

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
EMPLOYEE WELL-BEING: PERAN MEDIASI
KEMAMPUAN BERADAPTASI DAN MENCIPTAKAN
LINGKUNGAN KERJA POSITIF**



S K R I P S I

Oleh:

LUSIANA DWI INDRIYANI

2161201077

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BENGKULU
2025**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
EMPLOYEE WELL-BEING: PERAN MEDIASI
KEMAMPUAN BERADAPTASI DAN MENCIPTAKAN
LINGKUNGAN KERJA POSITIF**



**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Bengkulu**

S K R I P S I

Oleh :

**LUSIANA DWI INDRIYANI
NPM. 2161201077**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BENGKULU
2025**

PERSETUJUAN SKRIPSI

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
EMPLOYEE WELL-BEING: PERAN MEDIASI
KEMAMPUAN BERADAPTASI DAN MENCIPTAKAN
LINGKUNGAN KERJA POSITIF**



SKRIPSI

Oleh:

LUSIANA DWI INDRIYANI

NPM. 2161201077

**Disetujui Oleh:
Pembimbing**

**Andi Azhar, Ph.D
NIDN. 0215096601**

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Furqonti Raniidiah, SE, MM
NIDN. 02 08047301**

PENGESAHAN PENGUJI

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
EMPLOYEE WELL-BEING: PERAN MEDIASI
KEMAMPUAN BERADAPTASI DAN MENCIPTAKAN
LINGKUNGAN KERJA POSITIF**

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Bengkulu
Guna Memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Hari : Jumat
Tanggal : 8 Agustus 2025

SKRIPSI

Oleh:

LUSIANA DWI INDRIYANI
NPM. 2161201077

Dewan Pengujii:

- | | | |
|---------------------------------|---------|---------|
| 1. Drs. Khairul Bahrn, MM | Ketua | (.....) |
| 2. Meiffa Herfianti, S.E., M.M | Anggota | (.....) |
| 3. Andi Azhar, S.IP., MBA, Ph.D | Anggota | (.....) |

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Furqonti Ranidiah, SE, MM
NIDN. 02 08047301



SERTIFIKASI

Lusiana Dwi Indriyani, menyatakan bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah karya saya sendiri dan atas bimbingan dosen pembimbing. Karya ini belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis atau Program Studi lainnya. Karna karya ini milik saya, maka segala sesuatu yang berhubungan dengan skripsi ini adalah tanggung jawab saya.

Bengkulu, 23 Juni 2025



Lusiana Dwi Indriyani
Npm. 2161201077

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Moto:

“Tidak ada mimpi yang terlalu tinggi dan tidak ada mimpi yang patut diremehkan. Lambungkan setinggi yang kau inginkan dan gapailah dengan selayaknya yang kau harapkan”

(Maudy Ayunda)

“Perang telah usai, aku bisa pulang

Kubaringkan panah dan berteriak MENANG!!!

(Nadin Amizah)

Persembahan:

Dengan penuh rasa syukur atas terselesaikan nya skripsi penulis , skripsi ini penulis persembahkan untuk:

- ❖ Untuk Kedua Orang Tua Tercinta. Cinta pertama dan panutanku yaitu ayahanda Sardi dan pintu surgaku ibunda Kusumawati. Sebagai tanda bakti, hormat dan rasa terima kasih yang tiada terhingga ku persembahkan karya kecil ini kepada ibu dan ayah yang telah memberikan kasih sayang dan segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang hanya dapat ku balas dengan selebar kertas ini yang bertuliskan kata cinta dan persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat ibu dan ayah bahagia, karna ku sadar selama ini belum bisa berbuat yang lebih. Untuk kedua orang tuaku yang paling ku cintai terima kasih banyak selama ini banyak memberikan motivasi, selalu mendoakanku, selalu menyirami kasih sayang dan selalu menasehatiku untuk menjadi yang lebih baik.

