
PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE DIMEDIASI ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Alden Nelson¹; Moch Ihda Farhan Efendi²; Muhammad Donal Mon³

Program Studi Manajemen, Universitas Internasional Batam^{1,2,3}

Email : 2241265.moch@uib.ac.id

ABSTRAK

Studi ini dirancang untuk menyelidiki dampak kepemimpinan transformasional, partisipasi pegawai, serta proses belajar di lingkungan perusahaan terhadap hasil kerja keseluruhan organisasi. Pengumpulan informasi dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada staf, dengan menggunakan teknik analisis numerik melalui model penelitian berbasis survei. Data diperoleh dari 350 responden yang merupakan karyawan pada perusahaan ekspedisi di Batam. Pengolahan data dilaksanakan memakai SmartPLS guna menguji kaitan antara beberapa variabel. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa proses belajar organisasi, partisipasi pegawai, dan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak berarti dan baik terhadap performa organisasi. Selain itu, terbukti bahwa ketahanan organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan terhadap kinerja organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi dengan tingkat ketahanan tinggi untuk mampu beradaptasi, bangkit kembali dari krisis, serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Penelitian ini juga memberikan saran bagi manajemen perusahaan agar meningkatkan ketahanan organisasi melalui kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan pembelajaran berkelanjutan. Secara empiris, temuan ini menambah literatur manajemen khususnya dalam industri logistik dan layanan pengiriman, sehingga dapat menjadi rujukan untuk pengkaji kemudian dalam memajukan penyelidikan terkait kepemimpinan, keterlibatan pekerja, pembelajaran institusi, dan ketangguhan institusi dalam menaikkan prestasi.

Kata kunci: Pembelajaran organisasi, Keterlibatan karyawan, Kepemimpinan transformasional, Kinerja organisasi.

ABSTRACT

This research looks at how transformational leadership, employee engagement, and organizational learning affect company performance. Data gathering employed an employee survey utilizing a quantitative research method. Information came from three hundred fifty people working for an expedition business located in Batam. Statistical processing used SmartPLS software for testing connections between all elements. Findings show organizational learning, employee engagement, and transformational leadership notably and favorably impact organizational performance. Furthermore, organizational resilience appeared as a factor that helps strengthen that connection to organizational performance. This enables organizations with high resilience to adapt, recover from crises, and continuously improve performance. The study also provides recommendations for company management to enhance organizational resilience through leadership, employee engagement, and continuous learning. Empirically, these findings contribute to the management literature, particularly in the logistics and delivery service industry, and can serve as a reference for future researchers in developing studies on leadership, employee engagement, organizational learning, and organizational resilience in enhancing performance.

Key words: organizational learning, employee engagement, transformational leadership, and organizational performance.

PENDAHULUAN

Manusia sebagai sumber daya utama dianggap sebagai kekayaan vital untuk segala jenis lembaga, sebab mereka berperan sebagai motor penggerak dalam mewujudkan visi dan pencapaian kesuksesan perusahaan. Istilah ini menunjukkan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan suatu badan usaha atau korporasi, yang biasanya dikenal sebagai tenaga kerja (Mon et al., 2025). Mutu manajemen, derajat partisipasi staf, plus kapasitas perusahaan untuk selalu mengembangkan diri dan menyesuaikan

diri dengan perubahan merupakan elemen krusial yang membentuk efektivitas performa keseluruhan organisasi.

Menurut Prastika et al. (2024) Kinerja perusahaan menentukan keberhasilannya, tetapi faktor internal termasuk kemampuan organisasi, kepemimpinan, dan sumber daya manusia secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam konteks ini, proses belajar organisasi sungguh mendasar guna menaikkan kapasitas organisasi dalam menyesuaikan diri dengan pergeseran serta memicu pembaharuan yang berkesinambungan. Pengembangan budaya belajar di dalam suatu organisasi sangat dibantu oleh kepemimpinan transformasional (Mon & Tarihoran, 2021).

Pemimpin transformational dapat membuat perusahaan tetap terlibat dan bergerak maju dalam situasi yang tidak dapat diprediksi (Fridayani, 2021). Giovanna Priscilla & Muchsinati (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan imajinatif dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk berperan aktif. Komponen penting lain untuk meningkatkan ketahanan organisasi adalah keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat dan merasa memiliki pekerjaan cenderung lebih produktif dan fleksibel (Effiyanti et al., 2021).

Elemen krusial lain dalam mengembangkan daya tahan adalah kemampuan belajar di tingkat perusahaan. Entitas bisnis yang berhasil menyerap pelajaran dari berbagai kejadian, entah itu yang menguntungkan atau merugikan, akan lebih tangguh dalam menyongsong rintangan yang akan datang (Inthavong et al., 2023). Organisasi yang efektif dalam menarik hikmah dari situasi baik dan buruk akan lebih terlatih untuk menangani kesulitan di periode selanjutnya. Zhang & Wong (2013) mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas untuk berinovasi merupakan bagian dari pembelajaran organisasi. Bisnis dapat menjadi lebih tangguh dan kompetitif dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat dengan menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan (Aggarwal, 2022). Terlambatnya pencapaian target, ketidakpuasan klien yang masih ada, dan mutu pekerjaan yang tidak seragam adalah ilustrasi keberhasilan kinerja yang masih harus diperbaiki.

