

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI ADVERSITY RESILIENCE DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN SE-KECAMATAN SERANG KOTA

Baihaki[✉], Basrowi², Khaeruman³

^{1,2,3} Program Magister Manajemen PPs Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Corresponding Author: baihakig4d@gmail.com

INFORMASI

Artikel History:

Rec. 12- September-2024
Acc. 20- Desember -2024
Pub. 31 Desember, 2024
Page. 210- 230

Keywords:

- Adversity Resilience
- Job Satisfaction, Employee Performance
- SEM
- Skill Improvement
- Transformational Leadership

ABSTRAK

This research aims to analyze the influence of adversity resilience and transformational leadership on job satisfaction as well as the influence of transformational leadership on performance, both directly and through adversity resilience and job satisfaction. Apart from that, this research also examines the influence of adversity resilience and job satisfaction on the performance of sub-district office employees in Serang City, Banten Province. The approach used in this research is quantitative with a correlational design. The research population includes all sub-district office employees in Serang City spread across 12 sub-districts with a total of 187 people. The sample was determined using the Krejcie and Morgan Table, resulting in 108 respondents. Data collection was carried out through a questionnaire whose validity and reliability had been tested on 30 respondents. Data analysis uses Structural Equation Modeling (SEM), with evaluation of the outer model and inner model to ensure the validity and reliability of the instrument. The research results show that all hypotheses are accepted. Transformational leadership has a positive and significant effect on adversity resilience, job satisfaction and employee performance. Adversity resilience and job satisfaction also have a positive influence on employee performance. Apart from that, transformational leadership influences employee performance both directly and through the mediation of adversity resilience and job satisfaction. The implications of this research confirm that improving employee performance can be achieved by strengthening transformational leadership and increasing adversity resilience and job satisfaction. Therefore, sub-district heads and village heads are advised to implement more effective leadership strategies to encourage increased employee performance.

This is an open access article under the CC BY-SA license.



PENDAHULUAN

Nilai sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang baru karena peradaban manusia muncul dari upaya mengolah dan memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dan menunjang kehidupan (Sliwka et al., 2023; Basrowi and Utami, 2019; Basrowi et al., 2023). Sumber daya manusia adalah bentuk modal dasar yang paling penting bagi setiap organisasi karena tanpanya operasional tidak akan mungkin dilakukan (Grošelj et al., 2021). Untuk bertahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, perusahaan harus lebih responsif (Iskandar, Matriadi and Aiyub, 2020).

Perubahan individu adalah komponen paling penting dalam perubahan organisasi, baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan (Tucunan, Supartha and Riana, 2014). Perubahan pada individu ini sulit, tetapi harus dilakukan melalui proses (Alshahrani, 2023). Dengan pemimpin berfungsi sebagai panutan dalam organisasi, perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas, yaitu pemimpin (Wiyanto, 2018). Untuk alasan ini, organisasi membutuhkan pemimpin yang reformis yang mampu menggerakkan transformasi (Suhada, 2021). Organisasi akan sangat bergantung pada model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional (Portela Maquieira, Tari and Molina-Azorin, 2020).

Kepemimpinan transformasional mencakup membangun hubungan yang lebih erat antara pemimpin dan pengikutnya yang didasarkan pada kepercayaan daripada hanya perjanjian (Caro, 2016). Bawahan merasa percaya, kagum, setia, dan hormat terhadap atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang biasa mereka lakukan dan diharapkan (Rasheed, Shahzad and Nadeem, 2021). Prinsip dasar kepemimpinan transformasional adalah bahwa itu dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja (Al Faruq and Supriyanto, 2020).

Pengaruh Idealisme, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Konsiderasi Individu adalah empat cara seorang pemimpin dapat mengubah rekan kerjanya. Seorang pemimpin yang dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawab manajemen diperlukan untuk mendukung keberhasilan manajemen (Pradita, Wimba and Wijaya, 2021). Pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk memberikan motivasi kepada karyawannya agar mereka puas dengan pekerjaan mereka dan produktif (Jaroliya and Gyanchandani, 2022).

Keberhasilan organisasi, baik pemerintahan maupun swasta, bergantung pada kinerja karyawan (Kundi et al., 2021). Kinerja karyawan sangat penting untuk menerapkan program kemajuan perusahaan, terutama dalam hal meningkatkan kualitas pelayanan dan produk yang dibuat perusahaan (Kalia and Bhardwaj, 2019). Menurut Wojtczuk-Turek & Turek (2021), kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma dan etika.

Tabel 1. Hasil Survei Awal Kinerja Pegawai

Tingkat Kinerja	2021	%	2022	%
Sangat Baik	15	21,20%	10	15,80%
Baik	14	20,60%	13	20,10%
Cukup	19	28,10%	23	35,20%
Kurang	21	30,10%	18	28,90%
Jumlah	69	100%	64	100%

Sumber: Hasil Prasurvei 2023

Berdasarkan Tabel 1, hanya 21,2% pegawai yang bekerja dengan kategori sangat baik pada tahun 2021, dibandingkan dengan 20,6% yang bekerja dengan kategori baik. Hanya 15,8% pegawai yang mampu mencapai kinerja sangat baik pada tahun 2022, dan tingkat kinerja pegawai biasanya rendah.

