

Authentic Leadership and Organizational Resilience of SMEs for Sustainable Entrepreneurial: A Tourism-Based Enterprise Study

Rosa Nikmatul Fajri*, Nila Hidayah, Asri Dwi Ariyani, Siti Fatimah, Aulina Izzatul

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Alma Ata, Yogyakarta

Jl. Brawijaya No.99, Jadan, Tamantirto, Kec. Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

Email: Rosa.n@almaata.ac.id

Email Penulis Korespondensi: Rosa.n@almaata.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran mediasi ketahanan organisasi dalam kaitannya dengan kepemimpinan otentik dan keberlanjutan usaha. Dikembangkan dengan menggunakan model PLS-SEM, hasilnya menunjukkan bahwa 2 variabel jalur langsung ditemukan memiliki korelasi positif dan signifikan sedangkan ketahanan organisasi sebagai konstruk mediator ditemukan memiliki efek mediasi yang signifikan. Penelitian kami membuktikan bahwa pada sektor UMKM, kepemimpinan otentik dapat mempengaruhi organisasi untuk bertahan dari keadaan krisis. Temuan penelitian ini menambah khasanah keilmuan dalam bidang kepemimpinan yang mempunyai hubungan terhadap keberlanjutan usaha karena pemimpin mempunyai kebijakan yang jangka panjang dan memberikan dampak kepada ketahanan organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Otentik; Ketahanan Organisasi; Keberlanjutan Usaha; Studi Perusahaan; Pariwisata

Abstract—This study aims to examine the mediating role of organizational resilience in relation to authentic leadership and business continuity. Developed using the PLS-SEM model, the results show that the 2 direct path variables were found to have a positive and significant correlation while organizational resilience as a mediator construct was found to have a significant mediating effect. Our research proves that in the MSME sector, authentic leadership can influence organizations to survive a crisis.

Keywords: Authentic Leadership; Organizational Resilience; Sustainable Entrepreneurial; Enterprise Study; Tourism

1. PENDAHULUAN

Krisis dalam skala besar menimbulkan tantangan besar bagi organisasi, hal ini dapat mengancam kelangsungan bisnis mereka (Simmons, 2011). Pemimpin sebuah organisasi harus belajar dari pengalaman krisis sehingga dapat meningkatkan proses pengelolaan krisis di masa depan (Wang, 2008). Saat ini, dunia bisnis harus bisa bertahan dari keadaan sulit (Weick, 1993), akibatnya mereka lebih memilih untuk mengembangkan ketahanan organisasi. Kemampuan organisasi untuk mendapatkan keuntungan di saat sulit dapat mempertahankan bisnisnya dari goncangan krisis. Disisi lain, ketahanan bisnis dijelaskan menjadi adaptif terhadap situasi, atau juga tentang mencari solusi untuk masalah secara proaktif dan kreatif (Weick, 1993). Untuk bertahan dalam lingkungan yang dinamis dan menjadi sehat, pemimpin dan organisasi harus mampu menangani kejadian tak terduga dengan sukses (Duchek, 2020).

Ketahanan juga memiliki hubungan erat dengan keberlanjutan usaha. Bisnis yang dapat bertahan dalam kondisi sulit seperti krisis besar dapat bertahan dan melanjutkan bisnisnya dengan baik. (Wahanisa & Adiyatma, 2021) menyoroti, keberlanjutan terus menjadi istilah yang masih dipertentangkan. Isu keberlanjutan yang terkait dengan perubahan iklim dan memburuknya ekosistem menjadi tanggungjawab seorang pemimpin dalam kepemimpinan, karena kepemimpinan memutuskan strategi jangka pendek dan jangka panjang untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi atau sebuah bisnis.

Konsep kepemimpinan berfokus pada pengembangan dunia yang lebih baik bagi umat manusia. Model Kepemimpinan Keberlanjutan Cambridge memberikan konsep pemimpin dengan spektrum karakteristik yang sangat luas meliputi; karakteristik pemimpin visioner, transformasional, pelayan, etis, otentik, primal, holistik dan mencerahkan yang merupakan konsep imajiner dari teori orang hebat yang diucapkan pada awal penelitian tentang kepemimpinan (Schein, 2004). Studi ini mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan otentik adalah yang paling tepat dalam organisasi lingkungan bisnis untuk membawa keunggulan manajerial dan pada gilirannya keunggulan dan keberlanjutan bisnis dalam suatu organisasi. Ini juga menekankan peran penting gaya kepemimpinan transformasional otentik untuk keberlanjutan. Ini mencoba menghubungkan titik titik di antara variabel gaya kepemimpinan otentik, organisasi pendukung, dan keberlanjutan bisnis.

