

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP RESILIENSI PADA KARYAWAN SEKTOR INDUSTRI KREATIF YANG BERASAL DARI NEGARA KONFLIK (STUDI KASUS PADA KARYAWAN YANG BERASAL DARI NEGARA AFGHANISTAN)

Ardana Muhammad Prasetya, Ahmad Zaenuri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang

Email ardanamp@students.unnes.ac.id, ahmadzaenuri@mail.unnes.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi tingkat resiliensi pada karyawan sektor industri kreatif yang berasal dari negara dengan kondisi konflik, dengan fokus studi kasus pada pekerja asal Afghanistan yang bekerja di Indonesia. Karyawan dari wilayah konflik sering kali menghadapi berbagai tantangan kompleks, seperti pengalaman traumatis, ketidakpastian hidup, dan kesulitan beradaptasi dengan budaya baru, yang berdampak pada kondisi mental dan kinerja mereka. Dalam konteks ini, resiliensi menjadi aspek krusial untuk membantu mereka tetap tangguh dan produktif di lingkungan yang asing. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh para pemimpin dan organisasi dinilai berperan dalam memperkuat resiliensi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif melalui penyebaran kuesioner kepada 44 pekerja kreatif asal Afghanistan. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan secara emosional, serta motivasi, terbukti dapat memperkuat daya tahan mental karyawan. Selain itu, pemimpin yang menciptakan suasana kerja yang mendukung, kolaboratif, dan komunikatif, turut membantu karyawan dalam menghadapi tekanan dan tantangan pekerjaan, sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk bertahan di tengah situasi yang sulit. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pemimpin di sektor industri kreatif untuk merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif dalam mendukung karyawan yang berasal dari negara konflik. Dengan memahami pentingnya resiliensi serta menerapkan pendekatan kepemimpinan yang sesuai, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan individu, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan dan performa karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Industri Kreatif, Karyawan, Resiliensi.

PENDAHULUAN

Afghanistan, sebuah negara yang berada di pertemuan Asia Tengah dan Asia Selatan, memiliki riwayat panjang yang dipenuhi konflik dan ketidakstabilan. Sejak abad ke-20, negara ini kerap menjadi ajang perebutan pengaruh antara kekuatan domestik dan internasional, sehingga menciptakan situasi sosial, politik, dan ekonomi yang kompleks. Konflik besar dimulai sejak invasi Uni Soviet pada tahun 1979, yang kemudian memicu perang berkepanjangan selama satu dekade (Grau & Gress, 2002). Sejak saat itu, struktur pemerintahan Afghanistan terus berubah hingga pada tahun 2022, setelah kekuasaan Amerika Serikat berakhir, perang selama 42 tahun tersebut resmi usai.

Upaya rekonstruksi nasional dilakukan oleh pemerintah Afghanistan, termasuk penyelenggaraan pemilu,

peningkatan akses terhadap pendidikan, pembangunan infrastruktur, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pertukaran pelajar. Namun demikian, masyarakat Afghanistan masih menghadapi tantangan serius. Diperkirakan sekitar 80% penduduk hidup dalam kondisi kemiskinan, mengalami pengangguran, dan terpapar kekerasan (World Bank, 2020). Dampak dari konflik yang berlangsung lama sangat luas. Menurut data PBB, pada tahun 2020 tercatat 8.820 korban sipil yang tewas atau terluka akibat kekerasan (UNAMA, 2020). Selain infrastruktur yang rusak, sistem pelayanan kesehatan yang lemah dan akses pendidikan yang terbatas menjadi persoalan utama. Banyak warga Afghanistan juga terpaksa mengungsi, baik di dalam negeri maupun ke negara-negara tetangga, yang

berujung pada krisis pengungsi yang semakin serius (UNHCR, 2021).

Situasi ini turut mendorong meningkatnya jumlah tenaga kerja migran asal Afghanistan. Dengan jumlah penduduk mencapai 41 juta jiwa, Afghanistan mengalami ketidakstabilan ekonomi dan keamanan akibat dampak perang yang masih terasa. Berdasarkan data dari Kedutaan Afghanistan, sebanyak 7.629 warga negara Afghanistan menetap di Indonesia pada tahun 2021, sebagian besar dari mereka bekerja di berbagai sektor, khususnya sektor industri kreatif.