Sektor pelayaran menghadapi berbagai kendala yang memengaruhi kinerja organisasi, seperti penumpukan barang di gudang akibat penerapan Sistem Informasi dan Otomasi Bea dan Cukai (CEISA) yang menyebabkan keterlambatan pengiriman dan menurunnya kepuasan konsumen (Harim et al., 2023). Keterbatasan dalam kemampuan mengirim barang juga terpengaruh oleh lonjakan biaya tiket penerbangan serta penurunan frekuensi penerbangan, yang pada akhirnya menghambat proses pengiriman (Setyawan et al., 2024). Penelitian ini menawarkan model dengan pendekatan lebih menyeluruh dibanding studi sebelumnya, dengan menguji beberapa hubungan mediasi untuk memberikan gambaran mekanisme peningkatan kinerja organisasi, khususnya dalam menghadapi persaingan ketat dan perubahan peraturan, serta memberikan wawasan empiris baru terkait ketahanan organisasi di industri logistik dan pelayaran.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Transformational Leadership

Kepemimpinan adalah pelaksanaan kekuasaan tanpa paksaan (non-koersif) untuk mencapai visi dan tujuan organisasi, mendorong anggota organisasi untuk bergerak secara harmonis dalam mencapai tujuan, dan membantu menentukan serta mengembangkan budaya organisasi yang sukses (Aji &

Setyawan, 2024). Kepemimpinan transformasional merujuk pada pendekatan manajemen yang menyoroti kemampuan seorang leader untuk membangkitkan semangat, mendorong motivasi, serta mengarahkan staf agar mereka dapat menggapai kemampuan maksimalnya (Afsar et al., 2014). Para pemimpin jenis ini berhasil membentuk suasana kerja yang mendukung melalui penyampaian visi yang transparan, perhatian pribadi terhadap setiap individu, dan pemicu kreativitas intelektual. Gaya kepemimpinan ini dinilai efektif dalam meningkatkan keterlibatan kerja serta mendukung kesehatan mental karyawan, khususnya di sektor layanan seperti perhotelan (Abolnasser et al., 2023). Oleh karena itu, *transformational leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Employee Engagement

Employee Engagement atau Keterlibatan karyawan menggambarkan keadaan mental yang positif, di mana staf merasa bersemangat, berkomitmen, dan terjun sepenuhnya ke dalam tugas mereka (Harim et al., 2023). Ini bukan sekadar kehadiran fisik di kantor, melainkan juga mencerminkan dedikasi emosional terhadap profesi dan perusahaan. Pegawai yang memiliki sifat polychronic, yaitu kecenderungan untuk menangani waktu dengan menyelesaikan berbagai aktivitas secara simultan, mungkin menunjukkan derajat partisipasi yang lebih besar, namun hal tersebut juga bisa berdampak pada niat mereka untuk meninggalkan posisi kerja. Polychronic merujuk pada kecenderungan seseorang dalam mengatur waktu dengan mengeksekusi beberapa pekerjaan sekaligus, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi hasratnya untuk berhenti dari jabatannya (Mon et al., 2025)

Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki korelasi langsung terhadap kinerja, produktivitas, dan loyalitas (Aiyub et al., 2021). Menurut Men (2014) *employee engagement* meningkat saat organisasi menyediakan komunikasi internal yang baik dan kepemimpinan yang transformatif. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah aset strategis dalam mendorong keberhasilan organisasi.

Organizational Learning

Pembelajaran organisasi adalah mekanisme yang memungkinkan perusahaan untuk membangun wawasan bersama melalui praktik sehari-hari, introspeksi mendalam, serta penyesuaian diri terhadap dinamika lingkungan sekitar (Giovanna Priscilla & Muchsinati, 2024). Proses pembelajaran ini mencakup akuisisi informasi baru, penyebaran pengetahuan, serta penggunaan pengalaman sebagai dasar pengambilan keputusan. Menurut Jiao et al. (2024), pembelajaran organisasi sangat penting dalam memperkuat daya tahan organisasi di sektor konstruksi. Dengan kata lain, *organizational learning* menjadi fondasi dalam membangun organisasi yang adaptif dan tahan terhadap perubahan.

Organizational Resilience

Organizational resilience mengacu pada kemampuan organisasi untuk pulih, bertahan, dan berkembang setelah menghadapi tantangan atau krisis (Yulianti et al., 2022). Organisasi yang resilien mampu merespon gangguan secara fleksibel dan memanfaatkan peluang dari krisis untuk berinovasi. Resiliensi ini dipengaruhi oleh budaya belajar, keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan yang responsif. Garrido-Moreno et al. (2024) menekankan bahwa inovasi dan pembelajaran merupakan faktor penting dalam membentuk ketahanan organisasi yang berdampak pada kinerja jangka panjang.

