

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

Lusiana Dwi Indriyani⁽¹⁾ Andi Azhar⁽²⁾
⁽¹⁾⁽²⁾Universitas Muhammadiyah Bengkulu
lusianadwiindriyani12@gmail.com

Abstract

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

PENDAHULUAN

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 menyimpannya, 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 menanggulangi 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 dimiliki 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.

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2020) populasi adalah suatu wilayah yang dijumlahkan yang terdiri atas benda-benda atau subyek-subyek yang mempunyai ciri-ciri tertentu yang tidak seluruhnya ditetapkan oleh para peneliti untuk dipusatkan dan kemudian ditarik akhirnya. Mengingat karakteristik dan kualitas ini, suatu populasi dapat dianggap sebagai kumpulan orang atau objek persepsi yang secara praktis memiliki kesamaan ciri khas. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan di Bank BTN KC Bengkulu sebanyak 76 karyawan.

Sampel

Menurut Sugiyono (2020), dalam penelitian kuantitatif, keteladanan sangat penting untuk mengetahui jumlah dan kualitas yang dimiliki masyarakat. Seringkali tidak terbayangkan bagi para peneliti untuk memeriksa semua individu dari suatu populasi, oleh karena itu peneliti menyusun delegasi populasi yang disebut sebagai sampel. Responden yang dipilih melalui penelitian ini adalah seluruh karyawan, karena pada penelitian ini terdapat 76 populasi. Metode penelitian yang digunakan adalah sampling total, di mana seluruh populasi diambil sebagai sampel sehingga tidak ada pengambilan sampel yang terlewat, memungkinkan analisis data yang lebih komprehensif dari semua karyawan.

Dalam konteks ini, teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling, karena semua anggota populasi diambil tanpa mempertimbangkan probabilitas pemilihan.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2020) tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan informasi, sehingga prosedur pengumpulan informasi merupakan langkah penting dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kuesioner

Menurut Sugiyono (2020) kuesioner adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan atau pernyataan yang berbentuk tulisan untuk diajukan kepada sampel responden yang akan diteliti. Jumlah pertanyaan nantinya akan diambil dari masing-masing item yang terdapat pada indikator variabel. Kuesioner atau angket ini akan diberikan secara langsung kepada responden dengan harapan agar pengumpulan data mejadi lebih efektif dan efisien dalam menjangkau jumlah sampel dan tentunya dapat mempermudah dalam memberikan penjelasan yang bersangkutan dengan pengisian angket.

Penelitian ini menggunakan skala likert untuk memberikan informasi yang tepat. Skala likert merupakan instrumen tentang memperkirakan mentalitas, kesimpulan dan, pandangan satu orang atau kelompok terhadap faktor-faktor yang akan dicoba, dan setiap jawaban akan diberikan skor Sugiyono (2020). Dalam strategi skala Likert, yang secara khusus menentukan skor setiap pertanyaan dalam survei yang diedarkan, tanggapan responden terdiri dari lima klasifikasi yang berbeda, khususnya seperti berikut.

Tabel 1
Instrumen skala likert

Keterangan	Arti	Nilai bobot
STS	Sangat tidak setuju	1
TS	Tidak setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
ST	Sangat setuju	5

Sumber: Sugiyono (2020)

Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati langsung fenomena ditempat penelitian, dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti secara sistematis yang berhubungan denagn penelitian yaitu dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung di Bank BTN KC Bengkulu.

Partial Least Square (PLS)

Teknik analisa PLS yang digunakan adalah sebagai berikut:

Analisa Outer Model

Menurut Ghozali (2023), Model inner atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan teori yang mendasari. Model inner merupakan model struktural yang bertujuan untuk memprediksi hubungan kausalitas antara variabel laten. Sedangkan model outer digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Inilah tujuan untuk menilai seberapa jauh instrumen penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur serta konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau

instrumen penelitian. Menurut Ghozali (2023), pengukuran dilakukan melalui model pengukuran yaitu:

- a) Convergent Validity bertujuan untuk menunjukkan besarnya kolerasi antar setiap indikator dengan konstraknya, yang dapat dinilai berdasarkan standardized loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai loading factor yang diharapkan dan dapat diterima validitasnya adalah sebesar $>0,7$. Sedangkan untuk nilai AVE yang digunakan dan dapat diterima adalah sebesar $>0,5$
- b) Discriminant Validity dapat dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa ukuran blok tersebut lebih baik dari ukuran blok lainnya.
- c) Composite Reliability bertujuan untuk mengukur suatu konstruk yang dilihat pada view latent variable coefficients dan dapat diukur dengan internal consistency dan cronbach's alpha. Nilai minimal yang ditetapkan untuk menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi adalah sebesar $>0,7$.
- d) Cronbach's Alpha dilakukan untuk memperkuat hasil dari composite reliability. Nilai yang diharapkan $>0,7$ untuk mengindikasikan variabel dikatakan valid.

Tabel 2
Rule of Thumb Outer Model

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	>0.70
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	>0.50
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.70 untuk setiap variabel
<i>Reabilitas</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.70
	<i>Composite Reliability</i>	>0.70

Sumber: Ghozali (2023)

Analisa Inner Model

Menurut Ghozali (2023), Model dalam atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk yang dibentuk berdasarkan teori yang ada. Model dalam 67 ini berfungsi sebagai model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

Tabel 3.
Inner Model

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-square</i>	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukan model kuat, moderate dan lemah

Sumber: Ghozali (2023)

Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengevaluasi dampak langsung suatu variabel bebas terhadap variabel. Menurut Ghozali (2023), menjelaskan bahwa proses ini melibatkan perbandingan antara nilai T-statistik dan nilai T-tabel yang ditetapkan pada tingkat signifikansi tertentu, misalnya 1,96 pada tingkat signifikansi $p\text{-value} = 0,05$. Ketika nilai T-statistik melebihi nilai T-tabel yang telah ditentukan, dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap variabel endogen. Penilaian dalam uji hipotesis melibatkan evaluasi terhadap koefisien jalur, T-statistik, dan nilai probabilitas (PValue). Berikut adalah kriteria yang digunakan dalam uji hipotesis:

1. Koefisien Jalur (Path Coefficient)
Menurut Hair et al., (2019) koefisien jalur (path coefficient) menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan di antara konstruk. Koefisien jalur memiliki nilai standar kira-kira antara -1 dan +1. Koefisien jalur yang mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat. Koefisien jalur yang mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat. Semakin dekat koefisien yang diperkirakan ke 0, semakin lemah hubungan atau tidak ada.
2. T-Statistic
Dalam penelitian ini, nilai t-table akan dihasilkan untuk membandingkan dengan nilai t-statistic pada setiap hubungan variabel. Jika nilai t-statistic melebihi nilai t-table, maka variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan. Sebaliknya, jika nilai t-statistic lebih rendah dari nilai t-table, variabel tersebut dianggap tidak signifikan.
3. Nilai Probabilitas (P-Value)
 - a) Jika nilai P-Value < 0,05, maka signifikan.
 - b) Jika nilai P-Value > 0,05, maka tidak signifikan.

Uji Mediasi

Uji mediasi digunakan untuk menentukan apakah hubungan, melalui variabel mediasi yang signifikan, dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan. Menurut Sugiyono (2017) variabel mediasi adalah variabel yang tidak dapat diamati dan diukur, tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Karena itu, variabel independen secara tidak langsung mempengaruhi perubahan variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah online customer review.

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dikenal sebagai variabel mediasi. Jenis hubungan ini tidak langsung dan tidak dapat diamati atau diukur. Pengaruh tidak langsung dapat dihitung secara manual menggunakan rumus sebagai berikut.

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sa^2 + sa^2sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi dari pengaruh tidak langsung maka perlu untuk menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Kepemimpinan Transformasional

Tanggapan Responden Kepemimpinan Transformasional", dapat disimpulkan bahwa para responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap kepemimpinan transformasional mereka. Hal ini terlihat dari rata-rata skor yang tinggi pada setiap pernyataan, yaitu berkisar antara 4,24 hingga 4,28. Pada pernyataan pertama mengenai tingkat semangat yang ditunjukkan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama, responden memberikan rata-rata skor 4,24, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa pemimpin mereka mampu memberikan semangat yang tinggi.

Selanjutnya, pada aspek dukungan pemimpin dalam pengembangan karir anggota tim, rata-rata skor yang diperoleh adalah 4,25, memperlihatkan bahwa dukungan tersebut dirasakan secara nyata oleh anggota tim. Pada pernyataan ketiga tentang kemampuan pemimpin memberikan dukungan emosional, skor rata-rata mencapai 4,28, tertinggi di antara pernyataan lainnya, menandakan bahwa aspek emosional sangat diperhatikan oleh pemimpin. Terakhir, pemimpin juga dinilai sangat mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif dan inovatif dengan skor rata-rata 4,25. Secara keseluruhan, rata-rata total dari keempat pernyataan adalah 4,25, yang mengindikasikan bahwa kemampuan transformasional pemimpin dinilai sangat baik oleh para responden.

Penilaian Responden Terhadap Pernyataan Variabel *Employee Well-Being*

Tanggapan responden terhadap variabel Employee Well-Being, dapat dilihat bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap upaya perusahaan dalam mendukung kesejahteraan karyawan. Pada item pertama, yaitu "Perusahaan memberikan dukungan yang memadai untuk kesejahteraan karyawan," mayoritas responden memilih kategori "Setuju" (29 responden) dan "Sangat Setuju" (45 responden), sehingga menghasilkan total skor 347 dengan rata-rata 4,57. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan dinilai sangat baik dalam memberikan dukungan yang memadai bagi kesejahteraan karyawannya. Dukungan ini bisa mencakup berbagai aspek seperti fasilitas kesehatan, lingkungan kerja yang kondusif, serta program-program kesejahteraan lainnya yang dirasakan langsung manfaatnya oleh karyawan.

Selanjutnya, pada item kedua mengenai kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan diri, rata-rata penilaian responden adalah 4,25 dengan total skor 323. Meskipun nilainya sedikit lebih rendah dibandingkan item pertama, hasil ini tetap menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan peluang yang cukup baik bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan pengembangan diri. Sementara itu, pada item ketiga terkait kecukupan pendapatan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, rata-rata skor yang diperoleh adalah 4,33. Ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan merasa pendapatan yang diterima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Secara keseluruhan, rata-rata penilaian responden terhadap variabel Employee Well-Being adalah 4,38, yang mengindikasikan tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan yang tinggi di perusahaan tersebut. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan program-program kesejahteraan karyawan demi mendukung produktivitas dan loyalitas karyawan di masa mendatang.

Penilaian Responden Terhadap Pernyataan Variabel Kemampuan Beradaptasi

Tanggapan responden mengenai kemampuan beradaptasi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menunjukkan kemampuan yang sangat baik dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari skor tertinggi pada kategori "Setuju" (S) dengan jumlah responden mencapai 54 orang dan skor total sebesar 320 dengan rata-rata 4,21. Responden juga menunjukkan dukungan yang kuat terhadap inovasi dan ide baru dari karyawan, dengan 55

responden memilih kategori "Setuju" dan skor total 315 serta rata-rata 4,14.

Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi berhasil menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan perubahan, yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Selain itu, disiplin dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan kemampuan mengendalikan emosi saat menghadapi situasi stres juga mendapatkan tanggapan positif dari responden. Disiplin kerja tercermin dari skor total 322 dengan rata-rata 4,24, yang merupakan nilai tertinggi di antara aspek-aspek yang diukur, menunjukkan bahwa karyawan sangat memperhatikan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugasnya. Kemampuan mengendalikan emosi juga mendapat nilai yang baik dengan skor total 315 dan rata-rata 4,14, menandakan bahwa karyawan mampu menjaga kestabilan emosional dalam menghadapi tekanan kerja. Secara keseluruhan, rata-rata nilai 4,18 menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan beradaptasi yang sangat baik, yang menjadi modal penting bagi perusahaan dalam menghadapi dinamika dan tantangan di lingkungan kerja.

