



## Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan diri terhadap kinerja adaptif selama krisis: Peran mediasi pemberdayaan psikologi

Rizky Ferrari Oktavian<sup>1</sup>, Sriwardani<sup>2</sup>, Budhi Satriawan<sup>3</sup>, Ahmad Johan<sup>4</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Langlang Buana

<sup>4</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung (STIA Bandung)

[rzky.ferrari@unla.ac.id](mailto:rzky.ferrari@unla.ac.id)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 7 Maret 2022

Disetujui 10 Maret 2022

Diterbitkan 15 Maret 2022

### Kata kunci:

Kepemimpinan  
Transformasional  
Self-Leadership  
Psychological  
Empowerment  
Kinerja Adaptif

### Keywords :

Transformational  
leadership  
Self-Leadership  
Psychological  
Empowerment  
Adaptive Performance

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan diri terhadap kinerja adaptif, serta peran mediasi pemberdayaan psikologis selama krisis pandemi Covid-19. Penelitian ini dilakukan pada karyawan UMKM kuliner di Jawa Barat dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan diri memiliki pengaruh terhadap pemberdayaan psikologis, dan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh terhadap kinerja adaptif. Ditemukan juga bahwa pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan diri sendiri terhadap kinerja adaptif. Studi ini memberikan saran bagi pelaku usaha dan organisasi untuk mengelola dan meningkatkan kinerja adaptif karyawan mereka selama krisis organisasi.

### ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of transformational leadership and self-leadership on adaptive performance, as well as the mediating role of psychological empowerment during the Covid-19 pandemic crisis. This research was conducted on employees of culinary SMEs in West Java by distributing questionnaires to respondents. The data was then analyzed using SEM-PLS. The findings of this study prove that transformational leadership and self-leadership have an influence on psychological empowerment, and that psychological empowerment has an influence on adaptive performance. It was also found that psychological empowerment mediates the effect of transformational leadership and self-leadership on adaptive performance. This study provides suggestions for businesses and organizations to manage and improve the adaptive performance of their employees during organizational crises.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Dalam menjalankan bisnisnya, organisasi seringkali mengalami perubahan dan krisis yang cepat akibat lingkungan bisnis yang bergejolak yang terjadi tanpa kehati-hatian. Organisasi mungkin mengalami masalah yang lebih sering terjadi seperti kesalahan manusia, keluhan dari pelanggan, atau masalah teknis lainnya (Wu et al., 2021). Masalah seperti ini sering terjadi dalam organisasi, sehingga baik manajer maupun karyawan memiliki persiapan yang lebih baik untuk memahami dan memperbaikinya. Namun, ada masalah atau krisis yang lebih besar yang lebih tidak terduga dan berpotensi mengganggu (Bundy et al., 2017) bagi organisasi jika individu tidak memiliki kesiapan atau kapasitas untuk menghadapinya. Pandemi COVID-19 yang berlangsung sejak akhir tahun 2019 menuntut organisasi bisnis, pemerintah, dan berbagai lapisan masyarakat lainnya untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Di Indonesia, kebijakan *social distancing* dan pembatasan sosial berskala besar telah memaksa organisasi untuk mengubah cara mereka menjalankan bisnisnya.

Untuk merespon perubahan tersebut, yang meliputi interaksi kerja yang terbatas, pemutusan hubungan kerja sementara, dan perubahan struktur kerja (Høgden, 2021), karyawan tidak hanya perlu memahami kondisi tersebut, tetapi mereka juga perlu berkembang untuk beradaptasi dan berhasil mencapai kesuksesan. dalam keadaan baru. Kinerja adaptif, yang didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja (Høgden, 2021; Pulakos et al., 2000), merupakan aspek yang harus dimiliki oleh individu yang mengalami perubahan atau krisis yang cepat (Høgden, 2021; Marques-Quinteiro et al., 2019; Park & Park, 2019; Saira et al., 2020). Oleh karena itu, persoalan yang harus diatasi adalah bagaimana individu dan organisasi dapat mengembangkan dan meningkatkan kinerja adaptif karyawan.

