

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual merupakan suatu penentuan konsentrasi sebagai pedoman arah suatu penelitian dalam upaya mengumpulkan dan mencari informasi serta sebagai pedoman dalam mengadakan pembahasan.

2.1.1 Lingkungan Kerja Positif

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja Positif

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaannya. Lingkungan kerja merupakan suatu keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung serta berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai (Sitanggang & Priadi, 2025). Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Lebih lanjut Ferliani et al., (2022) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, music dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap

pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan.

Sedangkan menurut Septiani et al., (2022) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja yang di dalamnya terdapat unsur kondisi di mana karyawan tersebut bekerja. Menurut Septiani et al., (2022) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja yang ada didalam sebuah perusahaan sangat penting untuk mendapatkan perhatian oleh para pimpinan perusahaan karena lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas dan produktivitas karyawan yang ada di perusahaan tersebut.

Oktadilah dan Syarifuddin (2022) menyebutkan bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Menurut Jumani et al., (2023) lingkungan kerja meliputi ruangan kerja umum dan infrastruktur yang ada disamping pegawai itu sedang mempengaruhi pelaksanaan bisnis. lingkungan kerja saat ini termasuk studi ilmu manajemen dan organisasi lokasi kerja dan fasilitas untuk bekerja, alat untuk bekerja kebersihan, pencahayaan, ketenangan, serta hubungan kerja antar orang yang berada di lokasi tersebut.

Lingkungan kerja nyaman akan menciptakan rasa aman terhadap karyawan sehingga mampu bekerja lebih optimal. Lingkungan kerja yaitu kondisi kerja fisik ataupun non fisik yang dapat menciptakan kenyamanan, aman, dan tentram. Menurut Fauziah et al., (2020) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerjaan dan dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap prestasi kerja, adanya dua hal yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu individu dan lingkungan. Individu yang di maksud yaitu kepribadian pegawai tersebut, yang mempengaruhi hubungan dalam bekerja baik dari atasan ke bawahan ataupun sesama bawahan. Sedangkan lingkungan yang dimaksud yaitu lingkungan di mana tempat pegawai itu bekerja, lingkungan yang baik jelas akan berpengaruh kuat bagi peningkatan prestasi pegawai dalam bekerja.

2.1.1.2 Macam-Macam Lingkungan Kerja Positif

Menurut Zakki (2020) lingkungan kerja terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung., lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Faktor–faktor lingkungan kerja fisik yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang baik. Tidak terlalu terang karena akan menyilaukan mata para karyawan, ataupun cahaya yang kurang jelas (redup), sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

- b. Pewarnaan, masalah pewarnaan dalam ruang kerja terkadang sering dianggap remeh oleh sebagian orang. Padahal sebenarnya pewarnaan ruangan dapat mempengaruhi suasana hati seseorang sehingga berdampak pula terhadap kinerja kerjanya. Untuk ruangan kerja sebaiknya diberikan warna-warna yang lembut sehingga dapat memberikan efek tenang dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja.
- c. Suhu udara oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau – bau yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
- d. Suara bising merupakan suara yang bunyinya sangat mengganggu karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, setiap organisasi harus dapat meminimalisasikan suara bising tersebut didalam lingkungan kerja. Hal ini diharapkan dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja kerjanya.
- e. Keamanan kerja, rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja kerjanya. Dalam hal ini, yang dimaksud keamanan yaitu keamanan yang dapat dikategorikan kedalam lingkungan kerja fisik. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam

keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja adalah memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan. Jika suatu organisasi dapat mempertahankan tingkat keamanan di lingkungan mereka, maka karyawan pun pasti akan merasa aman, nyaman dan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga diharapkan berdampak baik pula terhadap kinerja kerja mereka.

- f. Kebersihan lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu, setiap organisasi hendaknya selalu memperhatikan dan menjaga kebersihan di lingkungan kerja mereka. Dengan adanya lingkungan kerja yang bersih, karyawan akan merasa senang dan nyaman berada di tempat kerjanya.
- g. Ruang gerak sebaiknya karyawan yang bekerja mendapatkan tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugasnya. Karyawan tidak mungkin bekerja secara tenang dan maksimal apabila tempat kerja yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian, ruang kerja bagi karyawan seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.1.1.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Sitanggang & Priadi (2025), lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktifitas dan Kinerja karyawan. Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kinerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan dimana ia bekerja. Inilah manfaat lingkungan kerja nyaman:

1. Karyawan merasa bahagia dan lebih sehat.
2. Kebahagiaan akan menumbuhkan kreativitas karyawan.
3. Meningkatkan kolaborasi dan komunikasi dengan bersenang-senang di kantor/perusahaan.
4. Semakin nyaman, semakin produktif

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak

akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. Berdasarkan teori-teori yang dipaparkan oleh para ahli, dapat disintesis bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap Kinerja karyawan sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja.

2.1.1.4 Indikator Lingkungan Kerja Positif

Menurut Jumaní et al., (2023) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Suasana kerja, adalah kondisi disekitar karyawan yang sedang dilakukannya pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
2. Hubungan antar rekan kerja, kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.
3. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan, yaitu hubungan dengan karyawan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja. Hubungan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Tersedianya fasilitas kerja, Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau sesuai. Tersedianya

fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru mendapatkan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Menurut Kurniawan dan Susanto (2021) merumuskan bahwa terdapat beberapa indikator lingkungan kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Penerangan atau cahaya di tempat kerja, cahaya yang kurang jelas dapat menghambat pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi kurang efisien.
2. Keadaan udara di tempat kerja, rasa sejuk selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
3. Fasilitas kerja, merupakan segala sesuatu dalam bentuk sarana dan prasarana yang terdapat di dalam perusahaan yang dapat digunakan dan dinikmati oleh karyawan.
4. Hubungan dengan rekan kerja, rekan kerja yang baik akan mendorong individu untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif serta mempunyai kepuasan dalam bekerja.
5. Keamanan di tempat kerja, perusahaan dapat memanfaatkan petugas keamanan serta dengan menggunakan kamera rekam disekitar lingkungan kerja.

Menurut Susanti & Mardika (2021), adapun indikator lingkungan kerja, yaitu :

1. Fasilitas

Fasilitas yang baik di tempat kerja mencakup semua sarana dan prasarana yang mendukung karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Ini termasuk peralatan kerja, ruang istirahat, toilet, dan akses ke teknologi yang

diperlukan. Fasilitas yang memadai dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk mencapai produktivitas yang optimal.

