



Hubungan antara *Authentic Leadership* dan Resiliensi pada Karyawan : Peran Mediasi Kepuasan Kerja di Perusahaan Multinasional di Wilayah Semarang

Puspita Puji Rahayu^{1*}, Ervina Kumalasari², Benedicta Audrey Putri Trisnadewi³

^{1,2,3}Program Studi Psikologi, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora

Universitas Nasional Karangturi, Semarang, Indonesia

Email: puspita.rahayu@unkartur.ac.id, ervinakumalasari.ek@gmail.com,

dictaudrey@gmail.co

Korespondensi penulis: puspita.rahayu@unkartur.ac.id*

Abstract: This study aims to analyze the relationship between Authentic Leadership, Organizational Support, and Job Demands on Employee Resilience, with Job Satisfaction serving as a mediating variable. The research focuses on employees of multinational companies in Semarang, utilizing a quantitative approach with regression analysis to evaluate direct, indirect, and interaction effects among the variables. The findings reveal that Authentic Leadership does not significantly influence Employee Resilience directly, though it demonstrates a positive trend, indicating its potential role in creating a supportive work environment for resilience development. Similarly, Organizational Support shows no significant direct effect on Employee Resilience, suggesting that individual perceptions of organizational support may be influenced by other unexamined factors. Job Demands, while having a positive relationship with Employee Resilience, are also not statistically significant, implying that well-managed work demands may positively contribute to resilience without imposing excessive stress. Job Satisfaction as a mediating variable does not significantly explain the relationship between independent variables and Employee Resilience. Additionally, the interaction effects between Job Satisfaction and the independent variables (Authentic Leadership, Organizational Support, and Job Demands) are not significant. These findings suggest that while Job Satisfaction remains essential, its mediating or moderating role in this context is limited. Nevertheless, the overall regression model, which incorporates all variables and interactions, is statistically significant ($F = 16.369$; $p < 0.001$), indicating that the combination of these factors collectively influences Employee Resilience. This highlights the importance of considering multiple organizational factors to enhance employee adaptability and productivity.

Keywords: Authentic Leadership, Organizational Support, Job Demands, Job Satisfaction, Employee Resilience

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Kepemimpinan Autentik, Dukungan Organisasi, dan Tuntutan Pekerjaan terhadap Ketahanan Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini berfokus pada karyawan perusahaan multinasional di Semarang, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi untuk mengevaluasi efek langsung, tidak langsung, dan interaksi di antara variabel-variabel tersebut. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Autentik tidak secara signifikan memengaruhi Ketahanan Karyawan secara langsung, meskipun menunjukkan tren positif, yang menunjukkan peran potensialnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan ketahanan. Demikian pula, Dukungan Organisasi tidak menunjukkan efek langsung yang signifikan terhadap Ketahanan Karyawan, yang menunjukkan bahwa persepsi individu terhadap dukungan organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Tuntutan Pekerjaan, meskipun memiliki hubungan positif dengan Ketahanan Karyawan, juga tidak signifikan secara statistik, yang menyiratkan bahwa tuntutan pekerjaan yang dikelola dengan baik dapat berkontribusi positif terhadap ketahanan tanpa menimbulkan stres yang berlebihan. Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi tidak secara signifikan menjelaskan hubungan antara variabel independen dan Ketahanan Karyawan. Selain itu, efek interaksi antara Kepuasan Kerja dan variabel independen (Kepemimpinan Autentik, Dukungan Organisasi, dan Tuntutan Pekerjaan) tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun Kepuasan Kerja tetap penting, peran mediasi atau moderasinya dalam konteks ini terbatas. Meskipun demikian, model regresi keseluruhan, yang menggabungkan semua variabel dan interaksi, signifikan secara statistik ($F = 16,369$; $p < 0,001$), yang menunjukkan bahwa kombinasi faktor-faktor ini secara kolektif memengaruhi Ketahanan Karyawan. Hal ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan berbagai faktor organisasi untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dan produktivitas karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Autentik, Dukungan Organisasi, Tuntutan Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Ketahanan Karyawan

1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan global saat ini, yang ditandai dengan perubahan dan kompleksitas yang cepat, ketahanan karyawan sangat penting untuk menavigasi tekanan dan ketidakpastian terkait pekerjaan. Ketahanan tidak hanya memungkinkan individu untuk pulih dari tantangan tetapi juga memberdayakan mereka untuk berkembang dan mencapai potensi penuh mereka dalam situasi yang menuntut (Syah Abadi Mendrofa, 2024). Organisasi yang menumbuhkan budaya yang mendukung, menekankan komunikasi terbuka dan empati, dapat secara signifikan meningkatkan ketahanan karyawan (Monika Gwalani, 2023). Selain itu, memprioritaskan kesejahteraan karyawan sangat penting, karena mereka yang menjaga kesehatan fisik dan mental mereka lebih siap untuk menangani kesulitan (Valerie Good, 2023). Kepemimpinan yang efektif juga memainkan peran penting; pemimpin yang memodelkan perilaku tangguh dan menumbuhkan budaya dukungan berkontribusi untuk membangun tenaga kerja yang tangguh (Michelle A. Nemec, 2023). Dalam konteks ini, organisasi harus menyesuaikan strategi mereka untuk mengembangkan sumber daya manusia yang tangguh, memastikan mereka tetap kompetitif dan mampu berkembang di tengah kompleksitas globalisasi (P. J. Nanditha, 2023).

Ketahanan sangat penting bagi karyawan untuk secara efektif menavigasi tantangan dan mempertahankan produktivitas di tempat kerja. Kepemimpinan otentik memainkan peran penting dalam meningkatkan ketahanan karyawan dengan menumbuhkan lingkungan kepercayaan yang mendorong komunikasi terbuka dan empati (Girish Prayag, 2023). Namun, hubungan ini dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yang bertindak sebagai penyangga terhadap stres dan kelelahan (Yanhui Mao, 2023). Karyawan yang puas lebih termotivasi dan lebih siap untuk menangani kesulitan, sehingga meningkatkan ketahanan mereka (Yanhui Mao, 2023). Selain itu, mengembangkan modal psikologis yang terdiri dari harapan, optimisme, dan efisiensi diri dapat semakin meningkatkan ketahanan, karena para pemimpin yang mempromosikan lingkungan kerja yang positif memfasilitasi perkembangan ini (Esme Franken, 2022). Selain itu, kecerdasan emosional merupakan bagian integral dari ketahanan, memungkinkan individu untuk mengelola emosi mereka dan berempati dengan orang lain, yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas secara keseluruhan (Xu Li, 2022). Dengan demikian, interaksi antara kepemimpinan otentik, kepuasan kerja, dan faktor psikologis sangat penting dalam menumbuhkan ketahanan di antara karyawan.

Gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi lingkungan kerja, yang penting untuk menumbuhkan ketahanan karyawan. Kepemimpinan transformasional, ditandai dengan kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi, menciptakan suasana yang mendukung yang meningkatkan ketahanan melalui komunikasi terbuka dan pemberdayaan (Erkan Karayel, 2024). Demikian pula, kepemimpinan pelayan memprioritaskan kebutuhan karyawan, mempromosikan rasa komunitas dan kepercayaan, yang selanjutnya berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif (Risma Putri Ashari, 2024). Kecerdasan emosional juga memainkan peran penting, karena para pemimpin yang memahami dan berempati dengan anggota tim mereka dapat menumbuhkan budaya dukungan dan kesejahteraan, sehingga meningkatkan ketahanan (Eryc Eryc, 2024). Selain itu, berfokus pada keterlibatan karyawan melalui pengakuan dan peluang pertumbuhan mengarah pada peningkatan kepuasan dan motivasi kerja, memperkuat ketahanan (Gabriel Oluwaseyi Abolade, 2024). Akhirnya, mengintegrasikan prinsip-prinsip psikologi positif dapat membantu membangun budaya tempat kerja yang berkembang yang menekankan kekuatan dan hubungan positif, lebih lanjut mendukung ketahanan karyawan (Ain Najihah, 2024). Bersama-sama, gaya dan pendekatan kepemimpinan ini menciptakan kerangka kerja yang kuat untuk mengembangkan ketahanan di tempat kerja.

Kepemimpinan otentik semakin diakui karena penekanannya pada keaslian, transparansi, dan integritas dalam hubungan pemimpin-bawahan. Gaya kepemimpinan ini menumbuhkan kepercayaan dan menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka, yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja tim dan kesejahteraan karyawan (Mariam Almutairi, 2024). Ini terkait erat dengan kepemimpinan transformasional, karena kedua pendekatan memprioritaskan membangun hubungan yang kuat dan memberdayakan anggota tim (Dagmara Lewicka, 2024). Selain itu, kepemimpinan otentik didukung oleh teori Leader-Member Exchange (LMX), yang menyoroti pentingnya hubungan individual antara pemimpin dan anggota tim mereka (Tony Cassidy, 2024). Kecerdasan emosional, khususnya empati, memainkan peran penting dalam kepemimpinan otentik, memungkinkan para pemimpin untuk terhubung dengan tim mereka pada tingkat yang lebih dalam (Hejratullah Adil, 2023). Selain itu, kepemimpinan otentik memiliki kesamaan dengan kepemimpinan pelayan, karena keduanya memprioritaskan kebutuhan anggota tim dan bertujuan untuk menumbuhkan budaya kerja yang positif (Amaal Mohammad Khalil Alshaar, 2023). Secara kolektif, elemen-elemen

ini menggarisbawahi potensi kepemimpinan otentik untuk menciptakan lingkungan organisasi yang inklusif dan berkinerja tinggi.

Kepemimpinan otentik secara signifikan mempengaruhi ketahanan karyawan, terutama melalui peran mediasi kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, seperti pengakuan, hubungan interpersonal, dan lingkungan kerja secara keseluruhan, yang sangat penting untuk kesejahteraan karyawan (Tony Cassidy, 2024). Pemimpin otentik menumbuhkan lingkungan kerja yang positif yang ditandai dengan kepercayaan dan komunikasi terbuka, yang meningkatkan kepuasan kerja (Wisnu Yuwono, 2023) (Naman Sharma, 2021). Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, kepuasan kerja mereka meningkat, yang mengarah pada pengembangan sikap positif dan ketahanan yang lebih besar dalam menghadapi tantangan terkait pekerjaan (Majd Megheirkouni, 2021). Hubungan ini menyoroti pentingnya kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan otentik berdampak pada hasil karyawan, sehingga menggarisbawahi perlunya strategi kepemimpinan yang efektif yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan (Vanessa Gomes Maziero, 2020). Pada akhirnya, fokus pada peningkatan kepuasan kerja dapat mengarah pada peningkatan ketahanan di antara karyawan, menguntungkan individu dan organisasi (Tony Cassidy, 2024) (Majd Megheirkouni, 2021).

Penelitian tentang interaksi antara kepemimpinan otentik, kepuasan kerja, dan ketahanan karyawan sangat relevan dalam konteks budaya kerja Indonesia yang unik. Kepemimpinan otentik, ditandai dengan keaslian dan transparansi, memupuk lingkungan yang kondusif bagi ketahanan karyawan, memungkinkan individu untuk mengatasi tantangan di tempat kerja (Yue Xuan, 2023) (M. Ángeles López-Cabarcos, 2024). Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan ini, karena meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja keseluruhan (Aldo Lovely Arief Suyoso, 2024). Integrasi konsep-konsep ini dalam kerangka budaya Indonesia sangat penting, karena norma-norma lokal secara signifikan mempengaruhi perilaku karyawan dan efektivitas kepemimpinan (Tony Cassidy, 2024). Dengan memeriksa dinamika ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan teoritis yang berharga dan rekomendasi praktis bagi organisasi, yang pada akhirnya memandu pengembangan strategi kepemimpinan yang efektif yang meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan (Retno Fuji Oktaviani, 2024). Memahami hubungan ini dapat mengarah pada peningkatan hasil organisasi dan tenaga kerja yang lebih tangguh di Indonesia.

Memahami interaksi antara kepemimpinan otentik, ketahanan karyawan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan sangat penting bagi organisasi yang menghadapi tantangan modern. Kepemimpinan otentik menumbuhkan budaya kepercayaan dan komunikasi terbuka, yang meningkatkan ketahanan karyawan, kemampuan untuk mengatasi stres dan perubahan di tempat kerja (Derson da Silva Lopes Junior, 2024) (Yue Xuan, 2023). Dengan mengintegrasikan elemen-elemen ini ke dalam pelatihan kepemimpinan dan program pengembangan, organisasi dapat menumbuhkan lingkungan yang mempromosikan otonomi dan akuntabilitas, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Márcio Oliveira, 2021) (Abdul Basit, 2020) (Adnan ul Haque, 2020). Pendekatan ini tidak hanya mendukung karyawan dalam menavigasi kesulitan tetapi juga sejalan dengan prinsip-prinsip psikologi positif, yang menekankan pentingnya ketahanan dalam tenaga kerja (Yue Xuan, 2023). Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif tentang hubungan ini dapat berkontribusi secara signifikan untuk merancang strategi kepemimpinan yang efektif yang memberdayakan karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. KAJIAN PUSTAKA

Authentic Leadership

Kepemimpinan otentik dicirikan oleh empat komponen penting: kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan seimbang, dan perspektif moral yang terinternalisasi. Kesadaran diri memungkinkan para pemimpin untuk mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, mendorong pengambilan keputusan yang terinformasi dan pemahaman yang lebih dalam tentang dampaknya terhadap orang lain (EUNICE MUTEMI, 2023). Transparansi relasional melibatkan keterbukaan dan kejujuran dalam interaksi, yang membangun kepercayaan dan lingkungan yang mendukung bawahan (Musa Otieno Obuba, 2023). Pemrosesan yang seimbang memastikan bahwa para pemimpin mempertimbangkan berbagai perspektif, mempromosikan keadilan dan objektivitas dalam keputusan mereka (Jenny S. 2023). Akhirnya, perspektif moral yang diinternalisasi memandu para pemimpin untuk memprioritaskan pertimbangan etis daripada kepentingan pribadi, memperkuat komitmen mereka untuk melakukan apa yang benar (Claire L. Wyneken, 2021). Bersama-sama, komponen-komponen ini menciptakan suasana kepercayaan di mana bawahan merasa dihargai, pada akhirnya meningkatkan kinerja tim dan kepuasan

kerja (Eka Putri Fajari Yati, 2024). Pendekatan holistik terhadap kepemimpinan ini tidak hanya memperkuat hubungan tetapi juga berkontribusi pada budaya organisasi yang positif.