Park and Park (2019) telah melakukan tinjauan literatur tentang anteseden kinerja adaptif karyawan, dan menemukan bahwa ada beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kinerja adaptif karyawan, yang berasal dari dalam diri individu, pekerjaan, kelompok, dan organisasi secara lebih luas. konteks. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong perilaku adaptif karyawan (Charbonnier-Voirin et al., 2010; M. A. Griffin et al., 2010; Høgden, 2021). Hal ini mengacu pada kemampuan pemimpin untuk memperluas dan meningkatkan tujuan individu dengan memberikan motivasi dan kepercayaan diri untuk tampil di luar harapan (Dvir et al., 2002). Faktor lain yang dapat memprediksi kinerja adaptif karyawan adalah kepemimpinan diri, yang merupakan proses di mana individu membangun motivasi intrinsik untuk mempengaruhi pengaruh positif dan kinerja selama mengejar tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan (Breevaart et al., 2016; Marques-Quinteiro et al., 2019)

Studi sebelumnya tentang kepemimpinan diri telah menemukan bahwa hal itu berdampak positif pada kinerja, dan hal itu dapat dikaitkan dengan cara individu bereaksi terhadap fenomena negatif dalam pekerjaan mereka (Hauschildt & Konradt, 2012; Lucke & Furtner, 2015). Baik kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan diri telah terbukti menjadi anteseden pemberdayaan psikologis (Amundsen & Martinsen, 2015; Bose et al., 2021; Pradhan et al., 2017; Saira et al., 2020; Wilson, 2014). Pemberdayaan psikologis adalah keadaan psikologis individu yang dapat digambarkan dalam empat perangkat kognisi, yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan psikologis sendiri juga terbukti menjadi prediktor kinerja adaptif (Anindyajati et al., n.d.; Yang et al., 2017)

UMKM kuliner di Indonesia merupakan salah satu sektor yang paling terdampak dari pandemi COVID-19, karena mengalami penurunan omzet penjualan. Berdasarkan survei “Dampak pandemi COVID-19 terhadap UMKM” yang dilakukan oleh SMESCO, bekerjasama dengan Kementerian Koperasi dan UMKM, ada tiga sektor UMKM yang terkena dampak pandemi, yaitu kuliner (43,09%), jasa (26,02%), dan fashion (13,01%). Meski para pelaku usaha sudah melakukan pemasaran baik secara online maupun offline, namun kondisi kegiatan usahanya masih belum bisa dibenahi karena pandemi menyebabkan daya beli konsumen menurun. Selain itu, baik pengelola maupun karyawan UMKM kuliner mengalami kesulitan dalam hal PHK sementara dan pengurangan jumlah pekerja (Baskara, 2020).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pradhan et al. (2017) di industri ritel India, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi pemberdayaan psikologis karyawan melalui budaya organisasi. Penelitian lain juga menemukan temuan serupa, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan (Allameh et al., 2012; Bartram & Casimir, 2007; Bose et al., 2021; Saira et al., 2020). Studi dari Attari (2013) juga menyoroti bahwa ada pengaruh yang kuat dari kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis karyawan dan dimensinya. Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis.

Kepemimpinan diri mengacu pada kecenderungan individu untuk terlibat dalam strategi untuk memantau dan mengarahkan pekerjaannya sendiri, dan untuk memotivasi dirinya sendiri menuju pencapaian (Houghton et al., 2012). Kepemimpinan diri dicirikan oleh tiga strategi, yaitu strategi perilaku, kognitif, dan penghargaan alami. Kepemimpinan diri telah dianggap memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pemberdayaan psikologis individu (Houghton & Yoho, 2005). Dijelaskan oleh Manz dan Neck (2004) bahwa setiap strategi self-leadership dapat dikaitkan dengan komponen pemberdayaan psikologis. Strategi yang berfokus pada perilaku dapat mengarah pada penentuan nasib sendiri dan kompetensi individu, strategi kognitif dapat mendorong makna, sementara strategi

penghargaan alami dapat mengarah pada peningkatan perasaan kompetensi dan pengendalian diri (Neck & Manz, 2010).

