan nyaman, aman, dan termotivasi bagi karyawan terbukti meningkatkan kesejahteraan.

Bagi Generasi Z, *wellbeing* sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai tempat kerja yang fleksibel, suportif, dan inklusif, serta memungkinkan mereka mengembangkan keseimbangan kerja-hidup dan makna dalam pekerjaan (Arnold & O'Brien, 2025). Kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan aman yang didukung organisasi dapat berdampak pada karyawan Generasi Z diperhatikan dan dihargai. Sebagai balasannya karyawan Generasi Z akan membalasnya dengan menunjukkan rasa *wellbeing* yang tinggi dalam pekerjaan (Blau, 2017).

Hasil yang sama ditemukan pada temuan Rabuana & Yanuar (2023) dan (Dumitriu et al., 2025), lingkungan kerja yang mendukung secara fisik dan sosial berkorelasi positif dengan peningkatan *workplace wellbeing*.

Workplace Wellbeing Terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z di Indonesia

Hasil empiris membuktikan bahwa *workplace wellbeing* berpengaruh positif terhadap kesetiaan karyawan. Hal ini bermakna karyawan dengan *workplace wellbeing* tinggi, maka berdampak pada loyalitas Generasi Z semakin baik di Indonesia. *Workplace wellbeing* merupakan kesejahteraan yang dirasakan karyawan di tempat kerja, yang berasal dari pengalaman kerja dan perasaan umum mereka, seperti nyaman atau tidaknya, yang memengaruhi aktivitas kerja dan nilai intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan. Karyawan yang merasakan kesejahteraan akan memberikan kontribusi penuh pada organisasi dan menunjukkan sikap loyal terhadap organisasi.

Workplace wellbeing memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia. Dalam kerangka *social exchange theory*, kesejahteraan yang diberikan organisasi dipandang sebagai bentuk perhatian dan investasi, yang kemudian dibalas dengan loyalitas oleh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung aspek emosional, sosial, dan profesional karyawan untuk mempertahankan talenta muda yang kompeten.

Penelitian empiris juga mendukung pandangan bahwa *workplace wellbeing* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan (Aboobaker et al., 2022) dan (Supardi et al., 2023).

Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z di Indonesia

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia. Meskipun gaya kepemimpinan transformasional secara teori diyakini mampu meningkatkan loyalitas karyawan, dalam konteks Generasi Z di Indonesia, pengaruh tersebut tidak selalu signifikan. Hal ini terjadi karena orientasi nilai kerja Generasi Z yang pragmatis, digital, dan fleksibel tidak selalu sejalan dengan pendekatan transformasional yang bersifat idealistik dan jangka panjang.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Bratonov (2020) dan Astuti & Heryadi (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan. Temuan penelitian ini

beragam karena efektivitas gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (formal versus tidak terstruktur).

Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z di Indonesia

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kesetiaan karyawan. Tidak adanya pengaruh, dikarenakan lingkungan kerja merupakan tempat bekerja karyawan, apabila karyawan bekerja dalam lingkungan yang nyaman, ruang kerja dan didukung dengan peralatan kerja serta memiliki hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan maka akan menimbulkan rasa nyaman tetapi tidak menjamin adanya kesetiaan terhadap pekerjaannya (Alfia et al., 2023). Hal ini terjadi karena ada faktor lainnya yang menjadi pertimbangan untuk setia atau tidaknya seorang karyawan yaitu upah atau gaji yang diberikan, insentif dari perusahaan, jaminan kerja yang diberikan.

Hasil penelitian empiris ini berbeda dengan Rachmi et al. (2024) dan Amalina et al. (2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sehat berperan besar dalam membangun loyalitas karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui *Workplace Wellbeing* Generasi Z di Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan Generasi Z tidak signifikan, sehingga hipotesis ditolak. Namun, pengaruh tidak langsung melalui *workplace wellbeing* justru signifikan, yang berarti hipotesis mediasi diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak serta-merta mampu meningkatkan loyalitas karyawan secara langsung, melainkan harus melewati perantara berupa *workplace wellbeing*. Hal ini bermakna persepsi terhadap *workplace wellbeing* menjadi faktor penting yang menjembatani antara kepemimpinan yang transformasional dan loyalitas karyawan.

