

Kepemimpinan Transformasional dan Resiliensi Karyawan di Lingkungan Kerja

Tia Aprilia^{1*}

Dian Budiyan²

Wuri Andini Sri Mumpuni³

Novita Setyawati⁴

^{1,2,3,4}Universitas Perbanas, Indonesia

*Korespondensi penulis: ¹tya.aprilia87.ta@gmail.com, ²zaidanhendrik@gmail.com,

³wuri.andinism3@gmail.com, ⁴novita.setyawati@gmail.com

Abstract. *Employee resilience is a crucial capability for organizations in facing uncertainty, crises, and increasingly dynamic changes in the work environment, especially in the post-COVID-19 pandemic era. Various studies show that leadership plays a strategic role in building and strengthening employee resilience through psychological and organizational mechanisms. This study aims to analyze the role of leadership in improving employee resilience and examine the psychological mechanisms and organizational climate underlying this relationship. This study uses a literature review approach to reputable scientific articles to synthesize empirical findings on the relationship between leadership and employee resilience. The literature reviewed covers various leadership styles, including servant, authentic, inclusive, constructive, and humble leadership. The results of the literature review show that leadership oriented towards values, authenticity, inclusiveness, and psychological support has a positive and consistent effect on employee resilience. This relationship is reinforced by factors such as organizational identification, trust, flow, and a supportive organizational climate. Furthermore, employee resilience has been shown to contribute to work engagement, adaptive performance, well-being, and extra-role behavior. These findings contribute theoretically to the development of leadership and employee resilience literature and have practical implications for the development of leadership oriented toward strengthening employees' psychological resources.*

Keywords: *Employee performance; Employee resilience; Organizational climate; Psychological resources; Transformational leadership.*

Abstrak. Ketahanan karyawan (*employee resilience*) merupakan kapabilitas krusial bagi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian, krisis, dan perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, khususnya pada era pascapandemi COVID-19. Berbagai kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peran strategis dalam membangun dan memperkuat ketahanan karyawan melalui mekanisme psikologis dan organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam meningkatkan

ketahanan karyawan serta mengkaji mekanisme psikologis dan iklim organisasi yang mendasari hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review* terhadap artikel ilmiah bereputasi untuk menyintesis temuan empiris mengenai hubungan kepemimpinan dan ketahanan karyawan. Literatur yang dikaji mencakup berbagai gaya kepemimpinan, antara lain kepemimpinan pelayan, otentik, inklusif, konstruktif, dan rendah hati. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada nilai, keaslian, inklusivitas, dan dukungan psikologis berpengaruh positif dan konsisten terhadap ketahanan karyawan. Hubungan tersebut diperkuat oleh faktor identifikasi organisasi, kepercayaan, aliran kerja (*flow*), serta iklim organisasi yang suportif. Lebih lanjut, ketahanan karyawan terbukti berkontribusi terhadap keterlibatan kerja, kinerja adaptif, kesejahteraan, dan perilaku ekstra-peran. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur kepemimpinan dan ketahanan karyawan serta implikasi praktis bagi pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada penguatan sumber daya psikologis karyawan.

Kata kunci: Iklim organisasi; Kepemimpinan transformasional; Ketahanan karyawan; Kinerja karyawan; Sumber daya psikologis.

Article Info:

Received: February 5, 2026

Accepted: June 8, 2026

Available online: June 30, 2026

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v15i2.2612>

LATAR BELAKANG

Lingkungan kerja modern ditandai oleh tingkat ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang semakin tinggi, terutama sebagai dampak krisis global seperti pandemi COVID-19 dan percepatan transformasi digital. Kondisi ini tidak hanya memengaruhi keberlangsungan organisasi, tetapi juga berdampak signifikan terhadap kesehatan mental, kesejahteraan psikologis, serta kemampuan adaptasi karyawan di berbagai sektor, termasuk perhotelan, perbankan, pendidikan, sektor publik, dan layanan kesehatan (Cai et al., 2023; Mao et al., 2023). Dalam konteks tersebut, ketahanan karyawan (*employee resilience*) menjadi kapabilitas penting yang memungkinkan individu untuk bertahan, beradaptasi, dan tetap berfungsi secara efektif ketika menghadapi tekanan, perubahan, dan ketidakpastian kerja (Ayoko, 2021).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran strategis dalam membentuk dan memperkuat ketahanan karyawan. Berbagai gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan pelayan, otentik, inklusif, konstruktif, rendah hati, dan berkelanjutan, terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan aman secara psikologis, sehingga mendorong daya lenting dan kapasitas adaptif karyawan (Cai et al., 2023; Mao et al., 2022; Salih, 2022; Li & Peng, 2023). Pemimpin yang menunjukkan keaslian, empati, kepedulian, serta orientasi pada pemberdayaan karyawan tidak hanya meningkatkan ketahanan kerja, tetapi juga memperkuat karakter positif, komitmen, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Oliveira et al., 2021).

Beberapa literatur juga menegaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan ketahanan karyawan bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai mekanisme psikologis dan faktor kontekstual. Beberapa studi mengidentifikasi peran mediasi dan

moderasi faktor-faktor seperti identifikasi organisasi, kepercayaan, aliran kerja (*flow*), persepsi status *insider*, serta iklim organisasi yang suportif dalam menjelaskan bagaimana dan dalam kondisi apa kepemimpinan memengaruhi ketahanan karyawan, khususnya dalam situasi krisis dan tekanan kerja tinggi (Peng et al., 2022; Mao et al., 2023; Li & Peng, 2023). Selain itu, turbulensi lingkungan dan intensitas tekanan kerja dapat memperkuat atau memperlemah efektivitas kepemimpinan dalam membangun ketahanan dan kesejahteraan karyawan (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022).

Ketahanan karyawan selanjutnya terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap berbagai *outcome* organisasi, seperti keterlibatan kerja, kinerja adaptif, kompetensi, inovasi, kesejahteraan, serta perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), baik pada level individu maupun organisasi (Wiroko, 2021; Boakye et al., 2022; Caniëls, 2023; Yang, 2023). Dalam konteks organisasi berbasis layanan dan sektor publik, ketahanan karyawan berperan penting dalam menjaga kualitas layanan dan keberlanjutan kinerja selama periode krisis dan pascakrisis (Peng et al., 2022; Högberg, 2022).

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan dan ketahanan karyawan telah berkembang pesat, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait integrasi berbagai gaya kepemimpinan, mekanisme psikologis yang mendasari, serta perbedaan konteks organisasi, khususnya di negara berkembang dan pada situasi pascakrisis. Sebagian besar penelitian masih bersifat parsial dan belum memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan dan faktor organisasional berinteraksi dalam membangun ketahanan karyawan secara berkelanjutan (Lim & Gaerlan, 2022).

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan dalam membangun ketahanan karyawan dengan mempertimbangkan faktor-faktor psikologis dan organisasional yang relevan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur kepemimpinan dan ketahanan karyawan, serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang adaptif, berorientasi pada manusia, dan berkelanjutan.

KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengarahan, motivasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam konteks organisasi modern yang ditandai oleh tingkat ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang cepat, peran kepemimpinan menjadi semakin strategis, tidak hanya dalam pencapaian kinerja, tetapi juga dalam menjaga keberlanjutan dan ketahanan organisasi (Ayoko, 2021).