Nilai-nilai tersebut dapat dibagi di antara karyawan melalui kepemimpinan otentik dan transparansi relasional dari pemimpin otentik dapat berfungsi sebagai katalisator untuk mendorong dukungan dan pengembangan positif karyawan. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada dimensi fleksibilitas budaya organisasi yang dijelaskan oleh Quinn & Rohrbaugh (1983). Seperti yang ditunjukkan Schein (2004), budaya organisasi menyediakan sistem harapan yang menetapkan norma dan standar perilaku bagi karyawan, memberikan alasan untuk perilaku kepemimpinan. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan autentik dan budaya organisasi yang sejalan dengan kepemimpinan autentik dapat diharapkan. Sistem budaya suatu organisasi menunjukkan sistem kepercayaan eksekutif senior sebagian besar dan pada akhirnya sikap dan keyakinan eksekutif senior sehubungan dengan potensi organisasi untuk membantu dalam mempersiapkan dan mengelola krisis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam manajemen.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Theory Resource Based View

Dalam Teori RBV (Resource Based View) Gagasan utama dalam teori RBV menyebutkan bahwa suatu perusahaan bisa mencapai suatu keunggulan kinerja dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila memperoleh sumber daya yang bernilai, memiliki kemampuan berharga yang tidak ada substansinya dan tidak dapat ditiru, serta perusahaan harus memiliki kemampuan dalam menyerap dan menerapkannya (Barney, 2001). Resource Based View Theory ini mengemukakan bahwa sumber daya berwujud maupun sumber daya yang tak berwujud dalam perusahaan maupun organisasi dapat mendorong suatu perusahaan maupun organisasi dalam menyusun strategi guna mewujudkan keunggulan bersaing (Sari et al., 2020). Teori RBV dalam penelitian ini menjadi dasar yang menjelaskan bahwa inklusi keuangan dan literasi keuangan yang merupakan sumber daya internal perusahaan memiliki suatu nilai dan potensi dalam mendukung berjalannya suatu bisnis untuk mencapai suatu keunggulan bersaing dan pertumbuhan kinerja yang berkelanjutan.

2.2 Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik didefinisikan sebagai suatu proses yang menarik dari kapasitas pemimpin dan konteks organisasi yang sangat berkembang, yang pemimpin yang sangat sadar terhadap dirinya (deeply aware) dalam berpikir dan bertindak, sesuai dengan nilai-nilai moral pemimpin; berwawasan luas dan memiliki kekuatan; sadar konteks di mana sedang berada; merasa yakin, memiliki harapan, optimisme, ketangguhan, dan karakter moral yang tinggi (Luthans & Avolio, 2003). Dengan demikian, seorang pemimpin otentik menunjukkan harapan, kepercayaan, emosi positif, optimisme, transparansi relasional, dan orientasi moral dan etika terhadap masa depan (Walumbwa et al., 2014). (Peterson et al., 2012) telah mengidentifikasi empat komponen untuk menggambarkan kepemimpinan autentik: **Self-awareness**, yang mengacu pemahaman yang tidak hanya pada kekuatan dan keterbatasan mereka sendiri, tetapi bagaimana pengaruhnya terhadap orang lain; **Balanced Processing**, yang melibatkan analisis semua informasi yang relevan secara objektif sebelum mengambil keputusan; **Relational Transparency**, yang mengacu pada berbagi secara terbuka, pemikiran dan kondisi mereka yang sebenarnya kepada para pengikut; dan **Internalized Moral Perspective**, yang mengacu pada pengaturan diri yang dipandu oleh standar dan nilai moral internal.

Studi sebelumnya telah meneliti hubungan antara kepemimpinan otentik dan berbagai hasil organisasi, menemukan bahwa kepemimpinan otentik berhubungan positif dengan kinerja karyawan (Peterson et al., 2012) dan kepuasan kerja (Bamford et al., 2013), pengikut komitmen (Leroy et al., 2012), keterlibatan kerja (Walumbwa et al., 2014), perilaku kewargaan organisasi karyawan (Wang, 2008).