- ❖ Sahabat-sahabat saya tercinta dan tersayang yang terdiri dari Ayudia Asti Adevio, Ghina Maisa Zahirah, Nopela Liswanti, dan Rini Astika yang telah membantu, mendukung, menghibur dalam kesedihan, mendengarkan segala keluh kesah yang dirasa dan tak lupa memberikan semangat kepada penulis selama perkuliahan hingga waktu penulisan tugas akhir.
- ❖ Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya. Dio Ade Oka Putra. Penulis ucapkan terima kasih karena sudah selalu ada untuk penulis dengan menjadi support system dalam kondisi suka maupun duka, selalu bisa mendengarkan keluh kesah, memberikan semangat, serta do'a kepada penulis. Terima kasih sudah berkontribusi banyak dalam penulisan tugas akhir ini dengan sabarnya menghadapi saya dengan berbagai mood yang terjadi, terima kasih telah menjadi bagian perjalanan saya hingga penyelesaian tugas akhir.

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE WELL BEING: PERAN MEDIASI KEMAMPUAN BERADAPTASI DAN MENCIPTAKAN LINGKUNGAN KERJA POSITIF

Oleh:

Lusiana Dwi Indriyani¹

Andi Azhar Ph.D²

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi perbankan, terutama di tengah persaingan industri yang semakin ketat dan transformasi digital yang cepat. Kepemimpinan transformasional dianggap sangat penting untuk mendorong inovasi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*). Pada penelitian sebelumnya fokus mediasi hanya pada keadilan organisasional dan kepuasan kerja, tanpa mengkaji peran kemampuan beradaptasi dan lingkungan kerja positif sebagai mediator, terutama dalam industri perbankan yang menghadapi tantangan multigenerasi dan perubahan kompleks. Penelitian ini bertujuan mengisi gap tersebut dengan menganalisis pengaruh jaminan kesehatan dan keselamatan kerja serta kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan *employee well-being* sebagai variabel utama dan menguji peran mediasi kemampuan beradaptasi dan lingkungan kerja positif. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan populasi sebagai sampel yang berjumlah 76 orang. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan beradaptasi (koefisien jalur = 0,394; $p = 0,001$; $t = 3,327$) dan lingkungan kerja positif (koefisien jalur = 0,230; $p = 0,047$; $t = 1,985$). Kemampuan beradaptasi juga berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja positif (koefisien jalur = 0,444; $p = 0,000$; $t = 3,501$) dan berperan sebagai mediator parsial yang signifikan dalam hubungan antara *employee well-being* dan lingkungan kerja positif ($p = 0,034$). Namun, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kemampuan beradaptasi ($p = 0,349$) maupun lingkungan kerja positif ($p = 0,218$). Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kesejahteraan karyawan dan pengembangan kemampuan beradaptasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di tengah dinamika industri perbankan yang terus berubah. Manajemen Bank BTN KC Bengkulu disarankan untuk fokus pada program kesejahteraan karyawan dan pengembangan kemampuan beradaptasi sebagai strategi utama, sekaligus melakukan evaluasi ulang terhadap pendekatan kepemimpinan transformasional agar lebih efektif dalam menghadapi tantangan lokal dan transformasi digital.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Employee Well Being*, Kemampuan Beradaptasi, Lingkungan Kerja Positif

ABSTRACT

TRANSFORMATIONAL LEADIRSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING: THE MEDIATING ROLE OF ADAPTABILITY AND CREATING A POSITIVE WORK WNVIRONMENT.

