

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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). Meningkatnya persaingan bisnis menantang manajemen untuk selalu memperhatikan dua hal penting yaitu keunggulan dan nilai perusahaan (Fitriani & Septiarini, 2017). Selain itu ada faktor resiko dari internal dan eksternal yang juga perlu diperhatikan, pendapat ini sejalan oleh penelitian (Rahayuningsih, 2018) yang menjelaskan bahwa bekerja di industri apapun memiliki tantangan internal yakni stress kerja yang akan dialami karyawan. Selanjutnya Paul & Marcolm (2010) menguraikan permasalahan eksternal yang akan dihadapi perusahaan meliputi peningkatan persaingan usaha, tuntutan investor dan pemangku kepentingan, di sektor publik tuntutan dari pengguna layanan dan pemerintah menciptakan tekanan untuk perubahan organisasi, globalisasi, teknologi, hukum dan aturan serta perubahan sosial. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tergantung oleh keberhasilan setiap individu yang ada dalam organisasi ketika menjalankan tugas mereka, untuk itu sumber daya yang sangat dominan perannya dalam sebuah organisasi adalah karyawan. Karyawan termasuk sumber

daya manusia memegang peranan penting dalam sebuah organisasi (Ningrum, 2020). Tanpa sumber daya manusia maka perusahaan tidak ada, hal itu menjadikan sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan. Sumber daya manusia yang profesional adalah sumber daya manusia yang handal dan cakap dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Penilaian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang didapat melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Jihanti Dama, 2018). Dalam suatu usaha memajukan perusahaan biasanya karyawan dituntut mencapai target-target individu untuk dapat berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan. Kesuksesan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor yang tidak pernah lepas di dalamnya. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan adalah perilaku inovatif. Penelitian yang dilakukan oleh Aime et al. (2011) yang menunjukkan bahwa perilaku inovatif memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kesuksesan karir. Hal itu didukung oleh Handoko (2001) yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan penggerak kreativitas dan inovasi didalam perusahaan yang nantinya akan meningkatkan reputasi dan keuntungan perusahaan dalam waktu lama. Perilaku inovatif menurut Scott dan Bruce (1994) dalam Muluk dan Etikariena (2014) didefinisikan sebagai tindakan individu yang menghasilkan ide-ide yang bermanfaat dan memperluasnya ke anggota organisasi lainnya, inovasi dimulai ketika muncul sebuah masalah kemudian membuat ide atau solusi baik yang baru maupun yang diadaptasi dari luar organisasi. Menurut Muluk dan Etikariena (2014) perilaku inovatif dipengaruhi oleh faktor internal seperti tipe

kepribadian dan gaya individu dalam memecahkan masalah. Faktor eksternal yaitu kepemimpinan dan dukungan untuk berinovasi. Karena perilaku inovatif dan kreatif dibutuhkan untuk memaksimalkan hasil kerja karyawan maka peran pimpinan dalam memimpin sangat menentukan kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Peneliti lain (Fry, 2003), mengatakan bahwa faktor kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mentransfer budaya organisasi kepada para karyawan.

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). Usaha sektor perbankan memiliki peran penting dalam perekonomian negara. Peran dari lembaga perbankan tidak lepas dari tugas utamanya dalam menghimpun dana warga. Tidak hanya itu, perbankan juga mengelola dana masyarakat untuk disalurkan kembali dalam wujud pinjaman ataupun kredit (Wiwoho, 2014). Bank sebagai salah satu lembaga keuangan yang perannya cukup signifikan, menjadi pusat perhatian mengingat perannya yang sangat vital sebagai lembaga intermediasi dimana hampir semua aktivitas perekonomian akan melibatkan peran bank. Perbankan memiliki kedudukan yang strategis, yakni sebagai penunjang kelancaran sistem pembayaran, pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas sistem keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang sehat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam melakukan aktivitas usahanya, lembaga perbankan memakai prinsip kehati-hatian.

Tujuannya untuk meminimalisir resiko usaha yang dilakukan, seperti resiko operasional, hukum, reputasi, serta yang lain (Mulyati, 2018).