Temuan ini mendukung teori mediation dalam hubungan perilaku organisasi, yang menjelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas dapat sepenuhnya atau sebagian besar dimediasi oleh wellbeing. Dalam hal ini, *workplace wellbeing* berperan sebagai *full mediator*, di mana pengaruh gaya kepemimpinan tidak

terasa langsung, tetapi terasa jika karyawan merasakan adanya kesejahteraan kerja yang meningkat.

Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Workplace Wellbeing Generasi Z di Indonesia

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Generasi Z tidak signifikan, sehingga hipotesis ditolak. Namun, pengaruh tidak langsung melalui *workplace wellbeing* adalah signifikan, yang berarti hipotesis mediasi diterima. Hal ini berarti Lingkungan kerja yang baik belum tentu meningkatkan loyalitas karyawan Gen Z secara langsung, karena mereka tidak hanya menilai kondisi fisik atau fasilitas kerja. Lingkungan kerja baru dianggap bermakna jika mampu menciptakan pengalaman kerja yang menyejahterakan secara holistik. Jika lingkungan kerja tidak dirasakan sebagai sumber kesejahteraan, maka pengaruh terhadap loyalitas akan lemah atau bahkan tidak signifikan (Noerchoidah et al., 2021).

Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja tidak dapat secara langsung mempengaruhi loyalitas karyawan namun diperlukan perantara untuk dapat meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z. Hal ini mengindikasikan bahwa *workplace wellbeing* adalah kunci penghubung yang tidak bisa dilewatkan. Tanpa meningkatkan *wellbeing*, lingkungan kerja yang baik tidak otomatis menghasilkan loyalitas karyawan.

Hasil ini menunjukkan adanya mediasi penuh (*full mediation*) dari *workplace wellbeing*. Temuan ini menekankan bahwa organisasi tidak cukup hanya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, tetapi juga harus memastikan kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan benar-benar terpenuhi.

SIMPULAN

Penelitian ini menguji peran mediasi *workplace wellbeing* pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan generasi Z di Indonesia. Penelitian ini memiliki 7 (tujuh) hipotesis. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan pada *workplace wellbeing*. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan pada *workplace wellbeing*. *Workplace wellbeing* berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada loyalitas karyawan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh pada loyalitas

karyawan. *Workplace wellbeing* memediasi gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan. Lebih lanjut, *workplace wellbeing* mampu memediasi lingkungan kerja dan loyalitas

Hasil penelitian memperkuat *Social Exchange Theory* dari Blau (2017) yang menyatakan bahwa hubungan sosial antara atasan dan bawahan bersifat timbal balik. Ketika pemimpin menunjukkan perhatian, inspirasi, dan dukungan serta organisasi menyediakan lingkungan kerja yang positif, karyawan membalasnya dengan loyalitas.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis. Organisasi sebaiknya mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional pada semua level manajer untuk mendorong pengembangan karyawan, memberikan kesempatan pada Generasi Z untuk kreatif dan inovatif. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, organisasi sebaiknya memperhatikan Fasilitas yang menunjang kesehatan fisik dan mental, serta budaya kerja yang terbuka, perlu dikembangkan. Lebih lanjut, perlunya organisasi memperhatikan peningkatan kesejahteraan di tempat kerja dalam mempertahankan talenta karyawan Generasi Z.

Ada beberapa kendala dengan penelitian ini. Misalnya, penelitian ini hanya mengamati karyawan dari Generasi Z, jadi hasilnya tidak dapat digunakan untuk membuat generalisasi tentang karyawan dari generasi lain yang mungkin memiliki reaksi berbeda terhadap gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kesejahteraan, dan loyalitas. Selain itu, data hanya dikumpulkan pada satu titik waktu (*cross-sectional*), sehingga tidak dapat menunjukkan bagaimana perilaku dan persepsi karyawan berubah seiring waktu. Akan lebih baik untuk menggunakan desain longitudinal untuk melihat hubungan sebab-akibat dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2022). Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status. *Personnel Review*, 51(9), 2162–2180. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0002>
2. Alfalih, A., & Ragmoun, W. (2025). The impact of transformational leadership on the workplace well-being of employees with disabilities: series mediation and moderation process. *Frontiers in Public Health*, 13(May), 1–12.