2.3 Ketahanan Organisasi

Ketahanan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menemukan kembali model bisnis, serta strategi yang sesuai dengan skenario perubahan sebelum kebutuhan adopsi model dan strategi baru, menjadi nyata. Istilah kapasitas adaptif dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk mengubah strateginya, kemampuan pengambilan keputusan, operasi, struktur tata kelola dan sistem manajemen untuk mengatasi gangguan (Starr, R, Jim, 2003) dan menggunakannya sebagai peluang. Organisasi yang lebih perseptif dan lebih adaptif memiliki kapasitas untuk memimpin anggotanya menuju peningkatan pemikiran kreatif, yang pada akhirnya mengarah pada proses transformasional (Koronis & Ponis, 2018).

Mengenai konteks di mana kepemimpinan autentik dikembangkan untuk hubungan antara ketahanan organisasi dan kepemimpinan otentik, karakteristik pemimpin otentik yang seharusnya merangsang kreativitas dan inovasi karyawan dapat dirasakan oleh orang lain. Dengan demikian, kami menyarankan bahwa dalam budaya organisasi yang sangat inovatif kita cenderung melihat pemimpin otentik yang menumbuhkan perilaku inovatif pada pengikutnya.

2.4 Keberlanjutan Usaha

Ekologi, ekonomi dan masyarakat adalah tiga faktor penting untuk keberlanjutan. Hubungan mereka satu sama lain. Suatu organisasi harus mempertimbangkan ketiga faktor tersebut dan hubungannya untuk menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan keberlanjutan. Hal ini memaksa pemimpin organisasi selalu merubah dan menyelaraskan sesuai dengan tujuan yang masih dinamis atau berubah ubah. Oleh karena itu, dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan sangat mengancam saat ini, organisasi selalu berusaha untuk mendapatkan keunggulan dari pesaingnya. Disisi lain, dalam lingkup ekonomi keberlanjutan usaha (business sustainability) suatu UMKM dapat diketahui dengan melihat tingkat keberhasilan suatu bisnis dalam melakukan **inovasi**, mewujudkan **kesejahteraan karyawan dan pelanggan**, dan mengenai **return on equity** bisnisnya. Hal ini akan menunjukkan bagaimana perusahaan memiliki peluang untuk berkembang dan mampu berinovasi secara berkelanjutan (Hudson et al., 2001). Indikator yang digunakan dalam mengukur keberhasilan UMKM diantaranya **pertumbuhan strategi, pertumbuhan keuangan, dan pertumbuhan organisasional** (Dhliwayo, 2014).



Gambar 1. The conceptual framework for authentic leader and organizational resilience for sustainable entrepreneurship

Organisasi membutuhkan pemimpin yang berprestasi dalam memotivasi karyawan sehingga karyawan dapat memberikan dampak baik dalam kultur organisasi yang dikutinya. Perilaku inovatif, yang semakin mendapat perhatian di bidang studi kepemimpinan, terjadi ketika karyawan di tempat kerja menghasilkan, mendorong, dan menerapkan ide-ide baru dan bermanfaat (De Jong & Den Hartog, 2007).

2.5 Sampel

Sampel terdiri dari 300 pelaku UKM Wisata Edukasi, Sejarah, dan Budaya Banjarn di Banjarn Kalurahan Guwosari. Dalam sampel ini, 33,8% peserta adalah pelaku UMKM, sisanya merupakan anggota 66% (SD = 7,32); usia rata-rata di dominasi 35 tahun (SD = 8,61), dan peserta memiliki gelar sarjana dan 21,9% lulus dari sekolah kejuruan.

2.6 Metode dan Teknik Analisis

Pengujian hipotesis menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Penelitian ini terdapat variabel moderasi yang dapat diukur langsung menggunakan PLS. Data yang sudah dikumpulkan, selanjutnya dilakukan analisis menggunakan teknik pengolahan data untuk dapat diperoleh hasil atau kesimpulan yang akurat dan mudah dipahami menggunakan Smart PLS 3.0.