Tabel 2. Besarnya Insentif Tahunan yang diterima Pegawai

Bonus/Tahun	2021	%	2022	%
2-5 juta	25	36%	26	41%
< 2 juta	44	64%	31	49%
Jumlah	69	100%	64	100%

Sumber: Hasil Prasurvei 2023

Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah reward berupa insentif yang diberikan kepada pegawai selama dua tahun terakhir cukup rendah. Pada tahun 2021, hanya 25 orang yang menerima reward antara 2-5 juta Rupiah, dan 44 orang lainnya hanya mendapatkan insentif tahunan di bawah 2 juta Rupiah.

Tabel 3. Komitmen Pegawai

Komitmen	2021	%	2022	%	2023	%
Sangat tinggi	12	18%	9	14%	8	13%
Tinggi	17	25%	13	20%	12	18%
Sedang	19	28%	20	32%	21	33%
Rendah	27	39%	22	34%	23	37%
Jumlah	69	100%	64	100%	64	100%

Sumber: Hasil Prasurvei 2023

Tabel 3 menunjukkan bahwa komitmen pegawai masih rendah, dengan lebih dari 30% pegawai memiliki komitmen rendah setiap tahunnya.

Tabel 4. Disiplin Kerja Pegawai 2021-2023

Kedisiplinan Kerja	2021	%	2022	%	2023	%
Sangat tinggi	6	9%	6	10%	5	7,80%
Tinggi	13	19%	11	17%	13	20,30%
Sedang	13	19%	15	24%	14	21,80%
Rendah	20	29%	17	27%	15	23,40%

Sangat rendah	17	24%	15	23%	17	26,60%
Jumlah	69	100%	64	100%	64	100%

Sumber: Kecamatan Serang 2023

Dari tabel di atas, terlihat bahwa tingkat disiplin pegawai masih perlu ditingkatkan karena dalam tiga tahun terakhir lebih dari 20% pegawai memiliki tingkat disiplin yang rendah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, serta faktor adversity resilience dan kepuasan kerja dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat sistematis, terencana, dan terstruktur sejak awal hingga pembuatan desain penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah 187 pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Serang, Kota Serang, Provinsi Banten, yang tersebar di 12 kelurahan. Berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan, jumlah sampel yang diambil adalah 108 orang yang dipilih secara proporsional dari masing-masing kelurahan.

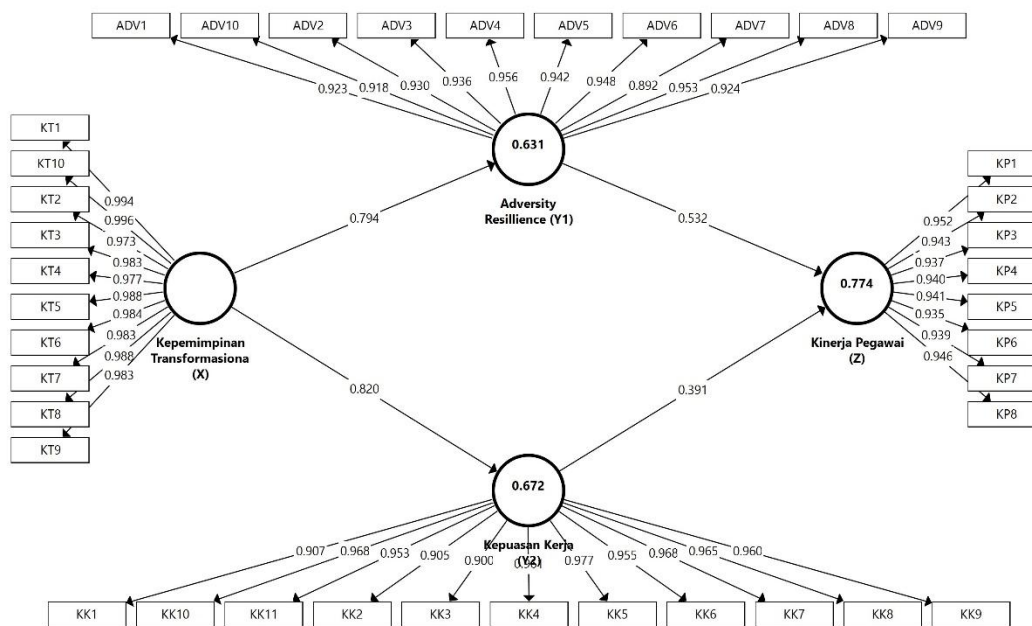
Data penelitian diperoleh dari sumber primer dan sekunder, dengan metode pengumpulan data menggunakan angket (kuesioner). Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, serta analisis inferensial dengan metode Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Analisis dilakukan menggunakan software SmartPLS versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengujian Model Pengukuran (*outer model*).

Hasil analisis *Convergent Validity* dapat dilihat pada diagram berikut.



Gambar 1. Run SmartPLS Algorithm

Berikut adalah nilai *loading factor* dari masing-masing *manifest* pada variabel penelitian:

Tabel 5. Outer Loadings

	Kepemimpinan transformasional (X)	Adversity resilience (Y-1)	Kepuasan kerja (Y-2)	Kinerja (Z)
KT1	0,927			
KT2	0,938			
KT3	0,946			
KT4	0,926			
KT 5	0,944			
KT 6	0,944			
KT 7	0,924			
KT 8	0,897			
KT 9	0,916			
KT 10	0,888			
AR1		0,856		
AR 2		0,895		
AR 3		0,840		
AR 4		0,832		
AR 5		0,845		
AR 6		0,854		
AR 7		0,828		
AR 8		0,845		
AR 9		0,854		