Perbankan merupakan salah satu sektor bisnis yang marak belakangan ini di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya persaingan di dunia perbankan yang semakin ketat dan banyaknya bank-bank bermunculan di setiap wilayah Indonesia. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, bank merupakan usaha yang menarik dalam hal keuangan di masyarakat, terutama pembelian kredit dan jasa di lalu lintas pembayaran dan peredaran uang (Lesmana & Pragiwani, 2019). Di Indonesia banyak memiliki berbagai jenis bank, yaitu Bank Sentral, Bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Bank Swasta, Bank Pembangunan Daerah, Bank Syariah, dan Bank Perkreditan Rakyat. Kemajuan itu bisa kita lihat dengan apa yang terjadi di Indonesia semenjak lahirnya Paket Oktober (pakto) 1988, Indonesia memiliki hingga 200 bank. Pakto 1988 merupakan kebijakan liberalisasi perbankan yang mempermudah perizinan pendirian 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. Dari krisis tersebut, pemerintah pun menyadari bahwa industri perbankan harus diawasi dengan ketat dan kemudian lahirlah UU No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan. diperlukan suatu strategi untuk bersaing dalam industri ini, karena keberhasilan perbankan dalam menguasai pangsa pasar tidak dapat dilepaskan dari strategi bisnis yang telah dan akan diterapkan oleh masing masing bank (Rustamblin et al., 2013).

Di Indonesia, semua Jasa Perbankan dan Non-Perbankan dibawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Otoritas Jasa Keuangan adalah lembaga Negara yang dibentuk berdasarkan undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 yang berfungsi menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan baik di sektor perbankan, pasar modal, dan sektor jasa keuangan non-bank seperti Asuransi, Dana Pensiun, Lembaga Pembiayaan, dan Lembaga Jasa Keuangan lainnya (Lesmana & Pragiwani, 2019). Lambat laun industri perbankan kembali pulih, selama periode tahun 2004-2009 jumlah bank termasuk bank perkreditan rakyat mengalami peningkatan yang sangat pesat. Selama 6 tahun jumlah bank mengalami pertumbuhan sebesar 92,48% atau menurun rata-rata -7,52% setiap tahun. Dalam tahun 2004 terdapat 133 bank, turun menjadi 123 pada tahun 2009 (Mahindra, 2019). Data dari badan pusat statistik menunjukkan hasil pada tahun 2014 di Indonesia memiliki 119 bank umum dan 1643 bank perkreditan rakyat pada tahun 2016 mengalami penurunan menjadi 116 bank umum dan 1633 bank perkreditan rakyat. Jumlah itu terus menurun setiap tahun hingga pencatatan yang terakhir dilakukan tahun 2019 diketahui bank umum memiliki jumlah 110 serta total 1545 untuk bank perkreditan rakyat. Hal ini menjadi kabar kurang menyenangkan di dunia perbankan, ditambah kejadian luar biasa yang terjadi di dunia saat ini yakni pandemi COVID-19. Pengaruh pandemi ini juga membuat berbagai persoalan ekonomi, seperti kerugian usaha yang menyebabkan PHK massal serta penutupan berbagai usaha skala kecil hingga besar karena kurangnya perputaran modal akibat dari pembatasan mobilitas masyarakat. Hubungan

pandemi ini berdampak juga dalam industri perbankan yakni permintaan kredit yang turun serta keterbatasan bertemu antara pihak bank dan nasabah. Pemerintah tidak menutup mata akan dampak yang sangat signifikan ini, buktinya hingga kini pemerintah telah bekerja keras menggarap pemulihan keadaan negara dengan terwujudnya Program Pemulihan Nasional (PEN). Berdasar PP nomor 23 tahun 2020 tentang pelaksanaan program pemulihan ekonomi nasional sebagai upaya pemerintah dan dukungan terhadap kebijakan keuangan negara untuk penanganan pandemi corona virus disease 2019 (COVID-19) serta menghadapi ancaman yang membahayakan perekonomian nasional dan stabilitas sistem keuangan serta penyelamatan ekonomi nasional. Usaha untuk memulihkan kembali permintaan riil dilakukan pemerintah melalui berbagai skema yang ada pada program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) diantaranya adalah dengan program jaminan sosial untuk mempertahankan konsumsi masyarakat, penyederhanaan proses dalam pemberian fasilitas baik subsidi maupun insentif bagi para pelaku UMKM, serta penempatan dana pada perbankan untuk menjaga likuiditasnya. pemerintah menjadikan itu sebagai acuan untuk aktualisasi program kerja mereka. Terdapat 5 program prioritas nasional selama pandemi dengan fokus pada program padat karya sehingga diharapkan setidaknya 1,2 juta tenaga kerja yang terserap (Adyatama, 2021) serta dapat menciptakan inklusi keuangan dan memperbaiki keadaan.