Industri kreatif kini menjadi pilar penting ekonomi global, menyumbang

sekitar 7,4% terhadap total ekonomi dunia. Di Indonesia sendiri, sektor ini berkembang pesat dan menjadi salah satu subsektor ekonomi potensial pada tahun 2022 (Kemenparekraf, 2023). Hal ini juga mendorong banyak pelaku usaha asal Afghanistan untuk merintis bisnis kreatif di Indonesia, seperti usaha karpet impor, yang tidak hanya memenuhi kebutuhan estetika dan fungsional, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional dengan menyerap sekitar 1,2 juta tenaga kerja di sektor distribusi dan ritel (BPS, 2023). Perkembangan industri kreatif dalam kurun waktu 2019–2023 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Angka Pertumbuhan Ekonomi Kreatif di Indonesia

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi Kreatif (%)	Persentase Peningkatan Tenaga Kerja (%)
2019	3,9	3,0
2020	-0,5	-0,2
2021	2,9	2,0
2022	9,49	3,2
2023	12,7	4,1

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang diolah oleh Kemenparekraf/Baparekraf, tercatat bahwa pada tahun 2019 pertumbuhan ekonomi kreatif mencapai 3,9 persen. Sektor ini juga menunjukkan kapasitas besar dalam penyerapan tenaga kerja. Pada tahun 2021, kontribusi sektor ini terhadap penyerapan tenaga kerja meningkat sebesar 2,0%, lalu naik menjadi 3,2% pada 2022, dan mencapai 4,1% pada tahun 2023. Selain itu, sektor ekonomi kreatif juga memberikan kontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional, yaitu sebesar Rp1280 triliun pada tahun 2022 (Kemenparekraf/Baparekraf RI, 2023).

Dalam proses pengembangannya, industri kreatif kerap mengikutsertakan individu dari berbagai latar belakang, termasuk mereka yang berasal dari daerah konflik. Dalam konteks ini, resiliensi

menjadi aspek krusial. Individu yang pernah hidup dalam situasi pascakonflik, seperti di Afghanistan, umumnya menghadapi tekanan psikologis dan sosial yang berat. Oleh karena itu, kemampuan resiliensi menjadi kunci agar mereka tetap dapat bertahan dan berkontribusi dalam lingkungan kerja yang sering kali tidak stabil (Egger Smith & Litsaw et al., 2020).

Konsep inovasi terbuka, yakni pemanfaatan ide dan teknologi eksternal untuk mendorong inovasi dan meningkatkan daya saing, dapat menjadi strategi penting. Pendekatan ini memungkinkan pelaku industri kreatif di Indonesia mengintegrasikan kekayaan pengetahuan dan kreativitas lokal guna menghasilkan produk yang lebih relevan dan diminati pasar.

Resiliensi bukan hanya penting untuk mengatasi gangguan psikologis, melainkan

juga sebagai fondasi pemulihan fungsi mental dan fisik secara optimal. Beberapa studi mengungkapkan bahwa resiliensi bisa diperkuat melalui peningkatan faktor protektif, seperti adanya dukungan sosial, kepercayaan diri (efikasi diri), serta keterampilan dalam menghadapi tekanan (Keye & Pidgeon, 2013). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang suportif dapat memperbesar kemampuan individu dalam menghadapi tekanan.

Salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja sekaligus resiliensi karyawan secara signifikan (Abbas & Yaqoob, 2009; Radhiyya, 2021). Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, dan membangun komunikasi yang terbuka, cenderung membuat karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi. Dalam suasana kerja seperti ini, karyawan lebih mudah menyesuaikan diri dan saling mendukung, sehingga membentuk tim yang tangguh dan adaptif.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fadjar, Semmaila, dan Wahid (2024), ditemukan bahwa pemimpin yang memiliki kepekaan terhadap kebutuhan emosional karyawan mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung. Dukungan secara emosional dianggap krusial dalam membantu karyawan mengatasi tekanan dan tantangan di tempat kerja, sehingga memperkuat kemampuan mereka untuk bertahan dalam kondisi sulit. Namun, hasil ini berbeda dengan temuan dari Haryanto (2020), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap resiliensi karyawan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa topik tersebut masih perlu diteliti lebih lanjut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam.