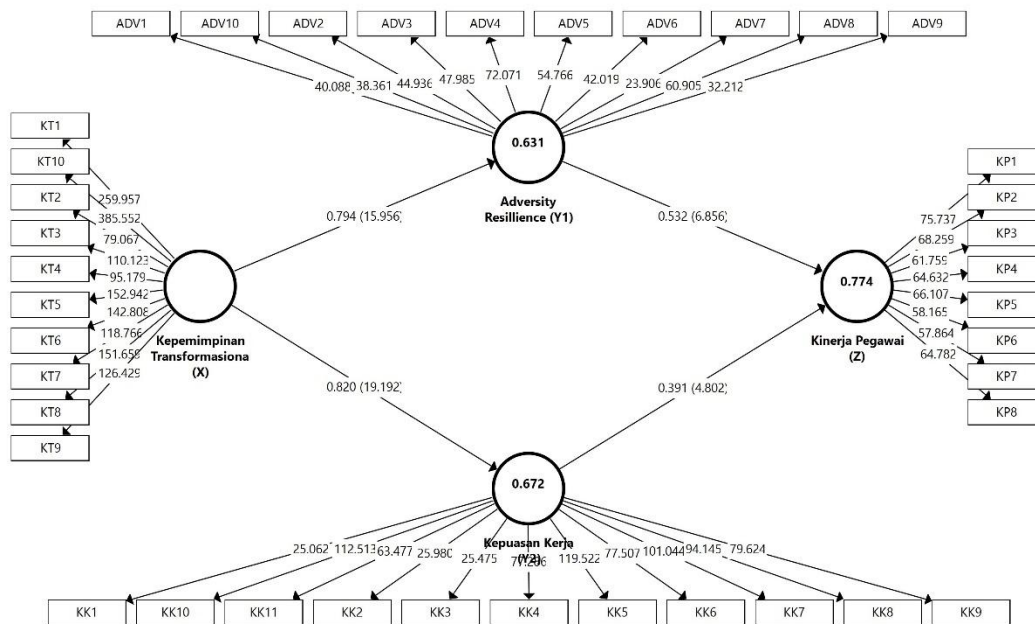
AR 10	0,828	
KK1		0,926
KK2		0,866
KK3		0,977
KK4		0,985
KK5		0,970
KK6		0,973
KK7		0,969
KK8		0,944
KK9		0,933
KK10		0,944
KK11		0,933
KP1		0,951
KP2		0,950
KP3		0,960
KP4		0,967
KP5		0,988
KP6		0,987
KP7		0,981
KP8		0,978

Sumber: Data diolah SmartPLS V.3.2.9

Berdasarkan output data pada Tabel 5 diatas dapat diketahui bahwa seluruh indikator dari masing-masing manifest variabel yang diteliti memiliki nilai *Loading Factor* > 0,7 Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan manifest yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam SmartPLS V.3.2.9, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data penelitian. Hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dengan menggunakan software SmartPLS V.3.2.9 adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Bootstrapping Inner Model

Untuk melihat nilai P-value dan T Statistik dalam SmartPLS V.3.2.9 dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang sudah valid dan reliabel serta memenuhi kelayakan model. Hasil dari *bootstrapping* dapat dilihat pada tabel 4.22 dibawah ini:

Tabel 6. Path Coefficients

	Original Sample (O) / Path Coefficients	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Adversity Resilience (Y1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,532	0,535	0,078	6,856	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Adversity Resilience (Y1)	0,794	0,794	0,050	15,956	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0,820	0,820	0,043	19,192	0,000
Kepuasan Kerja (Y2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,391	0,387	0,081	4,802	0,000
Kepemimpinan trasformasional (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,532	0,535	0,078	6,856	0,000

Sumber: Data diolah SmartPLS V.3.2.9

Setelah dilakukan proses *bootstrapping* terhadap model pengukuran, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1

Dari hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *Kepemimpinan transformasional* (X) terhadap *adversity resilience* (Y-1) Nilai *Original Sample* (O) / *Path Coefficients*= 0,794 nilai positif, T Sebesar 15,956 > 1,96 dengan nilai P-Value 0,000 < 0,05 signifikan, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Kepemimpinan transformasional* (X) terhadap *adversity resilience* (Y-1).

Hipotesis 2

Dari hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *kepemimpinan transformasional* (X) terhadap *Kepuasan kerja* (Y-2) didapat Nilai *Original Sample* (O) / *Path Coefficients*= 0,820 nilai positif, T Sebesar 19,192 > 1,96 dengan nilai P-Value 0,000 < 0,05 Signifikan, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *kepemimpinan transformasional* (X) terhadap *Kepuasan kerja*.

Hipotesis 3

Dari hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *Adversity resilience* (Y-1) terhadap *Kinerja* (Z) nilai *Original Sample* (O) / *Path Coefficients*= 0,532 nilai positif, T Sebesar 6,856 > 1,96 dengan nilai P-Value 0,009 < 0,05 Signifikan, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Adversity resilience* terhadap *Job satisfaction*.

Hipotesis 4

Dari hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *Kepuasan kerja* (Y-2) terhadap *Kinerja* (Z) didapat nilai *Original Sample* (O) / *Path Coefficients*= 0,391 nilai positif, T Sebesar 4,802 > 1,96 dengan nilai P-Value 0,002 < 0,05 Signifikan, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Kepuasan kerja* terhadap *kinerja*.

Hipotesis 5

Dari hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *Kepemimpinan transformasional* (X) terhadap *Kinerja* (Z) Nilai *Original Sample* (O) / *Path Coefficients*= 0,532 nilai positif, T Sebesar 6,856 > 1,96 dengan nilai P-Value 0,033 < 0,05 Signifikan, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Kepemimpinan transformasional* terhadap *kinerja*.

