

IDENTIFIKASI KAPABILITAS, KECEMASAN, DAN KETAHANAN PADA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF *CHIEF EXECUTIVE OFFICER*

IDENTIFICATION OF CAPABILITY, ANXIETY, AND RESILIENCE IN CHIEF EXECUTIVE OFFICER TRANSFORMATIVE LEADERSHIP

Hendro Puspito*, Fendy Suhariadi, Rian Pramana Suwanda

Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga
Jalan Airlangga Surabaya 60286, Indonesia

Suyatno Ladiqi

Faculty of Law and International Relations Universiti Sultan Zainal Abidin
21300 Kuala Terengganu, Malaysia

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima : 21 Mei 2024

Disetujui : 04 Juli 2024

Keywords:

capability; anxiety; resilience; transformative leadership

Kata Kunci:

kapabilitas; kecemasan; ketahanan; kepemimpinan transformatif

***) Korespondensi:**

E-mail: hendro.puspito-2020@pasca.unair.ac.id

Abstract: this study aims to identify capabilities, anxiety, and resilience in the transformative leadership of chief executive officers. This study uses a qualitative approach with analytical descriptive methods. The informants in this study were chief executive officers from several leading private companies in Indonesia who were selected using purposive sampling techniques. Data collection in this study used in-depth interview techniques. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The results of the study show that the chief executive officer's transformative leadership capabilities include political skills to interact with various stakeholders and a friendly personality. The chief executive officer's anxiety in implementing transformative leadership originates from internal and external factors that can influence his ability to make decisions. Resilience in the chief executive officer's transformative leadership is influenced by self-efficacy regarding his ability to face problems and impulsive control to make wise decisions.

Abstrak: kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kapabilitas, kecemasan, dan ketahanan dalam kepemimpinan transformatif *chief executive officer*. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Informan dalam kajian ini yaitu *chief executive officer* dari beberapa perusahaan swasta terkemuka di Indonesia yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dalam kajian ini menggunakan teknik wawancara mendalam. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil kajian menunjukkan bahwa kapabilitas dalam kepemimpinan transformatif *chief executive officer* meliputi keterampilan politik untuk berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan serta kepribadian yang ramah. Kecemasan *chief executive officer* dalam melaksanakan kepemimpinan transformatif bersumber dari faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kemampuannya membuat keputusan. Ketahanan dalam kepemimpinan transformatif *chief executive officer* dipengaruhi oleh efikasi diri atas kemampuannya menghadapi masalah dan *impulsive control* untuk mengambil keputusan dengan bijaksana.

PENDAHULUAN

Pandemi *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) mempengaruhi perkembangan *e-commerce*, teknologi, ekonomi, dan perjalanan bisnis. Covid-19 memberikan dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi secara global termasuk Indonesia. Dampak pandemi Covid-19 dirasakan oleh para pelaku usaha dengan semakin menurunnya penghasilan (Yogahastama & Fajar, 2020). Pemerintah Indonesia memberlakukan kebijakan pembatasan sosial berskala besar sebagai upaya menghentikan penyebaran Covid-19 berdampak pada menurunnya rantai pasokan perusahaan swasta dan publik. Pertumbuhan perekonomian di Indonesia pada triwulan I Tahun 2020 tercatat 2,97% lebih rendah dari perkiraan Bank Indonesia sebelumnya sebesar 4,4%. Pengendalian pandemi Covid-19 berdampak besar pada pendapatan, konsumsi, produksi, investasi, serta ekspor dan impor di Indonesia.

Ekonomi global telah berkembang dengan cepat dalam sepuluh tahun terakhir pasca pandemi Covid-19. Pertumbuhan ekonomi Indonesia mulai dilirik oleh banyak pengusaha asing sehingga dituntut untuk dapat berkembang di berbagai industri. Kesiapan dan kemampuan pranata hukum untuk mengikuti perkembangan ekonomi yang cepat menjadi konsekuensi logis dari globalisasi ekonomi (Begum, 2020). Kualitas sumber daya manusia selama pandemi Covid-19 sangat penting bagi keberhasilan Indonesia dalam menyongsong era revolusi industri 4.0 yang serba digital. Kehadiran dunia usaha yang kuat dan berdaya saing harus disikapi oleh seluruh masyarakat melalui organisasi sebagai kunci keberhasilan pembangunan ekonomi suatu negara.