Sementara itu, Antonio dan Kurniawan (2024) menyoroiti pentingnya gaya kepemimpinan resilien, yang menuntut pemimpin untuk mampu

menangani krisis serta memberikan arahan yang jelas kepada timnya. Kepemimpinan seperti ini terbukti berdampak positif terhadap kinerja pegawai, termasuk dalam sektor industri kreatif. Artinya, seorang pemimpin yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada komitmen kerja karyawan, tetapi juga turut memperkuat resiliensi mereka.

Walaupun telah banyak studi yang membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap resiliensi karyawan di berbagai sektor dan wilayah, penelitian yang secara spesifik menyoroiti resiliensi karyawan dari negara-negara konflik, seperti Afghanistan, masih sangat terbatas. Karyawan dari daerah konflik umumnya menghadapi persoalan yang lebih rumit, termasuk pengalaman traumatis, ketidakpastian masa depan, serta tantangan beradaptasi dengan budaya dan lingkungan sosial yang baru. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung membahas resiliensi dalam konteks umum atau pada sektor yang tidak spesifik, tanpa memperhitungkan latar belakang unik serta kondisi psikologis individu dari wilayah konflik.

Oleh karena itu, studi ini hadir untuk mengisi kesenjangan literatur dengan meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional-resilien terhadap resiliensi pekerja kreatif asal Afghanistan yang memiliki pengalaman traumatis. Fokus penelitian diarahkan pada gaya kepemimpinan yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kesehatan mental serta kemampuan adaptasi pekerja dalam lingkungan kerja yang baru. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dalam bidang kepemimpinan dan resiliensi, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis bagi sektor industri kreatif dalam menciptakan tempat kerja yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan psikologis para pekerja rentan.

TINJAUAN PUSTAKA

Resiliensi Karyawan

Resiliensi pada karyawan merujuk pada kapasitas individu untuk menghadapi tekanan, beradaptasi dengan perubahan, serta pulih dari situasi sulit atau stres dalam dunia kerja. Konsep ini tidak hanya mencakup ketahanan pasif, tetapi juga kemampuan untuk tumbuh dan belajar dari pengalaman yang menantang (Masten, 2001). Karyawan yang resilien mampu menjaga semangat kerja dan produktivitas meskipun berada dalam tekanan, perubahan organisasi, atau kondisi krisis. Menurut teori psikologi positif dari Seligman (2002), unsur optimisme, harapan, dan kebahagiaan memainkan peran penting dalam membentuk resiliensi.

Beberapa faktor yang memengaruhi resiliensi karyawan antara lain adalah dukungan sosial dari atasan, rekan kerja, dan keluarga yang dapat memberikan rasa aman secara emosional (Hertinjung et al., 2022); efikasi diri atau keyakinan akan kemampuan pribadi dalam menyelesaikan masalah (Kanto & Keni, 2023); sikap optimis terhadap masa depan (Hertinjung et al., 2022; Maringka & Loisa, 2023); serta pengalaman traumatis yang membentuk respon adaptif dalam menghadapi tekanan (Putu & I Gusti Ayu Putu, 2023). Organisasi berperan penting dalam membangun resiliensi ini melalui pelatihan keterampilan emosional, mentoring, pengaturan kerja yang fleksibel, dan kegiatan yang memperkuat kerja tim. Resiliensi karyawan dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator, yaitu: (1) Kemampuan Mengelola Stres, (2) Kemampuan Beradaptasi, (3) Dukungan Sosial, (4) Optimisme, dan (5) Keterlibatan serta Komitmen (Cohen, Gottlieb, & Underwood, 2015). Selain itu, peningkatan kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life/QWL) turut berperan dalam membangun komitmen karyawan terhadap organisasi yang menjadi fondasi dari resiliensi (Zaenuri & Santosa, 2017). Pendekatan ini, jika diterapkan secara menyeluruh, dapat menciptakan

lingkungan kerja yang kolaboratif dan seimbang antara kebutuhan pribadi dan profesional (Candra et al., 2023; Hertinjung et al., 2022).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan mencakup berbagai teori dan pendekatan yang menjelaskan cara pemimpin memengaruhi bawahannya dan mengarahkan kinerja tim. Salah satu teori penting adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikemukakan oleh Bernard Bass.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada motivasi dan inspirasi melalui visi yang kuat, sementara kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada sistem imbalan berdasarkan pencapaian kinerja (Bass, 1985). Dengan memahami perbedaan ini, organisasi dapat memilih strategi kepemimpinan yang paling sesuai untuk mendukung tujuan dan meningkatkan efektivitas tim.