Uji Mediasi

Selanjutnya untuk mengetahui apakah mediasi ini bersifat mediasi penuh atau partial (*fully mediating or partially mediating*), maka dapat dilihat melalui perbandingan Signifikansi pengaruh tidak langsung hasil Sobel Test (nilai Z) dan signifikansi pengaruh langsung. untuk dapat mengetahui signifikansi pengaruh langsung dapat diketahui melalui “*Total Effects*”.

Tabel 7. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STD EV)	P Values
<i>Kepemimpinan transformasional</i> (X) ->	0,411 nilai	0,421	0,112	3,653 > 1,96	0,000 < 0,05

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STD EV)	P Values
<i>adversity resilience</i> -Y1 >Kinerja (Z)	positif				signifika n
<i>Kepemimpinan transformatif</i> -> kepuasan kerja Y2-> <i>Kinerja</i> (Z)	0,413 nilai positif	0,410	0,107	3,873 > 1,96	0,000 < 0,05 signifika n

Sumber: Data diolah SmartPLS V.3.2.9

Dari hasil analisis *total effects* menggunakan SmartPLSV.3.2.9 ditemukan

Hubungan *Kepemimpinan transformatif* terhadap *Kinerja* melalui mediasi *Kepuasan kerja* diperoleh nilai *Original Sample* (O) =0,413, T = 3,873>1,96 P-Value 0,000<0,05 signifikan bernilai positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *Kepemimpinan transformatif* terhadap *Kinerja* melalui mediasi *Kepuasan kerja*, adanya mediasi ini hanya bersifat semu atau *complementary (partial mediation)*.

Hubungan *Kepemimpinan transformatif* terhadap *Kinerja* melalui mediasi *adversity resilience* diperoleh nilai *Original Sample* (O) =0,411, T = 3,653>1,96 P-Value 0,00<0,05 signifikan bernilai positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *Kepemimpinan transformatif* terhadap *Kinerja* melalui mediasi *adversity resilience*, adanya mediasi ini hanya bersifat semu atau *complementary (partial mediation)*.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Adversity Resilience

Pengujian hipotesis kesatu adalah apakah *Kepemimpinan transformatif* berpengaruh positif signifikan terhadap *Adversity resilience*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *Kepemimpinan transformatif* berpengaruh positif signifikan terhadap *Adversity resilience*. Hal ini membuktikan semakin baik *Kepemimpinan transformatif* pada pimpinan maka semakin baik pula *Adversity resilience*.

Untuk meningkatkan *Kepemimpinan transformatif* hasil penelitian ini menunjukkan indikator 3 pada variabel konstruk *Kepemimpinan transformatif* mempunyai loading faktor tertinggi yaitu 0,946 sehingga layak untuk diperhatikan. Indikator 3 yaitu atasan merupakan orang yang pertama kali ditemui saat menghadapi masalah, berkaitan dengan dimensi Empati pada variabel *Kepemimpinan transformatif*, sehingga ketika pimpinan/lurah/camat ingin meningkatkan kualitas *Kepemimpinan transformatif*, maka aspek yang perlu ditingkatkan adalah memiliki Sikap Empati pimpinan terhadap Karyawan.

Temuan penelitian ini menguatkan riset sebelumnya yang dilakukan oleh (Greenleaf, 1977). *Kepemimpinan transformatif: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press yang menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformatif* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *Adversity resilience*.

Kemudian, (Liden *et al.*, 2008). *Kepemimpinan transformasional: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly*. Penelitian ini membahas pengembangan suatu alat ukur (measure) multidimensional untuk *kepemimpinan transformasional*. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi dampak kepemimpinan transformasional terhadap tingkat *Adversity resilience* dengan hasil penelitian *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *Adversity resilience*.

Selanjutnya, (Walumbwa, Hartnell and Oke, 2010) *Kepemimpinan transformasional, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. Journal of Applied Psychology*, dalam Studi ini memeriksa dampak *kepemimpinan transformasional* pada tingkat individual dan organisasional. Menyelidiki hubungan antara *kepemimpinan transformasional*, iklim keadilan prosedural, iklim pelayanan, sikap karyawan, dan perilaku Kepuasan Kerja karyawan dalam organisasional yang menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *Adversity resilience*.

Penelitian ini pun sejalan dengan (Sendjaya, Sarros and Santora, 2008) *Defining and measuring kepemimpinan transformasional behaviour in organizations. Journal of Management Studies* yang mendefinisikan dan mengukur perilaku *kepemimpinan transformasional* dalam konteks organisasi. Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana *kepemimpinan transformasional* dapat diidentifikasi dan diukur dalam setting organisasional, serta bagaimana hal ini berkaitan dengan kepuasan kerja dan menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *Adversity resilience*.

Kemudian, (Van Dierendonck and Nuijten, 2011) *The kepemimpinan transformasional survey: Development and validation of a multidimensional measure. Journal of Business and Psychology*. Penelitian ini membahas pengembangan dan validasi *The Kepemimpinan transformasional*, suatu alat ukur multidimensional untuk *kepemimpinan transformasional*. Hasilnya dapat memberikan pemahaman lebih lanjut tentang berbagai dimensi *kepemimpinan transformasional* dan dampaknya pada kepuasan kerja, yang menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *Adversity resilience*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis kedua adalah apakah *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kepuasan kerja*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kepuasan kerja*. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik *Kepemimpinan transformasional* pemimpin maka semakin baik pula *Kepuasan kerja* pada perusahaan tersebut.