Organizational Performance

“Organizational performance is a broad concept covering what a company produces or the services that it provides” (Pap et al., 2022). Kinerja organisasi dapat dilihat melalui produktivitas, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Menurut Garrido-Moreno et al. (2024) organisasi dengan tingkat inovasi dan resiliensi tinggi cenderung memiliki performa bisnis yang lebih unggul. Artinya, kinerja organisasi bukan hanya ditentukan oleh proses teknis, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia dan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Transformation Leadership Terhadap Organization Performance

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh besar pada hasil kerja perusahaan, sebab ia menitikberatkan pada pendorongan semangat staf, penyampaian misi yang jelas, penggerakkan kreativitas intelektual, serta perhatian khusus terhadap setiap individu, yang akhirnya membentuk suasana kerja yang mendukung, penuh inovasi, dan memperkuat rasa puas serta loyalitas terhadap sasaran perusahaan. Gaya kepemimpinan ini terbukti memengaruhi indikator kinerja baik secara finansial maupun non-finansial, termasuk produktivitas, adaptabilitas, dan kepuasan pelanggan (Effiyanti et al., 2021). Dalam konteks sistem manajemen kinerja, kepemimpinan transformasional berperan menyelaraskan tujuan pribadi dengan visi organisasi, memantau, serta mengevaluasi pencapaian secara berkala. Menurut Musana & Setyawan (2023) kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan inovasi dan sistem kontrol internal yang efektif. Studi tambahan mengungkapkan bahwa model kepemimpinan semacam ini turut memberikan efek tidak langsung pada efektivitas kerja perusahaan melalui implementasi mekanisme pengendalian performa yang andal menjadikannya faktor mediasi penting dalam peningkatan performa (Musana & Setyawan, 2023; Akdere & Egan, 2020).

H1: *Transformation Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organization Performance*

Pengaruh Transformation Leadership Terhadap Organization Resilience

Pemimpin yang transformational tidak hanya mengatur dan mengelola, tetapi juga memfasilitasi perubahan positif, memberdayakan staf, serta menanamkan semangat untuk terus belajar dan berkembang. Dalam hal ini, *organization resilience* (OR) menjadi alat penting bagi pemimpin transformasional untuk membangun budaya kerja yang fleksibel dan inovatif. Dengan pembelajaran yang berkelanjutan, organisasi dapat mengenali tantangan, menilai kelemahan, dan merancang strategi yang responsif terhadap perubahan di lingkungan eksternal. Menurut Rosmiati (2021), entitas bisnis yang berhasil menumbuhkan lingkungan pembelajaran yang dinamis akan lebih tangguh saat berhadapan dengan transformasi dan unggul dalam menghasilkan manfaat tambahan yang lestari. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan sekadar berperan sebagai pemandu arah strategis, melainkan juga sebagai fasilitator proses belajar, yang meletakkan fondasi bagi daya tahan Perusahaan.

H2: *Transformation Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organization Resilience*

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organization Resilience

Employee engagement (EE) menjadi kunci memperkuat *organization resilience* (OR) karena karyawan yang terlibat lebih siap beradaptasi, tangguh menghadapi tekanan, dan mau bekerja sama dalam

perubahan. Menurut Saks (2022), EE berfungsi sebagai sumber daya mental yang meningkatkan kesiapan organisasi untuk bertahan dan pulih dari gangguan. Keterlibatan ini memperkuat rasa tanggung jawab, dukungan sosial, serta keterbukaan terhadap pembelajaran dan inovasi. Karyawan yang terlibat berperan dalam pengambilan keputusan, berbagi pengetahuan, dan membangun budaya kerja yang mendukung, sehingga meningkatkan kolaborasi tim dalam situasi stres. Dengan demikian, EE bukan hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menjadi aset strategis dalam menciptakan organisasi yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan (Samosir et al., 2023).

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organization Resilience*

Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Organization Resilience*

Organizational learning (OL) dalam konteks organisasi Indonesia terbukti menjadi sumber utama bagi penguatan *organizational resilience* (OR), terutama melalui pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan reflektif. Studi oleh Suciariani et al. (2022) pada perusahaan Pertamina menemukan bahwa budaya pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang turut mendukung resiliensi organisasi secara menyeluruh. Felani et al. (2024) menekankan bahwa penerapan *knowledge management* dan praktik pembelajaran organisasi yang efektif dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan seiring era Revolusi Industri 4.0.

H4: *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *Organization Resilience*

Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Organization Performance*

Organizational learning (OL) adalah proses penting bagi organisasi untuk memperoleh, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan guna meningkatkan efektivitas operasional serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Al-Kurdi et al. (2020) mengindikasikan bahwa lingkungan belajar di perusahaan memberikan sumbangan besar pada standar pelayanan, penyesuaian dengan pasar, serta proses pengambilan keputusan. García-Morales et al. (2020) menemukan bahwa OL meningkatkan kapabilitas dinamis organisasi sebesar 34% dalam merespons disrupsi. Khan et al. (2022) menegaskan peran OL sebagai penghubung antara manajemen pengetahuan dan kinerja, dan Al-Husseini et al. (2021) membuktikan bahwa OL di sektor manufaktur dapat meningkatkan produktivitas hingga 28% serta mengurangi waktu adaptasi teknologi 40%. Secara keseluruhan, pembelajaran berkelanjutan terbukti meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan stabilitas keuangan.

