

KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA: PERAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN DALAM MENDORONG KINERJA

Inayah Azahra¹, Syarif Thayib²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

nayzhrr17@gmail.com¹, thayib@uinsa.ac.id²

Abstract: *This article examines the role of leadership and work environment in shaping employee well-being and its implications for organizational performance. Employee well-being is understood as a multidimensional condition encompassing physical, psychological, and social aspects that play an important role in supporting work engagement and performance. Through a literature review, this article elaborates how leadership practices oriented toward fairness, support, and empowerment, as well as a safe and conducive work environment, contribute to the development of employee well-being. This article develops a conceptual framework that positions employee well-being as a mediating mechanism between leadership and work environment and employee performance. This conceptual review emphasizes the importance of organizational attention to employee well-being as a foundation for achieving sustainable performance.*

Keywords: *Leadership, Work Environment, Employee Well-Being, Performance, Conceptual Review.*

Abstrak: Artikel ini membahas peran kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam membentuk kesejahteraan karyawan serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Kesejahteraan karyawan dipahami sebagai kondisi multidimensional yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial, yang berperan penting dalam mendukung keterlibatan dan kinerja kerja. Melalui kajian literatur, artikel ini mengelaborasi bagaimana praktik kepemimpinan yang berorientasi pada keadilan, dukungan, dan pemberdayaan, serta lingkungan kerja yang aman dan kondusif, berkontribusi dalam membangun kesejahteraan karyawan. Artikel ini mengembangkan kerangka konseptual yang memposisikan kesejahteraan karyawan sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja. Kajian ini menekankan pentingnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan sebagai fondasi dalam mendorong kinerja yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kesejahteraan Karyawan, Kinerja, Tinjauan Konseptual.

I. PENDAHULUAN

Keberlangsungan organisasi modern semakin ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menjaga dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga dimensi psikologis dan sosial yang secara langsung mempengaruhi kinerja serta produktivitas kerja. Literatur manajemen sumber daya manusia

menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan sangat dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja yang diterapkan didalam organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan, setiap pemimpin menerapkan gaya yang berbeda, mulai dari yang bersifat otoriter hingga yang lebih partisipatif dan berorientasi pada hubungan. Gaya kepemimpinan yang menekankan dukungan, keadilan, serta pengembangan individu dipandang lebih relevan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, karena mampu menciptakan rasa dihargai dan keterlibatan psikologis yang lebih tinggi. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang bersifat memberdayakan telah banyak dikaitkan dengan peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan, karena mendorong otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta menurunkan niat untuk keluar dari organisasi (Suharto & Hermina, 2025).

Namun demikian, praktik kepemimpinan dilapangan tidak selalu mencerminkan prinsip-prinsip tersebut. Sejumlah studi menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan distributif maupun prosedural masih kerap dirasakan oleh karyawan, misalnya akibat perlakuan berbeda berdasarkan latar belakang atau mekanisme penerimaan kerja. Kondisi ini berpotensi menimbulkan rasa tidak nyaman, persepsi bias, dan menurunkan tingkat kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja (Azis et al., 2022). Selain itu rendahnya keterbukaan pemimpin terhadap masukan dan keluhan karyawan sering kali mencerminkan lemahnya keselamatan psikologis, padahal aspek tersebut merupakan elemen penting dalam membangun kesejahteraan organisasi yang berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi determinan penting kesejahteraan karyawan. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, lingkungan kerja dikategorikan sebagai faktor hygiene, dimana kondisi yang tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan lingkungan yang kondusif berkontribusi positif terhadap kenyamanan dan stabilitas psikologis karyawan (Munawaroh et al., 2025). Lingkungan kerja yang aman, suportif, dan minim konflik memungkinkan karyawan menjalankan tugas secara optimal serta membangun rasa kebersamaan dan loyalitas terhadap organisasi.

Temuan empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, memiliki hubungan yang signifikan dengan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Lingkungan yang kondusif terbukti mampu menurunkan tingkat stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong produktivitas secara tidak langsung (Lestari et

al., 2025). Sebaliknya, lingkungan kerja yang negatif dapat memicu stres berkepanjangan, rasa tidak aman, peningkatan niat untuk keluar, hingga penurunan kinerja karyawan, terutama ketika diwarnai oleh konflik dan tekanan kerja yang berlebihan (Fitriani & Jaya, 2025).