2. Kebisingan

Tingkat kebisingan di lingkungan kerja dapat mempengaruhi konsentrasi dan produktivitas karyawan. Kebisingan yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan gangguan dalam komunikasi. Oleh karena itu, penting untuk mengelola kebisingan dengan baik, misalnya melalui penggunaan peredam suara atau penataan ruang kerja yang strategis.

3. Sirkulasi udara

Sirkulasi udara yang baik sangat penting untuk menjaga kualitas udara di dalam ruangan. Udara yang segar dan bersih dapat meningkatkan kesehatan dan kenyamanan karyawan. Sirkulasi udara yang buruk dapat menyebabkan masalah kesehatan, seperti sakit kepala, kelelahan, dan gangguan pernapasan. Oleh karena itu, penting untuk memastikan adanya ventilasi yang memadai dan penggunaan sistem pendingin atau pemanas yang efisien.

5. Hubungan kerja

Hubungan kerja yang baik antara karyawan dan atasan, serta antar rekan kerja, sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Komunikasi yang terbuka, saling menghormati, dan dukungan tim dapat meningkatkan kolaborasi dan semangat kerja. Hubungan yang baik juga

dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan teori kepemimpinan kontemporer yang ditingkatkan oleh James McGroger Burns. Burns menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah ketika seorang pemimpin dan para pengikutnya secara terus-menerus bekerja untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Seorang manajer menggunakan kepemimpinan transformasional ketika dia menginginkan sebuah tim untuk mendorong batasan dan melakukan di atas dan melampaui apa yang diinginkan dari mereka untuk memperoleh tujuan perusahaan yang seluruhnya Robbins dalam (Sinaga et al., 2021).

Seorang pemimpin dalam membawa suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sudah dikatakan pastinya memiliki kharismatik dan peran sentral dan strategi hal tersebut merupakan pengertian dari kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional sendiri mengarah kepada proses membangun sebuah komitmen menuju tujuan organisasi serta memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai tujuan tersebut. Teori kepemimpinan transformasional yaitu mempelajari cara para pemimpin mengubah budaya organisasi dan menata struktur organisasi serta melakukan strategi-strategi manajemen untuk mencapai tujuan

organisasi, Handayani et al., (2023). Pemimpin transformasional juga disebut sebagai seseorang yang membantu perusahaan dan karyawan dalam membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka, perubahan tersebut dapat terjadi dalam skala besar.

Menurut Bismoko et al., (2023) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin dengan pengaruh, inspirasi yang membangun, harapan yang tinggi, pemikiran yang baik dan perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya merupakan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh kepada karyawan untuk bekerja melebihi dari yang dimungkinkan, artinya seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan kepercayaan diri karyawan, yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional juga dikatakan sebagai gaya memimpin yang mampu menilai kemahiran dan bakat dari semua anggota supaya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dan dapat melihat kesempatan perluasan tanggung jawab dan kekuasaan anggota di masa yang akan datang.

Pemimpin transformasional lebih tertarik untuk mengaktualisasikan kembali pengikutnya dan organisasinya secara keseluruhan daripada memberikan instruksi dari atas ke bawah. Pendekatan top-down adalah salah satu di mana pemerintah membuat keputusan yang kemudian dikomunikasikan kepada masyarakat umum. Selain itu, pemimpin transformasional lebih memposisikan dirinya sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi bawahannya. Menurut Bass dalam (Fadhilah et al., 2020), kepemimpinan transformasional terjadi ketika pengikut pemimpin merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap mereka dan terinspirasi untuk melampaui apa yang telah mereka inginkan dan impikan sebelumnya.

2.1.2.2 Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki kualitas unik yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya karena, prinsip transformasional berfungsi sebagai referensi atau arah serta karakteristiknya sendiri. Ada berbagai konsep panduan yang mendukung pendekatan kepemimpinan transformasional, antara lain:

1. Efektif dalam menyampaikan gagasan bahwa pemimpin harus terampil menguraikan tujuan dan visi dengan sangat detail sehingga bawahan mengetahui tujuan utama dan apa yang harus dicapai.
2. Kapasitas untuk mengembangkan semangat seorang pemimpin membutuhkan kehangatan dan semangat yang menular. Bukan hanya untuk pengikutnya, tapi juga untuk dirinya sendiri. Akan mudah bagi pemimpin untuk mempertahankan kendali atas pengikutnya ketika mereka sudah terpengaruh oleh pemimpinnya.
3. Salah satu pengembangan konsep adalah inovasi dari pemimpin. Perubahan ekstrim perlu diantisipasi, dan pemimpin harus bekerja untuk menyesuaikan secepat mungkin. Dengan inovasi, bisnis atau organisasi dapat beradaptasi dengan waktu dan berkembang.
4. Gotong royong, yang harus tertanam dalam diri setiap anggota, termasuk pemimpinnya. Landasan gaya kepemimpinan transformatif adalah saling mendukung dan menutupi kelemahan.
5. Karena jenis kepemimpinan ini melibatkan komunikasi dua arah dengan bawahan, pemimpin harus memiliki pola pikir terbuka dan mau mempertimbangkan saran dan kritik.

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Basirun dan Turimah (2022), kepemimpinan transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang mengandung arti mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Contohnya termasuk menghidupkan visi, membuat sesuatu yang laten menjadi nyata, kepemimpinan transformasional adalah kapasitas seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada pengikutnya. Khususnya, ketika seorang pemimpin menggunakan kepemimpinan transformasional, para pengikutnya akan menghargai mereka dan merasa dipercaya, dihormati, dan loyal. Kepemimpinan bersifat dinamis dan responsif terhadap lingkungan.

Filosofi kepemimpinan transformasional dapat memotivasi staf untuk melakukan upaya ekstra dalam memunculkan ide orisinal, memperoleh keterampilan baru, dan meningkatkan penyampaian layanan kesehatan. Sedangkan indikatornya adalah dengan memberikan pembaharuan, memberi contoh, mendorong kinerja bawahan, menyelaraskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak berdasarkan sistem nilai, meningkatkan kapabilitas dan mampu, seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasi sumber daya organisasi secara optimal. meliputi: sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi. Kualitas kepemimpinan transformasional meliputi inovasi, memberi contoh, mendorong kinerja bawahan, menyeimbangkan tempat kerja, memberdayakan bawahan, bertindak berdasarkan sistem nilai, terus meningkatkan kemampuan, dan mampu menangani situasi sulit.