Temuan penelitian ini sejalan dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh (Saleem *et al.*, 2020) dalam penelitiannya yang berjudul "*Impact of Kepemimpinan transformasional on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust*" menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *Kepuasan kerja*.

Selanjutnya, (Eva *et al.*, 2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*Kepemimpinan transformasional: A systematic review and call for future research*” dalam artikelnya memberikan gambaran sistematis mengenai *kepemimpinan transformasional* dan merinci dampak positifnya terhadap keterlibatan karyawan dan menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan terhadap *Kepuasan kerja*.

Temuan penelitian ini pun memperkuat temuan dari (Neubert *et al.*, 2008) dalam penelitiannya yang berjudul “*Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Kepemimpinan transformasional on Employee Behavior*” dipublish pada *Journal of Applied Psychology* menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan terhadap *Kepuasan kerja*.

Kemudian, (Van Dierendonck, 2011) dalam penelitiannya yang berjudul “*Kepemimpinan transformasional: A review and synthesis*” yang terpublish pada *Journal of Management* menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *Kepuasan kerja*.

Selanjutnya, (Barbuto and Wheeler, 2006) dalam penelitiannya yang berjudul “*Scale development and construct clarification of kepemimpinan transformasional*” yang telah dipublish *Group and Organization Management* menyatakan bahwa *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan *Kepuasan kerja*.

Pengaruh Adversity Resilience Terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis ketiga adalah apakah *Adversity resilience* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. semakin baik *Adversity resilience* pada karyawan semakin baik pula *Kinerja* karyawan pada perusahaan tersebut.

Untuk meningkatkan *Adversity resilience* hasil penelitian ini menunjukkan indikator AR2 pada variable konstruk *Adversity resilience* mempunyai loading faktor tertinggi yaitu 0,895 sehingga layak untuk diperhatikan. Indikator AR2 yaitu Karyawan rela mengorbankan waktu bersama keluarga untuk dapat menyelesaikan pekerjaan, berkaitan dengan dimensi Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) pada variabel *Adversity resilience*, sehingga ketika kepala desa/lurah/camat ingin meningkatkan *Adversity resilience* pegawai, maka aspek yang perlu ditingkatkan atau diperhatikan adalah kemampuan karyawan dalam Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) dan sikap profesional dalam menyelesaikan pekerjaan meski harus mengorbankan waktu dengan keluarga demi kepentingan menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian ini pun sejalan dengan temuan (Daly, 2019) *A Study Investigating the Impact of Adversity resilience on Kinerja and Levels of Perceived Stress in Full-time Employees: MA in Human Resource Management National College of Ireland*. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pengaruh positif signifikan *Adversity resilience* terhadap *Kinerja* terlihat ketika perusahaan memberikan kebijakan fleksibilitas kerja, seperti bekerja dari rumah atau jadwal kerja yang lebih fleksibel. yang

menyatakan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja.

Selanjutnya, (Haar *et al.*, 2014) dalam penelitiannya yang berjudul “*Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures Jarrod*” yang telah dipublish pada *Journal of Vocational Behavior* yang menyatakan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Temuan Penelitian ini memperkuat temuan (Kossek and Ozeki, 1998) dalam penelitiannya yang berjudul “*Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research*” yang telah dipublish pada *Journal of Applied Psychology* yang menyatakan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kemudian, (Kunwar and Paudel, 2022) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Adversity resilience on Kinerja of Employees*” yang telah terpublish pada *Applied Sciences Journal* yang menyatakan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Bahkan, (Susanto *et al.*, 2022) dalam penelitiannya yang berjudul “*Adversity resilience, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors*” yang telah di publish pada *Frontiers in Psychology* yang menyatakan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis keempat adalah apakah *Kepuasan kerja* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Kepuasan kerja* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik *Kepuasan kerja* maka semakin baik pula *Kinerja* pada perusahaan tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja hasil penelitian ini menunjukkan indikator EE4 pada variable konstruk kinerja mempunyai loading faktor tertinggi yaitu 0,985 sehingga layak untuk diperhatikan. Indikator ke-4 yaitu merasa harus meningkatkan kinerja agar dapat mencapai target yang diberikan, berkaitan dengan dimensi How do I give ? pada variabel kinerja, sehingga ketika lurah/kepala desa/camat ingin meningkatkan kinerja pegawai, maka aspek yang perlu ditingkatkan adalah pegawai memiliki rasa tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja agar dapat mencapai target yang diberikan.

Temuan penelitian ini menguatkan riset sebelumnya yang dilakukan oleh (Saks and Gruman, 2014) dalam penelitiannya yang berjudul “*What Do We Really Know About Kepuasan kerja ?*” yang telah dipublish pada *Human Resource Development Quarterly* yang menyatakan bahwa *Kepuasan kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap *Kinerja* pada karyawan.

Kemudian, (Bruce Louise Rich, Lepine and Crawford, 2010) dalam penelitiannya yang berjudul “*Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance*” yang telah di terpublish pada *Academy of Management Journal* yang menyatakan bahwa *Kepuasan kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap *Kinerja* pada karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh (Harter, Schmidt and Hayes, 2002) dalam penelitiannya yang berjudul “*Business-unit-level relationship between employee satisfaction, kepuasan kerja, and business outcomes: A meta-analysis*” yang telah di terpublish pada *Journal of Applied Psychology* yang menyatakan bahwa *Kepuasan kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap *Kinerja* pada karyawan.