2.7 Partial Least Square (PLS)

Data dalam penelitian ini menggunakan model SEM berbasis PLS. Tahapan analisis model struktur pada PLS, yaitu:

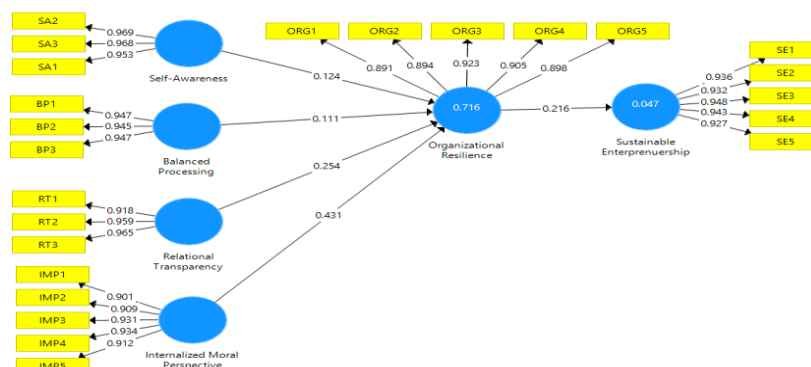
1. Outer Model, memastikan indikator yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran.
2. Inner Model, memastikan keakuratan model struktural.
3. Pengujian Hipotesis, dapat dilihat dari nilai probabilitas < 0,05 dan t-statistik.

Teknik analisis data yang digunakan untuk pengujian hipotesis:

1. Merancang model struktural: menggambarkan hubungan antara variabel laten satu dengan yang lainnya berdasarkan hipotesis.
2. Outer model: mendefinisikan hubungan setiap indikator dengan variabel latennya.
3. Membentuk diagram jalur
4. Melakukan estimasi
5. Mengevaluasi Model Struktural Konstruk

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode penelitian menggunakan teknik Partial Least Squares (PLS) melalui Software SmartPLS 3. Spesifikasi model meliputi model struktural dan model pengukuran. Sarstedt & Cheah (2019) menjelaskan bahwa model struktural menunjukkan jalur antar konstruk, sedangkan model pengukuran menunjukkan hubungan antara setiap konstruk dan indikatornya. Hasil gambar model seperti berikut



Gambar 2. Model Indikator Kepemimpinan Otentik, Ketahanan Organisasi dan Keberlanjutan Usaha.

3.1 Model Pengukuran Outer Model

Pada model pengukuran (Outer Model) menggunakan uji validitas dan uji realibilitas. Indikator reliabilitas dan validitas merupakan langkah awal untuk memeriksa dan menjamin bahwa indikator terkait memiliki banyak kesamaan yang ditangkap oleh konstruk laten (Wang, 2008). Namun, setelah kami menilai validitas konvergen dengan memeriksa pembebanan eksternal dari setiap konstruk laten, 5 dari 29 indikator telah dihapus karena faktor eksternalnya pemuatan lebih rendah dari tingkat ambang 0,7 yang diusulkan oleh (Davicik et al., 2015). Indikator yang tersisa dipertahankan karena pembebanan eksternalnya lebih tinggi dari tingkat ambang 0.7.

Tabel 1. Convergent Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Balanced Processing	0,941	0,942	0,962	0,895
Internalized Moral Perspective	0,953	0,954	0,964	0,841
Organizational Resilience	0,943	0,943	0,956	0,814
Relational Transparency	0,943	0,944	0,963	0,897
Self-Awareness	0,961	0,961	0,975	0,928
Sustainable Enterprenuership	0,966	0,985	0,973	0,878

Convergent Validity yang ditunjukkan pada Tabel 1 mengacu pada kemampuan model untuk menjelaskan varians indikator, nilai AVE memberikan bukti Convergent Validity (Bamford et al., 2013). nilai AVE juga lebih tinggi dari 0,5 sebagai ambang batasnya (Sarstedt et al., 2020) dan melebihi kriteria cut-off yang sesuai. Keandalan setiap konstruk laten dinilai menggunakan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, namun, seseorang harus mempertimbangkan untuk menggunakan koefisien "rho_A" untuk memastikan reliabilitas skor konstruk PLS, sebagaimana didefinisikan dalam Davcik et al. (2015). Composite Reliability dan Cronbach's Alpha lebih tinggi dari tingkat ambang 0,70 (Edeh et al., 2022) sementara nilai rho_A 0,7 atau lebih besar dapat disetujui untuk menunjukkan Composite Reliability-nya.

3.2 Model struktural Inner Model

Inner model pada SEM PLS digunakan untuk mengetahui hubungan variabel bebas dengan variabel terikat, dimana antar variabel diasumsikan memiliki hubungan yang linear dan memiliki hubungan sebab akibat. Kami menilai model struktural dengan melihat koefisien jalur dan nilai-t melalui prosedur bootstrap dengan 500 sampel ulang seperti yang disarankan oleh Davcik et al. (2015).