- <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1506257>
3. Alfia, N., Noerchoidah, & Harjanti, D. (2023). FAKTOR-FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN KINERJA PERAWAT. *Buletin Bisnis & Manajemen*, 9(2), 164–175. <https://doi.org/10.31857/s0320930x20040088>
 4. Amalina, P., Winoto Tj, H., & Tecoalu, M. (2023). The effect of work culture and work environment on employee loyalty through work stress as a media variable at PT.OMFI. *Enrichment: Journal of Management*, 13(3), 2154–2165.
 5. Ari Lasta Irawan, Marbawi, Adnan, Aiyub, Faisal Matriadi, & Ikramuddin. (2023). the Influence of Leadership Style on Organizational Commitment With Job Satisfaction As an Intervening Variable in Lhokseumawe Police. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 3(5), 1548–1557. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v3i5.1130>
 6. Arnold, S., & O'Brien, A. (2025). Employment motivations and values in the creative industries: Reorienting from creativity to well-being among-Generation Zs in Ireland. *European Journal of Cultural Studies*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/13675494251317067>
 7. Astuti, S. D., & Heryadi, A. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Psikomuda (JIPM) ...*, 3(2), 119–129.
 8. Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Wiley.
 9. Bratonov, C. (2020). The Impact of Leadership Styles on Employee Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(1), 155–179.
 10. Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695–1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
 11. Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I. C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability (Switzerland)*, 17(6), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su17062613>
 12. Farahtilah, A., Taibe, P., & Minarni, M. (2024). Pengaruh Workplace Well-Being Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan Generasi-Z Di Kota Makassar. *Jurnal*

- Psikologi Karakter*, 4(1), 45–51. <https://doi.org/10.56326/jpk.v4i1.3420>
13. Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) BERBASIS VARIAN: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. PT Inkubator Penulis Indonesia.
 14. Hosmer, D.W., & Lemeshow, S. (2020). *Applied Logistic Regression* (2nd Editio). Wiley.
 15. Khairunisa, N. A., & Muafi, M. (2022). The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(1), 11–23. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.303>
 16. Kim, H.-D. ;, Cruz, A. B., Kim, H.-D., & Bautista Cruz, A. (2022). Citation: Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *Instituto Multidisciplinario de Edición Digital (MDPI)*, 19, 1–18.
 17. Noerchoidah, Christina Menuk Handayani, & Wahyu Priyanto. (2021). Customer Loyalty of Kanggo Riko Coffee Shop Sidoarjo. *Journal of Applied Management and Business (JAMB)*, 2(2), 58–66. <https://doi.org/10.37802/jamb.v2i2.209>
 18. Noerchoidah, & Wibowo, T. S. (2024). *FUNDAMENTAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Strategi dan Implementasi* (1st ed.). PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA.
 19. Nurdina, Noerchoidah, Estiasih, S. P., Soloty, C. F., & Arsy, T. M. (2024). Booster of Employee Loyalty : Application to Job Stress and Job Satisfaction of Bank Employees in East Java. *Journal of Business and Management Review*, 5(12), 1137–1151. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v5i12.1302>
 20. Pratama, D. A., & Tiarapuspa. (2023). Motivasi Kerja Dan Turnover Karyawan Suatu Organisasi/Perusahaan Di Era Milenial. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2535–2544. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.17188>
 21. Puspitasari, D. T., & Noerchoidah. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Koperasi KPRI ” JAYA ” Dawarblandong. *Journal of Sustainability Business Research*, 5(1), 50–60.
 22. Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-

- Being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541–557.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>
23. Rachmi, R. A., Hadijah, H. S., & Setiawan, Y. (2024). The Effect of Work Environment on Employee Loyalty Mediated by Employee Satisfaction at XYZ Company. *JAFM: Journal of Accounting and Finance Management*, 5(5), 1229–1238.
24. Ramadhani, A. F. (2023). Studi Kontribusi Perceived Organizational Support terhadap Employee Well-Being. *Jurnal Riset Psikologi*, 3(2), 125–130.
<https://doi.org/10.29313/jrp.v3i2.2766>
25. Reza, M. S., & Noerchoidah. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lotus Indah Textile Industries Nganjuk. *Journal of Sustainability Business Research*, 4(3), 30–40.
<https://doi.org/10.36085/jems.v4i1.4441>