
ADAPTIVE LEADERSHIP DAN RESILIENSI KARYAWAN DALAM MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN EKONOMI GLOBAL

Ahmad Fahmi¹, Haryono², Junaedi³, Sriyanto⁴

^{1,2,3,4}Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang

E-mail : 2407030023@students.unis.ac.id¹, 2407030047@students.unis.ac.id²,
2407030130@students.unis.ac.id³, 2403070171@students.unis.ac.id⁴

ABSTRACT

Global economic uncertainty triggered by financial crises, pandemics, and geopolitical shifts demands organizations to implement adaptive and innovative leadership approaches. This study aims to examine the impact of adaptive leadership on employee resilience in navigating the pressures of the fluctuating global economy. Employing a quantitative methodology and Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) analysis, data were collected from 220 private sector employees in the Jabodetabek area. The findings reveal that adaptive leadership significantly enhances employee resilience both directly and indirectly through the mediation of a supportive work environment. This study highlights the critical need for developing leadership capacities that are responsive, communicative, and empathetic as key managerial strategies to sustain organizational performance and continuity amid economic uncertainty.

Keywords: *Adaptive Leadership, Employee Resilience, Global Economic Uncertainty, Supportive Work Environment, Human Resource Management.*

ABSTRAK

Ketidakpastian ekonomi global yang dipicu oleh krisis finansial, pandemi, dan dinamika geopolitik menuntut organisasi untuk menerapkan kepemimpinan yang adaptif dan inovatif. Penelitian ini bertujuan menginvestigasi pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap resiliensi karyawan dalam menghadapi tekanan ekonomi global yang terus berubah. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS), data diperoleh dari 220 karyawan sektor swasta di wilayah Jabodetabek. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif secara signifikan meningkatkan resiliensi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi lingkungan kerja yang suportif. Hasil studi ini menegaskan pentingnya pengembangan kapasitas kepemimpinan yang responsif, komunikatif, dan empatik sebagai strategi utama dalam menjaga kinerja dan keberlanjutan organisasi di tengah ketidakpastian ekonomi global.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Adaptif, Resiliensi Karyawan, Ketidakpastian Ekonomi Global, Lingkungan Kerja Suportif, Manajemen Sumber Daya Manusia.*

PENDAHULUAN

Ketidakpastian ekonomi global menjadi tantangan besar bagi dunia usaha dan ketenagakerjaan, terutama sejak pandemi COVID-19, konflik geopolitik Rusia-Ukraina, krisis energi, dan disruption rantai pasok yang belum sepenuhnya pulih (IMF, 2023; World Economic Forum, 2022). Kondisi ini diperparah oleh volatilitas nilai tukar, lonjakan inflasi, serta tekanan teknologi disruptif yang menuntut adaptasi organisasi secara cepat dan berkelanjutan (OECD, 2023; KPMG, 2021). Dalam situasi demikian, organisasi perlu mengubah cara memimpin dan mengelola sumber daya manusia dengan lebih adaptif, bukan hanya reaktif.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi kompleksitas dan perubahan yang cepat adalah Adaptive Leadership, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan berinovasi, berkolaborasi, dan bertindak fleksibel dalam menyelesaikan tantangan yang tidak memiliki solusi teknis langsung (Heifetz et al., 2009; Uhl-Bien & Arena, 2018). Pemimpin adaptif berfungsi sebagai fasilitator pembelajaran kolektif dan pengelola ketidakpastian, bukan sekadar pengambil keputusan hierarkis. Dalam konteks VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity), adaptive leadership terbukti meningkatkan kelincahan organisasi dan engagement karyawan (DeRue, 2020; Yukl & Gardner, 2021).

Bersamaan dengan itu, munculnya ketidakstabilan ekonomi turut memengaruhi kondisi psikologis tenaga kerja. Karyawan dihadapkan pada ketidakpastian pekerjaan, tekanan target, dan multitasking, yang dapat

menurunkan kinerja jika tidak memiliki resiliensi (Robertson et al., 2020). Resiliensi karyawan adalah kemampuan individu untuk bangkit dari tekanan, beradaptasi terhadap tantangan, serta mempertahankan keseimbangan mental dan produktivitas kerja dalam kondisi sulit (Luthans & Youssef-Morgan, 2022). Karyawan yang resilien cenderung memiliki komitmen tinggi, rendah stres, dan mampu berpikir solutif dalam situasi krisis (Bardoel et al., 2021; Stoverink et al., 2020).