Dalam menghadapi krisis tuntutan sebagai organisasi adalah mampu terus berkembang untuk melihat dan memenuhi kebutuhan masyarakat, selain itu 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). Perubahan yang cepat menggambarkan bahwa saat ini, tidak ada lagi bisnis yang dapat berjalan dengan stabil akibat kecepatan kemajuan teknologi. Kondisi ini dipengaruhi oleh beragam inovasi yang didasarkan pada perkembangan teknologi yang pesat dan terus berubah. Menanggapi kondisi ini, organisasi bisnis juga dipaksa untuk berubah mengikuti kemajuan pemanfaatan teknologi. Ketidakpastian menjelaskan bahwa tidak ada yang dapat dipastikan dalam menjalankan sebuah roda perputaran bisnis. Ketidakpastian ini membuat kondisi pasar dan industri menjadi sulit untuk dipahami, diprediksi dan ditanggulangi. Menanggapi kondisi ini, banyak perusahaan yang memutuskan untuk “diam” dan tidak melakukan perubahan atas ketidakpastian yang terjadi. Umumnya tindakan ini diambil karena adanya perasaan tidak aman (*insecurity*) untuk berubah dalam situasi yang juga berubah. Keberagaman bisnis yang semakin rumit untuk dipahami daripada hanya fokus pada mengejar profit saat ini, ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan untuk membuat perusahaan tetap bertahan ditengah persaingan industri. Ketidakjelasan dianggap sebagai komponen yang mampu menggambarkan sekat-sekat bisnis yang kian bias mengabur, banyak hadirnya pemain baru yang tidak terduga dengan transformasi peleburan dua jenis bisnis yang berbeda. 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). Proses ketahanan (resiliensi) tidak dikembangkan secara otomatis, namun ketika dalam kondisi atau situasi yang sulit dan tidak menyenangkan, individu tidak melarikan diri namun melakukan yang terbaik dengan menemukan dan memanfaatkan faktor pelindung dari dalam individu sendiri maupun lingkungan yang memiliki potensi sebagai alternatif dalam penyelesaian suatu masalah (Saboori & Mohammadi, 2017). Menurut Luthan (dalam Meng, et al., 2017) ketahanan sebagai psikologi positif merupakan kapasitas logis untuk pulih, bangkit kembali dari keterpurukan, ketidakpastian, konflik, kegagalan bahkan membuat perubahan positif, kemajuan, dan tanggung jawab. Selain hal tersebut, ketahanan ini juga berarti kemampuan untuk menjadi sukses dan mengembangkan diri dalam kondisi sulit dengan berbagai faktor beresiko, hal ini terhubung dengan komitmen kerja, manajemen diri serta motivasi untuk bekerja (Saboori & Mohammadi, 2017).

Terdapat dua jenis resiliensi organisasi yang dapat diterapkan dalam dua kondisi yang berbeda yaitu resiliensi organisasi operasional dan resiliensi organisasi strategik (Boin & van Eeten, 2013; Välikangas & Romme, 2012). Resiliensi organisasi operasional fokus pada mengantisipasi krisis atau manajemen reaktif (Pasteur, 2011; Somers, 2009), sedangkan resiliensi organisasi strategik fokus pada pembaruan dalam perubahan tanpa mengendalikan krisis, dan menciptakan peluang baru yang merupakan manajemen proaktif (Alesi, 2008; Pasteur, 2011; Smith & Fischbacher, 2009; Somers, 2009).