Bahkan, temuan ini pun mengungkapkan hal yang sama dengan (Bruce Louise Rich, Lepine and Crawford, 2010) dalam penelitiannya yang berjudul “*Kepuasan kerja and HRD: A seminal review of the foundations*” yang telah terpublish pada *Human Resource Development Review* yang menyatakan bahwa *Kepuasan kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap *Kinerja* pada karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis kelima adalah apakah *Adversity resilience* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik *Adversity resilience* pada karyawan semakin baik pula *kinerja*.

Temuan penelitian ini sejalan dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh (Jaharuddin and Zainol, 2019) dalam penelitiannya yang berjudul *The Impact of Adversity resilience on Job Engagement and Turnover Intention* yang telah di terpublish pada *The South East Asian Journal of Management* Penelitian ini menemukan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara positif mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, dengan karyawan yang dapat mencapai keseimbangan ini cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka sehingga menyimpulkan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kemudian, (Gašić and Berber, 2023) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Mediating Role of Kepuasan kerja in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia*” yang telah di terpublish pada *Behavioral Sciences*. Fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja dan lokasi bekerja dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa lebih dapat mengontrol waktu mereka dan memenuhi tuntutan pekerjaan, dan menyatakan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini pun memperkuat temuan dari (Murvin, 2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Correlation Between Manager Adversity resilience and Kepuasan kerja*” yang telah dipublish pada *Walden University ScholarWorks* Walden menyatakan bahwa *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dukungan manajerial terbukti menjadi faktor kunci dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan karyawan yang merasakan dukungan ini cenderung memiliki tingkat keterlibatan (*Kepuasan kerja*) yang lebih tinggi.

Selanjutnya, (Anderson and Kelliher, 2009) dalam penelitiannya yang berjudul “*Flexible working and engagement: the importance of choice*” yang telah dipublish pada *Strategic HR Review* menyatakan bahwa Jadwal kerja yang fleksibel, seperti bekerja dari rumah atau memiliki opsi jam kerja yang lebih

luwes, dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan secara langsung berkontribusi pada tingkat kinerja yang lebih tinggi yang artinya *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Bahkan temuan penelitian ini pun mengungkapkan hal yang sama dengan penelitian (Anderson and Kelliher, 2009) dalam penelitiannya yang berjudul “*Work Life Balance, Job Satisfaction, Work Engagement and Organizational Commitment Among Lecturers*” yang telah di terpublish pada *Journal of Engineering and Applied Sciences* menyatakan bahwa adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berhubungan erat dengan komitmen terhadap organisasi, dan karyawan yang merasa seimbang cenderung lebih terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga *Adversity resilience* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Adversity Resilience

Pengujian hipotesis keenam adalah apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Kinerja* melalui mediasi *Adversity resilience*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Adversity resilience* mempunyai efek mediasi antara *kepemimpinan transformasional* terhadap *kinerja*. Hal ini menunjukkan bahwa *kepemimpinan transformasional* dapat mempengaruhi secara langsung *Kinerja* maupun secara tidak langsung melalui mediasi *Adversity resilience* dan Jenis mediasi yang terbentuk yaitu semu atau parsial bersifat *complementary (partial mediation)*.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Kepuasan kerja

Pengujian hipotesis keenam adalah apakah *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh terhadap *Kinerja* melalui mediasi *Kepuasan kerja*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Kepuasan kerja* mempunyai efek mediasi antara *Kepemimpinan transformasional* terhadap *Job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa *Kepemimpinan transformasional* dapat mempengaruhi secara langsung *Kinerja* maupun secara tidak langsung melalui mediasi *Kepuasan kerja* dan Jenis mediasi yang terbentuk yaitu semu atau parsial bersifat *complementary (partial mediation)*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *adversity resilience* serta kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu dapat meningkatkan ketahanan pegawai dalam menghadapi tantangan serta meningkatkan tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan kondusif.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa *adversity resilience* dan kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki *adversity resilience* tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan dan tantangan dalam pekerjaan, sehingga dapat

bekerja lebih optimal. Begitu pula dengan kepuasan kerja, di mana pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Oleh karena itu, meningkatkan adversity resilience dan kepuasan kerja merupakan langkah strategis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, serta memiliki pengaruh tidak langsung melalui mediasi adversity resilience dan kepuasan kerja. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga dapat memperkuat kinerja pegawai dengan meningkatkan adversity resilience dan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong penerapan gaya kepemimpinan transformasional untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pengembangan pegawai.

REFERENCES

- Alshahrani, I. (2023) 'Integration of innovative work behavior through transformational leadership in the Saudi healthcare sector: a systematic review', *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, ahead-of-print(ahead-of-print). Available at: <https://doi.org/10.1108/AGJSR-02-2023-0078>.
- Alwali, J. and Alwali, W. (2022) 'The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction', *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), pp. 928–952. Available at: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>.
- Anderson, D. and Kelliher, C. (2009) 'Flexible working and engagement: the importance of choice', *Strategic HR Review*, 8(2), pp. 13–18. Available at: <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>.
- Astuty, I. and Udin (2021) 'The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance', *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), pp. 401–411. Available at: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>.
- Atatsi, E.A., Stoffers, J. and Kil, A. (2019) 'Factors affecting employee performance: a systematic literature review', *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), pp. 329–351. Available at: <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (2001) *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Barbuto, J.E. and Wheeler, D.W. (2006) 'Scale development and construct clarification of servant leadership', *Group and Organization Management*, 31(3), pp. 300–326. Available at: <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>.
- Basrowi, B. et al. (2023) 'Islamic Banking Loyalty in Indonesia: The Role Brand Image, Promotion, and Trust', *Share: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*,