Pemimpin transformasional ditandai dengan sejumlah kualitas dan tindakan yang mampu membangun resiliensi dalam diri karyawan. Karakteristik tersebut meliputi: (1) empati, (2) komunikasi yang terbuka, (3) dukungan emosional, dan (4) penyampaian visi yang jelas (Hoch et al., 2018). Pemimpin yang efektif memahami kebutuhan karyawan, menciptakan suasana kerja yang inklusif, mendorong komunikasi dua arah, memberikan dukungan selama masa sulit, dan menyampaikan tujuan organisasi secara jelas, sehingga membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki arah (Raharja & Muttaqin, 2022). Gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi semangat kerja, kinerja, serta kesejahteraan karyawan. Gaya kepemimpinan yang positif dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong komitmen yang kuat terhadap pekerjaan. Pemimpin yang suportif mampu menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan dan produktif. Dengan mengadopsi pendekatan transformasional, organisasi dapat membangun budaya kerja

yang inovatif dan fleksibel, yang pada akhirnya memperkuat resiliensi dan meningkatkan kinerja keseluruhan tim.

Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resiliensi Karyawan

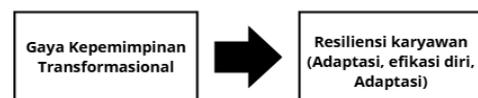
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marua dan Radikun (2022) mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat resiliensi karyawan. Studi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menurunkan tingkat stres kerja serta memperkuat kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi. Temuan lain dari Sarmawa (2020) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung dan inklusif dapat memperkuat efektivitas tim dan mendorong terciptanya kerja sama, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap resiliensi individu di tempat kerja.

Korelasi antara kepemimpinan transformasional dan resiliensi karyawan dijelaskan melalui sejumlah pendekatan teoretis. Teori Kepemimpinan Transformasional menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya dapat menumbuhkan komitmen dan ketangguhan dalam menghadapi tekanan kerja. Sementara itu, Teori Dukungan Sosial menjelaskan bahwa dukungan emosional dan bantuan praktis dari atasan dapat memperkuat kemampuan karyawan dalam mengatasi tantangan (Marua & Radikun, 2022; Sarmawa, 2020).

Selain itu, hubungan antara kedua variabel ini juga dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor moderator seperti kondisi kerja termasuk tingkat beban kerja dan stress berperan dalam menentukan sejauh mana efektivitas kepemimpinan dapat dirasakan. Di samping itu, karakteristik personal seperti kepribadian dan tingkat stres individu turut menentukan dampak kepemimpinan transformasional terhadap resiliensi. Faktor mediasi, seperti kepuasan kerja, juga

penting untuk diperhatikan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan transformasional dan resiliensi, di mana pemimpin yang mendukung cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya memperkuat daya tahan mereka dalam menghadapi tekanan kerja.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran konseptual yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap resiliensi karyawan asal Afghanistan yang bekerja di sektor industri kreatif.

METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2019), objek penelitian merujuk pada sasaran ilmiah yang dituju untuk memperoleh data yang akurat dan terpercaya mengenai variabel yang diteliti. Dalam studi ini, objek penelitian mencakup Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (X1) dan Resiliensi Karyawan sebagai variabel terikat (Y). Gaya kepemimpinan transformasional melibatkan aspek keterampilan teknis, kemampuan berpikir konseptual, serta hubungan antarpribadi. Sementara itu, resiliensi karyawan mencakup unsur kebutuhan dasar, rasa aman dalam bekerja, penghargaan terhadap diri sendiri, hingga aktualisasi diri. Penelitian ini menggunakan desain asosiatif,

yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap resiliensi karyawan yang bekerja di sektor kreatif, khususnya mereka yang berasal dari wilayah konflik seperti Afghanistan.