Kepemimpinan otentik memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan secara keseluruhan. Dengan menumbuhkan kepercayaan, transparansi, dan hubungan yang tulus, pemimpin otentik menciptakan budaya kerja positif yang mendorong komunikasi dan kolaborasi terbuka (Hejratullah Adil, 2023) (Asifa Younas, 2023). Lingkungan yang mendukung ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menanamkan rasa tujuan dan memiliki tetapi juga meningkatkan ketahanan, memungkinkan karyawan untuk menavigasi tantangan secara efektif (Yang Liu, 2023) (Yue Xuan, 2023). Selain itu, kepemimpinan otentik dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, karena memberikan karyawan otonomi, pengakuan, dan peluang untuk pertumbuhan (Muhammad Zia Ur-Rehman, 2022). Interaksi antara kepemimpinan otentik dan faktor-faktor ini menggarisbawahi signifikansinya dalam menumbuhkan tempat kerja yang berkembang, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk mencapai potensi penuh mereka (Hejratullah Adil, 2023) (Muhammad Zia Ur-Rehman, 2022). Dengan demikian, dampak positif dari kepemimpinan otentik melampaui kinerja individu, berkontribusi pada tenaga kerja yang lebih tangguh dan terlibat.

Resiliensi Karyawan

Ketahanan di tempat kerja sangat penting bagi karyawan untuk secara efektif menavigasi tantangan seperti target tinggi, perubahan organisasi, dan konflik interpersonal. Ketahanan psikologis memungkinkan individu untuk mengatasi kesulitan dengan mengembangkan keterampilan mengatasi dan mempertahankan pandangan positif, yang sangat penting untuk kesejahteraan dan kinerja mereka (Syarifah Muadzah, 2024). Mekanisme penanggulangan yang efektif, termasuk strategi yang berfokus pada masalah dan fokus emosi, meningkatkan ketahanan dan membantu karyawan mengelola stres secara efektif (R. Maçorano, 2024). Selain itu, kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam menumbuhkan ketahanan, karena memungkinkan individu untuk memahami dan mengelola emosi mereka, memfasilitasi hubungan interpersonal yang lebih baik dan strategi penanggulangan (P. J. Nanditha, 2023). Selain itu, praktik manajemen perubahan organisasi, seperti komunikasi

dan dukungan yang jelas, dapat meningkatkan ketahanan karyawan selama transisi, memastikan mereka beradaptasi dan mempertahankan kinerja (Lee M.F. 2023). Secara keseluruhan, mengintegrasikan elemen-elemen ini dapat menciptakan tenaga kerja tangguh yang mampu berkembang di tengah tekanan tempat kerja (Zerlina Fatin Lutfiyah, 2023).

Ketahanan karyawan adalah konstruksi multifaset yang secara signifikan mempengaruhi kesejahteraan psikologis dan produktivitas tempat kerja. Komponen kunci ketahanan termasuk kontrol emosional, optimisme, fleksibilitas, dan kemampuan pemecahan masalah. Kontrol emosional memungkinkan karyawan untuk mengelola respons mereka dalam situasi stres, meningkatkan kesejahteraan dan komitmen mereka secara keseluruhan terhadap organisasi (Jonathan Westover, 2024). Optimisme menumbuhkan pandangan positif, memungkinkan individu untuk pulih dari kemunduran dan mempertahankan motivasi (P. J. Nanditha, 2023). Fleksibilitas sangat penting untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah, mempromosikan pola pikir pertumbuhan yang membantu dalam manajemen stres (Maria Sclanavo, 2023). Selain itu, keterampilan pemecahan masalah yang kuat memberdayakan karyawan untuk mengatasi tantangan secara efektif, meningkatkan kepercayaan diri dan kinerja mereka (Valerie Good, 2023). Kepemimpinan otentik memainkan peran penting dalam memelihara faktor-faktor ketahanan ini dengan memberikan dukungan emosional, kejelasan, dan kepercayaan diri, sehingga menumbuhkan lingkungan kerja yang saling percaya dan positif (Kath McEwen, 2022). Secara kolektif, elemen-elemen ini berkontribusi pada tenaga kerja tangguh yang mampu berkembang dalam pengaturan yang dinamis.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk penghargaan ekstrinsik, pengakuan karyawan, otonomi pekerjaan, budaya organisasi, dan motivasi intrinsik. Penghargaan ekstrinsik, seperti bonus dan promosi, dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengakui kontribusi karyawan, meskipun mereka juga dapat mengurangi motivasi intrinsik jika terlalu ditekankan (Jonathan Westover, 2024). Pengakuan karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan moral dan memotivasi individu untuk unggul, dengan pengakuan informal seringkali lebih berdampak daripada metode formal (Ita Soegiarto, 2024). Selain itu, otonomi kerja memberdayakan karyawan, yang mengarah pada peningkatan kepuasan karena mereka

merasa lebih mengendalikan pekerjaan mereka (Beti Aprilia Pratiwi, 2023). Budaya organisasi yang positif mendorong kolaborasi dan rasa hormat, yang penting untuk kepuasan kerja (Hilda Pradina Faradiba, 2021). Terakhir, motivasi intrinsik, di mana karyawan terlibat dalam pekerjaan untuk kepuasan pribadi, sangat penting untuk membina lingkungan kerja yang memuaskan (Mahdi Safa, 2020). Bersama-sama, elemen-elemen ini menciptakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan meningkatkan kepuasan kerja di tempat kerja.

Kepemimpinan otentik memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung dan transparan yang menghargai keragaman (Wisnu Yuwono, 2023) (Hafiz Ghufuran Ali Khan, 2022). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mempromosikan kepercayaan dan empati tetapi juga mendorong karyawan untuk merasa dihargai, yang penting untuk kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Naman Sharma, 2021). Karena karyawan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi, mereka lebih cenderung mengembangkan sikap dan ketahanan positif ketika menghadapi tantangan di tempat kerja (Asier Baquero, 2023) (Yue Xuan, 2023). Ketahanan, pada gilirannya, memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan bangkit kembali dari kesulitan, selanjutnya berkontribusi pada iklim organisasi yang positif (Yue Xuan, 2023). Oleh karena itu, organisasi yang memprioritaskan kepemimpinan otentik dan merangkul keragaman dan inklusi dapat secara signifikan meningkatkan moral dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada tenaga kerja yang lebih terlibat dan tangguh (Naman Sharma, 2021) (Hafiz Ghufuran Ali Khan, 2022).