By:
Lusiana Dwi Indriyani¹
Andi Azhar Ph.D²

Employee performance is a crucial factor in determining the success of a banking organization, especially in the midst of increasingly fierce industry competition and rapid digital transformation. Transformational leadership is considered very important to encourage innovation and improve employee *well-being*. Previous research focused on mediation only on organizational fairness and job satisfaction, without examining the role of adaptability and positive work environment as mediators, especially in the banking industry facing multigenerational challenges and complex change. This study aims to fill this gap by analyzing the influence of occupational health and safety insurance and transformational leadership on employee performance, with *employee well-being* as the main variable and examining the mediating role of adaptability and a positive work environment. This study used a quantitative method with a sample population of 76 people. The data was analyzed using *Structural Equation Modeling* (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS 4.0 software. The results of the structural model test showed that *employee well-being* had a positive and significant effect on adaptability (path coefficient = 0.394; $p = 0.001$; $t = 3.327$) and positive work environment (path coefficient = 0.230; $p = 0.047$; $t = 1.985$). Adaptability also had a significant effect on a positive work environment (pathway coefficient = 0.444; $p = 0.000$; $t = 3.501$) and acted as a significant partial mediator in the relationship between *employee well-being* and positive work environment ($p = 0.034$). However, transformational leadership did not have a significant effect on adaptability ($p = 0.349$) or a positive work environment ($p = 0.218$). These findings underscore the importance of improving employee well-being and developing adaptability to create a positive work environment and improve employee performance, especially amid the ever-changing dynamics of the banking industry. The management of Bank BTN KC Bengkulu is advised to focus on employee welfare programs and adaptability development as the main strategy, as well as re-evaluate the transformational leadership approach to be more effective in facing local challenges and digital transformation.

Keywords: Transformational Leadership, *Employee Well Being*, Adaptability, Positive Work Environment

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, kami dapat menyusun proposal penelitian ini yang berjudul **"Kepemimpinan Transformasional dan Employee Well-Being: Peran Mediasi Kemampuan Beradaptasi dan Menciptakan Lingkungan Positif"**.

Dalam era globalisasi dan perubahan yang sangat cepat, organisasi dituntut untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan karyawan, serta peran mediasi yang dimainkan oleh kemampuan beradaptasi dan penciptaan lingkungan positif.

Keberhasilan penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan rasa hormat dan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Susiyanto, M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Bengkulu.
2. Ibu Furqonti Ranidiah, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.
3. Ibu Ade Tiara Yulinda, SE.,MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.
4. Bapak Andi Azhar Ph.D sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis selama penyusunan skripsi.

5. Bapak Ibu Dosen serta staf di Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan selama penulis menuntut ilmu di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.
6. Bank BTN KC Bengkulu yang telah memberikan bantuan untuk melakukan penelitian demi terselesainya penulisan skripsi
7. Untuk Kedua Orang tua yang telah memberikan dukungan, doa, tenaga, dan fikiran dengan tulus dan ikhlas.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan dan pembuatan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian yang diajukan ini jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan dan semoga hasil penelitian yang telah disajikan dalam bentuk penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan Terima Kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Bengkulu, 23 juni 2025

Penulis

Lusiana Dwi Indriyani

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SERTIFIKASI.....	iv
MOTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Batasan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah	11
1.5 Tujuan Penelitian	12
1.6 Manfaat Penelitian	12
BAB II STUDI PUSTAKA	
2.1 Deskripsi Konseptual.....	14
2.1.1 Lingkungan Kerja Positif.....	14
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	24
2.1.3 Employee Well Being.....	30
2.1.4 Kemampuan Beradaptasi	35
2.2 Pengaruh Antar Variabel	43
2.3 Hasil Penelitian yang Relevan	49
2.4 Kerangka Konseptual.....	53
2.5 Definisi Operasional	54
2.6 Hipotesis	56
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	58
3.2 Jenis Penelitian	58
3.3 Populasi dan Sampel.....	59
3.3.1 Populasi	59
3.3.2 Sampel	59
3.4 Teknik Pengumpulan Data	60

3.5 Teknik Analisis Data	
3.5.1 PLS	67
3.5.1.1 Analisis Outer model	67
3.5.1.2 Analisis Inner Model	69
3.5.2 Uji Hipotesis	69
3.5.3 Uji Mediasi	71