2.1.2.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional selain dikenal sebagai pemimpin yang memberikan keteladanan yang kuat bagi pengikut, perilaku karismatik, pemberian motivasi inspirasional, serta memberi perhatian kepada karyawan atas kinerjanya merupakan beberapa deskripsi seorang pemimpin transformasional lainnya. Faktor kesatuan dengan saling bergantung (*interdependence*) merupakan salah satu faktor kepemimpinan transformasional dalam upayanya mendirikan visi organisasi.

Menurut Assingkily dan Mesiono (2019) terdapat beberapa karakteristik kepribadian yang perlu dimiliki seorang pemimpin transformasional, diantaranya:

- a. Pemimpin dituntut untuk berpendirian teguh, memiliki jiwa utuh, serta independen dalam upayanya menjalankan visi organisasi;
- b. Selain pemimpin, pengikut pun harus memiliki kesadaran mengenai pentingnya solidaritas dalam melaksanakan tujuan organisasi yang tentunya hal tersebut ditopang dengan pemberian dukungan maupun motivasi oleh pemimpin;
- c. Seluruh pelaku dalam organisasi baik pemimpin maupun pengikut dituntut untuk secara suka rela mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan balasan apapun.

2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bismoko et al., (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi dengan:

1. *Idealized influence*, yaitu kharisma pemimpin yang menjadikannya panutan bagi anggota organisasi.

2. *Motivasi inspirasional*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memotivasi anggota dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
3. *Intelligence stimulation*, yaitu sifat pemimpin yang mencoba menginspirasi para anggota untuk memikirkan inovasi, metode kreatif atau baru. cara untuk mencapai tujuan;
4. *Indivudial consideration*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengenali, memahami dan menjawab kebutuhan anggota dan memperlakukannya dengan baik.

Menurut Susanti & Mardika (2021) ada beberapa indikator gaya kepemimpinan Transformasional yaitu:

1. Karisma (Charisma), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (respec) dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.
2. Inspirasional (Inspirationi), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara- cara yang sederhana.
3. Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation), menghargai ide-ide bawahan (promote intelegence), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4. Perhatian Individu (Individualized Consideration), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

2.1.3 *Employee Well-Being*

2.1.3.1 Pengertian *Employee Well-Being*

Employee wellbeing (kesejahteraan karyawan) mengacu pada gagasan bahwa kualitas hidup seseorang meningkat melalui kesehatan, kebahagiaan, kenyamanan, dan ketenangan yang dirasakan karyawan selama bekerja. *Employee wellbeing* merupakan titik keseimbangan antara kumpulan sumber daya individu dan tantangan yang dihadapi. *Employee wellbeing* adalah kondisi emosional yang positif yang mencerminkan kesejahteraan mental, kepuasan dalam pekerjaan, dan kebahagiaan hidup yang terkait dengan keseluruhan pengalaman dan peran sebagai seorang karyawan (Kristiawan dan Putranta 2024).

Menurut Topik & Sungkono (2023). *Employee Well-Being* (kesejahteraan) di tempat kerja adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan merasa nyaman, aman dan senang dalam bekerja. Kesejahteraan di tempat kerja juga berarti bahwa karyawan memiliki kondisi kerja yang mendukung kesehatan fisik dan mental mereka, serta hak dan perlindungan yang sesuai. Kesejahteraan yang baik di tempat kerja dapat membawa manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Karyawan yang menikmati pekerjaannya cenderung lebih produktif dan lebih loyal kepada perusahaan.

Kesejahteraan yang berhasil adalah imbalan penuh (materi dan immateri, berdasarkan kebijakan perusahaan. Tujuannya adalah untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik dan mental karyawan sehingga produktivitasnya meningkat. Dengan tingkat kesejahteraan yang memadai, mereka menjadi lebih tenang. dalam pelaksanaan tugas mereka, yang harus mengarah pada lebih disiplin di antara karyawan. Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai. Terutama pembayarannya kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan pegawai, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit, dan pensiun (Wahyu et al., 2023).

Sabil (2021) mengemukakan bahwa tanda-tanda sebuah organisasi yang sehat mencakup usaha yang sengaja dilakukan, dijalankan secara terencana, dan melibatkan kerjasama untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas. Hal ini dicapai dengan menyediakan pekerjaan yang terstruktur dengan baik dan memiliki makna, serta menciptakan lingkungan sosial-organisasi yang mendukung. Definisi ini menggambarkan bahwa organisasi yang sehat adalah yang mampu mengoptimalkan kesejahteraan karyawan, dan bahwa peluang untuk pengembangan karier dan kebahagiaan hidup dapat diakses dan diperlakukan secara adil.

Employee well being berperan penting dan sangat dibutuhkan di tempat kerja. Karyawan di perusahaan tidak hanya bekerja dengan bayaran dan uang, mereka tidak pergi ke tempat kerja hanya untuk mendapatkan bayaran. Keinginan karyawan juga mendapatkan apresiasi atas pekerjaannya, ingin mendapatkan lingkungan yang menyenangkan dan bersahabat di tempat kerja. Karyawan yang mempunyai

kesejahteraan yang lebih tinggi memperlihatkan sikap yang lebih positif dan respon yang lebih baik terhadap berbagai situasi di kehidupannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kesejahteraan rendah.

Employee wellbeing menurut Zhang et al., (2020) melibatkan persepsi dan perasaan subyektif karyawan tentang pekerjaan dan kehidupan mereka (misalnya seperti kesejahteraan hidup dan kesejahteraan kerja), serta pengalaman psikologis dan tingkat kepuasan yang diperlihatkan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi (kesejahteraan psikologis). Pernyataan tersebut didukung oleh Aboobaker et al., (2019) yang menyatakan bahwa *employee wellbeing* mengacu pada penilaian individu terhadap kualitas hidup mereka secara keseluruhan berdasarkan standar pribadi mereka sendiri. Hal tersebut mencakup dua elemen dasar yaitu kepuasan hidup atau persepsi kualitas hidup seseorang, dan pengalaman emosional, termasuk emosi positif dan negatif.