H5: *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *Organization Performance*

Pengaruh *Organization Resilience* Terhadap *Organization Performance*

Di tengah dunia usaha yang terus berubah dan sarat dengan risiko, daya tahan muncul sebagai elemen krusial yang membiarkan perusahaan tidak sekadar survive, melainkan juga maju pesat di era gangguan besar. Williams et al. (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan ketahanan tinggi memiliki kemampuan 40% lebih baik dalam menjaga stabilitas operasional saat krisis dibandingkan yang kurang tangguh. Temuan serupa dari Chen dan Mishra (2023) menegaskan bahwa ketahanan tidak hanya membantu menghadapi guncangan eksternal, tetapi juga mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, dengan korelasi positif 0,68 terhadap pertumbuhan pendapatan tahunan. Sharma et al. (2023) menemukan bahwa efektivitas ketahanan terhadap kinerja sangat dipengaruhi faktor internal, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu,

strategi peningkatan kinerja perlu terintegrasi dengan pembangunan ketahanan organisasi, melalui penguatan kapabilitas adaptif, sistem manajemen pengetahuan, dan pengembangan kepemimpinan (Burnard & Bhamra, 2023).

H6: Organizational resilience berpengaruh positif terhadap Organization Performance

Pengaruh Transformation Leadership Terhadap Organization Performance di Mediasi oleh Organization Resilience.

Penelitian yang dijalankan oleh Setyawan et al. (2024) mengemukakan bahwasanya gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan potensi individu dan perubahan secara menyeluruh memberikan pengaruh besar pada efektivitas kerja perusahaan, dengan daya tahan organisasi sebagai penghubung yang menguatkan keterkaitan itu. Penelitian oleh Yu & Xiang (2025) menemukan bahwa model kepemimpinan ini memberikan efek positif pada performa inovasi kelompok, dan dampak tersebut sepenuhnya diperantarai oleh resiliensi perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin telah memberikan arahan strategis dan motivasi, keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan organisasi mempertahankan kelangsungan operasional dan menyesuaikan diri secara fleksibel di tengah ketidakpastian.

H7: Transformation Leadership berpengaruh positif terhadap Organization Performance di mediasi oleh Organization Resilience

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organization Performance di Mediasi oleh Organization Resilience

Keterlibatan karyawan merupakan elemen krusial yang secara konsisten terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Setyawan et al., 2024). Tingkat keterlibatan yang tinggi berdampak pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan kualitas Layanan yang ditawarkan kepada pelanggan atau para pemangku kepentingan (Musana & Setyawan, 2022). Penelitian oleh Setyawan et al. (2024) menunjukkan bahwa engagement karyawan berdampak positif pada performa organisasi, dan dampak ini dapat diperbesar oleh kemampuan perusahaan untuk mengatasi serta beradaptasi dengan perubahan cepat di dunia bisnis. Perusahaan yang berhasil membangun kedekatan dengan karyawan biasanya punya jaringan kerja sama dan modal sosial yang kuat, komunikasi internal yang efektif, kerja sama tim yang solid, serta budaya saling percaya semua ini adalah komponen utama pembentuk ketahanan organisasi (Duchek, 2020). Ketahanan ini memungkinkan organisasi untuk tetap mempertahankan stabilitas operasional, beradaptasi secara cepat, dan bahkan memanfaatkan disrupsi sebagai peluang strategis. Dalam situasi penuh ketidakpastian, keterlibatan karyawan menjadi pendorong terciptanya inovasi, pemeliharaan kualitas layanan, dan pencapaian target strategis jangka panjang (Musana & Setyawan, 2021).

H8: Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Organization Performance di mediasi oleh Organization Resilience

Pengaruh Organizational Learning Terhadap Organization Performance di Mediasi oleh Organization Resilience

Organizational learning merupakan proses penting dalam pengembangan kapabilitas adaptif organisasi. Penelitian oleh Douglas & Haley (2024) menjelaskan bahwa strategi pembelajaran yang

sistematis seperti pengadaan pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi konteks, dan pemeliharaan memori organisasi secara langsung berkontribusi pada kapabilitas adaptasi yang mencerminkan ketahanan organisasi. Selain itu, Awad & Rojas (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital memfasilitasi pembelajaran organisasi dan inovasi, yang kemudian memperkuat ketahanan organisasi, terutama dalam menghadapi fluktuasi pasar dan tantangan lingkungan. Ketika pembelajaran diterapkan secara efektif, organisasi mampu mengantisipasi perubahan, menyusun respons adaptif, serta mempertahankan keberlanjutan operasional saat menghadapi gangguan semua ini adalah manifestasi ketahanan organisasi (Duchek, 2020). Sementara itu, Douglas & Haley (2024) menekankan bahwa pembelajaran sebagai *capability* inti bertransformasi menjadi ketahanan organisasi yang memungkinkan adaptasi berkelanjutan dan perbaikan kinerja dalam jangka panjang.