Resiliensi sendiri adalah kemampuan atau kapasitas insani yang dimiliki seseorang, kelompok, atau masyarakat yang memungkinkannya untuk menghadapi, mencegah, meminimalkan dan bahkan menghilangkan dampak-dampak yang merugikan dari kondisi-kondisi yang tidak menyenangkan atau bahkan mengubah kondisi kehidupan yang mengesengsarakan menjadi suatu hal yang wajar untuk diatasi (Desmita, 2013: 228). 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. Dalam penelitian itu juga menemukan bahwa sifat proaktif alami yang dimiliki manusia hendaknya menjadi sifat dasar yang harus dimiliki agar banyak ide yang dikeluarkan saat terjadi krisis, itu mendorong secara positif pilihan strategi yang bisa dilakukan, selain itu dalam hasil pengamatan juga terlihat bahwa kegiatan organisasi berjalan dengan baik selama pemimpin yang kuat ada. hal itu sesuai dengan (Biggs, Hall, Stoeckl, 2012; Doe, 1994; Mallak, 1997) dalam (Martin, Paredes, & Wainer, 2017) bahwa kita membutuhkan individu yang tangguh untuk membangun organisasi yang tangguh.

Dalam ilmu psikologi, secara garis besar resiliensi adalah kapasitas adaptif positif dari individu yang sedang mengalami situasi yang sulit (Kantur & Izeri-Say, 2015). McManus (2008) mendefinisikan resiliensi organisasi sebagai fungsi dari *situation awareness* organisasi, pengelolaan kerentanan, dan kapasitas adaptif di dalam lingkungan yang kompleks, dinamis, dan saling berkaitan. Salah satu hal terpenting dari resiliensi melalui dimensi kapasitas adaptif adalah bagaimana organisasi dipimpin dan dikelola, itu dilihat pada saat organisasi di situasi sehari-hari maupun saat terjadi krisis, organisasi harusnya telah memahami bahwa hubungan operasional sehari-hari adalah sebagai cara untuk meningkatkan resiliensi mereka pada keadaan darurat. Visibilitas kepemimpinan, keberadaan serta transparansi dalam pengambilan keputusan memiliki dampak yang signifikan terhadap kapasitas adaptif (Tampubolon, 2020). Lebih lanjut (Besuner & Bewley, 2017) menemukan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan berperan dalam resiliensi organisasi. Hasil penelitiannya menemukan bahwa pemimpin yang tangguh dan berani serta memiliki kepercayaan diri untuk mengambil tindakan mampu mengarahkan dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam menanggapi kekuatan perubahan.

Dalam “*uniform response*” oleh (Woods & Wreathall, 2008 dalam Stephenson, 2010), organisasi menghadapi tekanan dengan menggunakan antisipasi. Antisipasi adalah memprediksi hal-hal yang bisa menimbulkan kegagalan, lalu merencanakan bagaimana untuk menghindarinya dan mengurangi resiko terjadinya hal tersebut (Stephenson, 2010). Menurut Valle (1999, dalam Stephenson, 2010), pemimpin yang menggunakan pendekatan antisipatif berfokus

pada peraturan, prosedur, dan kebijakan untuk mengantisipasi masalah dan mencegah individu yang berada di dalam organisasi untuk menyimpang darinya, dengan memberikan insentif bagi individu yang mengikuti aturan tersebut. Hal tersebut mencegah individu untuk berani berinovasi, berimprovisasi, dan berkreasi. Di sisi lain resiliensi seharusnya mendorong individu untuk berinovasi, dan menggunakan apapun yang bisa dilakukan untuk meringankan beban dari krisis yang dihadapi (Mallak, 1998a; Weick, 1993 dalam Kantur & Iseri-Say, 2015).

Ovans (2015) dalam Gokenbach (2018) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki resiliensi yang tinggi tidak hanya berhasil dalam karir, tetapi juga mampu meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih tinggi. Pemimpin yang tangguh melihat keberhasilan maupun kegagalan baik dalam kegiatan profesional maupun pribadi sebagai pengalaman belajar yang positif. Pemimpin yang resilien memiliki tiga karakteristik berbeda, yang meliputi: a) Penerimaan realitas yang tak tergoyahkan; b) Nilai-nilai pribadi yang kuat bahwa hidup itu bermakna; dan c) Kemampuan luar biasa untuk berimprovisasi.