Mengenai hubungan ini, Amundsen dan Martinsen (2015) juga mengusulkan dan menegaskan bahwa di tempat kerja dengan iklim yang mendukung, individu dengan kapasitas kepemimpinan diri akan mengalami makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan memiliki peluang dan hasil di tempat kerja. Selain itu, tujuan utama kepemimpinan diri, yaitu peningkatan efikasi diri, sangat erat kaitannya dengan persepsi kompetensi. Kompetensi dikenal sebagai salah satu komponen dalam pemberdayaan psikologis (Wilson, 2014).

Hubungan antara kepemimpinan diri dan pemberdayaan psikologis telah diusulkan dan dibuktikan dalam penelitian sebelumnya. Neck dan Houghton (2006) mengemukakan bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Demikian pula, Houghton dan Yoho (2005) juga menciptakan model kontingensi kepemimpinan dan pemberdayaan psikologis, menunjukkan hubungan yang positif. Akhirnya, Amundsen dan Martinsen (2015) dalam studi mereka tentang organisasi misi Kristen Norwegia dan sektor perawatan kesehatan menemukan bahwa kepemimpinan diri bertindak sebagai variabel mediasi parsial dari hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan pemberdayaan psikologis. Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>. Kepemimpinan Diri berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis.

Individu yang berdaya secara psikologis dalam suatu organisasi mempersepsikan dirinya sebagai manusia yang kompeten yang mampu mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan kerjanya secara bermakna, memfasilitasi perilaku proaktif, menunjukkan inisiatif, dan bertindak secara mandiri (Anindyajati et al., n.d.; Spreitzer, 1995). Hal ini akan memungkinkan individu untuk melakukan adaptif selama perubahan atau krisis dalam organisasi. Kinerja adaptif mengacu pada kemampuan untuk mengatasi dan merespons perubahan di tempat kerja (Marques-Quinteiro et al., 2019). Pulakos dkk. (2000) melakukan penelitian tentang hubungan antara efikasi diri dan kinerja adaptif. Temuan menunjukkan bahwa efikasi diri, yang terkait erat dengan kompetensi sebagai salah satu komponen pemberdayaan psikologis, ditemukan sebagai prediktor kinerja adaptif karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan merasa bahwa mereka memiliki kompetensi untuk mengalami perubahan, dan mereka mampu menghadapi dan menanggapinya.

Hasil dari penelitian sebelumnya telah menunjukkan peran pemberdayaan psikologis dalam mempengaruhi kinerja adaptif. Anindyajati dkk. (2017) melakukan penelitian pada dokter dan menemukan bahwa pemberdayaan psikologis secara langsung mempengaruhi kinerja adaptif. Studi lain juga menemukan bahwa self-efficacy atau kompetensi, salah satu komponen pemberdayaan psikologis, memiliki pengaruh terhadap kinerja adaptif (B. Griffin & Hesketh, 2003; M. A. Griffin et al., 2010; Pulakos et al., 2000). Demikian pula, Yang et al. (2017) meneliti peran pemberdayaan psikologis organisasi, dan menemukan bahwa hal itu dapat memiliki pengaruh positif pada kinerja adaptif individu. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah:

H<sub>3</sub>. Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif.

Pemberdayaan psikologis terdiri dari empat komponen, yaitu penentuan nasib sendiri, kompetensi, makna, dan dampak (Pradhan et al., 2017; Spreitzer, 1995). Seorang individu yang berdaya secara psikologis akan berusaha memvisualisasikan makna tugas mereka saat melakukan pekerjaan mereka, bersama dengan berusaha untuk membuat perubahan positif yang signifikan untuk pekerjaan mereka (Pradhan et al., 2017; Spreitzer, 1995). Keempat komponen pemberdayaan psikologis tersebut dapat dipengaruhi oleh aspek baik dari kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan diri sendiri, dan dapat mengarah pada peningkatan kinerja adaptif karyawan. Dalam kaitan ini, para manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional akan berupaya untuk mencapai keberhasilan organisasi, karena mereka berperan sebagai penggerak menuju pertumbuhan karyawan dan tujuan organisasi (Bose et al., 2021). Pemimpin transformasional juga akan berkembang untuk menumbuhkan kepercayaan diri karyawan, dan itu akan meningkatkan penentuan nasib sendiri dan membantu karyawan untuk bertindak melampaui harapan (Bose & Patnaik, 2015; Prabhakar, 2005).