Tabel 2. Hypotheses Testing

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Balanced Processing -> Organizational Resilience	0,111	0,113	0,097	1,140	0,255
Internalized Moral Perspective -> Organizational Resilience	0,431	0,428	0,056	7,715	0,000
Organizational Resilience -> Sustainable Enterprenuership	0,216	0,223	0,056	3,832	0,000
Relational Transparency -> Organizational Resilience	0,254	0,259	0,092	2,752	0,006
Self-Awareness -> Organizational Resilience	0,124	0,120	0,103	1,203	0,230

Kami menilai dalam uji inner model dengan melihat p-values dan nilai-t dalam hipotesis test antara Balanced Processing -> Organizational Resilience memiliki nilai P-values sebesar 0,255. Selain itu hubungan langsung antara Internalized Moral Perspective -> Organizational Resilience memiliki korelasi positif ($p = 0,000$) dan signifikan ($t = 7,715$). Selain itu juga hubungan langsung antara Relational Transparency -> Organizational Resilience memiliki korelasi positif ($p = 0,006$) dan signifikan ($t = 2,752$). Sementara itu, kami menemukan Self-Awareness -> Organizational Resilience memiliki korelasi yang tidak signifikan ($p = 0,230$) dan ($t = 1,203$). Sejalan dengan penelitian bahwa Organizational Resilience secara penuh memediasi hubungan Kepemimpinan Otentik dan Sustainable Enterprenuersial.

4. KESIMPULAN

Hasilnya menunjukkan bahwa dua variabel jalur langsung ditemukan memiliki korelasi positif dan signifikan sedangkan ketahanan organisasi sebagai konstruk mediator ditemukan memiliki efek mediasi yang signifikan. Penelitian kami

membuktikan bahwa pada sektor UMKM, kepemimpinan otentik dapat mempengaruhi organisasi untuk bertahan dari keadaan krisis. Namun, beberapa batasan harus diperhatikan. Temuan penelitian ini menjadi masukan untuk area UMKM di area wisata. Kami merekomendasikan penelitian lebih lanjut yang dapat menangkap kerangka teoritis dan menerapkannya kasus lebih spesifik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kepada Kedaireka KEMENDIKBUD, tim pelaksana matching fund Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Alma Ata dan seluruh pihak yang telah berperan dalam penelitian ini, diucapkan terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tingginya sehingga penelitian ini dapat terlaksana dan terselesaikan dengan baik.

REFERENCES

- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)
- Davcik, N. S., da Silva, R. V., & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: Conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product and Brand Management*, 24(1), 3–17. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0639>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Dhliwayo, S. (2014). Entrepreneurship and Competitive Strategy: An Integrative Approach. *Journal of Entrepreneurship*, 23(1), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0971355713513356>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edeh, E., Lo, W.-J., & Khojasteh, J. (2022). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hudson, M., Lean, J., & Smart, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. *Production Planning and Control*, 12(8), 804–813. <https://doi.org/10.1080/09537280110061557>
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32–42. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic Leadership Development.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23(3), 502–516. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Sari, R. N., Pratadina, A., Anugerah, R., Kamaliah, K., & Sanusi, Z. M. (2020). Effect of environmental management accounting practices on organizational performance: role of process innovation as a mediating variable. *Business Process Management Journal*, 27(4), 1296–1314. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0264>
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Handbook of Market Research. In *Handbook of Market Research* (Issue July). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. In John Wiley & Sons, Inc (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.12968/indn.2006.1.4.73618>
- Simmons, C. (2011). Crisis Management & Organizational Learning: How Organizations Learn from Natural Disasters. *SSRN Electronic Journal*, 1–29. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1351069>
- Starr, R., Jim Newfrock, and M. D. (2003). Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy. *Strategy and business*. <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Wahanisa, R., & Adiyatma, S. E. (2021). Konsepsi Asas Kelestarian dan Keberlanjutan dalam Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup dalam Nilai Pancasila. *Bina Hukum Lingkungan*, 6(1). <http://dx.doi.org/10.24970/bhl.v6i1.145>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2014). Retraction notice to “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors” [The Leadership Quarterly 21 (2010) 901-914.], doi: 10.1016/j.leaqua.2010.07.015. *Leadership Quarterly*, 25(5), 1071–1072. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.004>
- Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 425–445. <https://doi.org/10.1177/1523422308316464>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Studi Organizzativi*, 38(2), 628–652. <https://doi.org/10.3280/so2008-002009>