Berbagai pendekatan kepemimpinan berkembang untuk merespons tantangan tersebut, antara lain kepemimpinan pelayan, otentik, inklusif, berkelanjutan, konstruktif, rendah hati, dan penuh kasih. Pendekatan-pendekatan ini menekankan dimensi relasional, nilai, serta perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan, yang membedakannya dari kepemimpinan tradisional yang lebih berorientasi pada kontrol dan struktur (Baykal, 2018; Fernandez & Clerkin, 2021). Ketahanan karyawan (*employee resilience*) didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk bertahan, beradaptasi, dan bangkit kembali ketika menghadapi tekanan, perubahan, dan kondisi kerja yang menantang. Ketahanan tidak hanya bersifat bawaan individu, tetapi juga dapat dikembangkan melalui pengalaman kerja, dukungan sosial, serta praktik organisasi yang tepat (Ayoko, 2021).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama, dengan cara membangun visi yang jelas, memberikan keteladanan, mendorong stimulasi intelektual, serta memberikan perhatian individual kepada karyawan. Kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan nilai, sikap, dan kapasitas pengikut secara berkelanjutan guna mendukung perubahan dan efektivitas organisasi (Banks et al., 2022).

Dalam situasi krisis, seperti pandemi COVID-19, ketahanan karyawan terbukti menjadi faktor kunci dalam menjaga fungsi psikologis, keterlibatan kerja, dan kinerja adaptif. Karyawan dengan tingkat ketahanan yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres, mempertahankan motivasi, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan peran dan tuntutan kerja (Cai et al., 2023; Wiroko, 2021). Literatur empiris secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan karyawan. Kepemimpinan pelayan, misalnya, terbukti meningkatkan ketahanan kerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan berorientasi pada dukungan, khususnya pada sektor perhotelan dan layanan selama masa krisis (Cai et al., 2023; Peng et al., 2022).

Selain itu, kepemimpinan otentik berperan penting dalam membangun ketahanan karyawan melalui peningkatan kepercayaan, identifikasi organisasi, dan pengalaman aliran kerja (*flow*). Hubungan ini bersifat kompleks dan sering kali melibatkan mekanisme mediasi dan moderasi psikologis (Mao et al., 2022; Mao et al., 2023). Temuan ini menegaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan menjadi faktor kunci dalam pembentukan daya lenting karyawan. Kepemimpinan inklusif juga ditemukan berkontribusi secara signifikan terhadap ketahanan psikologis karyawan. Pemimpin yang inklusif mendorong rasa memiliki dan status sebagai bagian dari organisasi (*perceived insider status*), yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja, terutama ketika didukung oleh iklim organisasi yang suportif (Li & Peng, 2023).

Hubungan antara kepemimpinan dan ketahanan karyawan tidak bersifat sederhana, melainkan dipengaruhi oleh berbagai mekanisme psikologis dan kontekstual. Sejumlah penelitian mengidentifikasi peran identifikasi organisasi, kepercayaan, fokus promosi kerja, serta persepsi status insider sebagai mediator penting dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan berdampak pada ketahanan karyawan (Zhu et al., 2019; Peng et al., 2022). Selain itu, ketahanan karyawan juga berfungsi sebagai variabel mediasi dan moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan berbagai *outcome* organisasi. Ketahanan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja, kesejahteraan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior/OCB*), serta memoderasi dampak negatif stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan (Boakye et al., 2022; Hussain et al., 2022; Caniëls, 2023).

Ketahanan karyawan memiliki implikasi yang luas terhadap kinerja individu dan organisasi. Karyawan yang resilien cenderung menunjukkan kinerja adaptif yang lebih tinggi, perilaku ekstra-peran, serta kontribusi positif terhadap inovasi dan pembelajaran organisasi (Elshaer & Saad, 2022; Yang, 2023). Pada level organisasi, akumulasi ketahanan individu berkontribusi pada pembentukan ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis dan turbulensi lingkungan (Högberg, 2022). Budaya organisasi yang adaptif dan praktik kepemimpinan yang mendukung pembelajaran dari kegagalan terbukti

memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan ketahanan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategis, tetapi juga sebagai penggerak nilai dan perilaku yang menopang keberlanjutan organisasi (Elshaer & Saad, 2022; Lim & Gaerlan, 2022).

Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris tersebut, penelitian ini berangkat dari kerangka konseptual yang memosisikan kepemimpinan sebagai variabel independen, ketahanan karyawan sebagai variabel utama yang berperan sebagai mediator dan/atau moderator, serta *outcome* organisasi seperti keterlibatan kerja, kesejahteraan, dan kinerja adaptif sebagai variabel dependen. Mekanisme psikologis dan iklim organisasi dipertimbangkan sebagai faktor yang memperkuat atau menjelaskan hubungan antarvariabel tersebut (Cai et al., 2023; Mao et al., 2023; Li & Peng, 2023; Peng et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Proses seleksi literatur dalam penelitian ini menggunakan bantuan *platform SciSpace* (<https://typeset.io>) yang mengikuti prinsip transparansi dan replikasi dalam *Literature Review* untuk mengkaji secara komprehensif hubungan antara kepemimpinan dan ketahanan karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Pendekatan *literature review* dipilih karena memungkinkan sintesis kritis terhadap temuan empiris yang relevan, teruji, dan bereputasi, sehingga menghasilkan pemahaman teoritis dan konseptual yang lebih mendalam dibandingkan dengan tinjauan literatur naratif konvensional (Ayoko, 2021; Lim & Gaerlan, 2022).

Literature review dinilai sesuai untuk topik kepemimpinan dan ketahanan karyawan yang memiliki keragaman konteks, gaya kepemimpinan, serta mekanisme psikologis yang kompleks dan saling terkait, khususnya dalam kondisi krisis dan ketidakpastian lingkungan kerja (Högberg, 2022; Fernandez & Clerkin, 2021). Pemilihan basis data tersebut didasarkan pada cakupan luas jurnal bereputasi yang mempublikasikan penelitian kepemimpinan, psikologi organisasi, dan ketahanan kerja (Mao et al., 2022; Cai et al., 2023).

Kata kunci pencarian disusun dengan mengombinasikan istilah utama dan turunannya, antara lain *leadership*, *servant leadership*, *authentic leadership*, *inclusive leadership*, *employee resilience*, *work resilience*, *organizational resilience*, dan *COVID-19 crisis*, sebagaimana digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu (Cai et al., 2023; Mao et al., 2023; Li & Peng, 2023). Untuk menjaga kualitas dan relevansi kajian, literatur diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang mengacu pada praktik *literature review* dalam kajian kepemimpinan dan ketahanan organisasi (Lim & Gaerlan, 2022; Ayoko, 2021). Kriteria inklusi tersebut meliputi: (1) Artikel jurnal *peer-reviewed*; (2) Studi empiris atau konseptual yang membahas kepemimpinan dan ketahanan karyawan; (3) Publikasi tahun 2018–2023; (4) Bahasa Inggris atau Indonesia; dan (5) Jurnal bereputasi nasional atau internasional. Selanjutnya, kriteria eksklusi meliputi: (1) Artikel nonakademik atau tanpa proses ilmiah; (2) Studi yang tidak membahas kepemimpinan atau ketahanan karyawan secara eksplisit; dan (3) Publikasi duplikat atau tanpa akses teks lengkap.

Seleksi literatur dilakukan secara bertahap, yaitu dimulai dari identifikasi awal berdasarkan judul dan abstrak, penyaringan kesesuaian topik, hingga evaluasi penuh terhadap artikel terpilih untuk memastikan kualitas metodologis dan relevansi substansi

(Mao et al., 2022; Hussain et al., 2022). Sebanyak 40 artikel ilmiah utama yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dianalisis menggunakan pendekatan sintesis tematik, dengan pengelompokan temuan berdasarkan: (1) jenis dan gaya kepemimpinan; (2) mekanisme psikologis dan organisasional; (3) peran ketahanan karyawan; serta (4) implikasi terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi (Cai et al., 2023; Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022; Boakye et al., 2022). Sintesis data dilakukan secara kualitatif-deskriptif dengan mengintegrasikan temuan utama dari setiap studi yang dianalisis. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi pola hubungan yang konsisten, variasi konteks, serta kesenjangan penelitian terkait kepemimpinan dan ketahanan karyawan (Caniëls, 2023; Guan et al., 2023).