Kepemimpinan transformasional ditemukan menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan (Beck-Tauber, 2012). Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional kurang tahan terhadap perubahan, karena para pemimpin meningkatkan kinerja dan kemampuan beradaptasi mereka dari waktu ke waktu. Kepemimpinan transformasional juga terbukti cocok dalam lingkungan yang mudah berubah dan dinamis (Høgden,

2021). Ketika pemimpin transformasional memunculkan dan mendukung pemberdayaan psikologis individu, individu yang mengalami perubahan atau krisis dalam organisasi akan mampu menunjukkan kinerja adaptif. Kepemimpinan diri dapat dipahami sebagai proses pengaruh diri yang melibatkan strategi perilaku dan kognitif yang bertujuan untuk mempengaruhi perilaku dan hasil kinerja secara positif (Neck & Manz, 2010). Ini adalah proses di mana individu mencoba untuk mempengaruhi dan mengelola perilaku, kognisi, dan motivasi mereka di tempat kerja. Self-leadership memungkinkan individu untuk memunculkan komponen-komponen pemberdayaan psikologis, yang dicapai dari kombinasi strategi dalam self-leadership (Marques-Quinteiro et al., 2019; Neck & Manz, 2010). Selain itu juga meningkatkan kesadaran individu terhadap lingkungan (Marques-Quinteiro et al., 2019), sehingga mampu menyadari perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Seiring dengan pemberdayaan psikologis, kepemimpinan diri akan membantu individu untuk mengontrol kognisi dan motivasi mereka (Amundsen & Martinsen, 2015), serta memiliki persepsi kompetensi dan efikasi diri (Wilson, 2014). Hal ini akan mengarahkan individu untuk mampu beradaptasi dan merespon perubahan, atau bahkan krisis, yang terjadi di tempat kerja. Ketika seorang individu merasa bahwa mereka mampu dan kompeten, memiliki kapasitas untuk menyadari lingkungan mereka, dan mampu terlibat dalam pengambilan keputusan, mereka akan memiliki kemampuan untuk memahami kondisi dalam keadaan mereka dan bertindak sesuai dengan itu. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4a</sub>. Pemberdayaan Psikologis memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Adaptif

H<sub>4b</sub>. Pemberdayaan Psikologis memediasi hubungan antara Kepemimpinan Diri dan Kinerja Adaptif

Penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan diri sebagai dua aspek yang dapat memprediksi kinerja adaptif karyawan melalui peran pemberdayaan psikologis sebagai mediator. Ini menjawab panggilan, dan juga mengisi kesenjangan penelitian yang ditangani oleh Park and Park (2019) untuk menggambarkan proses anteseden ini dan memahaminya antara faktor pribadi dan kontekstual yang berbeda. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya literatur tentang kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional dan self-leadership, pemberdayaan psikologis, dan kinerja adaptif lintas budaya, karena studi sebelumnya sebagian besar berfokus pada budaya Barat (Saira et al., 2020; Waldman et al., 2015).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mengukur hubungan kausal antar variabel. Populasi penelitian ini adalah pegawai UMKM kuliner di Provinsi Jawa Barat, dengan jumlah sampel 185 responden. Penelitian dilakukan dengan metode survei, dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Jumlah akhir kuesioner yang dikembalikan dan digunakan untuk pengolahan data adalah 185 kuesioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modelling menggunakan software smart PLS.