Silitonga et al., (2024) dalam penelitiannya mengemukakan terdapat dua perspektif yang dapat digunakan untuk memahami *employee wellbeing* atau kesejahteraan karyawan, yaitu pendekatan negatif dan positif. Pendekatan negatif berfokus pada aspek-aspek seperti kelelahan dan stres yang dialami karyawan di lingkungan kerja, sementara pendekatan positif memandang kesejahteraan sebagai kondisi emosional yang melibatkan dua dimensi, yaitu perasaan senang dan gairah positif. Dalam hal ini, kesejahteraan afektif juga sering disebut sebagai kesejahteraan umum. Beberapa penelitian sebelumnya memanfaatkan kesejahteraan efektif untuk mengukur kesejahteraan secara umum. Sejalan dengan penelitian sebelumnya,

penelitian ini menerapkan pendekatan kesejahteraan positif, dengan fokus khusus pada kesejahteraan afektif sebagai kesejahteraan umum.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Well Being*

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan menurut Sunarni (2023) yaitu :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Meskipun hukum ekonomi, namun tidak bisa ditetapkan secara mutlak ke dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi. Untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan yang tinggi dan jumlah tenaga kerjanya langka, maka kesejahteraan cenderung tinggi. Sedangkan untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran yang melimpah, kesejahteraan yang diberikan cenderung rendah.

2. Organisasi buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta lemah kuatnya organisasi buruh akan ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat kesejahteraan yang diberikan. Adanya serikat buruh yang kuat, yang berarti posisi bergainig karyawan juga kuat dan akan menaikkan tingkat kesejahteraan demikian pula sebaliknya.

3. Kemampuan untuk membayar

Meskipun mungkin serikat buruh menuntut kesejahteraan yang tinggi, tetapi akhirnya realisasi pemberian kesejahteraan akan tergantung juga pada kemampuan membayar dari perusahaan. Bagi perusahaan, kesejahteraan merupakan salah satu komponen

biaya produksi. Tingginya kesejahteraan akan mengakibatkan kerugian perusahaan, maka perusahaan tidak kan mampu memenuhi fasilitas karyawan.

4. Produktivitas

Kesejahteraan sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar pula upah yang akan dia terima. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas. hanya yang menjadi masalah adalah belum ada kesepakatan dalam menghitung produktivitas.

5. Biaya hidup

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah biaya hidup. Di kota-kota besar, di mana biaya hidup tinggi, kesejahteraan cenderung tinggi. Dengan demikian biaya hidup merupakan “batas penerimaan kesejahteraan” dari para karyawan.

2.1.3.3 Indikator *Employee Well-Being*

Penelitian ini menggunakan indikator dari Sabil (2021) yang telah mengembangkan indikator *employee well-being* yaitu:

1. Kesejahteraan bersifat ekonomis: termasuk aspek gaji, kompensasi, manfaat, dan hak-hak ekonomi lainnya yang diberikan kepada karyawan.
2. Kesejahteraan yang mendukung: seperti fasilitas ibadah, cuti, izin dan layanan lain yang mendukung keseimbangan hidup karyawan.
3. Kesejahteraan yang bersifat pelayanan: seperti jaminan kesehatan, kredit rumah, dan program-program lain yang meningkatkan kualitas hidup karyawan.

Sedangkan Singh & Gautam (2023) mengemukakan bahwa *Employee*

Well Being memiliki beberapa indikator, yaitu :

1. *Allowance* (Tunjangan)

Jenis Kesejahteraan lain yang banyak diberikan oleh perusahaan perusahaan adalah aneka tunjangan dan peningkatan kesejahteraan, yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja karyawan, melainkan pada keanggotaan karyawan sebagai bagian dari organisasi (perusahaan), serta eksistensi karyawan sebagai manusia seutuhnya.

2. *Pension Funds* (Dana Pensiun)

Program pensiun dilakukan oleh pemberi kerja melalui suatu yayasan, sebagai wadah penghimpunan dana. Wadah ini kemudian dikenal dengan nama Yayasan Dana Pensiun.

3. *Compensation* (Kompensasi)

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas. Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan.

4. *Health guarantee* (Jaminan kesehatan)

Program jaminan kesehatan merupakan balas jasa lengkap (materi non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik serta mental karyawan agar produktivitasnya meningkat.

5. *Incentives* (Insentif)

Insentif adalah pemberian tambahan upah untuk menghargai dan menambah motivasi karyawan berkait kerja atau kinerjanya yang berhasil. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan guna meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya atau meningkatkan produktivitasnya.

Nabil (2024) mengemukakan ada beberapa indikator *employee well being* (kesejahteraan karyawan), yaitu:

1. *Economic welfare* (Kesejahteraan bersifat ekonomis) Termasuk aspek gaji, kompensasi, dan hak-hak ekonomi lainnya yang diberikan kepada karyawan.
2. *Supportive welfare* (Kesejahteraan yang mendukung) Seperti fasilitas ibadah, cuti, izin dan layanan lain yang mendukung keseimbangan hidup karyawan.
3. *Welfare that is welfare* (Kesejahteraan yang bersifat kesejahteraan) Seperti jaminan kesehatan, kredit rumah, dan program lain yang meningkatkan kualitas hidup karyawan.

2.1.4 Kemampuan Beradaptasi

2.1.4.1 Pengertian Kemampuan Beradaptasi

Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) pada umumnya dibutuhkan untuk menghadapi situasi lingkungan dinamis (terdapat perubahan sewaktu-waktu). *Adaptability* bertujuan untuk meminimalkan risiko yang diakibatkan oleh perubahan

sehingga performa yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kemampuan beradaptasi dibutuhkan dalam proses belajar dan bekerja (contoh proses belajar, lingkungan kerja, bertahan hidup). Kemampuan beradaptasi (kemampuan belajar) merupakan suatu kemampuan yang harus manusia miliki dalam kehidupannya dan kemampuan beradaptasi ini menentukan intelegensi atau kecerdasan seseorang apakah intelegensinya tinggi atau rendah (Rajagukguk et al., 2024).

Kemampuan Adaptasi seseorang dapat berdampak pada kualitas kerja yang dihasilkan. Kemampuan Adaptasi dan Konsistensi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap bidang kerja. Dengan perkembangan dunia bisnis yang semakin besar, maka semakin beragam pula lapangan pekerjaan yang tersedia bagi angkatan kerja yang masih dipertanyakan oleh masyarakat luas. Praktik bisnis saat ini tidak hanya menuntut keahlian akademik yang di peroleh saat di bangku kuliah saja, namun saat ini mahasiswa dituntut untuk memiliki Kemampuan Adaptasi dan Konsistensi yang tidak mereka dapatkan saat mereka masih duduk dibangku kuliah. Oleh sebab itu, diperlukan desain pendidikan yang mempunyai Kemampuan Adaptasi dan Konsistensi yang berkualitas dan sesuai dengan realita keinginan dalam pasar kerja, agar saat mereka lulus mahasiswa telah memiliki bekal dan siap bersaing dalam dunia kerja.

