



**BRPKM**

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>

e-ISSN: 2776-1851



---

ARTIKEL PENELITIAN

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN RESILIEN TERHADAP RESILIENSI ORGANISASI PADA PERBANKAN**

ANDRIAN FIRDIANSYAH & HERISON P. PANDAPOTAN\*

Departemen Psikologi Industri & Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

### **ABSTRAK**

Resiliensi organisasi dibutuhkan disetiap organisasi, termasuk organisasi perbankan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan resilien terhadap resiliensi organisasi pada perbankan. Resiliensi organisasi pada penelitian ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi, mengoptimalkan proses organisasi, membentuk kembali hubungan organisasi dalam krisis, pulih dengan cepat dari krisis, dan menggunakan krisis untuk mencapai pertumbuhan kontra-tren. Sedangkan kepemimpinan resilien adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi dalam krisis, supaya organisasi memiliki arah untuk berkembang dengan efektif. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Partisipan penelitian ini berjumlah 117 karyawan perbankan dan masih aktif bekerja. Alat ukur yang digunakan adalah skala resiliensi organisasi yang disusun oleh Chen, dkk (2021) dan skala kepemimpinan resilien yang dikembangkan oleh Suryaningtyas (2020). Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linear sederhana dengan bantuan program Jamovi 2.2.5. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif kepemimpinan resilien terhadap resiliensi organisasi ( $p < 0,001$ ).

**Kata kunci:** *Resiliensi organisasi, Kepemimpinan resilien, Perbankan*

### **ABSTRACT**

Organizational resilience is needed in every organization, including banking organizations. This study aims to determine the effect of resilience leadership on organizational resilience in banking. Organizational resilience in this study refers to an organization's ability to reconfigure organizational resources, optimize organizational processes, reshape organizational relationships in crisis, recover quickly from crises, and use crises to achieve counter-trend growth. While resilient leadership is the ability to adapt and innovate in a crisis, so that the organization has a direction to develop effectively. The method in this study uses quantitative methods. Participants in this study amounted to 117 banking employees and are still actively working. The measuring instrument used is the organizational resilience scale developed by Chen, et al (2021) and the resilience leadership scale developed by Suryaningtyas (2020). The data was analyzed with simple linear regression analysis using *Jamovi* 2.2.5 program. The results of this study indicate that there is a significant positive effect of resilience leadership on organizational resilience ( $p < 0.001$ ).

**Keywords:** *Resilient Leadership and Organizational Resilience*



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

## PENDAHULUAN

Dunia bisnis yang berkembang sangat pesat menuntut seluruh aspek dalam organisasi agar mampu bergerak dan berubah dengan cepat. Suatu organisasi atau individu dituntut untuk mampu menyesuaikan diri serta memanfaatkan sumber daya yang ada secara maksimal agar dapat mengikuti perkembangan zaman sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ningrum, 2020). Perkembangan sumber daya manusia yang maju ditandai dengan pengaruhnya terhadap keadaan ekonomi menjadi kuat, salah satunya bisa dengan melihat pertumbuhan industri perbankan yang ada di negara tersebut. Semakin maju suatu negara, maka semakin besar peranan perbankan dalam mengendalikan negara tersebut menurut Kasmir (2015).

Kemajuan perkembangan bank di Indonesia bisa kita lihat dengan apa yang terjadi di Indonesia semenjak lahirnya Paket Oktober (pakto) 1988, Indonesia memiliki hingga 200 bank. Namun penambahan jumlah bank yang cepat itu tidak diikuti dengan regulasi yang memadai. Oleh karena itu, saat krisis keuangan menerpa kawasan Asia pada 1997-1998, banyak bank yang akhirnya ambruk. Data dari Badan Pusat Statistik sejak 2014, Indonesia mengalami penurunan jumlah sektor perbankan. Pengaruh pandemi COVID-19 juga membuat permintaan kredit bank menurun, serta keterbatasan bertemu antara pihak bank dan nasabah. Dalam menghadapi krisis, tuntutan sebagai organisasi adalah mampu terus berkembang untuk melihat dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Organisasi juga dihadapkan pada keadaan lingkungan yang memiliki karakteristik "VUCA" (Volatility (perubahan yang cepat); Uncertainty (ketidakpastian); Complexity (sangat beragam); Ambiguity (ketidakjelasan) (Suryaningtyas, D., & Wilujeng, S. 2017).