Pengukuran variabel penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2000), yang terdiri dari 15 item. Ada 4 dimensi dari variabel ini, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu.
2. Variabel Self-Leadership diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Martinsen (2009) yang terdiri dari 15 item. Ada dua dimensi dari variabel ini, yaitu orientasi pencapaian dan regulasi diri.
3. Variabel Pemberdayaan Psikologis diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995) yang terdiri dari 21 item. Dimensi variabel ini adalah makna, kompetensi, determinasi diri, dan dampak.
4. Variabel Adaptive Performance diukur dengan menggunakan skala yang dirancang oleh Q (2006), yang terdiri dari 25 item. Ada empat dimensi variabel ini, terdiri dari budaya dan promosi interpersonal, manajemen stres dan darurat, pembelajaran berkelanjutan, dan pemecahan masalah inovasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

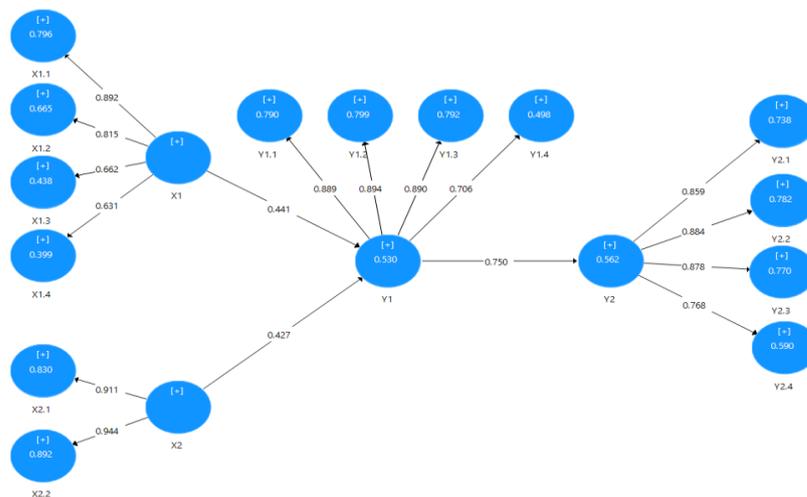
Dari hasil penelitian mengenai karakteristik demografi dapat diketahui bahwa responden didominasi oleh laki-laki (63%), pada kelompok umur 36-45 tahun (51%), dengan pendidikan sarjana (74%). Lebih jelasnya karakteristik demografi disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1 Karakteristik Demografi**

Characteristics	Frequency	Percentage
<b>Gender</b>		
Male	117	63%
Female	68	37%
<b>Age</b>		
18-25 years old	12	6%
26-35 years old	37	20%
36-45 years old	94	51%
46-55 years old	42	23%
<b>Education</b>		
High School or equivalent	40	7%
Bachelor's degree	136	74%
Others	9	5%

### Analisis Model Pengukuran

Hasil analisis outer model untuk uji validitas dan reliabilitas, serta model persamaan koefisien jalur disajikan pada Gambar 2 di bawah ini.



**Gambar 2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran**

### Validitas Konvergen

Validitas konvergen diperiksa untuk mengecek validitas masing-masing indikator dengan menggunakan nilai loading factor. Persyaratan nilai loading factor dalam penelitian ini adalah 0,7 (Hair et al., 2019). Berdasarkan Gambar 2, tidak ada indikator yang harus diturunkan karena semua indikator telah memenuhi syarat dengan nilai loading factor > 0,70 (valid), sehingga validitas konvergen terpenuhi.

### Validitas Diskriminan

Model memiliki validitas diskriminan yang baik jika akar kuadrat dari Average Variance Extracted untuk setiap konstruk lebih besar dari setiap konstruk dalam model. Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2 Nilai Square Root of AVE**

	TL	SL	PE	AP
Transformational Leadership	0.884			
Self-Leadership	0.406	0.774		
Psychological Empowerment	0.614	0.606	0.811	
Adaptive Performance	0.473	0.448	0.750	0.876

Sumber: Data diproses (2022)

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa nilai akar kuadrat dari AVE adalah 0,582, 0,669, 0,654, 0,702 yang lebih besar dari nilai masing-masing konstruk, atau nilai akar kuadrat AVE > 0,5. Oleh karena itu, model pengukuran penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