Menurut Maslow dalam Sabarini (2025) kemampuan adaptasi termasuk dalam kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar manusia dalam pemenuhan kebutuhannya. Hal ini berarti bahwa pada diri manusia merasa kurang, besar sekali kemungkinan bahwa motivasi yang paling besar ialah kebutuhan fisiologis dan bukan hal lain. Skill

termasuk pada aktuasi diri dimana merupakan kebutuhan untuk mengalami pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan ini diantaranya adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri sendiri secara menyeluruh, meningkatkan kemampuan diri, dan menjadi orang yang lebih baik. Kepercayaan diri merupakan suatu modal dasar untuk dapat mengembangkan aktualis diri. Adanya rasa percaya diri seseorang akan mampu mengenal serta memahami diri sendiri. Kurangnya rasa percaya diri akan menghambat pada pengembangan potensi diri. Faktor lingkungan eksternal yang dipersiapkan perusahaan sebenarnya menjadi bagian dari dimensi budaya organisasi, baik skala makro maupun mikro. Proses dalam rangka pembentukan budaya dalam organisasi lebih kuat dalam rentang waktu cukup lama dan bertahan saat dalam proses beradaptasi terhadap lingkungan eksternalnya.

Fernanda & Larassaty (2024) mengemukakan bahwa indikator untuk mengukur kemampuan adaptasi yaitu dapat diukur dengan berbagai hal terkait kemampuan internal maupun kemampuan yang berhubungan dengan hal eksternal yang terkait dengan perkembangan zaman. Seseorang yang dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya tentunya telah menelaah bagaimana pola tingkah laku sekitar sehingga nantinya dapat menyesuaikan.

2.1.4.2 Cara Mengembangkan Kemampuan Adaptasi

Untuk menjadi seseorang yang mudah beradaptasi serta terbuka terhadap suatu perubahan memang tidak selalu mudah. Namun, dengan melakukan beberapa cara maka akan menjadi lebih mudah untuk menyesuaikan diri dari segala situasi dan kondisi (Huda, 2024).

1. Waspadaai segala perubahan di lingkungan sekitar

Cara yang dapat membantu mengembangkan kemampuan beradaptasi adalah dengan menyadari adanya perubahan di lingkungan kerja. Jika mengetahui perubahan tersebut lebih awal, maka kita bisa mempersiapkan diri dengan baik. Dengan mengamati kebijakan, prosedur, dan proses operasional perusahaan lainnya, kamu dapat mengikuti perubahan pada berbagai praktik perusahaan.

2. Menjadi pribadi yang baik dan apa adanya

Sebagai karyawan baru atau seseorang yang pertama kali bergabung dengan suatu proyek, harus menjadi pribadi yang baik, jujur, apa adanya, dan tidak berlebihan di manapun, termasuk tempat kerja. Jangan mencoba menjadi orang lain, hal ini hanya akan membuat sulit beradaptasi dengan baik. Berikan kesan pertama yang baik kepada rekan kerja dengan bersikap natural dan jalin hubungan profesional dengan mereka.

3. Jangan menunda pekerjaan

Hindari kebiasaan menunda-nunda pekerjaan. Lakukan manajemen waktu yang baik agar bisa bekerja lebih produktif dan maksimal. Adaptasi dapat menjadi lebih efektif bila kamu mengambil tindakan sebelum terjadi sesuatu yang tidak diinginkan. Hilangkan segala hal yang membuat suka menunda-nunda pekerjaan.

4. Tinggalkan kebiasaan buruk di tempat kerja sebelumnya

Beralih ke tempat kerja baru berarti harus bisa lebih baik daripada sebelumnya. Buat momen ini sebagai kesempatan untuk memperbaiki diri agar bisa menjadi pekerja yang lebih profesional. Ubahlah kebiasaan buruk seperti datang terlambat, suka menunda pekerjaan, banyak mengeluh, dan sebagainya. Tinggalkan semua kebiasaan buruk

tersebut dan mulailah menjadi memiliki kebiasaan baru yang lebih positif, sehingga kamu pun menjadi lebih mudah diterima oleh lingkungan kerja yang baru. Sebab, kebiasaan buruk tersebut hanya akan terlihat kurang profesional dan mengurangi kepercayaan orang lain terhadap kompetensi. Mulailah menerapkan kebiasaan baru seperti bersikap disiplin, membuat daftar prioritas, maupun menjaga pola makan dan istirahat.

5. Minta feedback dari orang lain

Terkadang penilaian atau feedback dari orang lain mengenai cara bekerja. Dengan begitu, kamu dapat mengetahui kemampuan apa saja yang harus diperbaiki dan mana yang harus ditingkatkan. Feedback yang positif dan konstruktif akan Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan bermanfaat untuk menetapkan tujuan serta mencapai kesuksesan karir. Jangan takut untuk meminta feedback kepada atasan maupun sesama rekan kerja. Dengan melakukan ini, maka akan mejadikan pribadi terlihat sebagai orang yang kritis dan mau belajar.

6. Hindari masalah

Usahakan untuk selalu bekerja secara profesional dan jangan membuat masalah apapun di tempat kerja yang baru. Sebab, hal ini akan mempersulit diterima oleh lingkungan di sana. Jika memang ada hal-hal terkait pekerjaan yang kamu kurang mengerti, maka segera tanyakan kepada atasan maupun rekan kerja yang lain. Hindari sikap percaya diri yang terlalu berlebihan yang membuat merasa bisa melakukannya sendiri tanpa bantuan orang lain.

2.1.4.3 Indikator Kemampuan Beradaptasi

Menurut Rajagukguk et al., (2024), indikator-indikator kemampuan adaptasi adalah:

1. Kemampuan untuk menciptakan perubahan

Kemampuan untuk menciptakan perubahan merupakan indikator kunci dalam adaptasi, yang mencerminkan sejauh mana individu atau organisasi dapat menginisiasi dan mengimplementasikan inovasi. Hal ini melibatkan pemikiran kreatif dan keberanian untuk mengambil risiko, serta kemampuan untuk mengidentifikasi peluang baru di tengah ketidakpastian.

2. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan

Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan adalah aspek penting dari adaptabilitas yang mencakup fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan eksternal. Individu atau organisasi yang memiliki kemampuan ini dapat dengan cepat menanggapi dinamika pasar, perubahan regulasi, atau tren sosial yang mempengaruhi cara mereka beroperasi.

3. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman

Kemampuan untuk belajar dari pengalaman adalah indikator adaptasi yang mencerminkan sikap reflektif dan keinginan untuk terus berkembang. Individu dan organisasi yang mampu belajar dari pengalaman mereka, baik yang positif maupun negatif, dapat mengidentifikasi pelajaran berharga yang dapat diterapkan di masa depan.