Hasil sintesis disajikan dalam bentuk uraian naratif terstruktur yang mengaitkan temuan empiris dengan kerangka teori kepemimpinan dan ketahanan organisasi, sehingga menghasilkan model konseptual yang koheren dan aplikatif (Elshaer & Saad, 2022; Lim & Gaerlan, 2022). Untuk meningkatkan keandalan kajian, hanya artikel dari jurnal bereputasi dan terindeks yang digunakan sebagai sumber utama. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena berbasis literatur dan tidak menguji hubungan antarvariabel secara empiris langsung (Ayoko, 2021; Högberg, 2022). Oleh karena itu, hasil kajian ini dimaksudkan sebagai dasar konseptual dan teoritis yang kuat bagi penelitian empiris selanjutnya yang menguji hubungan kepemimpinan dan ketahanan karyawan secara kuantitatif atau metode campuran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Kajian Literatur

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan karyawan, baik secara langsung maupun melalui berbagai mekanisme psikologis dan organisasional. Sintesis terhadap sejumlah penelitian empiris yang dipublikasikan dalam beberapa tahun terakhir mengindikasikan bahwa beragam gaya kepemimpinan meliputi kepemimpinan pelayan, otentik, inklusif, berkelanjutan, etis, rendah hati, dan penuh kasih secara konsisten berkorelasi dengan peningkatan ketahanan kerja dan ketahanan psikologis karyawan di berbagai sektor organisasi dan konteks geografis. (Cai et al., 2023; Mao et al., 2022; Li & Peng, 2023).

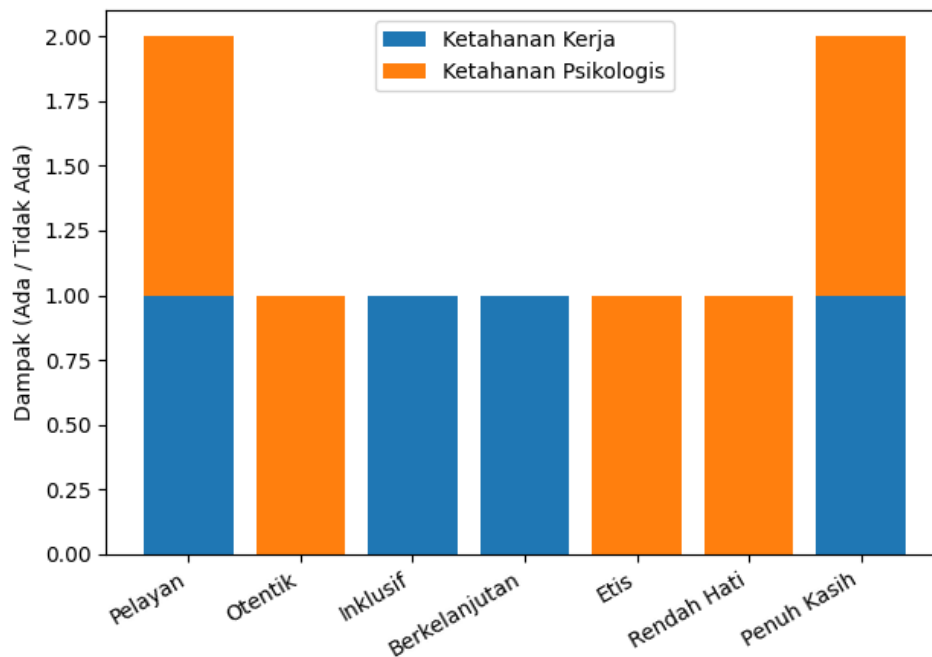
Tabel 1. Kepemimpinan *Transformational* dan Resiliensi Karyawan di Lingkungan Kerja

Gaya Kepemimpinan	Dampak Utama pada Ketahanan Karyawan	Sumber
Pelayan	Ketahanan kerja dan psikologis meningkat	Cai et al. (2023)
Otentik	Ketahanan psikologis meningkat	Li & Peng (2023)
Inklusif	Ketahanan kerja meningkat	Mao et al. (2022)
Berkelanjutan	Ketahanan kerja meningkat	Cai et al. (2023)
Etis	Ketahanan psikologis meningkat	Li & Peng (2023)
Rendah hati	Ketahanan psikologis meningkat	Mao et al. (2022)
Penuh kasih	Ketahanan kerja dan psikologis meningkat	Cai et al. (2023)

Sumber: Diolah dari Cai et al. (2023); Mao et al. (2022); Li dan Peng (2023).

Sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1, masing-masing gaya kepemimpinan menunjukkan pola pengaruh yang relatif konsisten, meskipun dengan penekanan yang berbeda. Kepemimpinan pelayan dan penuh kasih cenderung berdampak pada kedua dimensi ketahanan, yaitu ketahanan kerja dan ketahanan psikologis. Sementara itu,

kepemimpinan otentik, etis, dan rendah hati lebih dominan dalam memperkuat ketahanan psikologis karyawan. Di sisi lain, kepemimpinan inklusif dan berkelanjutan lebih berkontribusi pada peningkatan ketahanan kerja. Temuan ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya pendekatan kepemimpinan berbasis nilai, relasi, dan kesejahteraan karyawan (Cai et al., 2023; Mao et al., 2022; Li & Peng, 2023). Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1, gaya kepemimpinan menunjukkan variasi dampak terhadap dimensi ketahanan karyawan, yaitu beberapa gaya memengaruhi ketahanan kerja, ketahanan psikologis, atau keduanya secara simultan.



Sumber: Diolah dari Cai et al. (2023); Mao et al. (2022); Li & Peng (2023).

Gambar 1. Kepemimpinan *Transformational* dan Resiliensi Karyawan di Lingkungan Kerja

Pembahasan

1. Kepemimpinan *Transformational* Pelayan dan Otentik

Secara spesifik, kepemimpinan pelayan menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap ketahanan karyawan, terutama dalam situasi krisis seperti pandemi COVID-19. Hubungan ini dimediasi oleh faktor-faktor psikologis, seperti penurunan kelelahan emosional dan peningkatan identifikasi organisasi, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan kerja dan kinerja adaptif karyawan (Cai et al., 2023; Peng et al., 2022).

Selain itu, kepemimpinan otentik terbukti menjadi prediktor signifikan ketahanan karyawan, dengan identifikasi organisasi, kepercayaan, dan pengalaman aliran kerja (*flow*) berperan sebagai mediator. Efek kepemimpinan otentik terhadap ketahanan menjadi lebih kuat pada karyawan dengan tingkat *flow* yang tinggi, yang berfungsi sebagai variabel moderator (Mao et al., 2022; Mao et al., 2023).

2. Kepemimpinan *Transformational* Inklusif dan Berkelanjutan

Hasil kajian literatur juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkontribusi positif terhadap ketahanan psikologis dan kesejahteraan karyawan. Iklim organisasi

yang suportif terbukti memperkuat hubungan antara kepemimpinan inklusif dan ketahanan karyawan, sedangkan kepemimpinan berkelanjutan meningkatkan kesejahteraan secara tidak langsung melalui penguatan ketahanan, khususnya pada organisasi yang menghadapi turbulensi lingkungan (Li & Peng, 2023; Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022). Kepemimpinan berkelanjutan meningkatkan ketahanan kerja karyawan melalui penciptaan stabilitas organisasi, dukungan jangka panjang, dan pengelolaan sumber daya yang berorientasi pada keberlangsungan, sehingga karyawan mampu mempertahankan kinerja dan beradaptasi terhadap tuntutan kerja yang berkelanjutan (Cai et al., 2023).

Lebih lanjut, ketahanan karyawan berperan sebagai variabel mediasi dan moderator dalam hubungan antara kepemimpinan dan berbagai *outcome* organisasi, seperti keterlibatan kerja, kinerja adaptif, kesejahteraan, perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dan kinerja inovasi (Boakye et al., 2022; Yang, 2023). Ketahanan juga terbukti memoderasi dampak negatif stres kerja, konflik peran, dan beban kerja terhadap kemampuan kerja karyawan (Hussain et al., 2022; Caniëls, 2023).