- 12(1), p. 75. Available at: <https://doi.org/10.22373/share.v12i1.15338>.
- Basrowi and Utami, P. (2019) 'Reducing of Fraud Cases of Illegal Financial Technology Peer To Peer Lending (Islamic Economic Perspective)', in *The First International Conference On Islamic Development Studies 2019, ICIDS 2019, 10 September 2019, Bandar Lampung, Indonesia*. Available at: <https://doi.org/10.4108/eai.10-9-2019.2289366>.
- Binzafrah, F. and Taleedi, F. (2022) 'The effect of business intelligence practices on job satisfaction in the Saudi Electricity Company in the Asir Region', *Journal of Money and Business*, 2(1), pp. 107–131. Available at: <https://doi.org/10.1108/JMB-03-2022-0011>.
- Bruce Louise Rich, Lepine, J.A. and Crawford, E.R. (2010) 'Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance', *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617–635. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>.
- Buil, I., Martinez, E. and Matute, J. (2019) 'Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality', *International Journal of Hospitality Management*, 77, pp. 64–75. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Campagnolo, D. et al. (2022) 'Stay alert, save businesses. Planning for adversity among immigrant entrepreneurs', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(7), pp. 1773–1799. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2022-0164>.
- Caniëls, M.C.J., Semeijn, J.H. and Renders, I.H.M. (2018) 'Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work', *Career Development International*, 23(1), pp. 48–66. Available at: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>.
- Caro, D. (2016) 'The nexus of transformational leadership of emergency services systems', *International Journal of Emergency Services*, 5(1), pp. 18–33. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJES-11-2015-0024>.
- Daly, A. (National C. of I. (2019) 'A Study Investigating the Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction and Levels of Perceived Stress in Full-time Employees', *MA in Human Resource Management National College of Ireland* [Preprint].
- Van Dierendonck, D. (2011) 'Servant leadership: A review and synthesis', *Journal of Management*, 37(4), pp. 1228–1261. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.
- Van Dierendonck, D. and Nuijten, I. (2011) 'The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure', *Journal of Business and Psychology*, 26(3), pp. 249–267. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>.
- Dube, N. and Ndofirepi, T.M. (2023) 'Academic staff commitment in the face of a role (im)balance between work and personal life: can job satisfaction help?', *European Journal of Management Studies*, ahead-of-p(ahead-of-print). Available at: <https://doi.org/10.1108/EJMS-08-2022-0048>.
- Eliyana, A., Ma'arif, S. and Muzakki (2019) 'Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee

- performance', *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), pp. 144–150. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Eva, N. *et al.* (2019) 'Servant Leadership: A systematic review and call for future research', *Leadership Quarterly*, 30(1), pp. 111–132. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
- Ezzat, A. and Ehab, M. (2019) 'The determinants of job satisfaction in the Egyptian labor market', *Review of Economics and Political Science*, 4(1), pp. 54–72. Available at: <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2018-012>.
- Al Faruq, M.H. and Supriyanto, S. (2020) 'Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru', *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 5(1), pp. 68–76. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p68-76>.
- Gašić, D. and Berber, N. (2023) 'The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia', *Behavioral Sciences*, 13(2). Available at: <https://doi.org/10.3390/bs13020131>.
- Ghazali, I. and Latan, H. (2014) *SMART PLS*. Semarang: Semarang: Undip Press.
- Ghozali, I. (2020) *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Semarang: Semarang: Undip Press.
- Greenleaf, R.K. (1977) 'Greenleaf-Servant Leadership', *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, pp. 20–61.
- Grošelj, M. *et al.* (2021) 'Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment', *European Journal of Innovation Management*, 24(3), pp. 677–706. Available at: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>.
- Haar, J.M. *et al.* (2014) 'Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures', *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), pp. 361–373. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002) 'Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268–279. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
- Huang, W. and Yuan, C. (2022) 'Decent work and employee performance: a conservation of resources perspective', *Journal of Managerial Psychology*, 37(8), pp. 716–728. Available at: <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2021-0505>.
- Indrayanto, A., Burgess, J. and Dayaram, K. (2014) 'A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia', *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), pp. 373–388. Available at: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2013-0029>.
- Ishaq, M.I. *et al.* (2023) 'The nexus of human resource management, corporate social responsibility and sustainable performance in upscale hotels: a mixed-method study', *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-