Penelitian asosiatif ini bertujuan mengidentifikasi keterkaitan antarvariabel dan berkontribusi dalam pengembangan teori yang mampu menjelaskan, memprediksi, serta mengendalikan fenomena yang dikaji. Desain ini memberikan gambaran kontekstual yang relevan mengenai dinamika kepemimpinan dan ketahanan psikologis dalam lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh latar belakang budaya dan pengalaman konflik. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner untuk mengeksplorasi pola hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat resiliensi karyawan. Pendekatan kuantitatif yang berlandaskan paradigma positivisme memungkinkan dilakukannya analisis statistik untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap ketahanan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja. Ukuran sampel dalam penelitian ini dihitung menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 10% dari populasi sebanyak 79 orang. Perhitungan ukuran sampel dilakukan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2} = \frac{79}{1 + 79 \times (0.1)^2} = 58$$

Sebanyak 44 responden berhasil menyelesaikan seluruh kuesioner dalam penelitian ini. Meskipun jumlah ini lebih rendah dari ukuran sampel yang direkomendasikan sebelumnya, data yang diperoleh tetap dianalisis untuk memberikan gambaran awal mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Resiliensi Karyawan. Teknik yang digunakan dalam pemilihan sampel adalah simple random sampling atau pengambilan sampel acak sederhana.

Data utama dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada para karyawan sektor kreatif yang berasal dari Afghanistan. Instrumen kuesioner terdiri dari sejumlah pernyataan yang dirancang menggunakan skala Likert, yang bertujuan untuk menilai tingkat respons terhadap berbagai indikator yang mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional dan resiliensi karyawan. Dalam pengukuran ini, skala Likert digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana responden menyetujui atau tidak menyetujui pernyataan yang diajukan oleh peneliti.

Tabel 1. Kategori Jawaban

No.	Kategori Jawaban	Skor/Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2019)

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis menggunakan

pendekatan statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif dimanfaatkan untuk menggambarkan profil demografis responden serta pola distribusi

jawaban terhadap variabel-variabel yang diteliti. Untuk mengetahui sejauh mana hubungan dan pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resiliensi Karyawan, dilakukan analisis korelasi serta regresi linear sederhana. Skala Likert digunakan sebagai alat ukur untuk mengumpulkan data kuantitatif yang mencerminkan sikap, pandangan, dan persepsi karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional serta tingkat resiliensi yang mereka miliki.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kuantitatif guna mengevaluasi sejauh mana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya. Proses pengolahan dan interpretasi data bertujuan untuk menghasilkan kesimpulan berdasarkan informasi yang dikumpulkan. Berbagai teknik analisis seperti uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis korelasi, uji koefisien determinasi, regresi sederhana dan berganda, serta uji hipotesis digunakan dalam penelitian ini. Proses pengambilan sampel dilakukan secara acak, dan instrumen penelitian digunakan untuk pengumpulan data. Perangkat lunak SPSS versi 23 digunakan untuk membantu dalam menganalisis dan menafsirkan data secara statistik guna mendukung pengambilan keputusan. Hasil penelitian kemudian digunakan sebagai dasar dalam

merumuskan kebijakan atau rekomendasi yang relevan.

Menurut Ghozali (2021), analisis statistik deskriptif berfungsi memberikan gambaran data secara umum melalui ukuran-ukuran seperti rata-rata, standar deviasi, varians, nilai maksimum dan minimum, total skor, rentang, kurtosis, dan skewness, tanpa melakukan pengujian hipotesis. Fokus dari analisis ini adalah untuk memahami karakteristik data yang dimiliki. Hasil dari analisis ini dimaksudkan untuk menjadi acuan dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu memperkuat resiliensi karyawan, khususnya mereka yang berasal dari latar belakang negara konflik seperti Afghanistan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Statistik Deskriptif

Sebelum melanjutkan ke tahap analisis yang lebih mendalam, diperlukan pemahaman awal terhadap data yang dikumpulkan dalam penelitian ini. Statistik deskriptif disajikan untuk menggambarkan karakteristik variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resiliensi Karyawan. Hasil ini memberikan informasi dasar mengenai distribusi nilai dan kecenderungan masing-masing variabel. Rincian data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Descriptive Statistics

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Skor_GK	44	35	49	46.25	2.211
Skor_RK	44	26	30	28.11	0.993
Valid N (listwise)	44				