H9: *Organization Learning* berpengaruh positif terhadap *Organization Performance* di mediasi oleh *Organization Resilience*

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Menurut Sugiyono (2022), populasi didefinisikan sebagai ruang lingkup yang meliputi objek atau subjek yang memiliki atribut spesifik yang sudah dibuat oleh intelektual untuk dipahami dan dijadikan dasar pengambilan hasil akhir. Kajian ini menggunakan sejumlah perusahaan logistik di Batam sebagai populasi.

Sampel penelitian ditetapkan sebanyak 350 responden untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data, mengantisipasi data tidak valid atau responden yang keluar, serta memastikan estimasi parameter PLS-SEM lebih konsisten dan representatif. Angket diterapkan dengan skala Likert dari 1 hingga 5, yang mana angka 1 menandakan tidak sepakat sehingga 5 menunjukkan sangat sepakat, kemudian dibagikan kepada semua pegawai di perusahaan pengiriman. Metode yang diterapkan adalah pengambilan sampel probabilitas, dimana itu memberikan kesempatan kepada setiap semua anggota populasi untuk dipilih, sehingga memperbaiki keakuratan dan representasi hasil (Salma, 2023). Penelitian ini diuji menggunakan aplikasi SPSS dan Smart PLS untuk mengolah data dari kuesioner tentang hasil dan pembahasan pada responden serta mengukur variabel penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Responden.

Berdasarkan maklumat dari 350 orang yang menjawab, kebanyakan peserta dalam kajian ini adalah lelaki seramai 254 orang (72,57%), manakala perempuan adalah 96 orang (27,43%). Dari segi umur, responden paling ramai adalah dalam lingkungan 20–30 tahun dan rentang usia tersebut diwakili oleh 164 individu (47,13%), kemudian kelompok 31–40 tahun dengan 136 orang (39,08%), serta usia 41–50 tahun yang terdiri dari 47 orang (13,51%), dan hanya satu responden berusia di atas 60 tahun (0,29%). Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar berpendidikan Sarjana (152 orang atau 43,43%), diikuti Diploma (103 orang atau 29,43%), SMA/SMK (80 orang atau 22,86%), Magister (10 orang atau 2,86%), dan SMP (5 orang atau 1,43%). Dari aspek tempat kerja, responden terbanyak berasal dari perusahaan Sicepat (99 orang atau 28,29%), diikuti JNE (72 orang atau 20,57%), J&T Express (40 orang atau

11,43%), Indah Cargo (38 orang atau 10,86%), J&T Cargo (33 orang atau 9,43%), Siba Cargo (26 orang atau 7,43%), Deliverer Ekspedisi (25 orang atau 7,14%), serta Shopee Express (17 orang atau 4,86%).

Hasil dari Uji *Outer Loadings*

Ambang batas terendah untuk outer loading yang masih bisa diterima adalah 0,50, walaupun indikator dengan skor melebihi 0,70 lebih direkomendasikan sebab mengindikasikan kekuatan reliabilitas yang tinggi (Hair et al., 2021) (Zhang & Wong, 2013). Konstruk Employee Engagement, Organization Learning, Organizational Resilience, dan Organization Performance umumnya menunjukkan validitas, namun terdapat satu yang gagal memenuhi standar.

Hasil Uji AVE

Berdasarkan pedoman umum untuk validitas konvergen, skor Average Variance Extracted (AVE) harus mencapai atau melebihi 0,50 agar dianggap memenuhi syarat validitas konvergen (Suryani et al., 2018). Temuan dari studi ini mengungkapkan bahwasanya semua variabel menunjukkan poin AVE yang lebih unggul dari 0,50, sehingga dapat dikatakan valid.

Hasil dari Uji Reliabilitas

Pada saat Uji reliabilitas ini apabila nilai Cronbach Alpha, reliability > 0.07 maka variabel yang dimaksud sudah dapat dikategorikan sebagai reliabel (Guenther et al., 2023). Selanjutnya untuk hasil uji composite reliability sebagian besar mempunyai hasil reliabel.

Hasil Uji Pengaruh Langsung

Pada evaluasi ini, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi signifikansi serta hubungan antar variabel melalui perhitungan statistik deskriptif. Pengujian ini berpedoman pada ambang batas T-Statistic di atas 1,96 atau tingkat signifikan (P-Values) yang tidak lebih dari 0.05. Pada pemeriksaan dampak langsung atau direct effect, hasilnya sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Hipotesis 1 – Temuan pada hipotesis pertama memperlihatkan bahwa pola kepemimpinan yang bersifat transformasional punya pengaruh yang sangat krusial terhadap variabel yang diteliti itu. Intisari ini memperkuat temuan riset yang sebelumnya yang dilakukan oleh Yulianti dkk. (2022) dan juga di dukung oleh pemikiran Lai et al. (2020) tentang kaitan positif antara visi pemimpin dan ketangguhan sebuah organisasi atau perusahaan. Di sisi lain, penelitian oleh Frontiers (2022) menunjukkan bahwa aspek idealized influence dan inspirational motivation dari kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi besar pada performa pegawai, yang jelas berdampak pada efektivitas perusahaan..