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	72
4.2 Analisis Data	83
4.2.1 Pengujian Outer Loading	83
4.2.2 Pengujian Inner Model	88
4.2.3 Pengujian Hipotesis	89
4.3 Pembahasan	96
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kemampuan Beradaptasi	96
4.3.2 Pengaruh <i>Employee Well-Being</i> terhadap Kemampuan Beradaptasi	97
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lingkungan Kerja Positif	99
4.3.4 Pengaruh <i>Employee Well-Being</i> terhadap Lingkungan Kerja Positif	100
4.3.5 Pengaruh Kemampuan Beradaptasi terhadap Lingkungan Kerja Positif	101
4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Positif	102
4.3.7 Pengaruh <i>Employee Well-Being</i> terhadap Kemampuan Beradaptasi	103

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN	105
5.2 SARAN	106

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	49
Tabel 2.2 Definisi Operasional	55
Tabel 2.3 Hipotesis.....	57
Tabel 3.1 Skala likert	61
Tabel 3.2 Uji Validitas	63
Tabel 3.3 Uji Reliabilitas	65
Tabel 3.4 Bobot Skor	66
Tabel 3.5 ROT Outer Model	69
Tabel 3.6 Inner Model.....	69
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	75
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	75
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Tranformasional	76
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Employee Well Being.....	78
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kemampuan Beradaptasi...	80
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel lingkungan kerja positif.....	81
Tabel 4.7 Nilai Outer Loading	84
Tabel 4.8 Hasil Cross loading	85
Tabel 4.9 AVE,CR, dan Cronbach Alpha	87
Tabel 4.10 Hasil Uji R Square	88
Tabel 4.11 Hasil Uji Path Coeffisient (Inner Model)	89
Tabel 4.12 Uji Hipotesis Bootstapping	90
Tabel 4.13 Uji Specis Inderest Effect	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	74
Gambar 4.2 Outer Model	84

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Izin Penelitian
2. Kuisioner Penelitian
3. Tabulasi Uji Instrumen
4. Hasil Uji Instrumen Validitas
5. Hasil Uji Reliabilitas
6. Tabulasi 76 Responden
7. Hasil Uji Smart PLS
8. Dokumentasi Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan kemampuan beradaptasi. Studi terbaru menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berpengaruh positif terhadap modal psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja. Misalnya, penelitian menunjukkan korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan psikologis, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja (Yuniarti & Muchtar, 2019).

Munajat (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui dua saluran utama: pertama, dengan meningkatkan kemampuan beradaptasi karyawan terhadap perubahan; dan kedua, dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai pendorong penting bagi karyawan untuk merasa lebih diberdayakan, yang secara langsung berkontribusi pada kesejahteraan mereka. Kepemimpinan transformasional tetap relevan dan penting untuk mendorong keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan menumbuhkan budaya inovasi dan perubahan. (Haetami et al., 2023) Namun, sifat pekerjaan yang terus berkembang dan tuntutan tenaga kerja yang beragam dan multigenerasi telah

mendorong para akademisi dan praktisi untuk mengevaluasi kembali penerapan kepemimpinan transformasional (Haetami et al., 2023). Ketika organisasi menjadi lebih berjejaring dan tidak terlalu hirarkis, ada kebutuhan yang semakin besar untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan ini. Studi terbaru menunjukkan bahwa komponen kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi retensi karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sebagai contoh, sebuah studi yang dilakukan di sektor TIK di Irlandia menemukan bahwa komponen kepemimpinan transformasional "stimulasi intelektual," "memberikan model peran yang sesuai," dan "mendorong penerimaan tujuan kelompok" merupakan prediktor signifikan terhadap tingkat retensi di antara generasi milenial (Haetami et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di bank-bank Islam di Pakistan. Namun, efektivitas kepemimpinan transformasional mungkin bergantung pada keselarasan antara perilaku pemimpin dan motif pengikutnya (Haetami et al., 2023). Kepemimpinan transformasional hadir dalam kehidupan dunia kepemimpinan dapat menjadi jawaban atas berbagai macam persoalan tentang tantangan pada zaman saat ini.

Dimana pada zaman sekarang banyak perubahan. Bukan lagi zaman ketika manusia dapat menerima segala apa yang menimpanya, tetapi pada zaman sekarang sangat berbeda pada zaman dahulu karena pada zaman sekarang banyak manusia yang mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya

secara kemanusiaan. Supardi dan Anshari (2022) berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara teori, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seseorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan.