Penilaian Responden Terhadap Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja Positif

Tanggapan responden mengenai lingkungan kerja positif, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merasakan dukungan emosional yang kuat dari rekan-rekan kerja mereka. Hal ini terlihat dari skor tertinggi pada kategori "Setuju" (S) dan "Sangat Setuju" (SS) yang mencapai 72 responden (47 + 25) untuk pernyataan pertama, dengan rata-rata skor 4,28. Komunikasi antar rekan kerja juga dinilai sangat baik, dengan 69 responden menyatakan setuju dan sangat setuju, serta rata-rata skor 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi dan komunikasi yang efektif antar anggota tim menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung produktivitas.

Selain itu, perlakuan adil dari pemimpin terhadap semua anggota tim juga mendapat tanggapan positif yang serupa, dengan rata-rata skor yang sama yaitu 4,33, menandakan bahwa keadilan dalam kepemimpinan menjadi aspek yang sangat diperhatikan oleh para pekerja. Selanjutnya, fasilitas kerja yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan mendapatkan skor rata-rata tertinggi yaitu 4,49, yang menunjukkan bahwa ketersediaan sarana dan prasarana yang cukup sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dan efisiensi kerja. Lingkungan fisik di tempat kerja juga dinilai mendukung kenyamanan dan produktivitas dengan rata-rata skor 4,34, yang berarti kondisi fisik ruang kerja seperti kebersihan, pencahayaan, dan tata letak ruang telah memenuhi harapan para pekerja. Secara keseluruhan, nilai rata-rata tanggapan responden terhadap lingkungan kerja positif adalah 4,35, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di organisasi ini sudah sangat baik dan mampu memberikan dukungan optimal bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini tentu menjadi modal penting bagi perusahaan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja demi mencapai kinerja yang lebih maksimal.

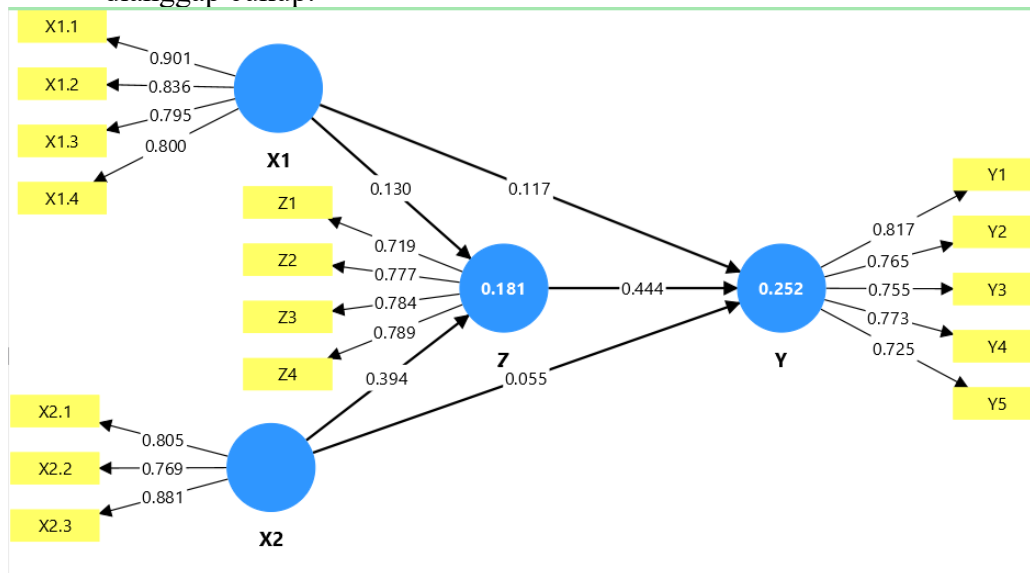
Analisis Data

Pengujian tahap pertama adalah dengan melakukan pengujian validitas dan reabilitas dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Dalam hal ini pengujian dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS 4 for windows.

Pengujian Outer Loading (Model Pengukuran)

1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan pada korelasi antara komponen/item skor yang diestimasi menggunakan software SmartPLS 4.0 ukuran refleksi dikatakan tinggi apabila berkolerasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini tahap awal yang dilakukan dari pengembangan skala pengukuran nilai loading faktor sebesar 0,5-0,6 masih dianggap cukup memadai. Menurut Ghozali dan Laten dalam penelitian tahap awal ukuran reflektif dikatakan tinggi apabila berkolerasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading faktor 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.



Gambar 4.2

Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformatasional, *Employee Well-Being*, Kemampuan Beradaptasi dan Lingkungan Kerja Positif.

Gambar 4.1 menunjukkan model spesifikasi antar variabel lain dengan indikator masing-masing serta nilai outer loading. Berikut merupakan nilai outer loading dari setiap indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4
Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformatasional (X1)	X1.1	0.901	Valid
	X1.2	0.836	Valid
	X1.3	0.795	Valid
	X1.4	0.800	Valid
Employee Well-Being (X2)	X2.1	0.805	Valid
	X2.2	0.769	Valid
	X2.3	0.881	Valid
Kemampuan Beradaptasi (Z)	Z1	0.719	Valid
	Z2	0.777	Valid
	Z3	0.784	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
	Z4	0.789	Valid
Lingkungan Kerja Positif (Y)	Y1	0.817	Valid
	Y2	0.765	Valid
	Y3	0.755	Valid
	Y4	0.773	Valid
	Y5	0.723	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025.

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang dinyatakan pada tabel 4.7. dapat dilihat bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki outer loading lebih dari 0.5 dan dikatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai outer loading lebih besar 0.5 memiliki tingkat validasi yang tinggi atau cukup, sehingga memenuhi convergent validity.

2. Discriminant Validity

Dicriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep pada variabel laten tidak sama dengan variabel yang lain.