Hipotesis 2- Hasil T-statistik menunjukkan nilai 1,599 dengan P-value 0,110 yang berarti tidak berpengaruh signifikan. Ini bertentangan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti (Yu & Xiang, 2025)) yang menemukan pengaruh positif signifikan antara *Transformational Leadership* dan *Organization Resilience*. Gloria et al. (2025) menemukan efek langsung tidak signifikan, terdapat efek mediasi melalui *organizational agility*. Odeh et al. (2021) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan ketahanan organisasi secara signifikan dalam konteks budaya adaptif.

Hipotesis 3- Skor T-statistik menunjukkan angka 4,290 dengan p-value 0,000, yang menandakan dampak signifikan. Berdasarkan penelitian Ibrahim et al. (2024), ada hubungan positif antara keterlibatan kerja dan resiliensi pribadi ($r = 0,356$, $p < 0,05$). Ini selaras dengan hasil Malik & Garg (2020) serta Cai et

al. (2024) yang menemukan bahwa engagement karyawan memberikan efek positif bermakna pada resiliensi organisasi.

Hipotesis 4- Hasil T-statistik menunjukkan nilai 10,221 dengan P-value 0,000 yang berarti berpengaruh signifikan. Studi pada konteks learning organization menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berkontribusi pada inovasi dan menciptakan *resilience* individu maupun organisasi. Ali et al. (2022) menemukan bahwa keterlibatan kerja dan ketahanan memainkan peran mediasi antara pembelajaran organisasi dan inovasi.

Hipotesis 5- Pada uji yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai T-statistics pada variabel *Organization Learning* sebesar 7,672 dengan P-Values di level 0,000. Bisa diketahui bahwasanya nilai tersebut sesuai dengan kriteria bahwa variabel signifikan Ibrahim et al. (2024). Percobaan ini selaras dengan temuan Inthavong et al. (2023) dan Valle (2020), ia menemukan bahwasanya *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *organization Performance*.

Hipotesis 6- Dalam evaluasi yang dilakukan, nilai T-statistics untuk variabel *Organizational Resilience* adalah 5,116 dan P-Values adalah 0,000. Dapat disimpulkan bahwa nilai tersebut sesuai dengan kriteria dan variabel tersebut signifikan (Massoud et al., 2020). Temuan ini sangat selaras dengan Inthavong et al. (2023) yang mana ia menemukan bahwa resiliensi organisasi memberikan pengaruh yang sangat bernilai pada performa organisasi.

Hipotesis 7- Pada tabel dapat dilihat bahwa variabel *Transformation Leadership* melalui *Organization Resilience* pada T-Statistics memiliki nilai sebesar 3,011 serta P-Value 0,003. Dapat diketahui bahwa nilai tersebut sesuai dengan kriteria bahwa variabel ini signifikan (Yu & Xiang, 2025). Temuan ini sejalan dengan Inthavong et al. (2023) menemukan bahwasanya *transformation leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organization performance* dengan *organization resilience* sebagai mediasi.

Hipotesis 8- Pada tabel dapat dilihat bahwa variabel *Employee Engagement* melalui *Organization Resilience* pada T-Statistics memiliki nilai sebesar 4,832 serta P-Value 0,000. Dapat diketahui bahwa nilai tersebut sesuai dengan kriteria bahwa variabel ini signifikan (Mariani & Yuniarsih, 2023).

Hipotesis 9- Pada tabel dapat dilihat bahwa variabel *Organization Learning* melalui *Organization Resilience* pada T-Statistics memiliki nilai sebesar 1,527 serta P-Value 0,127. Studi Rubel et al. (2021) menekankan peran mediasi keterlibatan kerja dan ketahanan individu, bukan organisasi keseluruhan, dalam *linking learning* dan *performance*

Uji R Square

Dari tabel, dapat dijelaskan bahwa skor R Square untuk variabel endogen *Organizational Resilience* adalah 0,605. Skor R Square yang melebihi 0,25 menunjukkan tingkat prediksi dalam kategori "Moderate". Sedangkan skor R Square untuk variabel endogen *Organizational Performance* adalah 0,481. Skor R Square yang lebih dari 0,25 mengindikasikan tingkat prediksi dalam kategori "Moderate". Dari tabel, dapat dijelaskan bahwa skor R Square untuk variabel endogen *Organizational Resilience* adalah 0,605. Skor R Square yang melebihi 0,25 menunjukkan tingkat prediksi dalam kategori "Moderate". Sedangkan skor R Square untuk variabel endogen *Organizational Performance* adalah 0,481. Skor R Square yang lebih dari 0,25 mengindikasikan tingkat prediksi dalam kategori "Moderate"