Hubungan antara Authentic Leadership dan Resiliensi

Kepemimpinan otentik sangat penting dalam menumbuhkan ketahanan karyawan dengan memberikan dukungan psikologis penting, yang membantu karyawan mengelola stres dan kecemasan terkait pekerjaan (Eray Polat, 2024). Pemimpin otentik menunjukkan empati dan mendengarkan secara aktif, menciptakan lingkungan yang aman yang mendorong karyawan untuk mengekspresikan tantangan mereka (Eray Polat, 2024). Selain itu, mereka menawarkan umpan balik konstruktif yang spesifik dan dapat ditindaklanjuti, memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi area untuk perbaikan dan mengembangkan strategi untuk mengatasi hambatan (Ahmad Rayan, 2023). Umpan balik ini, dikombinasikan dengan pemberdayaan karyawan melalui otonomi dan

pengakuan, meningkatkan komitmen dan kemampuan mereka untuk menavigasi kesulitan secara efektif ([Wisnu Yuwono, 2023](#)). Dengan mempromosikan budaya kerja yang mendukung dan mendorong pola pikir pertumbuhan, pemimpin otentik tidak hanya membangun ketahanan tetapi juga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan dan kepuasan kerja ([Preeadashnie Pillay, 2024](#)) ([Leslie B. Hammer, 2024](#)). Dengan demikian, interaksi dukungan psikologis, umpan balik konstruktif, dan pemberdayaan menggarisbawahi peran penting kepemimpinan otentik dalam mengembangkan karyawan yang tangguh.

Studi oleh Malik dan Dhar (2017) menyoroti hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan otentik dan ketahanan karyawan, menekankan peran pemimpin otentik dalam membina lingkungan yang meningkatkan kepercayaan diri dan keterlibatan kerja. Kepemimpinan otentik ditandai dengan transparansi dan keselarasan dengan nilai-nilai pribadi, yang membangun kepercayaan dan optimisme di antara karyawan ([Derson da Silva Lopes Junior, 2024](#)). Kepercayaan ini sangat penting karena memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan keterlibatan kerja, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan ([Ana Patrícia Duarte, 2021](#)). Selain itu, pemimpin otentik secara aktif mempromosikan pertumbuhan pribadi dan profesional, membimbing karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka, yang selanjutnya berkontribusi pada ketahanan mereka dalam menghadapi tantangan di tempat kerja ([Yasemin Ergün, 2022](#)). Dengan menumbuhkan kepercayaan diri dan keterlibatan, pemimpin otentik tidak hanya meningkatkan ketahanan individu tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan termotivasi ([Asier Baquero, 2023](#)) ([Xu Li, 2022](#)). Dengan demikian, interaksi faktor-faktor ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan otentik dalam pengaturan organisasi modern.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan ketahanan karyawan. Pemimpin otentik menumbuhkan lingkungan kerja yang positif yang ditandai dengan kepercayaan dan komunikasi terbuka, yang secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan ([Van Thuy Nguyen, 2022](#)). Peningkatan kepuasan kerja ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi, membuat mereka lebih tangguh dalam menghadapi tantangan ([Hejratullah Adil, 2023](#)) ([Marija](#)

Kaştelan Mrak, 2021). Karyawan yang tangguh lebih siap untuk beradaptasi dengan kesulitan dan mempertahankan produktivitas, sehingga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (ChulHee Lee, 2023). Interaksi antara kepemimpinan otentik, kepuasan kerja, dan ketahanan menggarisbawahi pentingnya menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung yang memprioritaskan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan (Marija Kaştelan Mrak, 2021). Dengan demikian, organisasi yang berinvestasi dalam praktik kepemimpinan otentik dapat berharap untuk melihat peningkatan kepuasan kerja dan ketahanan di antara karyawan mereka, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja dan penurunan pergantian (Hejratullah Adil, 2023) (ChulHee Lee, 2023).

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara authentic leadership, kepuasan kerja, dan resiliensi:

- Walumbwa dkk. (2008) menyoroti peran penting kepemimpinan otentik dalam meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, yang sangat penting untuk menumbuhkan ketahanan dalam organisasi. Kepemimpinan otentik, ditandai dengan transparansi dan keselarasan dengan nilai-nilai pribadi, membangun kepercayaan dan komunikasi terbuka di antara anggota tim, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja (Eray Polat, 2024) (Hana Huang Johnson, 2023). Keadaan emosional positif ini tidak hanya meningkatkan moral karyawan tetapi juga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Hana Huang Johnson, 2023) (Leith Saad Mahmod, 2023). Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berkontribusi pada ketahanan, memungkinkan individu dan organisasi untuk secara efektif menavigasi tantangan dan pulih dari kesulitan (Esteban Alonso Ordóñez Poblete, 2023). Dengan berfokus pada pengembangan kepemimpinan yang menekankan keaslian, organisasi dapat menumbuhkan tenaga kerja yang lebih terlibat dan puas, yang pada akhirnya mengarah pada kesuksesan yang berkelanjutan (Nasim Salehi, 2023). Dengan demikian, interaksi antara kepemimpinan otentik, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan sangat penting untuk memperkuat ketahanan di tempat kerja.
- Malik dan Dhar (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik secara signifikan mempengaruhi ketahanan karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung,

melalui mediasi kepuasan kerja. Kepemimpinan otentik, ditandai dengan perilaku tulus dan transparan, menumbuhkan lingkungan kerja yang positif yang meningkatkan kesejahteraan karyawan (Jamilah Binti Ahma, 2024) (Yue Xuan, 2023). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menciptakan suasana yang mendukung yang memungkinkan karyawan untuk mengatasi tantangan secara efektif (Fang-Chi Shih, 2024) (Hana Huang Johnson, 2023). Studi ini menggunakan analisis mediasi untuk menggambarkan bagaimana kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara penting dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan ketahanan karyawan, menyoroti pentingnya kepemimpinan positif dalam mempromosikan kesejahteraan tempat kerja (Yanhui Mao, 2023). Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat menerapkan strategi kepemimpinan dengan lebih baik yang meningkatkan ketahanan karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (Jamilah Binti Ahma, 2024) (Hana Huang Johnson, 2023).