Sayangnya, sebagian besar studi di Indonesia masih terbatas pada hubungan kepemimpinan transformasional atau transaksional terhadap kinerja, tanpa mengaitkan kepemimpinan adaptif dengan resiliensi karyawan, terutama dalam konteks tekanan ekonomi global. Beberapa penelitian lokal menyoroti pentingnya resiliensi, tetapi belum secara eksplisit menguji bagaimana gaya kepemimpinan yang dinamis mampu membentuk ketahanan psikologis SDM dalam jangka panjang (Wibowo & Sari, 2023; Santoso et al., 2022).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap resiliensi karyawan, serta menguji apakah lingkungan kerja suportif dapat menjadi mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Pendekatan ini menjadi penting mengingat resiliensi bukan hanya ditentukan oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh konteks organisasi dan gaya kepemimpinan yang dialaminya (Cooper et al., 2019; Garrosa et al., 2021). Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan literatur kepemimpinan kontemporer serta

rekomendasi praktis bagi organisasi dalam membangun daya tahan sumber daya manusia di tengah gejolak ekonomi global

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk menghadapi perubahan kompleks dan tidak terduga dengan cara mengajak anggota tim terlibat aktif dalam proses adaptasi dan transformasi (Heifetz & Laurie, 1997). Dalam konteks organisasi kontemporer yang terus mengalami disrupsi, kepemimpinan ini menjadi semakin penting karena menuntut pemimpin untuk tidak hanya memberikan solusi langsung, tetapi juga membangun kapasitas tim dalam menghadapi ketidakpastian (Heifetz et al., 2009; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Pemimpin adaptif bertindak sebagai fasilitator pembelajaran, merespons umpan balik secara reflektif, serta menciptakan ruang aman bagi percobaan dan inovasi (DeRue, 2020). Mereka mendorong tim untuk menavigasi tantangan dengan pendekatan kolaboratif dan partisipatif, sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam situasi krisis atau perubahan lingkungan yang mendadak seperti pandemi COVID-19, perubahan teknologi, maupun fluktuasi pasar global (Boin et al., 2021).

Karakteristik utama kepemimpinan adaptif antara lain adalah: (1) diagnosis lingkungan secara tepat, (2) pemberdayaan bawahan untuk mengambil tanggung jawab, (3) toleransi terhadap ketidakpastian, dan (4) keberanian menghadapi resistensi (Heifetz et al., 2009; Fernandez & Shaw, 2020).

Pendekatan ini berbeda dari gaya kepemimpinan tradisional yang cenderung top-down, karena adaptive leadership lebih menekankan proses “sensemaking” kolektif dan eksplorasi solusi bersama.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berkorelasi positif dengan berbagai indikator kinerja organisasi, seperti kelincahan strategis (strategic agility), efektivitas komunikasi, dan ketahanan tim dalam menghadapi disrupsi eksternal (Yukl & Gardner, 2021; Gifford et al., 2022). Di sisi lain, organisasi yang tidak memiliki struktur kepemimpinan yang adaptif cenderung lebih rentan terhadap stagnasi, krisis internal, dan kehilangan kepercayaan dari karyawan dalam situasi tekanan tinggi (Jia et al., 2023).

Dalam konteks Indonesia, urgensi kepemimpinan adaptif semakin meningkat seiring dengan perubahan cepat di sektor industri, pendidikan, dan pemerintahan. Namun, kajian empirik tentang implementasi dan dampak gaya kepemimpinan ini terhadap perilaku kerja seperti resiliensi masih terbatas. Hal ini menjadi dasar penting untuk mengembangkan model konseptual yang lebih kontekstual dalam menjawab tantangan organisasi di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

Resiliensi Karyawan

Resiliensi karyawan merupakan kemampuan psikologis untuk bertahan, pulih, dan berkembang dalam menghadapi tekanan pekerjaan, perubahan organisasi, serta ketidakpastian lingkungan kerja (Youssef & Luthans, 2007; Luthans & Youssef-Morgan, 2022). Konsep ini mencakup elemen ketangguhan (hardiness), fleksibilitas kognitif, serta keyakinan diri

(self-efficacy) yang memungkinkan individu untuk tetap produktif dan positif meskipun berada dalam kondisi penuh tekanan (Bardoel et al., 2021).