KESIMPULAN

Temuan studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak bermakna pada performa organisasi, baik secara langsung maupun melalui resiliensi organisasi sebagai mediator, walaupun tidak menunjukkan efek langsung yang signifikan pada resiliensi organisasi itu sendiri. Keterlibatan karyawan terbukti memberikan pengaruh signifikan pada resiliensi organisasi dan performa organisasi, baik melalui jalur langsung maupun dengan peran mediasi dari resiliensi organisasi. *Organization learning* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *organizational resilience* serta *organizational performance*, meskipun pengaruhnya terhadap *organizational performance* melalui *organizational resilience* tidak signifikan, menandakan bahwa pembelajaran organisasi lebih berdampak langsung pada kinerja dibandingkan melalui ketahanan. Selain itu, *organizational resilience* sendiri berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational performance*, sehingga mempertegas perannya sebagai factor mediasi yang memperkuat pengaruh variabel-variabel internal organisasi terhadap pencapaian kinerja. Hasil akhir yang bisa kita ambil adalah bahwa kepemimpinan yang berorientasi kepada pengembangan potensi individu, partisipasi karyawan, serta pembelajaran organisasi menjadi elemen krusial dalam memperbaiki efektivitas kerja perusahaan, dengan daya tahan organisasi bertindak sebagai penghubung yang penting namun dengan derajat signifikansi yang berbeda-beda di setiap keterkaitan

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Aggarwal, J. (2022). Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 57–60. <https://doi.org/10.1002/JLS.21826>
- Aiyub, Yusuf, E., Bintan, R., Adnan, & Azar. (2021). The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable and Percieved Organization Support as a Moderating Variable at The Regional Secretariat of Bireuen District. *Jurnal Visioner & Strategis*, 10(2).
- Aji, P. R. P., & Setyawan, A. (2024). The Role of Employee Engagement in The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Environment on Employee Performance of The State Civil Apparatus in The Environment Government of The Riau Islands Province. *International Journal of Economics Development Research*, 5(2), 2024–1002.
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Ali, A., Shabbir, T., & Ali, W. (2022). A Literature Review on Public Leadership in Organizations. *International Journal of Educational Administration*, 3(1).
- Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Donal Mon, M., & Tarihoran, O. J. (2021). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A MEDIATION VARIABLE. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*, 5(1).
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- EFFIYANTI, E., LUBIS, A. R., SOFYAN, S., & SYAFRUDDIN, S. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Case Study in Indonesia. *Journal of*

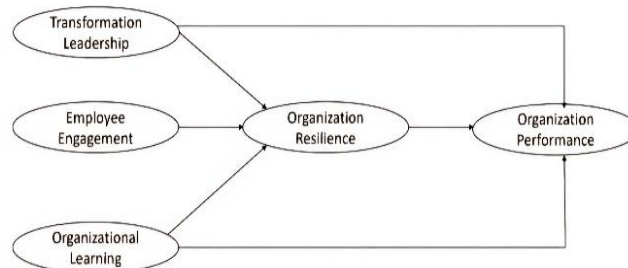
- Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 583–593. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0583>
- Felani, H. O., Santosa, W., & Idris, P. P. (2024). THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INCREASING ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY TO FACE THE CHANGES BROUGHT BY THE INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0 This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(09). <http://eduvest.greenvest.co.id>
- Fridayani, J. A. (2021). Kepemimpinan Adaptif Dalam Agilitas Organisasi Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Modus*, 33(2), 138–149. <https://doi.org/10.24002/modus.v33i2.4654>
- Giovanna Priscilla, Y., & Muchsinati, E. S. (2024). *Analysis the Influence of Motivation, Work Environment, Workplace Spirituality, and Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior (OCB), with Job Satisfaction as a Mediating Factor, among Employees in Beauty Clinics in the City of Batam*. 5(1), 54–63.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010>
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaikat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lamane-Harim, J., Cegarra-Leiva, D., & Sánchez-Vidal, M. E. (2023). Work-life balance supportive culture: a way to retain employees in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2074–2106. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1878255>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Massoud, M. F., Younis, Dr. J., & Abbas Ibrahim, P. N. (2020). Managing Stress through Work-Life Balance: A Study on Jinan Lebanon University Staff. *Research in Economics and Management*, 5(4), p1. <https://doi.org/10.22158/rem.v5n4p1>
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Mon, M. D., Wan, T., & Sentoso, A. (2025). Role of Polychronicity in Job Performance and Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction and Work Engagement. *Binus Business Review*, 16(1), 57–69. <https://doi.org/10.21512/bbr.v16i1.11974>
- Muchsinati, E. S., Lina, L., & Fatyandri, A. N. (2025). The Influence of Green Human Resource Management Mechanisms on Sustainable Business Outcomes in Customer-Centric Digital Enterprises. *Journal of Social Commerce*, 5(2), 311–330.
- Nelson, A., Lie, W., & Setyawan, A. (2025). Do Organizational Innovation and SHRM Practices Improve Organizational Resilience? The Mediating Role of Employee Resilience. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1), 227–248
- Nelson, A., Agatha, J., & Setyawan, A. (2025). The moderating effect of self-efficacy on the relationship between talent management practice and organizational resilience. *Jurnal Siasat Bisnis*, 29(2), 125–142. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol29.iss2.art1>
- Pap, J., Mako, C., Illesy, M., Kis, N., & Mosavi, A. (2022). Modeling Organizational Performance with Machine Learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc8040177>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). High commitment human resource management practices and hotel employees' work outcomes in Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 37–52. <https://doi.org/10.1002/joe.22089>
- Setyawan, A., & Nelson, A. (2021). The Role of Organizational Culture in the Influence of HR Practices, Knowledge Management, and Talent Management on Organizational Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(2), 275–284. <https://journal.unnes.ac.id/nju/jdm/article/view/30980>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV. Alfabeta.