Temuan kajian literatur ini menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam membangun ketahanan karyawan, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian dan tekanan kerja yang tinggi. Konsistensi pengaruh positif berbagai gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh orientasi tugas atau hasil, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan psikologis, kepercayaan, dan lingkungan kerja yang aman serta suportif. Hasil ini sejalan dengan perspektif teori sumber daya konservasi (*conservation of resources theory*), yang menekankan bahwa kepemimpinan berperan sebagai penyedia sumber daya psikologis yang membantu karyawan mempertahankan dan memulihkan kapasitas adaptifnya dalam situasi stres. Kepemimpinan yang berorientasi pada empati, keaslian, dan inklusivitas terbukti efektif dalam menekan kelelahan emosional serta memperkuat identifikasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks krisis, seperti pandemi COVID-19, kepemimpinan yang penuh kasih dan responsif terbukti mampu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Oruh et al., 2021; Gray et al., 2022). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa ketahanan karyawan tidak hanya bersifat individual, tetapi dibentuk secara sosial dan kontekstual melalui praktik kepemimpinan dan budaya organisasi.

Implikasi praktis dari hasil kajian literatur ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan praktik kepemimpinan yang berfokus pada penguatan sumber daya psikologis karyawan, seperti dukungan emosional, kejelasan peran, serta penciptaan iklim kerja yang inklusif dan suportif. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategis, tetapi juga sebagai penggerak ketahanan dan keberlanjutan kinerja organisasi di lingkungan yang dinamis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan sintesis temuan empiris, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan berperan signifikan dalam membangun ketahanan karyawan, baik ketahanan kerja maupun ketahanan psikologis, di berbagai sektor dan konteks organisasi. Beragam gaya kepemimpinan yang berorientasi pada nilai dan relasi manusia, termasuk kepemimpinan pelayan, otentik, inklusif, berkelanjutan, etis, rendah hati, dan penuh kasih, secara konsisten menunjukkan pengaruh positif terhadap ketahanan karyawan. Pengaruh terse-

but tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis dan sosial, seperti kepercayaan, identifikasi organisasi, dan pengurangan kelelahan emosional, sehingga ketahanan karyawan berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja, kesejahteraan, kinerja adaptif, serta inovasi, sekaligus berfungsi sebagai penyangga terhadap dampak negatif stres kerja dan ketidakpastian lingkungan.

Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kepemimpinan yang manusiawi, relasional, dan adaptif, serta didukung oleh budaya organisasi yang suportif agar ketahanan individu dapat berkembang menjadi ketahanan organisasi yang berkelanjutan. Namun, generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati mengingat keterbatasan desain penelitian yang sebagian besar bersifat potong lintang.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain *longitudinal* atau *time-lagged*, memperluas konteks lintas sektor dan lintas budaya, serta mengintegrasikan variabel psikologis tambahan, seperti *psychological capital* dan makna kerja. Pendekatan *mixed methods* dan kajian mengenai ketahanan pemimpin juga direkomendasikan untuk memperdalam pemahaman mengenai dinamika kepemimpinan dan ketahanan dalam konteks organisasi.