Tabel 5
Hasil Cross Loading

Indikator	Kepemimpinan Transformasional	<i>Employee Well-Being</i>	Kemampuan Beradaptasi	Lingkungan Kerja Positif
X1.1	0.901	0.195	0.221	0.192
X1.2	0.836	0.000	0.137	0.057
X1.3	0.795	-0.003	0.083	0.183
X1.4	0.800	0.027	0.177	0.078
X2.1	0.109	0.805	0.199	0.342
X2.2	-0.013	0.769	0.124	0.250
X2.3	0.100	0.881	0.255	0.381
Y1	0.255	0.247	0.817	0.540
Y2	0.091	0.171	0.765	0.220
Y3	0.126	0.126	0.755	0.219
Y4	0.037	0.068	0.773	0.348
Y5	0.147	0.264	0.725	0.348
Z1	0.242	0.315	0.336	0.719
Z2	0.030	0.300	0.394	0.777
Z3	0.174	0.365	0.301	0.784
Z4	0.066	0.269	0.455	0.789

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025.

Dari hasil cross loading pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading lebih besar dibandingkan dengan nilai cross loading di variabel lainnya. Dari hasil yang diperoleh dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang dipakai pada penelitian ini telah memiliki discriminant validity yang baik dimana indikator pada variabel tersebut lebih baik daripada variabel lainnya.

3. Average Variance Extracted, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Metode lain yang digunakan untuk menilai discriminant validity yaitu dengan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Selanjutnya dilakukan pengujian reabilitas konstruk dengan cara mengukur composite reliability dan cronbach's. Apabila nilai Composite Reliability pada suatu variabel >0.7 maka suatu variabel tersebut dinyatakan memenuhi kriteria reliabel. Selanjutnya jika nilai Cronbach's alpha lebih dari >0.6 maka variabel tersebut dapat diandalkan (reliabel).

Tabel 6
Average Variance Extracted, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho a)	Keandalan komposit (rho c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.857	0.931	0.901	0.695
Empolye Well-Being	0.760	0.794	0.860	0.672
Kemampuan Beradaptasi	0.835	0.898	0.877	0.589
Lingkungan Kerja Positif	0.768	0.768	0.852	0.590

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025.

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan hasil composite reliability dan cronbach's alpha yang reliabel dengan nilai variabel diatas 0.70. hal tersebut menunjukkan konsisten dan stabilitas instrumen yang digunakan pada penelitian ini. Sehingga semua konstruk atau variabel pada penelitian ini baik dan pernyataan digunakan dalam mengukur masing-masing variabel memiliki realibitas yang baik.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model atau model struktural digunakan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikasi, dan R-Square dari model penelitian, uji inner model dievaluasi dengan R-Square dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural.

1. Uji R-Square

Uji R-Square yaitu untuk mengetahui seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, nilai pada koefisien dari determinasi ditunjukkan table 4.10.

Tabel 7
Nilai R-Square

Variabel	R-aquare	Adjusted R-square
Lingkungan Kerja Positif (Y)	0.252	0.221
Kemampuan Beradaptasi (Z)	0.181	0.159

Sumber : Pengolahan data dengan SmartPLS,2025.

Berdasarkan pada tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa nilai R-Square variabel menciptakan lingkungan kerja positif sebesar 0.252. Nilai R-Square 0.252 menunjukkan bahwa

variabelitas konstruk m lingkungan kerja positif yang dapat dijelaskan oleh variabel kemampuan transformasional dan *employee well-being* sebesar 25,2% sedangkan sisanya 74,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti pada penelitian ini. Selanjutnya nilai R-Square variabel kemampuan beradaptasi sebesar 0.181 berarti bahwa variabelitas kemampuan beradaptasi dapat dijelaskan oleh variabel kemampuan transformasional sebesar 18,1% sedangkan sisanya 82,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti pada penelitian ini.

Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis (bootstrapping) ini akan menganalisis apakah antara variabel independen terhadap variabel dependen terdapat pengaruh yang signifikan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan path coefficient yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikan t statistik. Signifikansi parameter akan memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan variabel penelitian. Batas penolakan dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu probabilitas 0.05.

Tabel 8
Path Coefficients (Inner Model)

	Kepemimpinan transformasional (X1)	<i>Employee well-being</i> (X2)	Lingkungan kerja positif (Y)	Kemampuan beradaptasi (Z)
Kepemimpinan transformasional			0.117	0.130
<i>Employee well-being</i>			0.055	0.394
Lingkungan kerja positif				
Kemampuan beradaptasi			0.444	

Sumber : Data diolah dengan SmartPLS, 2025.

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat dilihat tidak ada hasil negatif hal ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap lingkungan kerja positif dan variabel kemampuan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap variabel kemampuan beradaptasi, kemudian variabel *employee well-being* memiliki pengaruh positif terhadap variabel lingkungan kerja positif dan variabel *employee well-being* berpengaruh positif terhadap kemampuan beradaptasi dan selanjutnya variabel kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening berpengaruh pada variabel lingkungan kerja positif.

Tabel 9
Uji Hipotesis *Bootstapping*

Variabel	Original sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (IO/STDEV)	P Value
Kepemimpinan transformasional (X1) - >kemampuan beradaptasi (Z)	0.130	0.133	0.139	0.936	0.349

Employee well-being (X2) -> Kemampuan beradaptasi (Z)	0.394	0.406	0.118	3.327	0.001
Kepemimpinan transformasional(X1) -> lingkungan kerja positif (Y)	0.174	0.183	0.142	1.231	0.218
Employee well-being (X2) -> lingkungan kerja positif (Y)	0.230	0.238	0.116	1.985	0.047
Kemampuan beradaptasi(Z) -> lingkungan kerja positif (Y)	0.444	0.453	0.127	3.501	0.000

Sumber : Data diolah dengan SmartPLS,2024.

Tabel 10

Uji Hipotesis *Specis Inderect Effect*

Variabel	Original sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (IO/STDEV)	P Value
Kepemimpinan transformasional (X1) -> lingkungan kerja positif (Y) -> Kemampuan beradaptasi (Z)	0.058	0.057	0.064	0.900	0.368
Employee well-being (X2) -> lingkungan kerja positif (Y) -> Kemampuan beradaptasi (Z)	0.175	0.186	0.083	2.118	0.034

Sumber : Data diolah dengan SmartPLS,2024.