- Wong dan Laschinger (2013) menyoroti peran penting kepuasan kerja sebagai mediator antara kepemimpinan otentik dan kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan otentik, ditandai dengan transparansi dan pembangunan kepercayaan, menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka (Wisnu Yuwono, 2023) (Sandra L. Lindsay, 2022). Peningkatan kepuasan kerja ini terkait dengan peningkatan kesejahteraan karyawan, yang mencakup berbagai dimensi seperti kesehatan emosional dan psikologis (Asier Baquero, 2023). Analisis mediasi yang dilakukan dalam penelitian ini menggarisbawahi bahwa kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan respons emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka tetapi juga berfungsi sebagai jalur di mana kepemimpinan otentik mempengaruhi kesejahteraan secara keseluruhan (Tahir Farid, 2022). Oleh karena itu, organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan harus memprioritaskan praktik kepemimpinan otentik yang meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengarah pada tenaga kerja yang lebih produktif dan berkomitmen (Asier Baquero, 2023)

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional untuk menganalisis hubungan antara authentic leadership dan resiliensi karyawan, serta peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan desain survei korelasional, yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian, yaitu: Variabel independen: Authentic Leadership, Organizational Support, Job Demands, Variabel dependen: Resiliensi Karyawan, Variabel mediasi: Kepuasan Kerja, Populasi: Karyawan tetap di perusahaan multinasional yang beroperasi di wilayah Semarang. Populasi ini dipilih karena perusahaan multinasional menghadapi kompleksitas budaya dan tekanan kerja yang relevan untuk konteks penelitian. Sampel: Sampel akan dipilih menggunakan *purposive sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 100 responden.

4. HASIL & PEMBAHASAN

Uji Deskriptif:

a. Authentic Leadership

- Rata-rata (mean): 16.21 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian authentic leadership berada di atas nilai tengah skala yang digunakan, mengindikasikan bahwa karyawan secara umum merasa cukup positif terhadap kepemimpinan autentik di perusahaan.
- Standar deviasi (std): 2.89 menunjukkan tingkat variasi yang sedang. Sebagian besar responden memiliki penilaian authentic leadership yang relatif serupa.
- Nilai minimum dan maksimum: 10 dan 22 menunjukkan rentang persepsi yang cukup lebar, menandakan adanya perbedaan pengalaman di antara responden.
- Kuartil ke-25: 14 menunjukkan bahwa 25% responden memiliki penilaian authentic leadership di bawah 14.

b. Organizational Support

- Rata-rata (mean): 16.99 menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi cukup tinggi, mendekati nilai maksimum yang mungkin.
- Standar deviasi (std): 2.96 menunjukkan adanya variasi sedang dalam persepsi dukungan organisasi.
- Nilai minimum dan maksimum: 10 dan 22 menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi bervariasi di antara karyawan.

- Kuartil ke-25: 15 menunjukkan bahwa sebagian kecil karyawan merasa dukungan organisasi yang mereka terima rendah.
- c. Job Demands
- Rata-rata (mean): 17.07 menunjukkan tingkat tuntutan kerja yang cukup tinggi. Ini bisa menjadi indikasi beban kerja yang signifikan di perusahaan.
 - Standar deviasi (std): 2.68 menunjukkan adanya variasi yang moderat dalam persepsi tuntutan kerja.
 - Nilai minimum dan maksimum: 11 dan 22 menunjukkan bahwa beberapa karyawan merasakan tuntutan kerja yang jauh lebih berat dibandingkan yang lain.
- d. Resiliensi Karyawan
- Rata-rata (mean): 13.79 menunjukkan tingkat resiliensi karyawan berada di kategori sedang.
 - Standar deviasi (std): 2.27 menunjukkan variasi resiliensi yang relatif kecil di antara karyawan.
 - Nilai minimum dan maksimum: 8 dan 18 menunjukkan bahwa ada karyawan dengan tingkat resiliensi yang sangat rendah maupun sangat tinggi.
- e. Kepuasan Kerja
- Rata-rata (mean): 15.51 menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang relatif baik.
 - Standar deviasi (std): 2.95 menunjukkan adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja yang signifikan di antara karyawan.
 - Nilai minimum dan maksimum: 10 dan 22 menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa puas sementara yang lain kurang puas dengan pekerjaan mereka.

Uji Validitas dan Reliabilitas:

Tabel 1. Uji Validitas

Correlations		
	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Authentic Leadership	0,000	Valid
Organizational Support	0,000	Valid
Job Demands	0,000	Valid
Resiliensi Karyawan	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	0,000	Valid
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Interpretasi

Semua item dalam penelitian ini dinyatakan valid karena mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,005$) dengan demikian item penelitian ini dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya

Uji Reliabilitas

Tabel 2.Uji reliabilitas.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,845	5

Interpretasi :

Item variable dalam penelitian ini secara keseluruhan mempunyai nilai cronbach's alpha sebesar 0,845 ($>0,700$) dengan demikian maka dapat dinyatakan Reliable, dan dapat dilanjutkan dalam penelitian ini.

- Analisis Korelasi dan Regresi Linier:

Uji t

Tabel 3. Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,591	1,171		2,214	0,029
	Authentic Leadership	0,371	0,071	0,473	5,211	0,000
	Organizational Support	0,143	0,098	0,187	1,462	0,147
	Job Demands	0,101	0,108	0,120	0,940	0,350
	Kepuasan Kerja	0,066	0,059	0,086	1,117	0,267

a. Dependent Variable: Resiliensi Karyawan

Interpretasi

- Authentic Leadership:

Hubungan ini signifikan secara statistik ($t = 5,211$; $p = 0,000$), yang menunjukkan bahwa authentic leadership memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap resiliensi karyawan. Beta standardized (0,473): menunjukkan bahwa authentic leadership adalah variabel independen dengan pengaruh terbesar pada resiliensi karyawan dibandingkan variabel lainnya.

- Organizational Support:

Hubungan ini tidak signifikan secara statistik ($t = 1,462$; $p = 0,147$), yang berarti pengaruh organizational support terhadap resiliensi karyawan tidak cukup kuat dalam konteks data ini.

- Job Demands:

Hubungan ini tidak signifikan secara statistik ($t = 0,940$; $p = 0,350$), yang menunjukkan bahwa job demands tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap resiliensi karyawan dalam model ini.

- Kepuasan Kerja:

Hubungan ini tidak signifikan secara statistik ($t = 1,117$; $p = 0,267$), yang berarti kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap resiliensi karyawan dalam model ini.

Uji T

Tabel 4. Uji t

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	273,791	4	68,448	27,694	,000 ^b
	Residual	234,799	95	2,472		
	Total	508,590	99			
a. Dependent Variable: Resiliensi Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Job Demands, Authentic Leadership, Organizational Support						

Interpretasi

Nilai F (27,694), Nilai F ini menunjukkan seberapa baik model regresi secara keseluruhan dapat menjelaskan variabilitas dalam variabel dependen (Resiliensi Karyawan). Nilai F yang tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat. Signifikansi (Sig. = 0,000), Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), yang berarti model regresi secara simultan signifikan dalam memprediksi Resiliensi Karyawan. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak, dan model dianggap layak secara statistik.

Coefficien Determinan

Tabel 5. RSquare

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 ^a	0,538	0,519	1,572
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Job Demands, Authentic Leadership, Organizational Support				

Interpretasi

Nilai Rsquare dalam model 1 penelitian ini adalah 0,538, dengan demikian variable dalam penelitian ini memberikan sumbangan sebesar 53,8%, dan sisa nya 46,2% disumbangkan oleh variable lain diluar penelitian.