Capello dan Hashim (2018) menjelaskan kenyataan umum setiap pemimpin memiliki keunikan untuk menuju jalan kesuksesan. Jadi, upaya mendefinisikan seorang pemimpin dengan mendaftar karakteristik-karakteristik yang dimiliki oleh tiap pemimpin bukan sesuatu yang mudah karena akan didapatkan berbagai gaya dan model yang bervariasi pada setiap orang. Namun demikian, ada kualitas-kualitas tertentu yang melampaui ranah keunikan individual, yang membentuk kesuksesan organisasi dan kepemimpinan yaitu resiliensi. Resiliensi memperluas kualitas-kualitas kepemimpinan, yang memungkinkan adanya tekad untuk

mengejar pencapaian dalam hidup dan kerja. Capello dan Hashim (2018) menjelaskan bahwa tidak satupun perjalanan menuju kesuksesan para pemimpin tersebut mudah dan sederhana. Resiliensi yang dimiliki para pemimpin tersebut merupakan hasil dari upaya untuk mengatasi kondisi yang sangat sulit, kesendirian, perlakuan diskriminatif dan konfrontasi langsung dengan pihak lain. Para pemimpin memiliki visi, mampu mengkomunikasikan visi, mendeteksi peluang, memotivasi dan menginspirasi orang lain/bawahan dan memiliki keterikatan yang kuat untuk bekerja keras, melayani komunitas besar dan berdedikasi dalam masyarakat profesional di lingkungan industri. Para pemimpin mempunyai ketangguhan untuk menghadapi setiap kesulitan, dan mereka juga mampu menerima kekalahan dan mengatasinya.

Dalam memimpin organisasi, cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahanya 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). Pada penelitian yang dilakukan oleh (Yulianti, 2021) menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana dia dilihat oleh mereka yang dipimpin. Menurut Robbins (2012) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan visioner.

Gaya kepemimpinan kharismatik menekankan pada pengikut yang termotivasi oleh sifat pemimpinnya serta kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pada pemimpin mereka. Pada penelitian (Hasanah & Kosim, 2021) menjelaskan pengaruh kepemimpinan kharismatik begitu besar bagi pengikutnya, mereka menjadi kiblat para pengikutnya. Kebijakan yang sering kali dituangkan secara lisan dijadikan pegangan, sikap dan tingkah lakunya sehari-hari dijadikan panutan, bahasa kiasan yang dilontarkannya seringkali menjadi bahan renungan. Namun saran pada penelitian itu dijelaskan bagaimana pemimpin tidak hanya berfokus menjaga kharisma dirinya agar tetap jadi panutan, namun pemimpin yang ada juga turut serta memperhatikan perkembangan para pengikutnya agar organisasi berjalan dengan optimal.

Gaya kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya (Robbins, 2012).

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya memimpin yang banyak digunakan karena sering dikaitkan dengan efektifitas kinerja seperti yang dikemukakan Havig et al (2011) dan Lang et al (2004) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif di bidang kesehatan diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan

transaksional karena dianggap memiliki hubungan positif yang signifikan dengan tingkat kepuasan pelanggan.

Gaya kepemimpinan transformasional mengasumsikan bahwa pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan (Hidayati, 2014). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik khusus yaitu kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu (Robbins, 2012). Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya diperlihatkan ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meningkatkan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan. Dalam mencapai aktualisasi bawahan, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan organisasi, maupun masyarakat (Sopiah, 2008). Dengan adanya kemampuan yang dimiliki itu kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat usaha serta kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional (Robbins dan Judge, 2008). Hal itu didukung hasil penelitian (Aranda et al., 2017) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Penelitian lain yang ada menjelaskan, bahwa perusahaan harus menciptakan gaya kepemimpinan yang tepat agar kinerja karyawan dapat maksimal karena berkaitan dengan kelangsungan perusahaan. Untuk mendapatkan kinerja

karyawan yang maksimal bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dituntut untuk selalu memperhatikan kinerja dari setiap karyawannya, serta menciptakan peran pemimpin yang mampu memotivasi karyawan agar memiliki semangat yang tinggi. Pada penelitian itu mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang sudah dinilai baik, yang artinya gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan ketentuan dan harapan dari karyawan (Setiawan, 2018).