Dalam SmartPLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan simulasi, dalam hal ini dilakukan dengan metode bootstrapi terhadap sampel, pengujian dengan bootstrapi juga dimaksud untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hal pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap Kemampuan Beradaptasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar **0,130**, *p-value* sebesar **0,349**, dan *t-statistic* sebesar **0,936**. Mengacu pada *rule of thumb* bahwa hipotesis dapat diterima jika *p-value* < 0,05 dan *t-statistic* > 1,96, maka hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ditolak. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap

kemampuan beradaptasi karyawan. Secara statistik, nilai *p-value* yang jauh di atas 0,05 dan nilai *t-statistic* yang berada di bawah ambang batas mengindikasikan bahwa hubungan yang diuji lemah dan tidak meyakinkan secara empiris. Secara kontekstual, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, kemampuan beradaptasi karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti pengalaman kerja, keterampilan individu, dan kesiapan mental dalam menghadapi perubahan, dibandingkan oleh gaya kepemimpinan atasan. Kedua, budaya kerja dan kebijakan organisasi di Bank BTN KC Bengkulu yang bersifat prosedural dan terstandarisasi mungkin lebih dominan dalam membentuk kemampuan adaptasi karyawan, sehingga pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional menjadi kurang terasa. Ketiga, adanya perbedaan persepsi antar generasi karyawan terhadap gaya kepemimpinan juga dapat mengurangi efektivitas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan beradaptasi. Dengan demikian, meskipun secara teori kepemimpinan transformasional diharapkan mampu mendorong peningkatan kemampuan adaptasi, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, pengaruh tersebut tidak terbukti secara signifikan.

H2 : Diduga *Employee Well-Being* berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap Kemampuan Beradaptasi

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar, 0.394 dan nilai *P-value* yang membentuk pengaruh *employee well-being* terhadap kemampuan beradaptasi adalah sebesar 0.001 ditambah dengan nilai *T-statistic* positif 3.327, dengan demikian hasil ini sesuai dengan rule of thumb yang mana *p value* <0.05 dan *T-statistic* >1.96. maka dapat dinyatakan hasil hipotesis 2 dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa *employee well-being* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan beradaptasi.

H3 : Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap Lingkungan Kerja Positif

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar **0,174**, *p-value* sebesar **0,218**, dan *t-statistic* sebesar **1,231**. Mengacu pada *rule of thumb* bahwa hipotesis dapat diterima jika *p-value* < 0,05 dan *t-statistic* > 1,96, maka hipotesis ini dinyatakan ditolak. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap terciptanya lingkungan kerja positif di Bank BTN KC Bengkulu. Nilai *p-value* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tidak signifikan secara statistik, sedangkan *t-statistic* yang berada di bawah batas minimum memperkuat temuan tersebut. Secara kontekstual, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, lingkungan kerja positif di organisasi perbankan sering kali lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural dan kebijakan perusahaan, seperti fasilitas kerja, sistem penghargaan, prosedur kerja, dan hubungan antar karyawan, daripada gaya kepemimpinan atasan. Kedua, adanya prosedur dan standar operasional yang ketat di industri perbankan membuat pengaruh langsung pemimpin terhadap lingkungan kerja menjadi terbatas, karena kondisi kerja sudah diatur oleh kebijakan pusat. Ketiga, persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja positif dapat bervariasi, sehingga meskipun pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tidak semua karyawan merasakan perubahan signifikan dalam kenyamanan dan suasana kerja.

H4 : Diduga *Employee Well-Being* berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap Lingkungan Kerja Positif

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar, 0.230 dan nilai *P-value* yang membentuk pengaruh *employee well-being* terhadap lingkungan kerja positif adalah sebesar 0.047 ditambah dengan nilai *T-statistic* positif 1.985, dengan demikian hasil ini sesuai dengan rule of thumb yang mana *p value* <0.05 dan *T-statistic* >1.96. maka dapat dinyatakan hasil hipotesis 4

dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa *employee well-being* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja positif.

H5 : Diduga Kemampuan Beradaptasi berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap Lingkungan Kerja Positif

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar, 0.444 dan nilai P-value yang membentuk pengaruh kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan kerja positif adalah sebesar 0.000 ditambah dengan nilai T-statistic positif 3.501, dengan demikian hasil ini sesuai dengan rule of thumb yang mana p value < 0.05 dan T-statistic > 1.96 . maka dapat dinyatakan hasil hipotesis 5 dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan beradaptasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja positif.

H6 : Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Lingkungan Kerja Positif melalui Kemampuan Beradaptasi sebagai Variabel intervening

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar **0,058**, *p-value* sebesar **0,368**, dan *t-statistic* sebesar **0,900**. Mengacu pada kriteria pengujian hipotesis (*p-value* $< 0,05$ dan *t-statistic* $> 1,96$), maka hipotesis ini dinyatakan ditolak. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja positif melalui kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening. Nilai *p-value* yang tinggi dan *t-statistic* yang rendah menunjukkan bahwa jalur pengaruh tidak cukup kuat secara statistik untuk mendukung hubungan mediasi yang dihipotesiskan.

Secara kontekstual, beberapa faktor dapat menjelaskan temuan ini. Pertama, kemampuan beradaptasi karyawan di Bank BTN KC Bengkulu kemungkinan lebih dibentuk oleh faktor personal seperti pengalaman kerja, keterampilan teknis, dan ketahanan psikologis, dibandingkan oleh gaya kepemimpinan transformasional. Kedua, terciptanya lingkungan kerja positif di sektor perbankan cenderung lebih dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, fasilitas kerja, serta hubungan antar rekan kerja yang bersifat struktural, sehingga peran kepemimpinan transformasional melalui jalur mediasi kemampuan beradaptasi menjadi kurang menonjol. Ketiga, adanya perbedaan persepsi antar karyawan mengenai kepemimpinan dan lingkungan kerja positif dapat mengurangi kekuatan hubungan mediasi tersebut. Dengan demikian, meskipun secara teori kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan lingkungan kerja positif melalui peningkatan kemampuan beradaptasi, dalam konteks penelitian ini pengaruh tersebut tidak terbukti secara signifikan.