Sumber: Hasil olah data penulis, 2024

Tabel 2 menyajikan hasil analisis statistik deskriptif terhadap dua variabel utama, yaitu skor gaya kepemimpinan

transformasional (Skor_GK) dan skor resiliensi karyawan (Skor_RK). Dari total 44 responden, nilai Skor_GK memiliki

rentang antara 35 hingga 49, dengan rata-rata sebesar 46,25 dan standar deviasi 2,211. Data ini mencerminkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional cukup beragam, namun secara umum cenderung tinggi dan mendekati nilai maksimum. Sementara itu, Skor_RK atau skor resiliensi karyawan menunjukkan kisaran antara 26 hingga 30, dengan nilai rata-rata 28,11 dan standar deviasi sebesar 0,993. Standar deviasi yang relatif kecil pada variabel ini mengindikasikan bahwa tingkat resiliensi karyawan cenderung konsisten di antara para responden. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun persepsi terhadap gaya kepemimpinan dapat bervariasi, tingkat ketahanan mental atau resiliensi karyawan dari negara konflik seperti Afghanistan tetap berada pada level yang stabil, sesuai

dengan literatur yang membahas faktor-faktor penentu resiliensi dalam situasi penuh tekanan.

2. Analisis Korelasi antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resiliensi Karyawan

Setelah memperoleh gambaran umum mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini, tahap berikutnya adalah melakukan analisis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resiliensi Karyawan. Uji korelasi digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana keterkaitan antara kedua variabel tersebut, serta untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan yang terjadi. Hasil analisis disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Correlations

	Skor_GK	Skor_RK
Skor_GK	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	44
Skor_RK	Pearson Correlation	.495**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	44

Keterangan:

Korelasi signifikan pada level 0.01 (2-tailed)

Sumber: Hasil olah data penulis, 2024

Tabel 3 menggambarkan adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional (Skor_GK) dan resiliensi karyawan (Skor_RK), yang dianalisis melalui koefisien korelasi Pearson. Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kedua variabel, dengan nilai korelasi sebesar 0,495. Nilai signifikansi (Sig. 2-tailed)

sebesar 0,001 mengindikasikan bahwa korelasi ini signifikan pada tingkat kepercayaan 1%. Artinya, semakin tinggi penilaian karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat resiliensi yang mereka miliki. Korelasi positif ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang

kuat terhadap peningkatan resiliensi karyawan, terutama dalam menghadapi kondisi kerja yang menantang seperti yang dialami oleh karyawan dari negara konflik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Devi (2023), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang suportif dan mampu memberdayakan bawahan dapat meningkatkan kemampuan adaptif karyawan dalam menghadapi tekanan di lingkungan kerja.

3. Analisis Regresi Linear Sederhana

Setelah diketahui bahwa terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan

Transformasional dan Resiliensi Karyawan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis regresi linear sederhana untuk menilai sejauh mana Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Resiliensi Karyawan. Analisis ini bertujuan untuk mengukur besarnya kontribusi gaya kepemimpinan tersebut dalam menjelaskan variasi tingkat resiliensi karyawan. Hasil dari analisis regresi ini ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4. Uji Regresi Linear Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.830	2.789		6.393	.000
Skor_GK	0.222	0.060	0.495	3.692	.001

a. Dependent Variable: Skor_RK

Sumber: Hasil olah data penulis, 2024

Tabel 4 menyajikan hasil analisis regresi linear sederhana yang bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (Skor_GK) terhadap resiliensi karyawan (Skor_RK). Hasilnya menunjukkan nilai konstanta sebesar 17.830, dengan koefisien regresi unstandardized sebesar 0.222. Artinya, setiap kenaikan satu poin pada skor gaya kepemimpinan transformasional diperkirakan akan meningkatkan skor resiliensi karyawan sebesar 0.222 poin. Nilai signifikansi sebesar 0.001, yang berada di bawah ambang 0.05, menunjukkan bahwa pengaruh tersebut secara statistik signifikan. Koefisien standardized (Beta) sebesar 0.495 mendukung hasil korelasi sebelumnya dan mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi moderat namun signifikan terhadap tingkat resiliensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional

memainkan peran penting dalam memperkuat ketahanan psikologis karyawan, terutama mereka yang berasal dari wilayah konflik seperti Afghanistan. Sebagaimana dijelaskan oleh Ridwan (2020), penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dapat menciptakan rasa aman dan dukungan emosional bagi karyawan, yang krusial dalam menghadapi tekanan kerja dan tantangan lingkungan.

a) Hasil Uji F (Simultan) dan Uji t (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), secara simultan (bersama-sama) memengaruhi variabel dependen yaitu resiliensi karyawan (Y). Analisis ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di sektor industri kreatif dan berasal dari negara yang mengalami konflik, dalam hal ini studi kasus difokuskan pada karyawan asal Afghanistan.