Dari keadaan tersebut organisasi membutuhkan suatu strategi dan pendekatan yang tepat agar organisasinya tetap bertahan dan berkembang. Kemampuan organisasi untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi, mengoptimalkan proses organisasi, membentuk kembali hubungan organisasi dalam krisis, pulih dengan cepat dari krisis, dan menggunakan krisis untuk mencapai pertumbuhan kontra-tren disebut resiliensi organisasi (Chen et al., 2021). Resiliensi sangat dibutuhkan agar perusahaan mampu bertahan hidup bahkan menjadi kuat dan berkembang (*bounce forward*) (Suryaningtyas dan Wilujeng, 2017). Resiliensi organisasi perlu dilakukan berbagai pihak pada organisasi agar tercipta harmoni yang mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Namun pada hasil pengamatan yang dilakukan oleh (Mcmanus et al., 2007) menunjukkan bahwa seringkali terjadi perbedaan pendapat antara manajemen dan karyawan operasional dalam penanganan krisis, prioritas pemulihan pada krisis tidak dipahami dengan baik dengan terungkapnya pada sesi latihan bahwa fokus prioritas berada pada setiap departemen bukan secara keseluruhan organisasi dan kesulitan sebuah organisasi untuk menyampaikan informasi pada karyawan dalam merencanakan strategi untuk manajemen krisis, terutama mengenai pandemi. Biggs dan kawan-kawan (2012, dalam Martin, Paredes, & Wainer, 2017) menyatakan bahwa dalam situasi seperti itu dibutuhkan pemimpin yang tangguh untuk membangun organisasi yang tangguh.

Dalam memimpin organisasi, cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang

pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap karyawan (Yukl, Gary A., 2010). Menurut Robbins (2012) terdapat dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang banyak digunakan karena sering dikaitkan dengan efektifitas kinerja seperti yang dikemukakan Havig et al (2011) dan Lang et al (2004). Gaya kepemimpinan transformasional mengasumsikan bahwa pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan (Hidayati, 2014). Sedangkan Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikutnya untuk melakukan suatu tujuan.

Kepemimpinan resilien merupakan gabungan dua unsur gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Perpaduan yang efektif dari pendekatan kepemimpinan transaksional dan transformasional mewujudkan unsur-unsur pendekatan kepemimpinan yang ideal dan dianggap efektif, penilaian kepemimpinan efektif yang didasarkan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memastikan kepatuhan pengikutnya terhadap prosedur, sistem, dan struktur yang telah ditetapkan dalam sistem organisasi birokrasi. Gaya kepemimpinan yang dikemukakan Darteay-Baah (2015) tentang gaya kepemimpinan resilien, pada penelitiannya mengasumsikan bahwa pemimpin mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu melalui kemampuannya untuk melakukan dua hal secara bersamaan serta memberikan kinerja yang sangat baik terhadap tujuan saat ini dan berinovasi secara efektif dan beradaptasi dengan cepat menanggapi perubahan yang berkejolak di pasar dan teknologi. Oleh karena itu Berdasarkan Robb (2000), untuk mengembangkan organisasi semacam itu, dua sub-sistem harus hidup berdampingan yakni sistem kinerja dan sistem adaptasi untuk memastikan bahwa seluruh sistem organisasi dapat dengan cepat menyesuaikan dan menormalkan perubahan kondisi lingkungan. Hal tersebut mengartikan bahwa pemimpin seperti itu harus bergantian di antara berbagai gaya kepemimpinan untuk memastikan bahwa situasi apa pun yang disajikan dan ditangani secara efektif.