REFERENSI

- Ayoko, O. B. (2021). Resiliency and leadership in organizations. *Journal of Management and Organization*, 27(4), 1–7. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.44>
- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2022). A meta-analytic review and future research agenda of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101499. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101499>
- Boakye, A. N., Addai, P., & Obuobiisa-Darko, T. (2022). Resilience and organizational citizenship behavior. *SEISENSE Business Review*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.765>
- Cai, Z., Mao, Y., Gong, T., Xin, Y., & Lou, J. (2023). The effect of servant leadership on work resilience: Evidence from the hospitality industry during the COVID-19 period. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1322–1335. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021322>
- Caniëls, M. C. J. (2023). How perceptual differences between leaders and followers affect the resilience–workability relationship. *Frontiers in Psychology*, 13, 1066909. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066909>
- Effendy, J. A. (2023). The effect of leadership on organizational performance with burnout phase as moderator. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 12(1), 1–14.
- Elshaer, I., & Saad, S. K. (2022). Learning from failure: Building resilience in small- and medium-sized tourism enterprises. *Sustainability*, 14(22), 15199. <https://doi.org/10.3390/su142215199>
- Fernandez, K., & Clerkin, C. (2021). *Leading through COVID-19: The impact of pandemic stress and what leaders can do about it*. Center for Creative Leadership.
- Fernandez, K., Ruderman, M., & Clerkin, C. (2020). *Building leadership resilience: The CORE framework*. Center for Creative Leadership.

- Gagel, G. (2021). The effects of leadership behaviors on organizational agility. *Management and Organizational Studies*, 7(1), 1–15.
- Gray, C. E., Spector, P. E., Wells, J. E., Bianchi, S. R., Ocana-Dominguez, C., Stringer, C., Sarmiento, J., & Butler, T. N. (2022). How can organizational leaders help? Examining the effectiveness of leaders' support during a crisis. *Journal of Business and Psychology*, 38, 215–237.
- Guan, Y., Wang, Y., & Zhang, J. (2023). Overcome social anxiety disorder and develop visionary leadership in uncertain environments: The important role of psychological resilience. *Frontiers in Psychology*, 14, 1106993. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1106993>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.1291>
- Högberg, K. (2022). Adapt or die: Leadership resilience during crisis. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 15(2), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896505>
- Iqbal, Q., & Piwovar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership, environmental turbulence, resilience, and employees' wellbeing in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 939389. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.939389>
- Li, X., & Peng, P. (2023). Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1127780. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1127780>
- Lim, E. C., & Gaerlan, A. A. (2022). The role of culture, leadership, and organizational resilience levels on organizational resilience: A conceptual framework. *International Journal of Modern Education*, 1(1), 1–10.
- Mao, Y., Kang, X., Lai, Y., Yu, J., Deng, X., Zhai, Y., Kong, F., Ma, J., & Bonaiuto, F. (2023). Authentic leadership and employee resilience during the COVID-19: The role of flow, organizational identification, and trust. *Current Psychology*, 42(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02655-4>
- Mao, Y., Lai, Y., & Zhai, Y. (2022). Authentic leadership and employee resilience: A moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 901085. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.901085>
- Oliveira, M., Gomes, S., & Sousa, M. (2021). Authentic leadership as a predictor of resilience, humility, and compassion of subordinates. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1–12.
- Onan, G., Özmen, Ö. N. T., & Firuzan, E. (2022). Leader behavior, job performance, and service quality: Ethical perspective from banking sector. *Istanbul Business Research*, 52(1), 1–20.
- Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H., & Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: The case of Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1362–1381. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0302>

- Peng, C., Liang, Y.-L., Yuan, G.-T., et al. (2022). Examining culture, leadership, and organizational resilience levels: Towards an empirical-based organizational resilience framework. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 5(17), 1–15.
- Razali, F., Md Rami, A. A., & Nazuri, N. S. (2021). Relationship between leadership, resilience, and competence amongst police officers in Klang Valley. *Asian Social Science*, 17(11), 39–49.
- Salih, J. I. (2022). The role of constructive leadership in enhancing employee resilience (Analytical research for the opinions of a sample of employees at Al-Iraqia University – Baghdad). *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 12(2), 1–14.
- Tanjung, A., & Susanti, F. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 1–12.
- Wiroko, E. P. (2021). The role of servant leadership and resilience in predicting work engagement. *Journal of Resilient Economies*, 1(1), 1–10.
- Yang, J. (2023). The influence of platform leadership on innovation performance of knowledge workers: From the perspective of organizational resilience. *International Journal of Business and Management*, 18(3), 107–118.