- Suryani, E., Saufi, A., & Roro Dhiya Auliana Soesetio, R. (n.d.). Implementation of SEM Partial Least Square in Analyzing the UTAUT Model. In *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. Retrieved www.ajhssr.com
- Valle, R. (2020). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Yu, J., & Xiang, K. (2025). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. *Behavioral Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/bs15010010>
- Yulianti, M., Setyadi, D., Mintarti, S., Pasinringi, S. A., & Sari, N. (2022). How transformational leadership and organizational citizenship behavior influence organizational resilience during COVID-19 pandemic. *International Journal of Health Sciences*, 1403–1414. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns6.10731>
- Zhang, X. P., & Wong, L. N. Y. (2013). Loading rate effects on cracking behavior of flaw-contained specimens under uniaxial compression. *International Journal of Fracture*, 180(1), 93–110. <https://doi.org/10.1007/s10704-012-9803-2>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR DAN TABEL

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	254	72,57%
	Wanita	96	27,43%
Usia	20 – 30 Tahun	164	47,13%
	31 – 40 Tahun	136	39,8%
	41 – 50 Tahun	47	13,51%
	>50 Tahun	1	0,2%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	80	24,29%
	Diploma	103	29,43%
	S1 Sarjana	152	43,43%
	S2 Magister	10	2,86%
Tempat Kerja	J&T Cargo	33	9,4%
	J&T Express	40	11,43%
	JNE	72	20,57%
	Sicepat	99	28,29%
	Indah Cargo	38	10,86%
	Deliverer Ekspedisi	25	7,14%
	Shopee express	17	4,68%
	Siba Cargo	26	7,43%

Gambar 1. Framework



Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Variabel	Sample Mean	Keterangan
EE 1	0,774	Valid
EE 2	0,703	Valid
EE 3	0,732	Valid

EE 4	0,748	<i>Valid</i>
OL 1	0,842	<i>Valid</i>
OL 2	0,782	<i>Valid</i>
OL 3	0,796	<i>Valid</i>
OL 4	0,798	<i>Valid</i>
OP 1	0,750	<i>Valid</i>
OP 2	0,786	<i>Valid</i>
OP 3	0,809	<i>Valid</i>
OP 4	0,794	<i>Valid</i>
OR 1	0,788	<i>Valid</i>
OR 2	0,764	<i>Valid</i>
OR 3	0,676	<i>Valid</i>
OR 4	0,773	<i>Valid</i>
TL 1	0,763	<i>Valid</i>
TL 2	0,777	<i>Valid</i>
TL 3	0,744	<i>Valid</i>

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Variabel	AVE	Keterangan
EE	0,547	<i>Valid</i>
OL	0,648	<i>Valid</i>
OP	0,616	<i>Valid</i>
OR	0,564	<i>Valid</i>
TL	0,502	<i>Valid</i>

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
EE	0,724	0,828	<i>Reliabel</i>
OL	0,818	0,880	<i>Reliabel</i>
OP	0,792	0,865	<i>Reliabel</i>
OR	0,743	0,838	<i>Reliabel</i>
TL	0,668	0,798	<i>Reliabel</i>

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Jalur (<i>Direct</i>)	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
<i>Transformation Leadership</i> → <i>Organization Performance</i>	6,273	0,000	H ₁ : Signifikan
<i>Organization Learning</i> → <i>Organization Performance</i>	7,672	0,000	H ₂ : Signifikan
<i>Organization Resillene</i> → <i>Organization Performance</i>	5,116	0,000	H ₃ : Signifikan
<i>Transformation Leadership</i> → <i>Organization Resilience</i>	1,599	0,110	H ₄ : Tidak Signifikan
<i>Organization Learning</i> → <i>Organization Resilience</i>	10,221	0,000	H ₅ : Signifikan
<i>Employee Engagement</i> → <i>Organization Resilience</i>	4,290	0,000	H ₆ : Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Jalur <i>Mediating</i>	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
<i>Transformation Leadership</i> → <i>Organization Performance</i> → <i>Organization Resillene</i> sebagai variable mediasi	3,011	0,003	H7 : Signifikan
<i>Employee Engagement</i> → <i>Organization Performance</i> → <i>Organization Resillene</i> sebagai variable mediasi	4,832	0,000	H8 : Signifikan
<i>Organization Learning</i> → <i>Organization Performance</i> → <i>Organization Resillene</i> sebagai variable mediasi	1,527	0,127	H9 : Tidak Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Variabel	<i>Adjusted R Square</i>
<i>Organization Resilience</i>	0,642
<i>Organization Performance</i>	0,670

Sumber : Data Primer Diolah (2025)