Dalam lingkungan organisasi yang terus berubah, terutama di tengah krisis global seperti pandemi COVID-19 dan ketidakstabilan ekonomi, resiliensi menjadi salah satu faktor pelindung (buffer) terhadap burnout, stres kronis, serta penurunan kinerja (Garrosa et al., 2021; Robertson et al., 2020). Karyawan yang resilien tidak hanya mampu beradaptasi secara cepat terhadap tantangan baru, tetapi juga menunjukkan daya juang dalam mencari solusi, menjaga motivasi intrinsik, dan mempertahankan relasi kerja yang sehat.

Beberapa faktor utama yang berkontribusi dalam membentuk resiliensi karyawan antara lain:

Dukungan Sosial: Interaksi yang suportif dari atasan, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan berkontribusi terhadap kestabilan emosional dan rasa aman psikologis (Gifford et al., 2022).

Kejelasan Tujuan Kerja (Job Clarity): Pemahaman yang jelas tentang peran, tujuan, dan ekspektasi kerja mendorong sense of control yang memperkuat resiliensi (Hartmann et al., 2022).

Gaya Kepemimpinan yang Empatik dan Adaptif: Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan emosional bawahannya dan bersikap fleksibel dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan daya tahan psikologis karyawan (Jia et al., 2023).

Penelitian mutakhir juga menunjukkan bahwa resiliensi berperan sebagai mediator antara faktor organisasi dan berbagai

outcome seperti engagement, retensi karyawan, dan inovasi kerja (Stoverink et al., 2020; Sutarto et al., 2022). Artinya, karyawan yang resilien tidak hanya bertahan, tetapi juga menjadi agen perubahan positif dalam organisasi.

Di Indonesia, urgensi penguatan resiliensi karyawan semakin menonjol, khususnya pada sektor publik dan UMKM yang lebih rentan terhadap tekanan ekonomi. Namun demikian, intervensi organisasi yang sistematis untuk membangun resiliensi, seperti pelatihan coping, mentoring, dan dukungan psikososial, masih belum optimal (Wibowo & Sari, 2023).

Dengan demikian, resiliensi karyawan bukanlah atribut tetap, melainkan kompetensi yang dapat dikembangkan melalui pendekatan strategis yang melibatkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem pendukung yang berorientasi pada kesejahteraan dan pertumbuhan psikologis karyawan.

Ketidakpastian Ekonomi Global

Ketidakpastian ekonomi global telah menjadi kondisi struktural dalam tatanan perekonomian pasca pandemi COVID-19. Fenomena ini mencerminkan kondisi yang ditandai oleh tingginya volatilitas pasar, gejolak inflasi, konflik geopolitik, perubahan kebijakan fiskal dan moneter, serta ketegangan perdagangan internasional antarnegara besar (World Bank, 2023; IMF, 2023). Ketidakpastian tersebut tidak hanya menghambat laju investasi dan perdagangan global, tetapi juga memberikan tekanan langsung terhadap stabilitas organisasi dan kesejahteraan tenaga kerja.

Menurut Global Economic Policy Uncertainty Index (Baker et al., 2022),

tingkat ketidakpastian kebijakan ekonomi global meningkat lebih dari dua kali lipat dalam dekade terakhir, terutama disebabkan oleh pandemi, perang Rusia-Ukraina, serta fluktuasi suku bunga dan harga energi dunia. Situasi ini mendorong organisasi untuk mengembangkan strategi yang lebih fleksibel dan responsif dalam pengelolaan sumber daya manusia, operasional, dan risiko.