Menurut Wistiawati et al., (2020), indikator-indikator kemampuan adaptasi adalah:

1. Kemampuan untuk menciptakan perubahan organisasi mampu menciptakan perubahan-perubahan adaptif, dengan cara dapat membaca lingkungan bisnis, bereaksi cepat terhadap tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan-perubahan di masa datang.
2. Kemampuan untuk memfokuskan pada pelanggan organisasi memahami dan bereaksi pada para pelanggannya, serta mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan di masa datang.
3. Kemampuan organisasi untuk belajar menerima, menterjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal yang berasal dari lingkungan supaya dapat menjadi peluang terjadinya inovasi, memperoleh pengetahuan, serta mengembangkan kemampuan.
4. Perhatian menjelaskan tentang kecenderungan seseorang untuk memiliki kesadaran dalam mempersiapkan, merencanakan dan mengembangkan karir yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.
5. Pengendalian diri menjelaskan tentang bagaimana individu mengendalikan dan membentuk diri agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan. Pengendalian diri membuat individu memiliki tanggung jawab dalam karirnya.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh antar variabel dalam suatu penelitian mencerminkan hubungan sebab-akibat di mana suatu variabel dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun

tidak langsung terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini pengaruh antar variabel digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antar variabel independent terhadap variabel dependent melalui variabel mediasi.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kemampuan Beradaptasi

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama serta melakukan perubahan positif. Dalam konteks kemampuan beradaptasi, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membantu karyawan menghadapi perubahan dan tantangan di lingkungan kerja. Pemimpin transformasional mendorong inovasi, kreativitas, serta pembelajaran berkelanjutan yang dapat meningkatkan fleksibilitas dan kesiapan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kemampuan beradaptasi karyawan melalui pemberdayaan dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Penelitian oleh Balasuriya & Perera (2021) menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan produktivitas dan komitmen organisasi.

2.2.2 Pengaruh Employee Well-Being terhadap Kemampuan Beradaptasi

Employee well-being atau kesejahteraan karyawan mencakup aspek fisik, mental, dan emosional yang mendukung kondisi kerja yang sehat dan produktif. Karyawan yang merasa sejahtera secara menyeluruh cenderung memiliki energi, motivasi, dan ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan tekanan

kerja. Kesejahteraan yang baik memungkinkan karyawan untuk lebih fokus, kreatif, dan responsif terhadap dinamika lingkungan kerja, sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan berbagai situasi yang berubah. Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam memperkuat adaptabilitas di tempat kerja.

Penelitian ini sejalan dengan temuan terbaru yang menunjukkan hubungan positif antara *kesejahteraan karyawan* dan kemampuan beradaptasi. Sebuah studi oleh Kahn dkk. (2021) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kesejahteraan mental dan emosional yang baik lebih mampu menghadapi perubahan dan tantangan di tempat kerja, serta menunjukkan tingkat mengirinkan yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian Gupta dan Kumar (2023) menegaskan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam program kesejahteraan karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Positif

Lingkungan kerja positif ditandai dengan suasana yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan rasa saling percaya antar karyawan dan manajemen. Kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja positif melalui pemberian visi yang jelas, dukungan emosional, dan pemberdayaan karyawan. Pemimpin yang transformasional mampu membangun hubungan yang kuat dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal, sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis. Namun, penciptaan

lingkungan kerja positif juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi dan kebijakan perusahaan.

Penemuan ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa tidak semua aspek kepemimpinan transformasional secara langsung berkontribusi terciptanya lingkungan kerja yang positif. Sebuah penelitian oleh Wang dkk. (2022) menemukan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan, faktor-faktor lain seperti budaya organisasi dan dukungan manajerial juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, penelitian Lee dan Kim (2023) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja positif dapat bervariasi tergantung pada konteks dan karakteristik organisasi

2.2.4 Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Lingkungan Kerja Positif

Kesejahteraan karyawan berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang merasa sehat dan bahagia cenderung menunjukkan sikap yang lebih proaktif, kerjasama yang baik, dan komitmen terhadap organisasi. Kondisi kesejahteraan yang baik juga mengurangi stres dan konflik interpersonal, sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan secara holistik akan mampu membangun lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa *kesejahteraan karyawan* mempunyai dampak signifikan terhadap lingkungan kerja. Sebuah studi oleh Kahn dkk. (2021) menemukan bahwa karyawan yang memiliki

kesejahteraan yang baik cenderung lebih terlibat dan memberikan kontribusi pada lingkungan kerja yang positif. Selain itu, penelitian Gupta dan Kumar (2023) menegaskan bahwa organisasi yang berinvestasi pada kesejahteraan karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung.

2.2.5 Pengaruh Kemampuan Beradaptasi terhadap Lingkungan Kerja Positif

Kemampuan beradaptasi karyawan sangat berpengaruh terhadap terciptanya lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan secara efektif dapat menjaga kestabilan emosional dan hubungan interpersonal yang sehat di tempat kerja. Adaptabilitas yang tinggi memungkinkan karyawan untuk menghadapi ketidakpastian dengan sikap terbuka dan kolaboratif, sehingga menciptakan suasana kerja yang dinamis dan suportif. Lingkungan kerja yang positif pun pada gilirannya dapat memperkuat kemampuan beradaptasi ini, membentuk siklus yang saling menguntungkan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan kerja. Sebuah studi oleh Zhang dkk. (2022) menemukan bahwa karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan dan tantangan di tempat kerja cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif. Selain itu, penelitian Lee dan Kim (2023) menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang positif.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Positif

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada lingkungan kerja positif, tetapi juga dapat mempengaruhinya secara tidak langsung melalui peningkatan kemampuan beradaptasi karyawan. Pemimpin yang transformasional mendorong pengembangan keterampilan adaptasi melalui pembelajaran dan pemberdayaan, sehingga karyawan menjadi lebih siap menghadapi perubahan. Kemampuan beradaptasi yang meningkat ini kemudian berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih positif, karena karyawan dapat bekerja sama dengan lebih efektif dan mengelola tantangan dengan baik. Namun, pengaruh ini juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepemimpinan dan adaptasi.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja positif dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, dan tidak selalu melalui kemampuan beradaptasi. Sebuah studi oleh Balasuriya & Perera (2021) menemukan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, faktor-faktor seperti dukungan sosial dan budaya organisasi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, penelitian Smith dan Johnson (2023) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja positif dapat bervariasi tergantung pada konteks dan karakteristik organisasi.