Employee well-being merupakan tingkat kepuasan atas tujuan, keinginan, dan kebutuhan seorang karyawan melalui implementasi keterampilan dan cara karyawan tersebut dalam menjalani kehidupannya (Gusjana & Ardianti, 2023). *Employee well-being* merupakan konsep yang luas. Di dalamnya mencakup *physical well-being*, *mental well-being*, serta *social* dan *financial well-being* (Gusjana & Ardianti, 2023). *Employee well-being* merupakan hal yang penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Sejumlah penelitian terdahulu telah menemukan bahwa karyawan yang sejahtera adalah karyawan yang produktif (Gusjana & Ardianti, 2023).

Selain itu, *well-being* karyawan juga diketahui berkontribusi pada sejumlah dampak penting lainnya bagi organisasi seperti *turn-over*, dan *organisational citizenship behaviour* (Gusjana & Ardianti, 2023). Sementara itu, bagi karyawan sendiri, pekerjaan memegang peranan yang sentral bagi kesejahteraan mereka. Hal ini karena pekerjaan dapat berpengaruh pada tersedianya waktu untuk menjalankan peran lain seperti peran dalam keluarga maupun masyarakat. Selain itu,

kompensasi yang didapat dari pekerjaan juga memiliki dampak langsung terhadap kesejahteraan keluarga secara finansial.

Namun, perlu dicatat bahwa adaptasi individu dalam lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kesejahteraan psikologis. Individu yang mampu beradaptasi dengan mudah cenderung memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi.

Kemampuan beradaptasi adalah proses penting yang memungkinkan individu menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, baik secara sosial maupun emosional. Adaptabilitas karyawan atau kemampuan beradaptasi merupakan kesiapan untuk menanggapi perubahan pekerjaan dan situasi kerja mendefinisikan adaptabilitas karir sebagai proses regulasi diri, yang menekankan pentingnya hubungan antara individu dengan lingkungannya, dan menekankan bagaimana individu dapat mengelola masalah yang dihadapi. Adaptabilitas karir sebagai konstruk psikososial yang menunjukkan sumber daya individu untuk mengatasi tugas perkembangan karir, transisi kerja, dan trauma pribadi (Agustin et al., 2023).

Adaptabilitas mencakup kemampuan untuk merespons perubahan dengan terbuka dan tanpa perlawanan. Individu atau organisasi yang memiliki kemampuan untuk berubah bersedia mengakui adanya perubahan, bahkan jika perubahan tersebut tidak diinginkan, dan bersedia untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan. Adaptabilitas juga mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Ini berarti mampu menanggapi situasi yang baru atau berubah dengan

cepat, mengidentifikasi solusi, dan mengambil tindakan yang diperlukan tanpa menunda-nunda (Agustin et al., 2023).

Pada lingkungan kerja, individu yang bekerja hendaknya tidak hanya mempunyai kemampuan untuk menjadi energik, tetapi individu diharapkan dapat menerapkan energi yang di miliki untuk pekerjaan. Karakteristik tersebut dibutuhkan dalam setiap profesi di dunia kerja, yang mana harus mampu menjalani karier dalam lingkungan yang berubah-ubah yang juga penuh dengan keragaman (Anjani & Pratiwi, 2023). Berbagai perbedaan usia pada generasi saat ini menuntut individu untuk dapat menjalani karier dengan berbagai perubahan yang ada, dengan demikian untuk dapat mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi dibutuhkan kemampuan beradaptasi karier (Anjani & Pratiwi, 2023).