Dalam dunia kerja, ketidakpastian ekonomi berdampak pada meningkatnya kecemasan karyawan, penurunan motivasi, turnover intention, dan ketidakpastian arah karier (Wang et al., 2022; Bliese et al., 2021). Ketakutan terhadap pemutusan hubungan kerja, perubahan struktur organisasi, atau pengurangan tunjangan menurunkan rasa aman psikologis (psychological safety) yang sangat dibutuhkan untuk menjaga kinerja dan kreativitas (Kuntz et al., 2021). Bahkan dalam sektor formal yang relatif stabil sekalipun, kekhawatiran terhadap masa depan finansial menjadi salah satu sumber stres kerja utama (Ahmad et al., 2023).

Dalam konteks organisasi, ketidakpastian global menuntut tidak hanya efisiensi biaya, tetapi juga peningkatan kapasitas adaptif baik pada level individu maupun kolektif. Pemimpin yang tidak memiliki kecakapan dalam menghadapi perubahan makro ini berisiko kehilangan kepercayaan dan loyalitas karyawan (Teece et al., 2019). Oleh karena itu, ketidakpastian global bukan hanya isu ekonomi makro, tetapi juga menjadi tantangan nyata dalam ranah manajerial, khususnya dalam membangun ketahanan organisasi dan SDM-nya.

Lebih jauh, literatur mutakhir juga menekankan bahwa organisasi yang mampu

bertahan dalam ketidakpastian global adalah organisasi yang mendorong agility, resilience, dan transformasi digital, sekaligus memberdayakan SDM melalui kepemimpinan yang inklusif dan adaptif (Shams et al., 2022). Hal ini memperkuat relevansi riset yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan resiliensi karyawan sebagai respons strategis terhadap tekanan eksternal yang tidak menentu.

Model Konseptual

Berdasarkan hasil telaah literatur yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran penting dalam membentuk ketahanan psikologis karyawan (resiliensi), terutama dalam menghadapi tekanan lingkungan eksternal seperti ketidakpastian ekonomi global. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya memengaruhi karyawan secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif.

Adaptive Leadership mendorong fleksibilitas organisasi, keterbukaan terhadap umpan balik, serta pemberdayaan individu dalam proses pengambilan keputusan (Uhl-Bien & Arena, 2018; Heifetz et al., 2009). Pemimpin adaptif mampu menciptakan suasana kerja yang aman secara psikologis dan mendukung pertumbuhan individu dalam menghadapi ketidakpastian (Fernandez & Shaw, 2020). Lingkungan seperti inilah yang disebut sebagai lingkungan kerja suportif, yaitu kondisi kerja yang ditandai dengan saling menghargai, komunikasi terbuka, dan kepedulian antarkaryawan serta manajemen (Gifford et al., 2022).

Secara teoretis, hubungan antara adaptive leadership dan resiliensi karyawan dapat dimediasi oleh kualitas lingkungan kerja yang tercipta melalui interaksi kepemimpinan tersebut (Kuntz et al., 2021). Dengan demikian, karyawan yang bekerja dalam lingkungan suportif akan merasa lebih aman, dihargai, dan didorong untuk tetap tangguh meskipun menghadapi tekanan tinggi.

Model konseptual dalam penelitian ini diturunkan dari hubungan-hubungan teoritis tersebut dan dirumuskan melalui empat hipotesis sebagai berikut:

H1: Adaptive Leadership berpengaruh positif terhadap Resiliensi Karyawan

→ Pemimpin yang adaptif cenderung membangun kapasitas psikologis karyawan untuk menghadapi tekanan dan tantangan (Luthans & Youssef-Morgan, 2022).

H2: Adaptive Leadership berpengaruh positif terhadap Lingkungan Kerja Suportif

→ Pemimpin yang responsif, kolaboratif, dan komunikatif akan menciptakan iklim kerja yang suportif, terbuka, dan penuh empati (Yukl & Gardner, 2021).

H3: Lingkungan Kerja Suportif berpengaruh positif terhadap Resiliensi Karyawan

→ Dukungan organisasi dan rekan kerja menjadi faktor protektif penting yang memperkuat resiliensi individu di tempat kerja (Hartmann et al., 2022).