Berasal dari kondisi tersebut, kesejahteraan karyawan tidak hanya dipandang sebagai hasil dari praktik kepemimpinan dan lingkungan kerja, tetapi juga diposisikan sebagai mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang tidak adil dan lingkungan kerja yang tidak kondusif berpotensi menurunkan kesejahteraan yang pada akhirnya menghambat kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Solihatun et al., 2021). Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan perlu diawali dengan perhatian serius terhadap kesejahteraan sebagai fondasi psikologis dan sosial dalam organisasi.

Oleh karena itu, artikel ini tidak dimaksudkan sebagai penelitian empiris, melainkan sebagai kajian konseptual yang bertujuan untuk membangun pemahaman teoritis mengenai peran kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam membentuk kesejahteraan karyawan serta implikasinya terhadap kinerja. Kontribusi utama artikel ini terletak pada penyusunan kerangka konseptual terintegrasi yang menggabungkan berbagai teori dan temuan literatur relevan, sehingga dapat menjadi dasar bagi pengembangan penelitian empiris di masa mendatang.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan merupakan konsep multidimensional yang mencerminkan kondisi fisik, psikologis, dan sosial individu dalam konteks pekerjaan, yang berimplikasi langsung pada keterlibatan serta produktivitas kerja. Dalam perspektif teoretis, kesejahteraan tidak hanya dimaknai sebagai kebahagiaan atau kepuasan sesaat (*hedonic well-being*), tetapi juga sebagai kondisi pemaknaan, pertumbuhan, dan aktualisasi diri dalam menjalankan peran kerja (*eudaimonic well-being*) (Bai et al., 2024). Dengan demikian, kesejahteraan karyawan berkaitan erat dengan kualitas pengalaman kerja yang dialami secara berkelanjutan, bukan sekadar kondisi emosional sementara.

Model Job Demands–Resources (JD–R) memberikan penjelasan komprehensif mengenai dinamika kesejahteraan karyawan melalui keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja. Tuntutan kerja yang tinggi, apabila tidak diimbangi dengan sumber daya seperti

dukungan sosial, otonomi, dan lingkungan kerja yang memadai, berpotensi menurunkan kesejahteraan dan meningkatkan risiko kelelahan kerja. Sebaliknya, keberadaan sumber daya yang cukup berperan sebagai faktor protektif yang mampu menjaga stabilitas kesejahteraan karyawan (Aini et al., 2023).

Selain itu, kesejahteraan karyawan juga dapat dipahami melalui Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory), yang memandang hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai hubungan timbal balik. Ketika organisasi menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, karyawan cenderung membalasnya melalui peningkatan keterlibatan, loyalitas, dan kinerja kerja. Sebaliknya, Teori Konservasi Sumber Daya (Conservation of Resources Theory) menekankan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menguras sumber daya psikologis individu, sehingga memicu stres dan burnout yang pada akhirnya menurunkan kesejahteraan karyawan (Ardianto et al., 2025). Dengan demikian, kesejahteraan karyawan dapat diposisikan sebagai hasil interaksi antara tuntutan kerja, ketersediaan sumber daya, dan kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor organisasi yang berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap keadilan, dukungan, dan keamanan psikologis di lingkungan kerja. *Transformational Leadership Theory* menekankan peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan dan meningkatkan kesejahteraan emosional mereka (Marlius & Melaguci, 2024). Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah tugas, tetapi juga sebagai sumber dukungan psikologis yang memengaruhi kualitas pengalaman kerja karyawan.

Authentic Leadership menekankan pentingnya kejujuran, keterbukaan, dan kesadaran diri pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan. Lingkungan kerja yang berbasis kepercayaan cenderung mengurangi ketidakjelasan peran dan kecemasan kerja, sehingga berkontribusi positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (Sinaga et al., 2024). Selanjutnya, *Servant Leadership* memposisikan pemimpin sebagai pelayan bagi kebutuhan karyawan, dengan menekankan empati, keadilan, dan pemberdayaan. Pendekatan ini dinilai efektif dalam menciptakan rasa aman secara psikologis dan meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui hubungan kerja yang lebih manusiawi (Apriana, 2021).