Pertama, adaptasi tingkat konten terjadi ketika strategi berubah tergantung pada (prioritas) isu yang sedang dibahas atau ketika informasi baru dibagikan. Kedua, adaptasi tingkat lawan terjadi ketika seorang negosiator mengadopsi strategi sebagai reaksi terhadap (perubahan strategis) lawan. Ini dapat terjadi setelah lawan mengubah strategi, untuk mematahkan perlawanan lawan yang tidak mengubah strategi, atau untuk lebih memahami lawan. Ketiga, adaptasi tingkat proses terjadi ketika pihak-pihak yang bernegosiasi terjebak dalam proses negosiasi. Ini umumnya terjadi ketika menghadapi jalan buntu. Keempat, adaptasi tingkat konteks terjadi ketika persepsi atau prioritas berubah karena faktor eksternal (termasuk perubahan kebijakan atau kepemimpinan atau keterlibatan pihak ketiga). Perubahan konteks dapat memengaruhi strategi awal negosiator, yang mengarah pada adaptasi strategis.

Menurut Darmadi (2024) lingkungan kerja merupakan sesuatu yang berada pada sekitar para karyawan sehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya, seperti adanya pendingin udara, pencahayaan yang bagus dan lain-lain. Menurut Mudrika (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan fasilitas yang memadai di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja dan semangat kerja karyawan sehingga dalam melaksanakan tugasnya dapat secara maksimal. Hasil ini juga selaras dengan hasil penelitian (Kurniawan & Susanto, 2021).

Pada Bank BTN KC Bengkulu, yang beroperasi dalam industri perbankan yang penuh dengan tantangan dan perubahan cepat, penting untuk menganalisis bagaimana kemampuan transformasional pemimpin dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan, melalui mediasi kemampuan beradaptasi dan penciptaan lingkungan kerja yang positif. Penelitian ini akan berfokus pada bagaimana pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk berkembang, beradaptasi dengan perubahan, dan merasa didukung dalam lingkungan kerja mereka.

Tantangan dalam Adaptasi Karyawan terhadap Perubahan Cepat, dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti di Bank BTN KC Bengkulu, perubahan dan tuntutan pekerjaan sering kali cepat dan sulit diprediksi. Karyawan mungkin merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ini, yang dapat mengakibatkan penurunan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Tingkat turnover karyawan yang

mencapai 15% dalam dua tahun terakhir menunjukkan adanya masalah dalam retensi karyawan. Fenomena ini mencerminkan perlunya evaluasi mendalam terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di bank tersebut. Hasil survei engagement yang dilakukan di Bank BTN KC Bengkulu menunjukkan bahwa hanya 60% karyawan merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan dari pemimpin mereka dalam menghadapi perubahan yang cepat dan tuntutan pekerjaan yang meningkat.

Bank BTN KC Bengkulu, sebagai bagian dari Bank Tabungan Negara (BTN), berfokus pada penyediaan layanan perbankan yang inovatif dan berkualitas. Dalam industri perbankan yang dinamis, kemampuan kepemimpinan transformasional pemimpin menjadi sangat penting karena dapat berdampak positif pada kesejahteraan karyawan melalui beberapa mekanisme. Fenomena yang terjadi adalah bahwa pemimpin dengan gaya transformasional, yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan arahan yang jelas, sering kali meningkatkan kemampuan adaptasi dan keterikatan karyawan pada perubahan. Ini, pada gilirannya, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan.

Dalam konteks industri perbankan yang semakin kompetitif dan mengalami transformasi digital, kemampuan kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting untuk mendorong inovasi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Namun, terdapat gap dalam literatur yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional telah banyak diteliti sebagai faktor penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) melalui berbagai mekanisme psikologis

dan perilaku. Seperti penelitian (Ie et al., 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap employee well-being dengan peran mediasi keadilan organisasional. Selain itu, studi di (Priyatmo, n.d.) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada variabel mediasi seperti keadilan organisasional dan kepuasan kerja, tanpa secara eksplisit menguji peran kemampuan beradaptasi dan lingkungan kerja positif sebagai mediator, terutama dalam konteks industri perbankan yang tengah mengalami transformasi digital dan menghadapi tantangan multigenerasi. Padahal, kemampuan beradaptasi merupakan sumber daya penting yang memungkinkan karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan kompleksitas lingkungan kerja modern, sementara lingkungan kerja positif berperan penting dalam mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Lebih jauh lagi, konteks Bank BTN KC Bengkulu sebagai institusi perbankan yang menghadapi tekanan persaingan ketat dan transformasi digital memberikan latar belakang unik yang belum banyak diteliti secara empiris. Tingginya tingkat turnover dan rendahnya keterlibatan karyawan di bank tersebut menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui mekanisme mediasi yang relevan dengan dinamika lokal.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi gap tersebut dengan menguji secara komprehensif peran mediasi kemampuan beradaptasi dan penciptaan lingkungan kerja positif dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan employee well-being. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional serta rekomendasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di industri perbankan yang dinamis dan terus berubah.