Analisis Mediasi:

Tabel 6. Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,003	6,548		1,375	0,173
	Authentic Leadership	-0,095	0,339	-0,121	-0,280	0,780
	Organizational Support	-0,368	0,546	-0,481	-0,674	0,502
	Job Demands	0,707	0,617	0,835	1,145	0,255
	Kepuasan Kerja	-0,381	0,445	-0,497	-0,857	0,393
	Kepuasan Kerja*Authentic Leadership	0,032	0,022	1,117	1,447	0,151
	Kepuasan Kerja*Organizational Support	0,033	0,035	1,207	0,953	0,343
	Kepuasan Kerja*Job Demands	-0,040	0,040	-1,364	-0,992	0,324
a. Dependent Variable: Resiliensi Karyawan						

Interpretasi

Interpretasi Koefisien

1) Authentic Leadership:

Koefisien regresi -0,095 menunjukkan bahwa Authentic Leadership memiliki pengaruh negatif terhadap Resiliensi Karyawan. Hasil ini tidak signifikan ($p = 0,780$), sehingga Authentic Leadership secara langsung tidak memengaruhi Resiliensi Karyawan dalam model ini.

2) Organizational Support:

Koefisien regresi -0,368 menunjukkan bahwa Organizational Support memiliki pengaruh negatif terhadap Resiliensi Karyawan. Hasil ini tidak signifikan ($p = 0,502$), sehingga Organizational Support tidak secara langsung memengaruhi Resiliensi Karyawan.

3) Job Demands:

Koefisien regresi 0,707 menunjukkan bahwa Job Demands memiliki pengaruh positif terhadap Resiliensi Karyawan. Namun, hasil ini tidak signifikan ($p = 0,255$), sehingga Job Demands tidak memberikan pengaruh signifikan secara langsung.

4) Kepuasan Kerja:

Koefisien regresi -0,381 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap Resiliensi Karyawan. Pengaruh ini tidak signifikan ($p = 0,393$).

5) Interaksi (Moderasi Mediasi):

a) *Kepuasan Kerja * Authentic Leadership:*

Koefisien 0,032 menunjukkan bahwa interaksi ini berpengaruh positif terhadap Resiliensi Karyawan. Hasil ini tidak signifikan ($p = 0,151$), sehingga moderasi Kepuasan Kerja terhadap pengaruh Authentic Leadership pada Resiliensi Karyawan tidak cukup kuat.

b) *Kepuasan Kerja * Organizational Support:*

Koefisien 0,033 menunjukkan bahwa interaksi ini berpengaruh positif terhadap Resiliensi Karyawan. Hasil ini tidak signifikan ($p = 0,343$), sehingga moderasi Kepuasan Kerja terhadap pengaruh Organizational Support pada Resiliensi Karyawan juga tidak cukup kuat.

c) *Kepuasan Kerja * Job Demands:*

Koefisien -0,040 menunjukkan bahwa interaksi ini berpengaruh negatif terhadap Resiliensi Karyawan. Hasil ini tidak signifikan ($p = 0,324$), sehingga moderasi Kepuasan Kerja terhadap pengaruh Job Demands pada Resiliensi Karyawan tidak signifikan.

Tabel 7. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	282,095	7	40,299	16,369	,000 ^b
	Residual	226,495	92	2,462		
	Total	508,590	99			
a. Dependent Variable: Resiliensi Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja*Job Demands, Authentic Leadership, Organizational Support, Job Demands, Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja*Authentic Leadership, Kepuasan Kerja*Organizational Support						

Interpretasi

- Nilai F: 16,369
- Signifikansi (Sig.): 0,000

a. Nilai F (16,369):

Nilai F menunjukkan seberapa baik model regresi secara keseluruhan dapat menjelaskan variabilitas dalam variabel dependen (Resiliensi Karyawan). Nilai F yang cukup tinggi ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat.

b. Signifikansi (Sig. = 0,000):

Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), yang berarti model regresi secara simultan signifikan dalam memprediksi Resiliensi Karyawan. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak, dan model dianggap layak secara statistik.

Analisis Coefficient Determinan

Tabel 8. RSquare

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,745 ^a	0,555	0,521	1,569
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja*Job Demands, Authentic Leadership, Organizational Support, Job Demands, Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja*Authentic Leadership, Kepuasan Kerja*Organizational Support				

Interpretasi

Nilai Rsquare dalam model interaktif mediasi sebesar 0,555, sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa sumbangan pengaruh dari variable setelah dipengaruhi

oleh variable moderator sebesar 55,5%. Sehingga pengaruh variable moderator dinyatakan memperkuat pengaruh variable independen terhadap variable dependen

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara Authentic Leadership, Organizational Support, dan Job Demands terhadap Resiliensi Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, ditemukan beberapa temuan utama yang memberikan wawasan penting bagi organisasi, khususnya dalam konteks perusahaan multinasional di wilayah Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, Authentic Leadership tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Resiliensi Karyawan. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan autentik tetap memiliki arah hubungan yang positif, yang menunjukkan potensi kontribusinya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan resiliensi. Serupa dengan itu, Organizational Support juga tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap Resiliensi Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi individu terhadap dukungan organisasi mungkin dipengaruhi oleh faktor lain yang belum terukur dalam penelitian ini.

Pada sisi lain, Job Demands memiliki pengaruh positif terhadap Resiliensi Karyawan, meskipun hasilnya tidak signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang dikelola dengan baik dapat memberikan efek positif terhadap resiliensi karyawan. Namun, tekanan kerja yang berlebihan atau tidak terkelola dapat memberikan dampak sebaliknya, sehingga penting untuk memastikan bahwa tingkat tuntutan kerja tetap berada dalam batas wajar.

Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi tidak menunjukkan peran signifikan dalam hubungan antara variabel independen (Authentic Leadership, Organizational Support, dan Job Demands) dengan Resiliensi Karyawan. Selain itu, interaksi antara Kepuasan Kerja dengan masing-masing variabel independen juga tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Kepuasan Kerja dianggap penting dalam berbagai konteks organisasi, perannya sebagai mediator atau moderator dalam penelitian ini tidak cukup kuat untuk memberikan pengaruh yang berarti terhadap Resiliensi Karyawan.

Namun, secara keseluruhan, model regresi yang mencakup variabel-variabel independen dan interaksinya menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Resiliensi Karyawan. Hal ini tercermin dari hasil uji F yang menunjukkan bahwa model secara simultan mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas dalam Resiliensi Karyawan.

Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi berbagai faktor kepemimpinan, dukungan organisasi, tuntutan pekerjaan, dan kepuasan kerja secara kolektif memiliki potensi untuk memengaruhi tingkat resiliensi karyawan.

Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk lebih memperhatikan pengembangan kepemimpinan autentik, memperkuat dukungan organisasi, dan mengelola tuntutan pekerjaan secara bijaksana. Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi teoritis dengan menunjukkan bahwa peran mediasi Kepuasan Kerja perlu dieksplorasi lebih lanjut, mengingat hasil yang tidak signifikan dalam konteks penelitian ini. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan variabel dengan mempertimbangkan faktor lain, seperti budaya organisasi, keterlibatan kerja, atau keseimbangan kerja-kehidupan, yang mungkin lebih relevan dalam meningkatkan Resiliensi Karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan penting bagi perusahaan multinasional dalam mendesain strategi manajemen sumber daya manusia yang mendukung resiliensi karyawan, sehingga mereka dapat lebih adaptif dan produktif dalam menghadapi tantangan kerja yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, B., Danish, A., & Siddiqui, A. (2020). Authentic leadership and openness to change in Pakistani service industry: The mediating role of trust and transparent communication. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 17318. <https://doi.org/10.5296/IJHRS.V10I3.17318>
- Abolade, G. O. (2024). Transformational leadership approach for sustainable Christian mission engagement in the community. <https://doi.org/10.59231/edumania/9038>
- Adil, H., Tariq, A., Shinwari, A., & Sabah, S. (2023). Effect of authentic leadership on employees' engagement and job satisfaction: A case study of public sector universities. *Eximia*. <https://doi.org/10.47577/eximia.v12i1.289>
- Adnan, U. H., Ali, S., & Urbański, M. (2020). Is the role of authentic leadership effective in managing occupational stress and psychological capital? https://doi.org/10.23762/FSO_VOL8_NO2_4
- Ahma, J. B. (2024). A comprehensive review of authentic leadership previous study: Challenge, strategies, and practices. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i9/22802>
- Ahmad, R., Baqeas, M., Hamaideh, S. H., & Khrais, H. I. (2023). Authentic leadership and its role in registered nurses' mental health and experiences of workplace bullying. *SAGE Open Nursing*. <https://doi.org/10.1177/23779608231185919>

- Ain, N. (2024). Molding the future: The integral role of leadership styles in shaping organizational success. *The Journal of History and Social Sciences*. <https://doi.org/10.58355/historical.v3i1.101>
- Aldo, L., Suyoso, A., Toyib, M., & Margono, H. (2024). Authentic leadership and knowledge sharing in Indonesia's data science communities: The mediating role of organizational commitment. *Costing*. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12097>
- Ali, G., Khan, M. A., Khan, M. A., Khattak, S. I., Shujaat, S., & Alam, B. F. (2022). Trust, performance, and level of happiness of healthcare employees in the presence of authentic leadership. *Work*. <https://doi.org/10.3233/WOR-211270>
- Almutairi, M., Timmins, F., Yoder Wise, P., Stokes, D., & Alharbi, T. (2024). Authentic leadership—a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Alonso, E., Ordóñez, P., & Poblete, A. (2023). Exploring authentic leadership in organizations: A case of public hospitals in Switzerland. <https://doi.org/10.46289/1132y7b7>
- Amaal, M., & Alshaar, K. (2023). Authentic leadership and its impact on supporting strategic intelligence. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16438>
- Ana, P. D., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.675749>
- Ashari, R. P., Putri, S. B., Assyava, M. A., Nurisa, F., & Anshori, M. I. (2024). Peran kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja karyawan yang inovatif. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v1i2.78>
- Asier, B. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Asifa, Y., Majeed, N., & Hassan, Z. (2023). Effect of authentic leadership on academicians' performance through the lens of positive organizational behavior and knowledge sharing behavior. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v13i1.383>
- Beti, A. P., & Djemain, S. (2023). Job satisfaction: Motivation, empowerment, compensation, and transformational leadership impact. *Academia Open*. <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.5590>
- Cassidy, T. (2024). Authentic leadership, organizational climate stress, and well-being in healthcare workers. *Journal of Psychology & Clinical Psychiatry*. <https://doi.org/10.15406/jpcpy.2024.15.00779>
- da Silva, D. S. L. J., Arrais, J. S., Cardoso, T. G., & Zukowsky-Tavares, C. (2024). The authentic leader in times of crises: A portrait of the effects of authentic leadership on

- the well-being of its employees during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. <https://doi.org/10.55905/ijsmvtv10n2-045>
- Ergün, Y., Uluocak Köse, T., Atar, H., Ciris Yildiz, C., & Kahraman, B. (2022). The effects of authentic leadership perceptions on the positive work environment perceptions of nurses working at a research and training hospital. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. <https://doi.org/10.54304/shyd.2022.68585>
- Eryc, E., Putra, A. I. P., Sihombing, D. A., & Anggiani, S. (2024). Structural analysis of servant leadership promotes employee resilience and organizational citizenship behavior among employees. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*. <https://doi.org/10.28926/briliant.v9i2.1692>
- Fajari, E. P., & Yati, P. (2024). Hubungan authentic leadership dengan kepuasan kerja perawat di rumah sakit akademik universitas gadjah mada. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*. <https://doi.org/10.22146/jmpk.v27i1.8832>
- Faradiba, H. P., & Dhuhri, A. S. (2021). Analisis faktor budaya organisasi, pengembangan karir, dan motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. *Optimal*. <https://doi.org/10.55606/optimal.v1i4.4151>
- Farid, T., Iqbal, S., Basahal, A. S., Khattak, A., Khan, M. K., & Salam, M. (2022). “Doing good and feeling good”: Relationship between authentic leadership with followers' work engagement: The mediating role of hedonic and eudaimonic wellbeing. *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1018599>
- Franken, E., Plimmer, G., Malinen, S., & Bryson, J. (2022). Growing and adapting during continuous change: Building employee resilience in the public sector. In *Advances in public administration* (pp. 101-116). https://doi.org/10.1007/978-3-030-82072-5_6
- Good, V., Greiner Fehl, A., LaBrecque, C. M., & Voorhees, C. M. (2023). Cultivating resilience in organizational frontline employees. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/10946705231161778>
- Gwalani, M. (2023). Is resilience a predictor of psychological well-being among employees amid lockdown? A literature review-based study. <https://doi.org/10.1201/9781003372424-6>
- Hammer, L. B., Dimoff, J., Mohr, C. D., & Allen, S. J. (2024). A framework for protecting and promoting employee mental health through supervisor supportive behaviors. *Occupational Health Science*. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00171-x>
- Huang, H. J., Bluhm, D., Hannah, S., Avolio, B. J., & Lester, P. (2023). Authentic leadership's impact on follower psychological capital and performance through organizational identification and role clarity. *Human Performance*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2023.2261002>
- Karayel, E., Adiloğulları, İ., & Şenel, E. (2024). The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience: A study on elite football players. *BMC Psychology*. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02043-7>