Charismatic Leadership Theory melengkapi perspektif tersebut dengan menyoroti peran visi dan daya tarik personal pemimpin dalam menumbuhkan motivasi intrinsik serta kebanggaan terhadap organisasi. Motivasi intrinsik ini merupakan elemen penting dalam kesejahteraan eudaimonik, karena mendorong karyawan untuk menemukan makna dan nilai dalam pekerjaannya (Kurnianingwidhi et al., 2023). Secara keseluruhan, berbagai pendekatan kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan, etika, dan perhatian terhadap individu memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk kesejahteraan karyawan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan determinan penting kesejahteraan karyawan, baik dari aspek fisik maupun sosial. Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, lingkungan kerja dikategorikan sebagai faktor hygiene, dimana kondisi kerja yang tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang nyaman dan aman berfungsi sebagai prasyarat dasar bagi terciptanya stabilitas psikologis karyawan (Wedadjati & Helmi, 2022).

Teori Iklim Organisasi memperluas pandangan tersebut dengan menekankan peran persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan hubungan sosial di tempat kerja. Iklim organisasi yang suportif, ditandai oleh dukungan sosial dan rendahnya konflik, berkontribusi pada terbentuknya rasa aman secara psikologis yang menjadi fondasi kesejahteraan karyawan (Shen et al., 2023). Selain itu, konsep Quality of Work Life (QWL) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan profesional dan personal karyawan, seperti keadilan kompensasi dan kesempatan pengembangan, akan meningkatkan kesejahteraan serta loyalitas terhadap organisasi (Latif et al., 2022).

Sebaliknya, konsep Toxic Workplace menggambarkan kondisi lingkungan kerja yang sarat dengan tekanan, konflik, dan ketidakadilan, yang dapat menguras energi emosional karyawan dan memicu burnout. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang negatif tidak hanya berdampak pada ketidakpuasan kerja, tetapi juga berimplikasi serius terhadap penurunan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh (Rasool et al., 2021).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipandang sebagai konsekuensi dari tingkat kesejahteraan yang dibentuk oleh praktik kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja. Berdasarkan Teori Kebutuhan McClelland, dorongan berprestasi dan afiliasi akan berkembang secara optimal ketika karyawan memiliki energi psikologis dan motivasi yang memadai, yang salah satunya bersumber dari kesejahteraan kerja (Poetri et al., 2020). Pandangan ini sejalan dengan tesis Happy-Productive Worker yang menyatakan bahwa karyawan dengan kesejahteraan fisik dan psikologis yang baik cenderung menunjukkan produktivitas, kreativitas, serta perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behavior) yang lebih tinggi (Athapaththu & Rebecca, 2025).

Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory) juga menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan berperan dalam memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan kerja, terutama ketika pemimpin memberikan umpan balik yang konstruktif dan target yang jelas. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan tidak hanya berfungsi sebagai hasil dari praktik organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme konseptual yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Rahman, 2025).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Artikel ini disusun berdasarkan penelaahan terhadap berbagai sumber literatur yang relevan, seperti jurnal ilmiah dan publikasi akademik yang membahas kepemimpinan, lingkungan kerja, kesejahteraan karyawan, serta kinerja. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengkaji, dan mensintesis temuan-temuan teoretis dari literatur yang kredibel. Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis untuk membangun kerangka konseptual mengenai hubungan kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam membentuk kesejahteraan karyawan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, kesejahteraan karyawan dipahami sebagai kondisi multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor organisasi, khususnya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan,

keadilan, dan pemberdayaan individu berperan penting dalam menciptakan rasa aman secara psikologis, meningkatkan keterlibatan kerja, serta menurunkan tingkat stres karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, mendengarkan aspirasi, dan memperlakukan karyawan secara adil cenderung menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung kesejahteraan.

Di sisi lain, lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun sosial, turut memperkuat kesejahteraan karyawan. Lingkungan yang nyaman, aman, serta minim konflik memungkinkan karyawan menjalankan pekerjaannya secara optimal. Hubungan kerja yang harmonis dan adanya dukungan sosial antarpegawai juga berkontribusi terhadap penurunan kelelahan kerja dan peningkatan kepuasan kerja.