### Reliabilitas dan Average Variance Extracted (AVE)

Uji reliabilitas dilihat dari nilai Cronbach's alpha, Composite Reliability, dan nilai AVE. Konstruk dikatakan reliabel jika nilai AVE > 0.50, composite reliability > 0.70, dan Cronbach's alpha > 0.60. Output untuk SmartPLS untuk nilai composite reliability dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3 Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE**

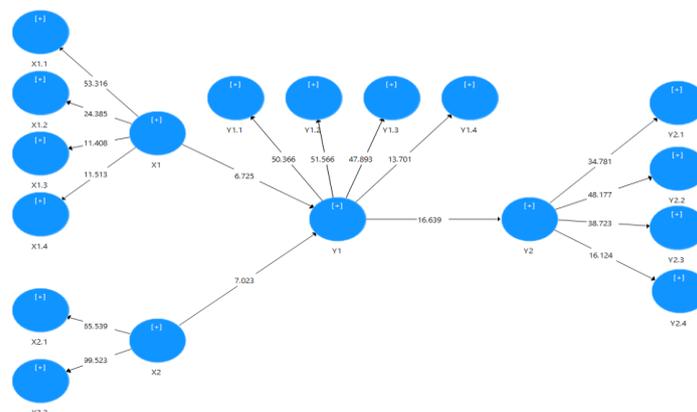
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Transformational Leadership	0,857	0,877	0,781
Self-Leadership	0,906	0,897	0,599
Psychological Empowerment	0,931	0,883	0,658
Adaptive Performance	0,929	0,908	0,767

Sumber: Data diproses (2022)

Dari hasil output SmartPLS pada Tabel 3, semua konstruk memiliki nilai AVE AVE > > 0.50, composite reliability > 0.70, dan Cronbach's alpha > 0.60. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

### Evaluasi Model Struktural

Berdasarkan hasil pengujian outer model dipastikan model telah memenuhi kriteria. Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (inner model) dengan melihat nilai reliabilitas indikator (R<sup>2</sup>) dalam konstruk variabel dependen dan hasil uji koefisien jalur yang diketahui dari nilai t-statistik. Evaluasi lainnya dilakukan dengan melihat relevansi prediktif Q<sup>2</sup> dan untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui bootstrap.



**Gambar 3 Hasil Evaluasi Model Struktural**

### Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determinan ( $R^2$ ) dilakukan untuk melihat kebaikan model yang diprediksi. Model yang diprediksi baik jika nilai  $R^2$  lebih tinggi. Nilai koefisien determinan ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 1 Nilai Koefisien Determinan**

	R Square	Results
Psychological Empowerment	0.530	Model Moderate
Adaptive Performance	0.562	Model Moderate

Berdasarkan Tabel 4, model memiliki prediksi model yang baik.

### Predictive Relevance ( $Q^2$ )

Uji kecocokan model dilakukan dengan menggunakan analisis  $Q^2$  dengan melihat nilai  $Q^2$ . Jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol, model dikatakan baik atau fit. Hasil estimasi disajikan pada Tabel 5 di bawah ini:

**Tabel 2 Nilai  $Q^2$**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	Results
Psychological Empowerment	3885,000	3026,786	0,221	Memiliki nilai relevansi prediktif yang kuat
Adaptive Performance	2960,000	2161,393	0,270	Memiliki nilai relevansi prediktif yang kuat

Pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai  $Q^2$  untuk pemberdayaan psikologis dan kinerja adaptif adalah 0,221 dan 0,270. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian ini sudah baik, dan mampu mewakili fakta dan kondisi yang terjadi di lapangan.