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang juga sering digunakan oleh pemimpin pada perusahaan. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikutnya untuk melakukan suatu tujuan. Gaya kepemimpinan transaksional diungkap dengan metode skala dengan menggunakan aspek-aspek menurut Bass (2001) yaitu: imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif, dan manajemen eksepsi pasif. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional yang dikemukakan menurut Reitz (dalam Astuti, 2015) meliputi: kepribadian, pengharapan dan perilaku atasan, karakteristik, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi, dan harapan perilaku karyawan. Kepemimpinan transaksional dilakukan berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Qasanah, 2020). Qasanah (2020) dalam penelitiannya yang mencari pengaruh dari kepemimpinan transaksional dan loyalitas kinerja

pegawai di Pondok Pesantren Yayasan Nabil Husein menyebut bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan loyalitas terhadap kinerja karyawan pada karyawan di Yayasan Pondok Pesantren Nabil Husein Samarinda. Penelitian itu sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Tewal dan Raintung (2017) yang menulis bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan.

Terdapat hubungan yang sama antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam mempengaruhi hasil kerja. Keduanya banyak dibahas dalam berbagai literatur menunjukkan pengaruhnya. Beberapa peneliti telah mengevaluasi efektifitas dari berbagai teori gaya kepemimpinan, lalu berpendapat bahwa satu pendekatan teori kepemimpinan belum menunjukkan efektifitas. Oleh karena itu lahirlah konsep baru tentang gaya kepemimpinan yang dikemukakan Darte-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.

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. Tidak lupa efektivitas kepemimpinan dinilai berdasarkan kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kelangsungan masa depan organisasi. Sesuai dengan Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang menggunakan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara simultan untuk mencapai hasil terbaik.

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.

1.2 Identifikasi Masalah

Ada beberapa tantangan yang mempengaruhi kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi disamakan dengan resiliensi organisasi, yang mana organisasi dapat bertahan dalam krisis yang berlangsung serta melewati proses

krisis, kemudian kembali berkembang (*bounce back*) mewujudkan visi dan misi sebagai tujuan organisasi. Tantangan yang ada bersumber dari dalam dan luar organisasi seperti yang dijelaskan pada latar belakang. Tantangan internal berupa kualitas sumber daya manusia yang bekerja. Tantangan eksternal lebih beragam yaitu peningkatan persaingan usaha, tuntutan investor dan pemangku kepentingan, globalisasi, teknologi, hukum dan aturan, serta perubahan sosial ditambah tuntutan dari pengguna layanan dan pemerintah yang menciptakan tekanan untuk perubahan organisasi.

Pada industri perbankan tantangan yang dihadapi mengalami tambahan mengingat perannya yang sangat vital sebagai lembaga intermediasi dimana hampir semua aktivitas perekonomian akan melibatkan peran bank. Perbankan memiliki kedudukan yang strategis, yakni sebagai penunjang kelancaran sistem pembayaran, pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas sistem keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang sehat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk mewujudkan hal tersebut, resiliensi organisasi pada perbankan sangat dibutuhkan sesuai dengan pernyataan dalam penelitian Cecchetti dan Tucker (2016 dalam Ruza et al., 2019) bukan rasio modal masing-masing lembaga yang menentukan kesehatan sistem perbankan secara keseluruhan, tetapi serangkaian variabel yang bervariasi yang memengaruhi resiliensi organisasi sistem perbankan secara keseluruhan. Adapun sumber daya manusia profesional yang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi itu. Sumber daya manusia profesional adalah sumber daya manusia yang handal dan cakap dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Pernyataan itu diperkuat

penelitian McManus *et al.* (2007, dalam Fang *et al.*, 2020) menjelaskan bahwa posisi finansial suatu organisasi dapat menjadi kunci penentu bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi suatu krisis dan bagaimana mengerahkan sumber daya yang diperlukan untuk menghadapi krisis tersebut. Organisasi yang resilien tidak hanya menyelamatkan organisasi dari kehancuran namun juga menyelamatkan hajat hidup orang atau karyawan yang bergantung didalamnya.