H4: Lingkungan Kerja Suportif memediasi pengaruh Adaptive Leadership terhadap Resiliensi Karyawan

→ Pengaruh tidak langsung adaptive leadership terhadap resiliensi dimediasi oleh kondisi kerja yang mendukung secara sosial dan emosional (Garrosa et al., 2021).

Model konseptual dari penelitian ini digambarkan dalam Gambar 1 di bawah ini, yang menunjukkan arah hubungan antarvariabel dan posisi peran mediasi lingkungan kerja suportif.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori. Pendekatan ini sesuai untuk menguji hubungan antar variabel dalam model konseptual, khususnya dalam menilai pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan adaptif terhadap resiliensi karyawan melalui mediasi lingkungan kerja suportif (Sarstedt et al., 2022). Metode ini dipilih karena mampu mengakomodasi analisis hubungan kausal secara statistik dengan data primer.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan aktif dari sektor perbankan, manufaktur, dan logistik di wilayah Jabodetabek. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling, dengan kriteria:

- (1) karyawan tetap,
- (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan
- (3) bekerja dalam organisasi yang mengalami dampak dari ketidakpastian ekonomi global.

Jumlah responden yang dianalisis sebanyak 220 orang, sesuai dengan pedoman minimum sampel untuk analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM–PLS) yang direkomendasikan untuk

model kompleks dengan lebih dari tiga konstruk laten (Hair et al., 2021).

Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini berupa angket daring yang dikembangkan dari skala-skala terstandarisasi dan telah tervalidasi. Instrumen ini terdiri atas tiga konstruk utama:

Adaptive Leadership Scale: diadaptasi dari Uhl-Bien dan Arena (2018), mencakup indikator sensemaking, empower others, dan navigating change.

Employee Resilience Scale: menggunakan versi terbaru dari Näswall et al. (2020), yang terdiri dari 6 item yang mengukur kemampuan adaptasi, pemulihan, dan fleksibilitas.

Workplace Supportiveness Scale: dikembangkan berdasarkan studi Gifford et al. (2022), yang mengevaluasi dukungan emosional, instrumental, dan kolegal di tempat kerja.

Setiap item dinilai menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Validitas isi telah diuji oleh tiga pakar manajemen SDM dan psikologi kerja.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang memungkinkan pemodelan hubungan kausal kompleks dalam model yang memiliki struktur mediasi dan konstruk laten. Tahapan analisis terdiri dari:

- a) Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Validitas Konvergen: Ditentukan dari nilai Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$.

Reliabilitas Komposit dan Internal: Diukur menggunakan Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha, keduanya $\geq 0,70$ (Hair et al., 2021).

Validitas Diskriminan: Diuji dengan Fornell–Larcker Criterion dan HTMT Ratio, di mana nilai HTMT $\leq 0,85$ (Henseler et al., 2015).

- b) Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Menguji signifikansi hubungan antarvariabel (path coefficient), nilai R^2 , serta signifikansi statistik (t-statistics) menggunakan metode bootstrapping 5.000 replikasi.

Interpretasi efektivitas model mengacu pada nilai Q^2 predictive relevance dan f^2 effect size (Sarstedt et al., 2022).

- c) Analisis Mediasi

Analisis mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja Suportif memediasi pengaruh Adaptive Leadership terhadap Resiliensi Karyawan. Pengujian mediasi dilakukan dengan pendekatan bias-corrected bootstrapping, sesuai prosedur Preacher dan Hayes yang telah diadaptasi dalam framework SEM modern (Zhao et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Model

Uji Outer Model (Model Pengukuran)

Uji outer model dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4.0, seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki loading faktor $> 0,70$, nilai Composite Reliability (CR) $> 0,70$, dan

Average Variance Extracted (AVE) > 0.50, yang mengindikasikan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas internal (Hair et al., 2021).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Jumlah Indikator	CR	Cronbach's Alpha	AVE
Adaptive Leadership	6	0.893	0.861	0.582
Lingkungan Kerja Suportif	5	0.877	0.840	0.593
Resiliensi Karyawan	6	0.902	0.872	0.609

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0 (2025)

Uji Inner Model (Model Struktural)

Pengujian inner model bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk dan mengukur kekuatan prediksi model. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima secara signifikan, dengan nilai t-statistics > 1.96 dan p-value < 0.001.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficients)