### Pengujian *Bootstrapping*

Uji signifikansi dari model prediksi dalam evaluasi inner model dapat dilihat dari nilai p-value. Jika p-value > 0,05 atau 5% berarti nilai tersebut tidak signifikan, tetapi jika P-value < 0,05 atau 5% berarti variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 6 sebagai berikut:

**Table 3 Results of P-Value (Bootstrapping)**

	Original Sample	T Statistics	P Values	Results	Hypothesis
TL => PE	0,441	6,725	0,000	Significant	H1 accepted
SL => PE	0,427	7,023	0,000	Significant	H2 accepted
PE => AP	0,750	16,639	0,000	Significant	H3 accepted
TL => PE => AP	0,330	6,383	0,000	Significant	H4a accepted
SL => PE => AP	0,320	6,282	0,000	Significant	H4b accepted

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Dengan kata lain, jika kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh karyawan, maka pemberdayaan psikologis mereka juga akan lebih baik. Temuan ini mendukung hasil dari penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memprediksi pemberdayaan psikologis (Allameh et al., 2012; Attari, 2013; Bartram & Casimir, 2007; Bose et al., 2021; Saira et al., 2020). Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan cara yang tepat menggunakan perilaku, komunikasi, kasih sayang, dan perhatian mereka untuk mengembangkan kemampuan mereka. Sikap dari pemimpin ini akan memungkinkan karyawan menjadi lebih berdaya secara psikologis. Karyawan akan menunjukkan perilaku yang positif, seperti dalam bentuk kinerja ekstra peran dan memberikan lebih dari yang diharapkan. Ketika pemimpin transformasional dapat mempengaruhi pemberdayaan psikologis karyawan, ini berarti karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan mereka merasakan suasana positif dari pemimpin mereka dalam organisasi, sehingga memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa self-leadership berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Dengan kata lain, semakin tinggi kepemimpinan diri, semakin tinggi pemberdayaan psikologisnya. Hal ini sesuai dengan temuan dari beberapa penelitian yang telah dilakukan yang menemukan bahwa self-leadership dapat mempengaruhi pemberdayaan psikologis (Neck & Houghton, 2006; Houghton & Yoho, 2005; Amundsen & Martinsen, 2015). Kebutuhan akan kepemimpinan diri berasal dari pandangan bahwa semua anggota organisasi memiliki kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri, meskipun terbatas. Dalam hal ini, kepemimpinan diri dapat memiliki pengaruh positif pada pemberdayaan psikologis melalui visualisasi, self-talk positif, dan pemikiran yang fleksibel. Ini akan membantu individu untuk mengalami makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan kemampuan untuk menangkap peluang dalam organisasi.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja adaptif. Semakin tinggi pemberdayaan psikologis karyawan, semakin baik kinerja adaptif mereka. Temuan dari penelitian ini juga memperkuat hasil dari Anindyajati dkk. (2017), Griffin dkk. (2010), Pulakos dkk. (2000), dan Griffin & Hesketh (2003). Ketika individu memiliki kemampuan untuk meningkatkan pemberdayaan psikologisnya, maka akan berdampak positif pada kinerja adaptif. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, bahwa mereka memiliki kompetensi dan bertekad untuk menjadi bagian dari organisasi. Oleh karena itu, karyawan akan merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap peran mereka dalam organisasi. Karyawan juga akan dapat tampil adaptif saat mengalami perubahan atau krisis di tempat kerja.

Pemberdayaan psikologis ditemukan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adaptif. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikan dengan arah positif. Pemberdayaan psikologis dapat menjadi mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja adaptif. Ketika seorang individu mempersepsikan bahwa pemimpin dalam organisasi memberikan motivasi dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, individu akan memiliki pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi. Melalui pemberdayaan psikologis, karyawan memiliki lebih banyak kesempatan untuk menunjukkan prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan mereka. Kepemimpinan transformasional cocok dalam lingkungan yang mudah berubah dan dinamis (Høgden, 2021). Dengan demikian, ketika dihadapkan pada perubahan atau krisis dalam organisasi, individu akan mampu menunjukkan kinerja adaptif dengan memanfaatkan pemberdayaan psikologis yang dimilikinya.