2.2.7 Pengaruh Employee Well-Being terhadap Kemampuan Beradaptasi

Kesejahteraan karyawan dapat memperkuat lingkungan kerja positif tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kemampuan beradaptasi. Karyawan yang merasa sejahtera lebih mampu mengelola stres dan perubahan, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan baik terhadap dinamika kerja. Kemampuan beradaptasi ini memungkinkan terciptanya interaksi yang harmonis dan kolaboratif di lingkungan kerja, yang pada akhirnya mendukung suasana kerja yang positif. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan dan kemampuan beradaptasi saling berinteraksi untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa *kesejahteraan karyawan* memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan kerja positif, terutama ketika kemampuan beradaptasi diperhitungkan. Sebuah studi oleh Kahn dkk. (2021) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kesejahteraan yang baik cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan, yang pada gilirannya menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif. Selain itu, penelitian Gupta dan Kumar (2023) menegaskan bahwa organisasi yang berinvestasi pada kesejahteraan karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung. Dalam konteks Bank BTN KC Bengkulu, hasil penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajemen untuk terus memperhatikan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari

strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, dengan memanfaatkan kemampuan beradaptasi sebagai faktor kunci dalam proses tersebut.

2.3 Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan sangat diperlukan guna sebagai tambahan referensi dan sebagai salah satu bahan pemikiran peneliti dalam penelitian ini. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang sudah membahas tentang “Kemampuan Transformasional dan *Employee Well-Being*: Peran Mediasi Kemampuan Beradaptasi dan Menciptakan Lingkungan Kerja Positif” sebagai berikut :

Tabel 2.1 *Penelitian Sebelumnya*

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Sabil, 2021)	Pengaruh <i>Employee Well-Being</i> dan <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee well-being</i> tidak memiliki pengaruh terhadap <i>employee performance</i> dan <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee performance</i> . <i>Job satisfaction</i> memegang peranan bagaimana kenyamanan dalam bekerja dapat meningkatkan produktifitas. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, variabel <i>job satisfaction</i> direkomendasikan untuk diperhatikan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara general.
2.	(Fernanda & Larassaty, 2024)	<i>Knowledge Worker Productivity</i> di PT Trikayarasa Jaya Food: Peran <i>Knowledge Management</i> Melalui Kemampuan Adaptasi	Penelitian ini menghasilkan data bahwa <i>knowledge management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>knowledge worker productivity</i> melalui kepuasan kerja. Penerapan <i>knowledge management</i> yang baik di

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		dan Kepuasan Kerja Karyawan	perusahaan dapat memberikan berbagai langkah seperti membangun basis pengetahuan yang terstruktur, membangun kerja sama dan berbagi pengetahuan, serta mengembangkan budaya pembelajaran. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, karyawan cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pengelolaan pengetahuan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan.
3.	(Supardi & Aulia Anshari, 2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance - Medan.
4.	(Zakki, 2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mukmin Mandiri Surabaya	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Mukmin Mandiri, Perak Timur Surabaya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data penelitian ini menggunakan Teknik Sampling Jenuh dan menghasilkan responden yang merupakan karyawan Hotel

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Mukmin Mandiri, Perak Timur Surabaya.
5.	(Haetami et al., 2023)	Redefinisi Kepemimpinan dalam MSDM: Studi Bibliometrik Mendalam tentang Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, dan Efektivitas Organisasi Haetamil,	Di era perubahan organisasi yang cepat dan kompleks saat ini, peran kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami evolusi yang signifikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan bibliometrik, dengan fokus pada kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan efektivitas organisasi, untuk mengungkap dinamika kepemimpinan MSDM. Menganalisis literatur ilmiah mengungkapkan tren utama, penulis berpengaruh, kelompok penelitian, dan tema-tema yang muncul yang membentuk lanskap kepemimpinan MSDM.
6.	(Andhika Banu Bismoko et al., 2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Work Engagement</i> Pada Organisasi Perusahaan	Penelitian ini menunjukkan bahwa setiap organisasi yang ada pasti memerlukan sumber daya manusia dengan performa yang baik untuk menangani siklus kerja organisasinya. Kepemimpinan perubahan merupakan model kepemimpinan yang dibutuhkan agar mampu menginspirasi para anggotanya untuk lebih mementingkan tujuan dan kepentingan organisasi disamping urusan pribadi. Pemimpin model kepemimpinan perubahan dapat menciptakan suasana kepercayaan, rasa hormat, loyalitas dan penghargaan di antara karyawan terhadap pemimpinnya. Dengan menggunakan kepemimpinan

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			transformasional, seorang manajer dapat bersikap kritis dan mengambil keputusan atau tindakan yang tepat ketika terjadi masalah.
7.	(Agustin et al., 2023)	Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan Cindy	Keterampilan adaptabilitas menjadi penting dalam bisnis saat ini karena membantu perusahaan untuk tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang terus berkembang. Organisasi yang memprioritaskan pengembangan keterampilan adaptabilitas akan lebih mampu menghadapi ketidakpastian dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Dengan
8.	(Praditya Maha Putra & Sudibya, 2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan akan mampu mengarahkan karyawan untuk berkinerja lebih baik.
9.	(Septiani et al., 2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Konflik Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan di PT Wahana Kasih Mulia Kec.Kedungreja	Hasil dari penelitian ini perkembangan industri di Indonesia semakin maju seiring dengan majunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Industri tekstil semakin berkembang pesat dikarenakan hasil atau profit yang dihasilkan sangat menguntungkan, maka terjadi persaingan yang ketat