Tabel 5. Hasil Uji F (Simultan) dan Hasil Uji t (Parsial)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10.395	1	10.395	13.628	.001 ^b
Residual	32.037	42	0.763		
Total	42.432	43			

a. **Dependent Variable:** Skor_RK

b. **Predictors:** (Constant), Skor_GK

Sumber: Hasil olah data penulis, 2024

Tabel 5 menyajikan hasil analisis varians (ANOVA) untuk mengevaluasi pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan transformasional (Skor_GK) terhadap resiliensi karyawan (Skor_RK). Nilai F sebesar 13.628 dengan tingkat signifikansi 0.001 menunjukkan bahwa hasilnya signifikan secara statistik, karena nilai tersebut lebih kecil dari 0.05. Ini berarti gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat resiliensi karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan yang mendukung dan inspiratif berkontribusi penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja.

Jumlah kuadrat (Sum of Squares) untuk regresi tercatat sebesar 10.395, sedangkan untuk residual sebesar 32.037. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar variasi dalam resiliensi karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, sementara sisanya berasal dari faktor lain di luar model. Hasil ini sejalan dengan temuan sebelumnya, seperti yang disampaikan oleh Retnowati et al. (2023), yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif mampu memperkuat ketahanan psikologis karyawan dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja.

4. Interpretasi dan Implikasi Temuan Penelitian

Hasil penelitian ini menegaskan peran penting gaya kepemimpinan dalam mendukung resiliensi karyawan yang

berasal dari negara konflik, seperti Afghanistan, khususnya di sektor kreatif. Secara teoritis, temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional seperti yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan didukung dalam penelitian oleh Roni Harsoyo (2022).

Teori tersebut menekankan pentingnya dukungan emosional dan pemberdayaan dalam kepemimpinan, serta menunjukkan bahwa perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan ketahanan mental dan kemampuan adaptasi mereka. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, dikenal mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk menghadapi berbagai tantangan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ketahanan psikologis (Lestari, Abadi, & Mahbub, 2023).

Dari sisi praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi yang mempekerjakan karyawan dengan latar belakang negara konflik perlu mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih suportif dan memberdayakan. Meningkatkan resiliensi karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional yang fleksibel dapat menjadi strategi yang efektif dalam membantu mereka mengatasi stres dan beban psikologis akibat kondisi yang tidak stabil. Hal ini juga didukung oleh temuan Sari, Rahmat, dan Asfar (2023), yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan dukungan emosional serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat memperkuat daya tahan mereka dalam menghadapi

tekanan. Secara keseluruhan, temuan ini menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional yang positif, tidak hanya untuk meningkatkan kinerja kerja, tetapi juga dalam membantu karyawan mengembangkan ketahanan menghadapi tantangan yang kompleks akibat latar belakang konflik.

5. Keterbatasan Penelitian

Walaupun penelitian ini memberikan pemahaman yang berarti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap resiliensi karyawan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya melibatkan karyawan yang berasal dari satu negara konflik, yakni Afghanistan. Oleh karena itu, temuan yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan untuk individu dari negara konflik lainnya atau dengan latar belakang pengalaman yang berbeda. Penelitian di masa depan disarankan untuk melibatkan responden dari berbagai negara konflik guna mengetahui apakah hasil serupa juga muncul dalam konteks budaya dan konflik yang berbeda, seperti yang dikemukakan oleh Risman (2023) mengenai pentingnya mempertimbangkan aspek budaya dalam studi kepemimpinan.

Keterbatasan berikutnya terkait dengan metode yang digunakan, yaitu survei kuantitatif. Meskipun metode ini mampu mengukur hubungan antarvariabel, pendekatan ini belum mampu menggali secara mendalam pengalaman subjektif karyawan. Oleh karena itu, studi lanjutan sebaiknya menggunakan pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam atau studi kasus, yang dapat mengungkap dimensi-dimensi resiliensi yang mungkin tidak terjangkau melalui survei. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana karyawan memaknai dan merespons gaya kepemimpinan transformasional dalam situasi penuh tekanan.