- p(ahead-of-print). Available at: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2022-0714>.
- Iskandar, I., Matriadi, F. and Aiyub, A. (2020) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Polres Kota Lhokseumawe', *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 4(2), pp. 41–66. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.29103/j-mind.v4i2.3376>.
- Jaharuddin, N.S. and Zainol, L.N. (2019) 'The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention', *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). Available at: <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>.
- Jaroliya, D. and Gyanchandani, R. (2022) 'Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector', *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), pp. 87–105. Available at: <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0167>.
- Kalia, N. and Bhardwaj, B. (2019) 'Contextual and Task Performance: Do Demographic and Organizational variables matter?', *Rajagiri Management Journal*, 13(2), pp. 30–42. Available at: <https://doi.org/10.1108/RAMJ-09-2019-0017>.
- Kalischko, T. and Riedl, R. (2023) 'On the consequences of electronic performance monitoring in organizations: theory and evidence', *Digital Transformation and Society*, ahead-of-print(ahead-of-print). Available at: <https://doi.org/10.1108/DTS-10-2022-0054>.
- Koen, J., Low, J.T.H. and Van Vianen, A. (2020) 'Job preservation efforts: when does job insecurity prompt performance?', *Career Development International*, 25(3), pp. 287–305. Available at: <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0099>.
- Kossek, E.E. and Ozeki, C. (1998) 'Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research', *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp. 139–149. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>.
- Kroon, B., van Woerkom, M. and Menting, C. (2017) 'Mindfulness as substitute for transformational leadership', *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), pp. 284–297. Available at: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2016-0223>.
- Kundi, Y.M. et al. (2021) 'Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms', *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), pp. 736–754. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>.
- Kunwar, V. and Paudel, R. (2022) 'Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction of Employees', *Applied Sciences Journal*, (June), pp. 1–34. Available at: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18067.96801/1>.
- Lai, F.-Y. et al. (2020) 'Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement', *SAGE Open*, 10(1), p. 2158244019899085. Available at: <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>.
- Liden, R.C. et al. (2008) 'Servant leadership: Development of a multidimensional

- measure and multi-level assessment', *Leadership Quarterly*, 19(2), pp. 161–177. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>.
- Lundy, T. (2019) 'Take 5! for adversity and trauma: an integrative approach to social and emotional learning', *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 12(2), pp. 106–108. Available at: <https://doi.org/10.1108/JRIT-02-2019-0029>.
- Murvin, E.K. (2019) 'The Correlation Between Manager Work-life Balance and Employee Engagement', *Walden University ScholarWorks Walden* [Preprint].
- Neubert, M.J. et al. (2008) 'Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior', *Journal of Applied Psychology*, 93(6), pp. 1220–1233. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0012695>.
- Ng, T.W.H. (2017) 'Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways', *The Leadership Quarterly*, 28(3), pp. 385–417. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>.
- Otrachshenko, V. et al. (2022) 'COVID-19 and entrepreneurship entry and exit: Opportunity amidst adversity', *Technology in Society*, 71, p. 102093. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102093>.
- Portela Maquieira, S., Tari, J.J. and Molina-Azorín, J.F. (2020) 'Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels', *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 27(2), pp. 99–118. Available at: <https://doi.org/10.1108/JTA-02-2019-0007>.
- Pradita, I.P.C.P.A., Wimba, I.G.A. and Wijaya, P.Y. (2021) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja', *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(3), pp. 811–819.
- Rasheed, M.A., Shahzad, K. and Nadeem, S. (2021) 'Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs', *Innovation & Management Review*, 18(1), pp. 69–89. Available at: <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>.
- Robbins, S. and Judge, T. (2017) *Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Safi'i, A. et al. (2021) 'The effect of the adversity quotient on student performance, student learning autonomy and student achievement in the COVID-19 pandemic era: evidence from Indonesia', *Heliyon*, 7(12), p. e08510. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08510>.
- Saks, A.M. and Gruman, J.A. (2014) 'What Do We Really Know About Employee Engagement?', *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), pp. 155–182. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrdq>.
- Saleem, F. et al. (2020) 'Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust', *SAGE Open*, 10(1). Available at: <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>.

-
- Samad, S. (2012) 'The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, pp. 486–493. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2008) 'Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations', *Journal of Management Studies*, 45(2), pp. 402–424. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>.
- Shang, J. (2023) 'Transformational Leadership Influences Employee Performance: A Review and Directions for Future Research', *Highlights in Business, Economics and Management*, 10 SE-Ar, pp. 291–312. Available at: <https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8113>.
- Sliwka, A. et al. (2023) 'Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning', *Journal of Educational Administration*, ahead-of-print(ahead-of-print). Available at: <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049>.
- Stoltz, P.G. (2000) *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities*. John Wiley & Sons.
- Suhada, M.M. (2021) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Dan Lingkungan Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Mi Islamiyah Wareng, Butuh, Purworejo, Jawa Tengah', *IBTIDA-Jurnal Kajian Pendidikan Dasar*, 1(1), pp. 67–89. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.33507/ibtida.v1i1.194>.
- Susanto, P. et al. (2022) 'Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors', *Frontiers in Psychology*, 13, pp. 1–12. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>.
- Tucunan, R.J.A., Supartha, W.G. and Riana, I.G. (2014) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan', *E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(09), pp. 533–550.
- Turek, D. (2022) 'Does organisational politics always hurt employee performance? Moderating–mediating model', *Baltic Journal of Management*, 17(6), pp. 19–34. Available at: <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2021-0338>.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. and Oke, A. (2010) 'Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation', *Journal of Applied Psychology*, 95(3), pp. 517–529. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0018867>.
- Wiyanto, T. (2018) 'pengaruh kepemimpinan transformasional dan self efficacy terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CHANDRA DEPARTEMENT STORE TANJUNG KARANG BANDAR LAMPUNG', *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), pp. 1689–1699.
- Wojtczuk-Turek, A. and Turek, D. (2021) 'HPWSs and employee performance in KIBS companies: a mediating–moderating analysis', *Baltic Journal of Management*, 16(3), pp. 345–365. Available at:
-

<https://doi.org/10.1108/BJM-03-2020-0081>.

Yang, C. *et al.* (2020) 'Transformational leadership, proactive personality and service performance', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), pp. 267–287. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0244>.

Yeshi, T., Harima, A. and Freiling, J. (2022) 'Resilience on an emotional rollercoaster: Refugee entrepreneurship under adversity', *European Management Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.009>.