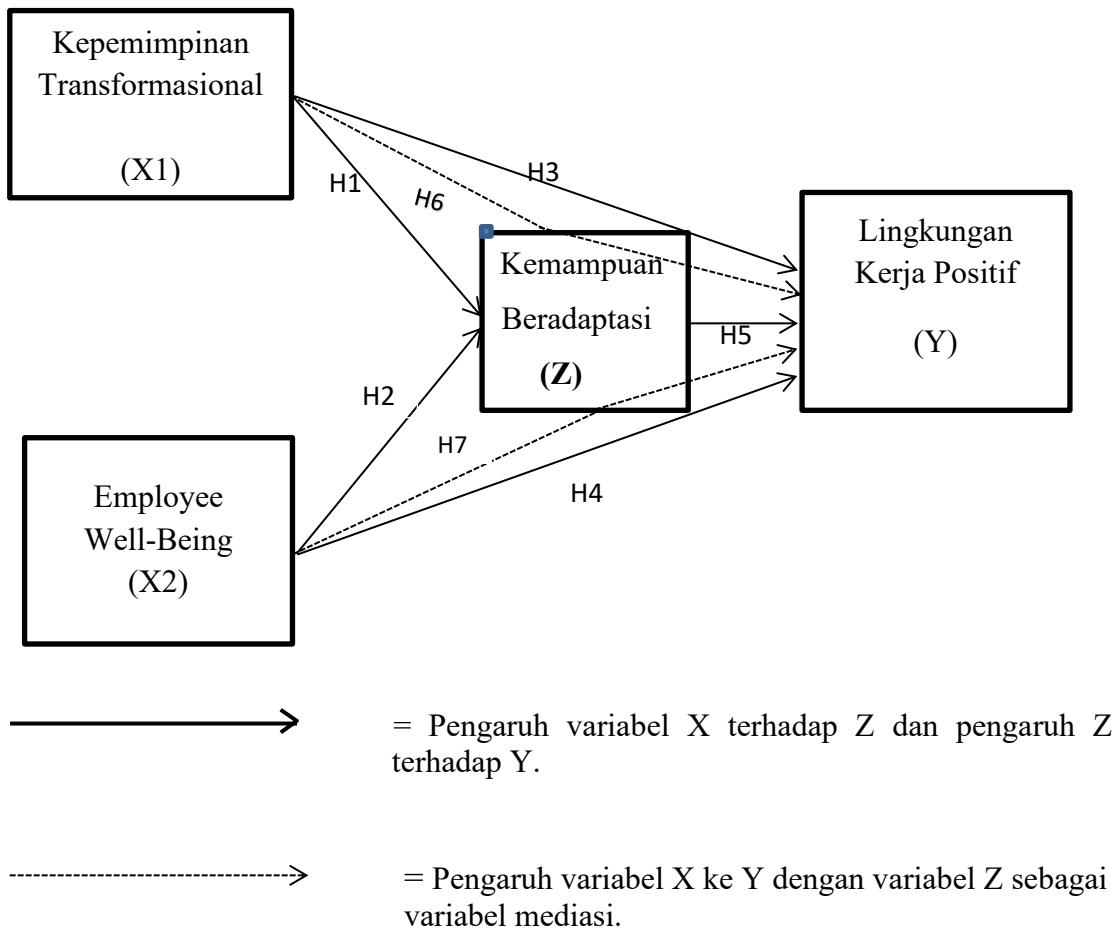
No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			didalam industri tekstil di Indonesia selain menambah pasar lokal bahkan sekarang sudah banyak yang mencapai pasar internasional melalui ekspor dan impor.
10.	(Angelia & Astiti, 2020)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan <i>Work Engagement</i>	Hasil dari penelitian ini eksistensi dan pencapaian kinerja yang optimal dalam perusahaan atau organisasi tidak terlepas dari peran karyawan di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi elemen yang utama sebab manusia yang mengendalikan elemen lainnya. Permasalahan yang sering dihadapi perusahaan atau organisasi ialah mempertahankan karyawan dengan prestasi dan etos kerja tinggi. Banyak faktor yang memengaruhi keterlibatan aktif karyawan dalam keberhasilan perusahaan atau organisasi, salah satunya ialah work engagement. Work

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah gambaran/bagan yang menggambarkan hubungan antara variable atau kerangka konsep merupakan kerangka berpikir yang membentuk teori, dengan menjelaskan keterkaitan antar variable. Ditinjau dari jenis variabel, maka disini termasuk hubungan sebab akibat yaitu suatu variabel dapat mempengaruhi variabel lain sehingga variabel bebas (independen variabel) adalah kepemimpinan transformasional (X1), *employee well-being* (X2) variabel terikat (dependen variabel) adalah lingkungan kerja positif (Y) dan variabel intervening adalah kemampuan

beradaptasi (Z).

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.5 Definisi Oerasional

Definisi operasional merupakan penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur (mengoperasionalisasi) konstruk menjadi variabel penelitian yang dapat di uji. Adapun Variabel-Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

Tabel 2.2 *Definisi Operasional*

No	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
1.	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transformasional adalah ketika seorang pemimpin dan para pengikutnya secara terus-menerus bekerja untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi dari sebelumnya.	1. <i>Idealized influence</i> 2. <i>Motivasi inspirasional</i> 3. <i>Intelligence stimulations</i> 4. <i>Individual consideration</i> Bismoko et al., (2023)	Kuesioner	Likert
2.	Employee Well-Being	Employee Well-Being adalah kondisi emosional yang positif yang mencerminkan kesejahteraan mental, kepuasan dalam pekerjaan dan kebahagiaan hidup yang terkait dengan keseluruhan pengalaman dan peran sebagai seorang karyawan.	1. Kesejahteraan bersifat ekonomis 2. Kesejahteraan yang mendukung 3. Kesejahteraan yang bersifat pelayanan (Sabil, 2021)	Kuesioner	Likert
3.	Kemampuan Beradaptasi	kemampuan beradaptasi	1. Kemampuan untuk	Kuesioner	Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
		adalah persepsi dan respon terhadap lingkungan eksternal, kemampuan untuk menanggapi pelanggan internal dan reaksi cepat baik terhadap pelanggan internal dan eksternal.	menciptakan perubahan 2. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan 3. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman Rajagukguk et al., (2024)		
4.	Lingkungan Kerja Positif	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.	1. Suasana kerja 2. Hubungan antar rekan kerja 3. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan 4. Tersedianya fasilitas kerja Utama (2022)	Kuesioner	Likert

2.6 Hipotesis

Sebagaimana diungkapkan Sugiyono (2019) hal ini merupakan respon yang tidak permanen terhadap permasalahan eksplorasi yang mendetail dan bergantung pada

realitas pasti yang diperoleh melalui pengumpulan informasi. Hipotesis dalam penelitian ini adalah.

Tabel 2.3 *Hipotesis*

Hipotesis	Keterangan
H1	Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap Kemampuan Beradaptasi
H2	Diduga <i>Employee Well-Being</i> berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap Kemampuan Beradaptasi
H3	Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja Positif
H4	Diduga <i>Employee Well-Being</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja Positif
H5	Diduga Kemampuan Beradaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja Positif
H6	Diduga Kemampuan Beradaptasi berpengaruh secara signifikan sebagai variabel mediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Positif
H7	Diduga Kemampuan Beradaptasi berpengaruh secara signifikan sebagai variabel mediasi <i>Employee Well-Being</i> terhadap Lingkungan Kerja Positif