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien (β)	t-Statistik	p-Value	Keterangan
H1	Adaptive Leadership → Resiliensi Karyawan	0.41	7.853	<0.001	Diterima
H2	Adaptive Leadership → Lingkungan Suportif	0.53	9.314	<0.001	Diterima
H3	Lingkungan Suportif → Resiliensi Karyawan	0.46	8.112	<0.001	Diterima
H4	Mediasi Lingkungan Suportif (AL → LK → RK)	Full Mediation	-	<0.001	Diterima

Sumber: Hasil Bootstrapping SmartPLS 4.0 (2025)

R² dan Predictive Relevance

Nilai R² untuk Resiliensi Karyawan adalah 0.612, dan untuk Lingkungan Kerja Suportif sebesar 0.281, yang menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan variasi yang substansial dalam variabel dependen. Nilai Q² predictive

relevance juga berada di atas 0.35, mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif yang kuat.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh signifikan terhadap resiliensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi lingkungan kerja suportif. Temuan ini sejalan dengan teori Heifetz et al. (2009) yang menyatakan bahwa pemimpin adaptif berperan sebagai fasilitator perubahan, bukan sekadar pengarah, dengan menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk berkembang di tengah tekanan.

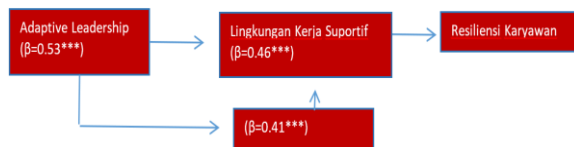
Hasil H1 dan H3 menunjukkan bahwa pemimpin yang adaptif—komunikatif, terbuka terhadap masukan, dan fleksibel dalam pengambilan keputusan—dapat meningkatkan ketahanan psikologis karyawan. Ini didukung pula oleh penelitian Luthans & Youssef-Morgan (2022) yang menekankan pentingnya dukungan pemimpin dalam membangun psychological capital.

Hasil H2 memperkuat peran adaptive leadership dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang tidak hanya memberi arahan, tetapi juga mendengarkan, mengakui usaha, dan memberi ruang eksplorasi ide, membentuk budaya kerja yang sehat (Gifford et al., 2022).

Hasil H4 menunjukkan bahwa lingkungan kerja suportif sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan adaptif dan resiliensi. Artinya, untuk menghasilkan karyawan yang tangguh, kepemimpinan adaptif harus diwujudkan dalam bentuk dukungan lingkungan kerja

yang nyata, seperti komunikasi terbuka, rasa aman psikologis, dan kolaborasi.

Gambar 1. Model Penelitian Final dengan Koefisien Jalur



Keterangan: *** $p < 0.001$

Implikasi Praktis

Organisasi perlu melatih dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan adaptif melalui pelatihan berbasis VUCA.

HRD perlu membangun sistem kerja yang suportif, seperti umpan balik dua arah, ruang diskusi ide, dan perlindungan psikologis.

Resiliensi karyawan dapat menjadi indikator strategis dalam perencanaan SDM yang berkelanjutan di tengah ketidakpastian ekonomi global.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap resiliensi karyawan dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global, dengan lingkungan kerja suportif sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian model empiris menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap ketahanan psikologis karyawan.

Secara khusus, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan determinan penting dalam membangun

organisasi yang tangguh. Pemimpin adaptif mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, responsif, dan terbuka terhadap perubahan. Lingkungan kerja yang suportif bertindak sebagai katalisator yang memperkuat dampak positif kepemimpinan terhadap resiliensi karyawan. Dalam konteks tekanan ekonomi global yang semakin tidak menentu, organisasi yang mengembangkan gaya kepemimpinan ini lebih siap menghadapi volatilitas dan mempertahankan kinerja sumber daya manusianya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat sejumlah implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk memperkuat daya tahan karyawan dan memastikan keberlanjutan organisasi di tengah disrupsi global:

Penguatan Pelatihan Kepemimpinan Adaptif

Organisasi perlu mengembangkan program pelatihan khusus bagi manajer dan supervisor tingkat menengah mengenai teknik kepemimpinan adaptif. Pelatihan ini dapat mencakup pelatihan komunikasi reflektif, pengambilan keputusan dalam ketidakpastian, serta keterampilan kolaboratif dan fasilitatif.