Selain itu, penelitian ini belum mempertimbangkan faktor eksternal seperti

dukungan sosial di luar lingkungan kerja atau kebijakan organisasi yang mendukung, padahal faktor-faktor tersebut juga dapat memengaruhi tingkat resiliensi karyawan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya sebaiknya menyertakan variabel-variabel eksternal tersebut untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan resiliensi karyawan, serta memberikan rekomendasi yang lebih tepat dalam mendukung karyawan dari wilayah konflik.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi karyawan di sektor kreatif, terutama bagi mereka yang berasal dari negara konflik seperti Afghanistan. Pemimpin yang bersikap suportif mampu membantu karyawan menjadi lebih tangguh dan mudah beradaptasi dalam menghadapi tekanan kerja. Hal ini penting karena karyawan dari negara konflik sering menghadapi tantangan berat seperti trauma, kondisi ekonomi tidak stabil, dan adaptasi budaya. Penelitian juga menegaskan bahwa dukungan emosional, kerja sama, dan komunikasi terbuka dari pemimpin dapat meningkatkan daya tahan mental karyawan. Kepemimpinan transformasional yang peduli pada kesejahteraan psikologis, bukan hanya pada hasil kerja, terbukti menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

Dalam situasi seperti ini, pemimpin perlu memahami kebutuhan emosional karyawan, tidak hanya fokus pada produktivitas. Empati dan dukungan yang konsisten sangat membantu karyawan mengatasi kesulitan pribadi maupun profesional. Penelitian lanjutan disarankan melibatkan responden yang lebih beragam dan mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti dukungan sosial dari luar serta budaya. Hal ini bisa memberikan pemahaman yang lebih lengkap agar

pemimpin dapat merancang program kerja yang lebih sesuai dengan latar belakang dan kebutuhan karyawan mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung.

DAFTAR PUSTAKA

- Cohen, S., Gottlieb, B. H., & Underwood, L. G. (2015). Social relationships and mortality: An analysis of social support, social integration, and belonging. In J. T. Cacioppo & J. P. Norris (Eds.), *The Oxford handbook of cognitive linguistics* (pp. 1023–1044). Oxford University Press.
- Devi, D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku proaktif dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(2), 148–159.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haryanto, D. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Indyferyto Group Yogyakarta. *SMART – Study & Management Research*, 10(3), 55–65.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). The impact of transformational leadership on employee creativity: A multi-level analysis. *Journal of Business Research*, 91, 142–152.
- Lestari, E. P., Abadi, M. D., & Mahbub, M. (2023). Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. *MELATI: Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 40(2), 98–107. <https://doi.org/10.58906/melati.v40i2.147>
- Putu, D., & Budisetyani, I. G. A. W. (2023). Faktor-faktor yang memengaruhi resiliensi remaja pasca dating violence: Sebuah studi literatur. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 7(1), 113–124. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v7i1.6086>
- Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A. R., Putra, R. S., & Issalillah, F. (2023). Pengaruh modal psikologis, kualitas kehidupan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1), 31–38. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i1.94>
- Ridwan, M. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dalam memotivasi kinerja pegawai masyarakat. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 7(2), 408–420. <https://doi.org/10.31604/jips.v9i2.2022.797-806>
- Risman, R. (2023). Kepemimpinan dan motivasi karyawan: Dampaknya terhadap kinerja organisasi. *The Journal of Business and Management Research*, 6(1), 14–26. <https://doi.org/10.55098/tjbm.v6i1.656>
- Roni Harsoyo. (2022). Teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dan aplikasinya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Sari, N. Y., Rahmat, A., & Asfar, A. (2023). Kepemimpinan yang memberdayakan terhadap psychological well-being dan keterikatan kerja. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 73–83.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Zaenuri, A., & Santosa, M. S. E. (2017). Pengaruh kualitas kehidupan kerja (quality of work life) dan ketidakamanan kerja (job insecurity) terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (turnover

intention) dengan mediasi komitmen organisasional (organizational commitment) (Studi pada karya). *Telaah Manajemen*, 14(1), 73–86.