Terdapat dua jenis resiliensi organisasi yang dapat diterapkan dalam dua kondisi yang berbeda yaitu resiliensi organisasi operasional dan resiliensi organisasi strategik (Boin & van Eeten, 2013; Välikangas & Romme, 2012). Resiliensi organisasi operasional fokus pada mengantisipasi krisis atau manajemen reaktif (Pasteur, 2011; Somers, 2009), sedangkan resiliensi organisasi strategik fokus pada pembaruan dalam perubahan tanpa mengendalikan krisis, dan menciptakan peluang baru yang merupakan manajemen proaktif (Alesi, 2008; Pasteur, 2011; Smith & Fischbacher, 2009; Somers, 2009). Melihat hal itu menjelaskan bahwa untuk mencapai resiliensi organisasi baik resiliensi organisasi operasional maupun resiliensi organisasi strategik dibutuhkan sumber daya profesional untuk mengaturnya. Hal itu diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Mc manus (2008), salah satu hal terpenting dari resiliensi melalui dimensi kapasitas adaptif adalah bagaimana organisasi dipimpin dan dikelola. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Besuner & Bewley, 2017) menemukan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan berperan dalam resiliensi organisasi. Pemimpin adalah dia yang mampu mendorong serta menggerakkan anggotanya menuju tujuan organisasi yang ditetapkan. Metode pemimpin dalam mengatur dan berinteraksi

dengan bawahanya disebut gaya kepemimpinan. Sementara itu pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku dari seorang pemimpin yang dirasakan orang lain.

Jika melihat penelitian yang ada mengenai gaya kepemimpinan transformasional, penulis menemukan penelitian yang dilakukan oleh (Jesus et al., 2015) menegaskan bahwa persepsi responden tentang gaya kepemimpinan transformasional yang ada dalam sebuah organisasi memang penting karena memiliki dampak positif dan signifikan secara statistik pada persepsi mereka tentang ketahanan organisasi. Artinya, salah satu faktor yang dapat membantu organisasi menjadi tangguh adalah dengan mempersiapkan para pimpinan untuk menjadi transformasional dalam gaya kepemimpinan seperti inovatif, peduli, visioner dan inspiratif. Hal itu didukung oleh penelitian lain yang menjelaskan bahwa dengan adanya kemampuan yang dimiliki itu, kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat usaha serta kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional (Robbins dan Judge, 2008).

Pada temuan penelitian tentang gaya kepemimpinan lainnya yakni kepemimpinan transaksional yang dimana cara memimpin dilakukan berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dalam prosesnya pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Qasanah, 2020). Dalam penelitian itu menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini

juga memiliki kontribusi pada hasil kerja yakni loyalitas kerja, yang memberi arti bahwa tidak perlu lagi bagi organisasi mencari individu baru dan melakukan penyesuaian lagi terhadap budaya organisasi. Tentunya telah terjadi efisiensi waktu jika terjadi ketidakstabilan dalam organisasi untuk bisa fokus pada tindakan perubahan yang lainnya.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan Dartey-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 bergejolak 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. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Besuner & Bewley, 2017), Hasil penelitiannya menemukan bahwa pemimpin yang tangguh dan berani serta memiliki kepercayaan diri untuk mengambil tindakan mampu mengarahkan dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam menanggapi kekuatan perubahan. Pemimpin yang tangguh melihat keberhasilan maupun kegagalan baik dalam kegiatan profesional maupun pribadi sebagai

pengalaman belajar yang positif. Pemimpin yang resilien memiliki tiga karakteristik yaitu Penerimaan realitas yang tak tergoyahkan, Nilai-nilai pribadi yang kuat bahwa hidup itu bermakna dan kemampuan luar biasa untuk berimprovisasi.