Saat ini dibutuhkan konsep kepemimpinan yang berorientasi mampu mengatasi berbagai ancaman dan tantangan global yang dihadapi organisasi dalam membangun ketahanan bahkan menghadirkan kemampuan untuk berkembang. Maka dari itu penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan resilien terhadap persepsi resiliensi organisasi pada perbankan.

## METODE

### *Desain Penelitian*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif-eksplanatori karena bertujuan untuk menguji pengaruh antara kepemimpinan resilien terhadap resiliensi organisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner dalam bentuk Google Form melalui media sosial. Sebelum itu penulis melakukan *a priori power analysis* menggunakan bantuan *G. Power* untuk menentukan minimal sampel yang harus didapatkan. Penulis mendapatkan hasil  $N=44$

### *Partisipan*

Partisipan dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di industri perbankan Indonesia. Teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling* dan didapati sebanyak 117 partisipan dalam penelitian ini ( $M_{usia}=34$ ;  $SD_{usia}=10,4$ ). Sebelum mengisi kuisisioner, partisipan diminta untuk membaca *informed consent* dan menyetujui hal-hal yang tertulis di dalamnya. Berdasarkan data demografis, jumlah partisipan laki-laki (50%) sama dengan perempuan (50%). Selain itu, level jabatan paling banyak adalah *Staff* (73%).

### Pengukuran

Pengukuran variabel kepemimpinan resilien menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Dartey-Baah (2015) yang dikembangkan oleh Suryaningtyas (2020). Skala kepemimpinan resilien memiliki 10 aitem yang dibagi atas lima dimensi. Skala ini menggunakan skala *likert* dengan 5 pilihan jawaban (1="sangat tidak setuju", 5="sangat setuju") dengan koefisien reliabilitas ( $\alpha=0,956$ )

Variabel resiliensi organisasi diukur menggunakan skala resiliensi organisasi dari Chen, dkk (2021) dan di translasi sendiri oleh penulis dengan menggunakan *Content Validity Index* dari rater yang dipilih sesuai dengan kriteria. Nilai CVI (0,98) yang telah sesuai dengan rekomendasi mencapai validitas yang baik sebesar ( $>0,8$ ). Skala resiliensi organisasi memiliki 31 aitem yang dibagi atas 7 dimensi. Skala ini menggunakan skala *likert* dengan 7 pilihan jawaban (1="sangat tidak setuju, 7="sangat setuju"). Koefisien reliabilitasnya didapatkan nilai ( $\alpha=0,974$ ).

### Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi linear sederhana untuk menguji hipotesis penelitian dengan bantuan perangkat lunak *jamovi 2.2.5 for windows*.

## HASIL PENELITIAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel resiliensi memiliki ( $M=189$ ,  $SD=24,1$ ) sedangkan variabel kepemimpinan resilien memiliki ( $M=43,9$ ,  $SD=5,98$ ). Uji asumsi normalitas Kolmogorov-Smirnov didapat ( $p=0,076$ ) yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal ( $p>0,05$ ). Sedangkan hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan resilien memiliki pengaruh yang signifikan terhadap resiliensi organisasi ( $F(1,115) = 167$ , nilai  $p < 0,001$ ). Nilai  $R^2$  0,593 %. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan resilien dapat menjelaskan perubahan dalam variabel resiliensi organisasi sebesar 59,3%. Penelitian ini juga mencoba menganalisis per dimensi kepemimpinan resilien, mendapatkan hasil bahwa dimensi *strategic Thinking* ( $p=0,869$ ) dan *Collective Leadership* ( $p=0,326$ ) yang memiliki hasil tidak signifikan. Dimensi lainnya *Emotional Intelligence*, *Adaptation*, *Learning* memiliki nilai ( $p\leq 0,05$ ).

## DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana, variabel kepemimpinan resilien memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel persepsi resiliensi organisasi. Arah hubungan variabel independen dan dependen

adalah positif signifikan. Tandanya semakin tinggi kepemimpinan resilien semakin meningkat juga resiliensi organisasi. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Besuner and Bewley (2017) menemukan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan berperan dalam resiliensi organisasi. Hasil penelitiannya menemukan bahwa pemimpin yang resilien dan berani serta memiliki kepercayaan diri untuk mengambil tindakan mampu mengarahkan dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam menanggapi kekuatan perubahan.

Selanjutnya kita melihat penelitian yang dilakukan (Morales et al., 2019) yang mencari tentang faktor prediktor dari resiliensi organisasi, dalam penelitiannya mencoba menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi resiliensi organisasi. Menurutnya resiliensi organisasi dapat dikembangkan oleh tujuh faktor, karena mereka memiliki beberapa pengaruh dan kontribusi untuk pengembangan dan penyebarannya. Untuk menentukan efektif tidaknya resiliensi organisasi, hal ini terkait dengan variabel kinerja, dalam hal ini respon perusahaan saat menghadapi gangguan. Untuk itu dilihat melalui faktor kunci dengan melihat signifikansi besaran pengaruhnya yakni kapasitas adaptasi. Penelitian itu didukung oleh penelitian (McManus et al., 2008) dari hasil studi kasusnya pada 10 organisasi di Selandia Baru, mendefinisikan resiliensi sebagai fungsi dari *situation awareness*, pengelolaan kerentanan, dan kapasitas adaptif dari suatu organisasi dalam sistem yang kompleks, dinamis, dan saling berkaitan. Morales (2019) melanjutkan konstruksi kapasitas adaptif didapatkan dari kepemimpinan resilien dan juga manajemen organisasi.

Kepemimpinan resilien menurut (Dartey-Baah, 2015) memiliki keterkaitan erat dengan faktor prediktor resiliensi organisasi yang dikemukakan oleh (Morales et al., 2019) dengan melihat karakteristik yang dimiliki kepemimpinan resilien. Setidaknya (Dartey-Baah, 2015) melihat lima karakteristik yang meliputi pemikiran strategik, kecerdasan emosional, kapasitas adaptasi, pembelajaran terus menerus, dan juga kepemimpinan yang kolektif. Pemikiran strategik (*Strategic Thinking*) yang dimiliki oleh pemimpin akan membawa pencapaian visi misi perusahaan ditengah keadaan yang kompleks. Harapannya pemimpin ini akan mampu merumuskan strategi perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi secara baik untuk mencapai visi misi. Pernyataan ini didukung oleh jenis resiliensi strategik yang dijelaskan dari penelitian (Boin & van Eeten, 2013; Välikangas & Romme, 2012). Chen et al., (2021) juga memberikan pernyataan yang mendukung bahwa pemikiran strategik yang dimiliki pemimpin mampu untuk mempertahankan konsistensi strategis dari waktu ke waktu, membantunya untuk mengidentifikasi dan menghilangkan faktor-faktor yang merugikan dan untuk dapat memilih model pertumbuhan yang tepat. Namun pada data hasil yang didapat penulis dimensi *strategic thinking* memiliki hasil tidak signifikan, hal ini mungkin dikarenakan variasi level jabatan yang menumpuk pada level staff, Sedangkan untuk memikirkan tujuan strategis dalam perusahaan dilakukan oleh karyawan dengan level jabatan manajerial.

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) merupakan kemampuan untuk mengenali dan mengatur emosi dalam diri kita sendiri dan orang lain (Goleman, 2001). Karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin yang resilien menciptakan ketahanan relasional yang sesuai dengan indikator resiliensi organisasi milik (Chen et al., 2021) yang menjelaskan bahwa ketahanan relasional mengacu pada hubungan timbal balik yang dibangun antara perusahaan dan pemangku kepentingannya. Kecerdasan emosional memungkinkan pemimpin untuk menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka, meningkatkan kepercayaan dan empati yang lebih besar. Ketika organisasi menjadi semakin sadar terhadap pentingnya keterampilan ini, tidak hanya komunikasi internal saja yang meningkat, namun juga komunikasi dengan pelanggan dan semua pemangku kepentingan (Aloysius, 2010).