H7 : Diduga Employee Well-Being berpengaruh positif terhadap Lingkungan Kerja Positif melalui Kemampuan Beradaptasi sebagai Variabel intervening

Dari hasil uji hipotesis, diketahui koefisien jalur sebesar, 0.175 dan nilai P-value yang membentuk pengaruh *employee well-being* terhadap lingkungan kerja positif dengan kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening adalah sebesar 0.034 ditambah dengan nilai T-statistic positif 2.118, dengan demikian hasil ini sesuai dengan rule of thumb yang mana p value < 0.05 dan T-statistic > 1.96 . maka dapat dinyatakan hasil hipotesis 7 menerima hipotesis yang diajukan. Dapat disimpulkan bahwa, *employee well-being* berpengaruh secara signifikan terhadap lingkungan kerja positif melalui variabel kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening.

PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini didapatkan dari responden para karyawan Bank BTN KC Bengkulu. Setelah pengolahan data maka akan dilakukan pembahasan secara lebih rinci tentang hasil penelitian serta bagaimana pengaruh secara langsung kemampuan transformasional, *employee well-being*, kemampuan beradaptasi dan lingkungan kerja positif. Serta pengaruh tidak langsung

kemampuan transformasional dan *employee well-being* terhadap lingkungan kerja positif dengan kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening. Variabel bebas (independen) dalam penelitian ini adalah kemampuan transformasional dan *employee well-being*, lingkungan kerja positif sebagai variabel terikat (dependen) dan kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening. Berdasarkan data penelitian yang dianalisis, maka dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kemampuan Beradaptasi

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan beradaptasi. Namun, hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,130, P-value sebesar 0,349, dan T-statistic sebesar 0,936. Nilai-nilai ini tidak mendukung penerimaan hipotesis ini. Koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kemampuan beradaptasi karyawan, tetapi P-value yang lebih besar dari 0,05 dan T-statistic yang jauh di bawah nilai kritis 1,96 menunjukkan bahwa hasil ini tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 ditolak. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan beradaptasi.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif terhadap kinerja dan adaptabilitas karyawan. Penelitian oleh Balasuriya & Perera (2021) menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan produktivitas dan komitmen organisasi. Dalam konteks Bank BTN KC Bengkulu, temuan ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen untuk mengevaluasi kembali pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi karyawan dalam menghadapi dinamika industri perbankan yang terus berubah. Oleh karena itu, peningkatan kepemimpinan transformasional harus tetap menjadi perhatian dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di bank tersebut, meskipun hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan.

Pengaruh Employee Well-Being terhadap Kemampuan Beradaptasi

Hipotesis kedua dalam penelitian ini direkomendasikan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan beradaptasi. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,394, P-value sebesar 0,001, dan T-statistic sebesar 3,327, yang semuanya mendukung penerimaan hipotesis ini. Koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa peningkatan *kesejahteraan karyawan* berhubungan dengan peningkatan kemampuan beradaptasi karyawan. P-value yang sangat rendah menunjukkan signifikansi statistik dari hasil ini, sementara T-statistic yang jauh di atas nilai kritis menunjukkan kekuatan hubungan tersebut. Oleh karena itu, karyawan yang merasa sejahtera cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di lingkungan kerja, yang sangat penting dalam konteks industri yang dinamis seperti perbankan.

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 mengirimkan 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. Dalam konteks Bank BTN KC Bengkulu, hasil penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajemen untuk merancang dan menerapkan program-program yang mendukung kesejahteraan karyawan, sehingga diharapkan karyawan dapat lebih mudah beradaptasi dengan dinamika industri perbankan yang terus berubah.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Positif

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja positif. Namun hasil analisis menunjukkan koefisien garis sebesar 0,174, P-value sebesar 0,218, dan T-statistic sebesar 1,231. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, di mana P-value harus kurang dari 0.05 dan T-statistic harus lebih besar dari 1.96, hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan harus ditolak. Dengan kata lain, meskipun terdapat hubungan positif yang diukur antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja positif, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak cukup kuat untuk mempengaruhi lingkungan kerja secara positif dalam konteks penelitian ini.

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. Dalam konteks Bank BTN KC Bengkulu, hasil penelitian ini memberikan wawasan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional penting, perlu ada pendekatan holistik yang melibatkan berbagai faktor lain untuk menciptakan lingkungan kerja yang benar-benar positif dan mendukung kinerja karyawan.

Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Lingkungan Kerja Positif

Hipotesis keempat dalam penelitian ini mengusulkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja positif. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,230, P-value sebesar 0,047, dan T-statistic sebesar 1,985. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, di mana P-value harus kurang dari 0.05 dan T-statistic harus lebih besar dari 1.96, hasil ini mendukung penerimaan hipotesis yang dikeluarkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *kesejahteraan karyawan* dan terciptanya lingkungan kerja yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa sejahtera cenderung berkontribusi pada suasana kerja yang lebih baik, yang pada pasangannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

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. 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.

Pengaruh Kemampuan Beradaptasi terhadap Lingkungan Kerja Positif

Hipotesis kelima dalam penelitian ini mengusulkan bahwa kemampuan beradaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja positif. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,444, P-value sebesar 0,000, dan T-statistic sebesar 3,501. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, di mana P-value harus kurang dari 0.05 dan T-statistic harus lebih besar dari 1.96, hasil ini mendukung penerimaan hipotesis yang dikeluarkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kemampuan beradaptasi dan terciptanya lingkungan kerja yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi yang baik cenderung memberikan kontribusi pada suasana kerja yang lebih baik, yang pada pasangannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

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. Dalam konteks Bank BTN KC Bengkulu, hasil penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajemen untuk mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan kemampuan beradaptasi karyawan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Positif

Hipotesis keenam dalam penelitian ini mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja positif melalui kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening. Namun hasil analisis menunjukkan koefisien garis sebesar 0,058, P-value sebesar 0,368, dan T-statistic sebesar 0,900. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, di mana P-value harus kurang dari 0.05 dan T-statistic harus lebih besar dari 1.96, hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan harus ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap lingkungan kerja positif melalui kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan yang terukur, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk membuktikan bahwa kemampuan beradaptasi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini.

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. Dalam konteks Bank BTN KC Bengkulu, hasil penelitian ini memberikan wawasan bahwa untuk meningkatkan lingkungan kerja yang positif, perlu adanya pendekatan yang lebih komprehensif yang melibatkan berbagai faktor, bukan hanya kemampuan beradaptasi sebagai mediator.