- Kaštelan, M., Mrak, S., & Grudić Kvasić, S. (2021). The mediating role of hotel employees' job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance. *Management Science*. <https://doi.org/10.30924/MJCMI.26.1.6>
- Lee, C. H. (2023). The effect of authentic leadership on job satisfaction: Moderating effect of leader trust. <https://doi.org/10.48033/jss.8.2.11>
- Lee, M. F. (2023). Psychological resilience of employees in adversity quotient: Malaysian perspective in facing challenges. *Journal of Technical Education and Training*. <https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.01.009>
- Lewicka, D., & Ur Rehman, H. (2024). Authentic leadership and innovative work behaviour: Exploring the role of trust, power distance orientation, and job satisfaction. *Zeszyty Naukowe*. <https://doi.org/10.15678/krem.15236>
- Lindsay, S. L., & Mathieson, K. M. (2022). Authentic leadership. *Nursing Management*. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000831416.21965.e2>
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., & Chen, H. (2023). Authentic leadership and employees' job performance: Mediation effect of positive employee health. *Journal of Management Analytics*. <https://doi.org/10.1080/23270012.2023.2219993>
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2024). Authentic and laissez-faire leadership as drivers of employees' well-being: The moderating role of resilience and self-efficacy. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/bjm-04-2024-0186>
- Lutfiyah, Z. F., & Dwarawati, D. (2023). Pengaruh resilience at work terhadap subjective well-being pada perawat rumah sakit jiwa. *Jurnal Riset Psikologi*. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i1.1982>
- Maçorano, R., Canais, F., Ribas, M., Parreira, M., & Ferreira, H. A. (2024). Workplace mental health resilience: Usability and impact study of a mental health coping mobile app in a corporate setting. *European Psychiatry*. <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2024.1149>
- Mahmod, S., & Uysal, B. (2023). The effect of authentic leadership on innovative work behavior, psychological empowerment, and work engagement: A research in banking sector. *Journal of Business, Economics and Finance*. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2023.1783>
- 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*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04148-x>
- Maziero, V. G., Bernardes, A., Righetti, E. A. V., Spiri, W. C., & Gabriel, C. S. (2020). Positive aspects of authentic leadership in nursing work: An integrative review. *Revista Brasileira De Enfermagem*. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>
- McEwen, K. (2022). Building resilience at work: A practical framework for leaders. *Journal of Leadership Studies*. <https://doi.org/10.1002/jls.21814>

- Megheirkouni, M. (2021). Authentic leadership, empowerment, and positive outcomes: Hearing the voices of the events industry. *Event Management*. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259856615>
- Mendrofa, S. A., Vittorio, R., Hulu, F. S., Aina, Q., & Saling, S. (2024). Fostering organizational resilience through agile leadership: A comparative study analysis. *Global International Journal of Innovative Research*. <https://doi.org/10.59613/global.v2i5.166>
- Muadzah, S., & Suryanto, S. (2024). Organizational culture and resilience: A systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi*. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>
- Mutemi, E., Kimiywe, J., & Nyakundi, A. O. (2023). The influence of authentic leadership on the governance of county referral hospitals in Kenya. *Reviewed Journal International of Business Management*. <https://doi.org/10.61426/business.v4i1.92>
- Nanditha, P. J., & Sathyamurthi, K. (2023). Employee resilience after the COVID-19 pandemic. *BSSS Journal of Social Work*. <https://doi.org/10.51767/jsw1504>
- Nemec, M. A. (2023). Reboot, rebound and recoil – the role of resilience for individuals and organizations in the COVID-19 pandemic. <https://doi.org/10.57259/grj5071>
- Nguyen, V. T. (2022). The impact of authentic leadership on employee engagement at Tan Son Nhat Operation Center in the COVID-19 period: The mediating role of job satisfaction. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ: Chuyên san Kinh tế - Luật - Khoa học Quản lý*. <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i2.945>
- Obuba, M. O. (2023). Evaluating the moral components of authentic leadership on employees' productivity: A literature review. *Open Journal of Leadership*. <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.121007>
- Oktaviani, R. F., & Sudarso, A. P. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Politeknik Negeri Jakarta. *Manajemen Kreatif Jurnal*. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i2.3025>
- Oliveira, M., Sousa, M., Lopes, J., Simões, T. C., dos Santos, M., & Gomes, S. (2021). Authentic leadership in small businesses: The importance of humility and resilience. *Academy of Entrepreneurship Journal*.
- Pillay, P., Scheepers, C. B., & Diesel, R. (2024). Effect of authentic leadership on nurses' stress, burnout, and presenteeism during COVID-19. *Leadership in Health Services*. <https://doi.org/10.1108/lhs-10-2023-0082>
- Polat, E., Arıcı, H., & Araslı, H. (2024). Authentic leadership: A systematic review and research agenda. *Ege Academic Review*. <https://doi.org/10.21121/eab.240302>
- Prayag, G., Muskat, B., & Dassanayake, C. I. (2023). Leading for resilience: Fostering employee and organizational resilience in tourism firms. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/00472875231164984>

- Safa, M., Huhtamäki, J., Safa, P., Riker, T., Nasir, H., & Sharma, N. (2020). The congruency between motivation and job satisfaction in the context of an organizational environment. *Journal of Business Management*. <https://doi.org/10.12691/JBMS-8-3-3>
- Salehi, N., Brunetto, Y., & Dick, T. (2023). The role of authentic leadership on healthcare street-level bureaucrats' well-being during the pandemic. *Australian Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12584>
- Sclanavo, M. (2023). Examining resilience and its role in positive psychological outcomes. *Interdisciplinary Journal Papier Human Review*, 4(1), 233. <https://doi.org/10.47667/ijphr.v4i1.233>
- Sharma, N., Gautam, O., & Agrawal, P. (2021). Authentic leaders for an engaged and satisfied workforce: Evidence from India. <https://doi.org/10.48205/GBR.V17.7>
- Shih, F. C., & Yeh, S. C. J. (2024). Conservation of resources perspective on authentic leadership and employee well-being: The influence of job stress and emotional intelligence. *Health Care Management Review*. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000418>
- Soegiarto, I., Sihite, M., & Usmany, P. (2024). The influence of training and development programs, job autonomy, and organizational culture on employee job satisfaction and performance. *International Journal of Business, Law, and Education*. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.596>
- Ur-Rehman, M. Z., Pasha, M. A., & Hussain, M. (2022). Dynamics of authentic leadership towards innovation: Predicting the critical role of organizational culture. *Pakistan Journal of Social Research*. <https://doi.org/10.52567/pjsr.v4i04.902>
- Wesche, J. S., & Fleig, L. (2023). Authentic leadership: Authentische Führung praktizieren und trainieren. *Springer Reference Psychologie*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55213-7_3-2
- Westover, J. (2024). You're more resilient than you give yourself credit for: Building resilience in times of change and challenge. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.13.2.5>
- Wyneken, C. L. (2021). Choosing authenticity: A daily practice for leaders. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-422-720211020>
- Xuan, Y. (2023). Authentic leadership: Supporting employees' performance, creativity, involvement in decision-making, and outcomes. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108624>
- Yuwono, W., & Nainggolan, F. (2023). Effect of authentic leadership and transparent organizational communication on employee welfare with mediation variables of employee trust in medium companies. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.6439>
- Zhang, L., & Jianyu, Z. (2022). Authentic leadership, perceived insider status, error management climate, and employee resilience: A cross-level study. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938878>