Pembelajaran terus menerus (*learning*) yang dimasukkan oleh (Dartey-Baah, 2015) dalam karakteristik kepemimpinan resilien mengartikan bahwa pemimpin mampu untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuannya secara simultan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemimpin akan menghadapi

situasi sulit dan pulih dari keadaan dengan lebih kuat, lebih bijaksana, dan lebih tangguh (Patel, 2010). Hasilnya pemimpin akan mampu untuk mengambil waktu untuk refleksi, memberi penilaian terhadap situasi yang dilalui dan menggunakan saran dari orang lain sebagai pembelajaran, pertumbuhan dan pengembangan karakter serta memberikan tanggapan dengan baik dari proses asimiliasi antar anggota yang dilakukan.

Kepemimpinan kolektif (*collective leadership*) (Dartey-Baah, 2015) melihat dengan permasalahan organisasi yang semakin kompleks, akan lebih aktif jika kepemimpinan dilakukan secara kolektif. Menurut Horne dan Orr (1998) yang mendefinisikan resiliensi sebagai kualitas fundamental dari individual, kelompok, organisasi, dan sistem yang secara keseluruhan merespon secara produktif perubahan yang signifikan tanpa terikat perilaku kembali ke asal dalam periode tertentu. Artinya kepemimpinan tidak hanya tugas satu individu saja, melainkan terbagi ke berbagai individu guna mendapatkan manfaat dari pengalaman, pengetahuan dan cara bekerja yang berbeda-beda. Harapannya pemimpin mampu mengkombinasikan perilaku mengarahkan dan kerjasama serta mendelegasikan wewenang dan tanggung-jawab dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama dengan melibatkan lebih banyak orang dalam kepemimpinan, kemampuan pemecahan masalah dalam organisasi akan semakin berkembang (Clayton, 2012). Dalam hasil penelitian dimensi kapasitas adaptis memiliki hasil tidak signifikan. Hal ini mungkin dikarenakan dalam sistem perbankan memiliki standart kerja yang pakem dan tidak bisa secara struktural dan sistematis menggantikan peran pemimpin sebenarnya.

Kepemimpinan resilien mampu memberikan arahan atas krisis yang terjadi baik secara strategis dan operasional. Kepemimpinan transformasional dan transaksional yang digabungkan menjadi kepemimpinan resilien memungkinkan pemimpin bertindak lebih efektif. Lingkungan dengan keadaan VUCA menuntut organisasi harus fleksibel dalam menanggapi perubahan jika ingin mencapai resiliensi organisasi. Dengan demikian pendekatan gaya kepemimpinan resilien sangat efektif dalam pengaruhnya dalam resiliensi organisasi pada perbankan.

### SIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan resilien memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap resiliensi organisasi. Jika dianalisis lebih dalam per dimensi kepemimpinan resilien, memiliki hasil dua dari lima dimensi memiliki hasil yang tidak signifikan. Hal ini bisa disebabkan karena kurangnya variansi data jika dilihat dari banyaknya jumlah level jabatan staff yang mengisi serta variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Saran dari penulis untuk penelitian selanjutnya untuk menganalisis dengan jumlah variansi yang besar agar tingkat pengukuran semakin jelas ataupun mengukur resiliensi dari faktor lain yang tidak disebutkan oleh penulis.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan syukur pada Allah SWT dan berterimakasih kepada semua partisipan serta semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan penelitian ini,

### DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Andrian Firdiansyah dan Herison P. Purba tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.



**PUSTAKA ACUAN**

- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–24.  
<https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99–112. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90.  
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1527-6988(2008)9:2(81))
- Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R., & Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1847979019837046>
- Suryaningtyas, D. (2020). Resiliensi Organisasi: Dalam Hubungannya Dengan HPwS, Kepemimpinan Resilien, Budaya Organisasi, dan Kinerja Organisasi. In *Monograf*.  
<http://repository.unikama.ac.id/id/eprint/3676>