Pengaruh Employee Well-Being terhadap Kemampuan Beradaptasi

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini mengusulkan bahwa employee well-being berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja positif melalui kemampuan beradaptasi sebagai variabel intervening. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,175, P-value sebesar 0,034, dan T-statistic sebesar 2,118. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, di mana P-value harus kurang dari 0.05 dan T-statistic harus lebih besar dari 1.96, hasil ini mendukung penerimaan hipotesis yang dikeluarkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *kesejahteraan karyawan* dan terciptanya lingkungan kerja yang positif melalui kemampuan beradaptasi sebagai mediator. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa sejahtera tidak hanya berkontribusi langsung pada suasana kerja yang lebih baik, tetapi juga melalui peningkatan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di tempat kerja.

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.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan *SmartPLS*, penelitian ini yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee well-being terhadap kemampuan beradaptasi dan lingkungan kerja positif di Bank BTN KC Bengkulu menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kemampuan Beradaptasi
Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,130, *p-value* = 0,349, dan *T-statistic* = 0,936. Nilai ini tidak memenuhi kriteria signifikansi ($p < 0,05$ dan $T > 1,96$), sehingga hipotesis ditolak. Artinya, meskipun terdapat hubungan positif, kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kemampuan beradaptasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor adaptasi di lingkungan ini mungkin lebih

dipengaruhi oleh faktor internal karyawan atau kebijakan organisasi dibanding gaya kepemimpinan.

2. Pengaruh Employee Well-Being terhadap Kemampuan Beradaptasi Koefisien jalur sebesar 0,394, $p\text{-value} = 0,001$, dan $T\text{-statistic} = 3,327$ menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis diterima. Artinya, semakin baik kesejahteraan karyawan (secara fisik, mental, dan sosial), semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan di lingkungan kerja.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Positif, Koefisien jalur sebesar 0,174, $p\text{-value} = 0,218$, dan $T\text{-statistic} = 1,231$ menunjukkan hasil tidak signifikan. Hipotesis ditolak. Ini berarti kepemimpinan transformasional, dalam konteks penelitian ini, belum mampu secara langsung menciptakan lingkungan kerja positif.
4. Pengaruh Employee Well-Being terhadap Lingkungan Kerja Positif Koefisien jalur sebesar 0,230, $p\text{-value} = 0,047$, dan $T\text{-statistic} = 1,985$ menunjukkan pengaruh positif yang signifikan (meskipun mendekati batas signifikansi). Artinya, karyawan dengan tingkat kesejahteraan tinggi cenderung menciptakan dan merasakan suasana kerja yang kondusif, harmonis, dan produktif.
5. Pengaruh Kemampuan Beradaptasi terhadap Lingkungan Kerja Positif Koefisien jalur sebesar 0,444, $p\text{-value} = 0,000$, dan $T\text{-statistic} = 3,501$ menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Artinya, karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lebih berkontribusi pada terbentuknya lingkungan kerja yang positif.
6. Peran Mediasi Kemampuan Beradaptasi pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Positif, Koefisien jalur sebesar 0,058, $p\text{-value} = 0,368$, dan $T\text{-statistic} = 0,900$ menunjukkan hasil tidak signifikan, sehingga hipotesis ditolak. Artinya, kemampuan beradaptasi tidak berperan sebagai mediator yang signifikan pada hubungan ini.
7. Peran Mediasi Kemampuan Beradaptasi pada Hubungan Employee Well-Being dan Lingkungan Kerja Positif, Koefisien jalur sebesar 0,175, $p\text{-value} = 0,034$, dan $T\text{-statistic} = 2,118$ menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya, kemampuan beradaptasi menjadi variabel mediasi penting yang memperkuat pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap terciptanya lingkungan kerja positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, T., Hamid Halin, & Emilda. (2024). Pengaruh Stress Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rs Ak Gani Palembang. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 1282–1291. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2307>
- Agustin, C. S., Sari, T. D. V., Aisyah, P., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 119–140.
- Andhika Banu Bismoko, James Christian Suwandi, & Catharina Aprilia Hellyani. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 191–205. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work

- Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187.
<https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
- Anjani, M. F., & Pratiwi, M. (2023). Hubungan Kebahagiaan dengan Kemampuan Beradaptasi Karier pada Karyawan di Awal Karier. *Journal of Psychological Science and Profession*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.24198/jpsp.v7i3.47901>
- Assingkily, M. S., & Mesiono, M. (2019). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 147–168.
<https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-09>
- Balasuriya, B. L. L. A., & Perera, G. D. N. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement in Selected Porcelain Manufacturing Companies in Sri Lanka. *Vidyodaya Journal of Management*, 7(2).
<https://doi.org/10.31357/vjm.v7iii.5093>
- Basirun, B., & Turimah, T. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1, 34–41. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Fadhilah, M. L. Z., Suryadi, S., & Abubakar, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 2(2), 206–224. <https://doi.org/10.21831/jump.v2i2.34635>
- Fauziah, S., Ali, S., & Ediwarman, E. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Keo San Indonesia. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(2), 101–113. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i2.671>
- Fernanda, S. A., & Larassaty, A. L. (2024). Knowledge Worker Productivity Di Pt Trikaraya Jaya Food: Peran Knowledge Management Melalui Kemampuan Adaptasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 343–361. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.54174>
- Gupta, R., & Kumar, S. (2023). Employee well-being programs and their effect on job satisfaction and adaptability. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 215–230.
- Gusjana, M. A., & Ardianti, R. (2023). Employee Well-Being, Work-Life Balance, Dan Perceived Supervisor Support: Studi Kualitatif Pada Salesperson. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(2), 230–241. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i2.5976>
- Haetami, H., Purnomo, Y. J., Jasiyah, R., Soegiarto, I., & Suharmono, S. (2023). Redefinisi Kepemimpinan dalam MSDM: Studi Bibliometrik Mendalam tentang Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, dan Efektivitas Organisasi. *Jurnal Bisnisman : Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 50–64. <https://doi.org/10.52005/bisnisman.v5i2.154>
- Handayani, P., Astaivada, T., Aisyah, N., Isa Anshori, M., Raya Telang, J., Telang Indah, P., Kamal, K., Bangkalan, K., & Timur, J. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 1(3), 84–101.
- Huda, F. A. (2024). Analisis Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kemampuan Adaptasi Karyawan Dinas Binamarga dan Sumber Daya Air Kota Bekasi di Bidang Urc Sitambel Dengan Metode In-Depth Interviews. 2(3), 1–8.
- Ie, M., Tarumanagara, U., Tanjung, J., Utara, D., & Barat, J. (2021). Dampak kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap employee well-being : Keadilan organisasional sebagai mediator. 21(November), 55–66.