Dengan fokus pada pelayanan yang prima dan inovasi produk, Bank BTN KC Bengkulu berupaya untuk menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam menghadapi tantangan industri. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan bank dalam memenuhi kebutuhan nasabah dan beradaptasi dengan perubahan pasar.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, terutama jika diiringi oleh kesiapan dan dukungan untuk berubah di tempat kerja. Dalam penelitian yang relevan, (Putra & Sudibya, 2019) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga memperkuat kemampuan adaptasi mereka, yang penting dalam menghadapi perubahan organisasi

Lebih lanjut, konsep kesiapan untuk berubah di kalangan karyawan menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan dukungan, karyawan lebih siap dan berkomitmen dalam menerima perubahan. (Putra & Sudibya, 2019) dalam penelitian la

menggarisbawahi peran kesiapan untuk berubah sebagai mediator yang penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Oleh karena itu, perusahaan yang menerapkan kepemimpinan transformasional yang baik diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kesejahteraan dan adaptabilitas karyawan, serta mendorong produktivitas yang lebih tinggi.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menjelajahi bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan melalui mediasi adaptasi individu serta penciptaan lingkungan kerja positif pada Bank BTN KC Bengkulu.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Pemimpin dalam Menerapkan Kepemimpinan Transformasional.
2. Kesulitan Adaptasi Karyawan dalam Lingkungan Dinamis.
3. Dampak Ketidakmampuan Beradaptasi terhadap Kesejahteraan Karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini akan difokuskan pada:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan karyawan di Bank BTN KC Bengkulu.
2. Peran adaptabilitas sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan karyawan.
3. Pengaruh lingkungan kerja yang positif terhadap kesejahteraan karyawan sebagai efek dari kepemimpinan transformasional.
4. Batasan waktu studi adalah dari tahun 2024 hingga 2025, dan lokasi penelitian dibatasi pada wilayah Kota Bengkulu.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee well-being* pada karyawan Bank BTN KC Bengkulu
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kemampuan beradaptasi karyawan
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap lingkungan kerja positif
4. Apakah *employee well-being* berpengaruh terhadap kemampuan beradaptasi karyawan
5. Apakah *employee well-being* berpengaruh terhadap lingkungan kerja positif
6. Apakah kemampuan beradaptasi berpengaruh terhadap lingkungan kerja positif

7. Apakah kemampuan beradaptasi memediasi hubungan antara *employee well-being* dan lingkungan kerja positif

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan diatas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee well-being* pada karyawan Bank BTN KC Bengkulu.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan beradaptasi karyawan.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja positif.
4. Menganalisis pengaruh *employee well-being* terhadap kemampuan beradaptasi karyawan.
5. Menganalisis pengaruh *employee well-being* terhadap lingkungan kerja positif.
6. Menganalisis pengaruh kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan kerja positif.
7. Menguji peran mediasi kemampuan beradaptasi dalam hubungan antara *employee well-being* dan lingkungan kerja positif.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan menjelaskan hubungan antara kemampuan transformasional, adaptabilitas karyawan, dan lingkungan kerja yang positif dalam memengaruhi kesejahteraan karyawan.
2. Penelitian ini dapat membantu perusahaan perbankan, khususnya Bank BTN KC Bengkulu, dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rekomendasi bagi perusahaan dalam mengembangkan kebijakan pengelolaan karyawan yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan melalui adaptabilitas dan lingkungan kerja yang positif.