Selain itu, pemberdayaan psikologis juga terbukti memiliki peran mediasi dalam hubungan self-leadership terhadap kinerja adaptif. Hasilnya signifikan dengan arah positif, sehingga pemberdayaan psikologis dapat menjadi mediator dalam hubungan kedua variabel tersebut. Kepemimpinan diri dapat mendorong individu untuk selalu mengevaluasi dan menyadari tanggung jawab mereka di tempat kerja. Berkaitan dengan hal tersebut, pemberdayaan psikologis berperan untuk memberikan rasa kompetensi

dan tekad kepada karyawan untuk selalu menyelesaikan pekerjaannya. Semangat kerja yang muncul dari diri individu ini akan berdampak pada kinerja adaptif. Ketika individu menyadari bahwa mereka memiliki kemampuan dan kompetensi, serta memahami lingkungan mereka, mereka akan mampu beradaptasi dengan perubahan keadaan mereka dan berkinerja baik dalam pekerjaan mereka.

## KESIMPULAN

Kajian ini menyoroti peran kepemimpinan, baik dari pemimpin maupun individu, dalam mempengaruhi pemberdayaan psikologis dan kinerja adaptif selama krisis pandemi Covid-19 di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan diri terhadap pemberdayaan psikologis, dan pemberdayaan psikologis pada kinerja adaptif. Dalam penelitian ini, pemberdayaan psikologis dioperasikan sebagai variabel mediasi parsial antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan diri, dan kinerja adaptif.

Ada beberapa implikasi untuk praktek yang dapat ditarik dari penelitian ini. Pertama, UMKM perlu memahami peran penting pemimpin dalam memimpin perusahaan menuju kesuksesan; terutama dalam mengelola karyawannya. Ketika mengalami krisis, sangat penting bagi pemimpin untuk memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan untuk mendorong mereka dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai pendekatan kepemimpinan yang cocok yang menekankan pada pemberdayaan dan kinerja adaptif karyawan selama krisis. Kedua, kepemimpinan diri juga harus dipertimbangkan sebagai aspek penting yang dapat mendorong kognisi individu, motivasi, efikasi diri, dan kompetensi. Self-leadership akan mendorong individu untuk merespon perubahan yang terjadi di sekitarnya. Oleh karena itu, harus disadari baik oleh organisasi maupun individu bahwa pemberdayaan psikologis dan kinerja adaptif keduanya merupakan hasil positif yang dapat ditingkatkan dengan adanya kepemimpinan diri dan kepemimpinan transformasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224–230.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323.
- Anindyajati, M., Harding, D., Koesma, R. E., & Nugraha, Y. (n.d.). Organizational commitment as a mediator between psychological empowerment and adaptive performance among doctors. *AAICP2018*, 8, 718.
- Attari, M. (2013). The impact of transformational leadership on nurse psychological empowerment. *International Journal of Hospital Research*, 2(2), 71–76.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
- Beck-Tauber, D. (2012). *Transformational leadership: Exploring its functionality*. na Universitas-Buchbinderei Georg Konrad.
- Bose, S., & Patnaik, B. (2015). A theoretical model of transformational leadership and organizational identification of employees: The role of organizational learning, organizational justice and psychological empowerment. *International Journal of Management & Information Technology*, 10(5), 2199–2207.

- Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2021). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational identification of employees. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 490–510.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699–726.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174.
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology*.
- Høgden, L. S. (2021). *A study of adaptive performance: Facilitating for adaptive behavior through transformational leadership and psychological safety during covid-19*. Handelshøgskolen BI.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216–232.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65–83.
- Lan, X. M., & Chong, W. Y. (2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 184–191.
- Lucke, G. A., & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*, 27(5), 311–324.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. pearson.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324.

- Prabhakar, G. P. (2005). Switch leadership in projects an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Project Management Journal*, 36(4), 53–60.
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2020). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724–1744.
- Wilson, J. H. (2014). *Empowering excellence: The relationship of employee self-leadership and psychological empowerment with performance and job satisfaction*. Regent University.
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518.
- Yang, Q., Dan, W., & Jing-Han, C. (2017). The impact of organizational empowering leadership behavior on individual adaptive performance: Cross-level mediation effect of organizational psychological empowerment. *2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)*, 59–64.