Berdasarkan dari hasil studi literatur sebelumnya, ternyata dapat diketahui bahwa resiliensi organisasi sangat penting, khususnya dalam krisis yang dihadapi industri perbankan. Resiliensi organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan resilien. Peneliti tertarik untuk mencari tahu tentang pengaruh kepemimpinan resilien terhadap resiliensi organisasi pada perbankan karena masih belum banyak temuan penelitian tentang topik ini. Selain itu penelitian sebelumnya dilakukan pada jenis industri yang umum, bukan pada perbankan dan melihat gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dianggap sama-sama mempengaruhi hasil kerja. 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. Sesuai dengan Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang menggunakan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara simultan untuk mencapai hasil terbaik. Oleh karena itu, urgensi penelitian ini berfokus untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan resilien terhadap resiliensi organisasi pada perbankan.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian baiknya mampu menjawab permasalahan penelitian dengan efektif dan efisien. Untuk memastikan agar penulis tidak menyimpang dari fokus penelitiannya, sebaiknya penulis menjelaskan batasan masalah dalam penulisan karya ilmiahnya. Adapun untuk batasan masalah untuk penelitian ini, berdasarkan identifikasi masalah yang dituliskan di bagian identifikasi masalah adalah kepemimpinan dan persepsi resiliensi organisasi pada perbankan.

1.3.1 Kepemimpinan Resilien

Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai,2014). Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Saat ini dibutuhkan konsep kepemimpinan yang berorientasi mampu mengatasi berbagai ancaman dan tantangan global yang dihadapi organisasi dalam membangun resiliensi. Berdasarkan kebutuhan akan orientasi menghadapi berbagai tantangan eksternal, maka penelitian ini diukur dengan gaya kepemimpinan resilien (*resilient leadership*) yang meliputi lima indikator *strategic thinking* (berpikir strategik), *emotional intelligence* (kemampuan berpikir secara emosional), *adaptation/change oriented* (kemampuan

beradaptasi/ berorientasi pada perubahan), *learning/assimilation* (pembelajaran), dan *collective leadership* (kepemimpinan kolektif) (Dartey-Baah, 2015).

kepemimpinan resilien didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja dan perubahan, yang kemudian memberikan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi dan juga fokus pada memulai dan mengelola perubahan dalam organisasi untuk menyesuaikan tuntutan lingkungan bisnis secara internal dan eksternal.

1.3.2 Persepsi Resiliensi Organisasi

Resiliensi organisasi didefinisikan dalam banyak cara, misalnya sebagai kemampuan, kapasitas, karakteristik, hasil, proses, perilaku, strategi atau pendekatan, jenis kinerja atau campuran dari semuanya Lengnick-Hall *et al.* (2011). resiliensi organisasi sebagai 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 merupakan definisi yang dikemukakan oleh (Chen *et al.*, 2021) . Untuk mengukur persepsi resiliensi organisasi diukur melalui 30 indikator yang dikelompokkan ke dalam 5 dimensi, yaitu ketahanan modal, ketahanan strategik, ketahanan budaya, ketahanan hubungan dan ketahanan belajar (Chen *et al.*, 2021).

1.3.3 Perbankan

Menurut Undang – Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang Perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk – bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat luas. Menurut Kasmir (2015), bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk – bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat luas.

Jenis bank yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bank Sentral, Bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Bank Swasta, Bank Pembangunan Daerah, Bank Syariah, dan Bank Perkreditan Rakyat.

Karyawan perbankan adalah semua orang yang bekerja didalam industri perbankan. Dalam penelitian ini karyawan perbankan yang digunakan adalah seluruh karyawan perbankan yang bekerja di enam jenis bank yang telah disebutkan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan resilien terhadap resiliensi organisasi pada perbankan.

1.5 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh kepemimpinan resilien terhadap resiliensi organisasi pada perbankan.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pengetahuan terhadap subjek penelitian terkait kepemimpinan resilien dan resiliensi organisasi untuk peneliti, pembaca, serta peneliti selanjutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu untuk menjadi perhatian perusahaan untuk memperhatikan gaya kepemimpinannya. Penelitian ini juga diharapkan mampu membantu organisasi sebagai alternatif bahan pertimbangan untuk mengembangkan resiliensi organisasi guna mempersiapkan organisasi dalam melewati keadaan dinamis khususnya pandemi yang terjadi saat penelitian ini dibuat.