- Jumani, A., & Rianto, M. R. (2023). Literatur Review: Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Kita Sukses Mandiri. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 4(1), 39–50. <https://doi.org/10.35912/simo.v4i1.1779>
- Kahn, J., Smith, L., & Lee, M. (2021). The relationship between employee well-being and adaptive performance in dynamic work environments. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 45-59.
- Kristiawan, R., & Putranta, M. P. (2024). Pengaruh Workplace Spirituality Dan Ethical Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Wellbeing Sebagai Variabel Pemediasi. *Modus*, 36(1), 35–58. <https://doi.org/10.24002/modus.v36i1.8143>
- Kurniawan, P., & Susanto, N. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Iss Indonesia. *Jurnal Arastirma*, 1(2), 273. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i2.12365>
- Lee, J., & Kim, H. (2023). Contextual factors influencing transformational leadership and positive work environment. *Organizational Behavior Review*, 39(3), 310-329.
- Munajat. (2019). Manajemen Kepemimpinan : konsep, Teori, dan Aplikasi. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Vol. 2).
- Nabil, R. (2024). *Employee Wellbeing in the Workplace : The Role of HR in Mental Health and Wellness Initiatives*. 5(5).
- Oktadilah, S., & Syarifuddin, S. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Indah Baru Group Genteng. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 5(2), 155–167. <https://doi.org/10.25139/jiabi.v5i2.3735>
- Praditya Maha Putra, K. A., & Sudibya, I. G. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3618. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p12>
- Priyatmo, C. L. (n.d.). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA*.
- Rajagukguk, J., Panjaitan, M., Lumbantobing, A., Halawa, R. L., Prodi, D., Fisipol, A. P., Medan, U., Prodi, M., & Bisnis Fisipol, A. (2024). *Indonesia Area Thamrin Plaza Medan*. 4, 102–119.
- Sabarini, N. E., & Hendayana, Y. (2025). *Membangun Daya Saing yang Kuat : Studi tentang Inovasi , Kepemimpinan , dan Kemampuan Beradaptasi di Kalangan*. 4(3), 149–159.
- Sabil, A. P. (2021). Pengaruh Employee Well-being dan Job Satisfaction terhadap Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1341–1348. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1341-1348>
- Septiani, D. N., Irfani, A., & Assyofa, A. R. (2022). Bandung Conference Series: Business and Management Pengaruh Lingkungan Kerja dan Konflik Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan di PT Wahana Kasih Mulia Kec.Kedungreja. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 2, 187–193.
- Silitonga, L., Setiadi, P. B., & Dwi, F. (2024). Pengaruh Efektivitas Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Produktivitas dan Kinerja dengan Kesejahteraan Karyawan sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Efektivitas Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan Pengaruh Efektivitas Tunjangan Kinerja. 13, 186–200. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Singh, S., & Gautam, P. (2023). Dimensions of Employee Well-Being at Work: A New Analytic

- Framework. *Lecture Notes in Mechanical Engineering, February*, 523–532.
https://doi.org/10.1007/978-981-19-6107-6_37
- Sitanggang, S. M., & Priadi, A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Lancar Wiguna Sejahtera Cabang Semanan Tangerang. *Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 5(1), 75–86.
<https://doi.org/10.32493/jism.v>
- Smith, A., & Johnson, P. (2023). Variability of transformational leadership impact across organizational contexts. *Leadership Quarterly*, 34(1), 101–117.
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformatif. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846.
<https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Sugiono. (2020). *Buku Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Sunarni. (2023). Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Salah Satu Bank Konvensional di Kota Bandung. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 11–21. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i02.333>
- Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Susanti, & Mardika, N. H. (2021). Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sat Nusapersada Tbk. *SCIENTIA JOURNAL : Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3.
- Topik Hidayat, & Sungkono Sungkono. (2023). Pengaruh Kesejahteraan Dan Semangat Kerja Pada Karyawan Pt Karya Asri Mandiri. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 220–228. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i3.1952>
- Ulfa Ferliani, S., Hidayati, F., & Lastiti, N. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Selayar). *Jap*, 5(7), 435–440.
- Wahyu, Y., Pratama, O., Yulianti, E., Hayam, U., Perbanas, W., Timur, J., Karyawan, K., & Karyawan, K. (2023). *JURNAL EKONOMI*. 5(4), 638–646.
- Wang, X., Zhao, Y., & Chen, L. (2022). Organizational culture and managerial support as moderators of transformational leadership effects on work environment. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 789–802.
- Wistiawati, A. T., Putro, S. C., & Irianto, W. S. G. (2020). Hubungan Sosial Kognitif dan Life Skills Education terhadap Kemampuan Adaptasi Calon Guru pada Era Revolusi Industri 4.0 Mahasiswa S1 PTE Jurusan Teknik Elektro Universitas Negeri Malang. *PEMBELAJAR: Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, Dan Pembelajaran*, 4(2), 88.
<https://doi.org/10.26858/pembelajar.v4i2.14291>
- Yuniarti, A., & Muchtar, D. Y. (2019). Pengaruh modal psikologis dan persepsi gaya kepemimpinan transformatif terhadap workplace well being. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 4(2), 283–299. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v4i2.10843>
- Zakki, M. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja , Kompensasi , dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mukmin. *Jurnal Perbankan Syariah Dan Ekonomi Syariah*, 02(02), 53–68.
- Zhang, Y., Lin, Q., & Jiang, H. (2022). Adaptive capabilities and their influence on workplace collaboration and innovation. *Human Resource Development Quarterly*, 33(4), 367–385.