Secara konseptual, kepemimpinan dan lingkungan kerja saling berinteraksi dalam membentuk kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan yang efektif akan lebih bermakna apabila didukung oleh lingkungan kerja yang positif, demikian pula sebaliknya. Kesejahteraan karyawan yang terbentuk dari kedua faktor tersebut pada akhirnya berimplikasi pada peningkatan kinerja, baik dalam bentuk kinerja tugas maupun perilaku ekstra peran seperti *organizational citizenship behavior*

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan kajian konseptual yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja organisasi dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan serta lingkungan kerja. Kepemimpinan yang adil, suportif, dan berorientasi pada pengembangan individu mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, turut berperan dalam menciptakan rasa aman, nyaman, dan kepuasan kerja.

Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan praktik kepemimpinan dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat sebagai strategi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Artikel ini diharapkan dapat menjadi dasar konseptual bagi penelitian empiris selanjutnya yang menguji hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, kesejahteraan karyawan, dan kinerja secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Aini, N. N., Rosadi, B., & Alhadihaq, M. Y. (2023). *Job demand model - resources for employee well-being and productivity*. 7, 673–681.

Ardianto, H., Gusnadi, G., & Dharma, I. (2025). *EMPLOYEE WELL-BEING AND EMPLOYEE RETENTION: AN EMPIRICAL STUDY IN INDONESIAN COMPANIES*. July, 856–867.

Athapaththu, D. A. M. R. C. J., & Rebecca, E. (2025). *The Impact of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance : Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior*. IX(2454), 895–910. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>

Azis, A., Eldianson, R., & Tampubolon, M. T. (2022). *Kesejahteraan Karyawan Mempengaruhi Produktivitas Kerja Perusahaan di Era Pandemi Covid-19*. 3(3), 608–616.

Fitriani, I., & Jaya, A. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Dengan Mediasi Stres Kerja The Influence Of Work Environment And Work-Life Balance On Generation Z Employee Job Satisfaction With Work Stress Mediation*. 1(4), 245–260.

Kurnianingwidhi, L. M., Hasanah, K., & Dessyarti, R. S. (2023). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KARISMATIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PENGURUS PONDOK PESANTREN DARUSSALAM GONTOR PONOROGO*. September.

Latif, A. E., Ahmad, M., & Rahman, E. (2022). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Toyota Hasjrat Abadi Kota Gorontalo*. 5(1), 192–197.

Lestari, S., Indiworo, H. E., & Akbar, S. S. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Motivasi Intrinsik , dan Employee Wellbeing Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Tirta Moedal Kota Semarang*. 1, 1–13.

Marlius, D., & Melaguci, R. A. (2024). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SEMEN PADANG DEPARTEMENT SUMBER DAYA MANUSIA*. 17(2), 1168–1180.

Munawaroh, Asih, W. R., Setiawan, A. H., & Novia, N. A. (2025). *Analisa Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja : Studi Literatur*. 11, 12–18.

Poetri, R. I., Mantikei, B., & Kristiana, T. (2020). *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor BPPRD Palangka Raya*.

Bai, A., Bai, M., Ghahreman, R., Piri, H., & Vahedian, M. (2024). Elevating Women in the Workplace The Dual Influence of Spiritual Intelligence and Ethical Environments on Job Satisfaction. *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(02), 472–490. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i02.599>

Apriana, D. (2021). *Pengaruh Servant Leadership Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kerinci (Doctoral dissertation, Universitas Putra Indonesia" YPTK" Padang)*.

Rahman, M. R. Z. B. A. (2025). *of Business , Economics and Management Why Goal Setting Theory is the Most Relevant in Today 's Workforce ?* 4(1), 41–48.

Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). *How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement : The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing*.

Shen, Y., Li, Y., Ju, C., Ashraf, H., Hu, Z., & He, C. (2023). *Foundational Effects of Organizational Climate on Perceived Safety Climate : A Multiple Mediation Model*. 1–15.

Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Zahra, N. M., Ardiningrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (2024). *Peran Kepemimpinan Terhadap Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Karyawan di Tempat Kerja : Literatur Review*. 2(3), 100–110.

Solihatun, Darmawan, A., & Bagis, F. (2021). *PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*. 15(1), 57–69.

Suharto, A., & Hermina, N. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Autentik dan Kesejahteraan Pegawai terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pegawai*. 6(6), 4544–4558.

Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). *Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg 's Two Factors Motivation Theory*. 21(3), 246–262.