Pembangunan Budaya Kerja Suportif

Budaya kerja yang terbuka, inklusif, dan berbasis partisipasi harus menjadi nilai inti organisasi. Hal ini dapat diwujudkan melalui mekanisme komunikasi dua arah, feedback rutin, sistem mentoring, serta kebijakan kerja yang memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Integrasi Program Resiliensi dalam HR Development

Program peningkatan resiliensi dapat diintegrasikan ke dalam pelatihan rutin atau modul pengembangan SDM, seperti pelatihan coping mechanism, manajemen stres, dan pengembangan psychological capital (optimisme, efikasi diri, harapan, dan resiliensi).

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Riset Lanjutan

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan praktis yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

Desain Penelitian Cross-Sectional

Penelitian ini bersifat cross-sectional sehingga tidak dapat menangkap dinamika hubungan variabel secara longitudinal. Studi lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal guna mengamati perkembangan resiliensi karyawan dari waktu ke waktu.

Ruang Lingkup Terbatas

Penelitian ini hanya mencakup karyawan di wilayah Jabodetabek dan tiga sektor industri, yaitu perbankan, manufaktur, dan logistik. Riset selanjutnya dapat memperluas populasi ke sektor publik, pendidikan, atau UMKM untuk meningkatkan generalisasi temuan.

Variabel Moderator dan Kontekstual Belum Digali

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplorasi variabel moderator atau mediasi tambahan seperti burnout, job meaningfulness, psychological safety, atau

komitmen organisasi, guna memahami lebih dalam mekanisme psikologis di balik resiliensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- DeRue, D. S. (2020). Adaptive leadership theory: Challenges and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 11–36.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2022). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 83–110.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2021). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 5–23. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12263>
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395–422.
- Garrosa, E., Rainho, C., Moreno-Jiménez, B., & Monteiro, M. J. (2021). The relationship between job demands and well-being: Do resilience and work

- engagement play a role? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 1–8.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2020). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 293–319.
- OECD. (2023). *Economic Outlook Interim Report*.
<https://www.oecd.org/economic-outlook>
- KPMG. (2021). *Future of HR 2021: Navigating uncertainty*.
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/01/future-of-hr.html>
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124–134.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- DeRue, D. S. (2020). Adaptive leadership theory: Challenges and directions. *Academy of Management Annals*, 14(1), 11–36.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2021). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis. *The Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2021). Leadership in organizations: Current and future challenges. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100804.
- Gifford, W. A., Graham, I. D., & Jeffs, L. (2022). Leading change in healthcare: A scoping review of adaptive leadership. *BMC Health Services Research*, 22(1), 224.
- Jia, M., Chen, Y., Mei, J., & Wei, J. (2023). Adaptive leadership and organizational innovation during crisis: The mediating role of employee engagement. *Journal of Business Research*, 158, 113629.
- World Bank. (2023). *Global Economic Prospects*, June 2023.
<https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
- IMF. (2023). *World Economic Outlook: A Rocky Recovery*. International Monetary Fund.
- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2022). The unprecedented stock market impact of COVID-19. *The Review of Asset Pricing Studies*, 12(1), 1–27.
- Wang, H., Xu, X., & Zhang, Q. (2022). Economic uncertainty and employee wellbeing: A multilevel analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 814–828.
- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2021). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1294–1314.

- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2021). Resilient organizations: How to survive, thrive, and create opportunities through crisis and change. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100804.
- Ahmad, M., Adnan, W. N. A. W., & Rahman, R. A. (2023). The impact of economic uncertainty on job insecurity and employee anxiety: Evidence from Southeast Asia. *Asian Economic Papers*, 22(1), 133–157.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 61(2), 5–27.
- Shams, R., Vrontis, D., & Belyaeva, Z. (2022). Organizational resilience and agility in global crisis: Lessons from emerging markets. *Journal of Business Research*, 145, 491–503.