Tantangan pengembangan bisnis di era digital saat ini menuntut kualitas produk dan kecepatan layanan. Eksekutif harus mengerahkan lebih banyak upaya dan waktu untuk mendapatkan hasil yang akan membantunya bertahan dari persaingan. Keunggulan dalam dunia bisnis dapat dicapai melalui peningkatan daya saing. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk mencapai tujuannya agar tidak dapat terlepas dari peran yang dimainkan oleh pemimpinnya. Pengembangan kepemimpinan dalam sepuluh tahun terakhir lebih sering dilakukan secara parsial dengan menekankan aspek individu.

Faktor lain yang sangat penting untuk kinerja organisasi seperti kualitas kerja tidak lagi menjadi pertimbangan dalam pengembangan kepemimpinan (Peters, 2019; Wilson, 2020). Perubahan peran CEO dari manajer lini menjadi fasilitator, inovatif, kreatif, penasehat, dan perencana strategis (Sahyaja & Rao, 2018). Bentuk kepemimpinan yang lebih strategis diperlukan agar dapat menghadapi berbagai tantangan bisnis di era digitalisasi.

Kerangka pembelajaran kepemimpinan yang lebih kontekstual dengan menghubungkan pada kemampuan menghadapi turbulensi di perusahaan Indonesia sangat dibutuhkan. Gaya kepemimpinan transformasional di era digitalisasi berusaha memotivasi karyawan dengan memasukkan nilai-nilai dan cita-cita lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Cortellazo, Bruni, & Zampieri, 2019). Pemimpin transformatif harus mampu mendorong karyawan untuk menciptakan inovasi dan kreativitasnya di tempat kerja (Chen, dkk., 2014). Motivasi yang diberikan oleh pemimpin menjadi dasar untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan manajemen karyawan dalam perusahaan. Loyalitas dan keterbukaan karyawan dapat mendorongnya untuk melakukan tugas yang diberikan oleh pemimpin (Yasin, dkk., 2014; Ogola, Sikalieh, & Linge, 2017). Keberhasilan strategi perusahaan untuk mencapai sasarannya ditentukan oleh kecerdasan dan kecepatannya dalam menanggapi serta bertindak terhadap perubahan lingkungan.

Kepemimpinan transformatif membutuhkan kapabilitas *Chief Executive Officer* (CEO) yang dipandang sebagai kekuatan dan kemampuan secara keseluruhan untuk berkontribusi pada pencapaian sasaran organisasi. Keberadaan dan peran pemimpin dalam organisasi sangat terkait dengan kapabilitasnya (Ali, Zwetsloot, & Nada, 2019). CEO harus memiliki kapabilitas dalam bidang keuangan dan operasional produksi organisasi yang relatif mudah diukur atau *tangible*. Keberhasilan perusahaan yang berkembang juga dipengaruhi oleh hal-hal tidak terlihat dan tidak terukur (Ruiz-Jimenez & Fuentes, 2016). Tanggung jawab CEO dalam membuat keputusan terhadap resiko yang dapat terjadi di lingkungan sekitarnya menjadi penentu keberhasilan perusahaan (Nugraha, Hamidah, & Fadli, 2018). Gaya kepemimpinan transformatif

yang dimiliki CEO dapat meningkatkan kapabilitasnya dalam memberikan pengaruh positif kepada karyawan.

CEO pada realitanya sering mengalami kecemasan untuk mencapai inovasi dan transformasi *leadership*. CEO seharusnya memiliki kemampuan dalam menghadapi tekanan dan kecemasan yang mengganggu dengan tegas untuk mencegah kegagalan (Mannor, dkk., 2015; Nielsen, dkk., 2019). Pemimpin perusahaan harus memiliki suatu perlindungan dalam dirinya untuk bertahan dan beradaptasi dengan kondisi yang dihadapi. Kecemasan merupakan perasaan yang tidak menyenangkan dan tidak aman, ketegangan, kekhawatiran akibat kekecewaan, serta ancaman terhadap keinginan pribadi (Jacobs, 2019). Dinamika dan ketidakpastian dalam dunia bisnis membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan tetap tenang untuk mengambil keputusan secara bijak di bawah tekanan. Kepemimpinan seorang CEO yang tegas mampu mempertahankan stabilitas perusahaan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja optimal bahkan dalam kondisi menantang.

Gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan oleh seorang CEO untuk menghadapi berbagai tantangan dan memastikan keberhasilan perusahaan. Seorang pemimpin dalam menghadapi kecemasan dituntut memiliki resiliensi atau kemampuan untuk bertahan dan menyesuaikan diri saat menghadapi kesulitan dengan cara bangkit kembali dari kegagalan (Sommer, Amy, & Hadley, 2016). Resiliensi adalah kemampuan untuk mengatasi tekanan yang mengganggu secara terus-menerus (Williams, dkk., 2017). CEO yang mampu mengelola stres memiliki kemampuan mengetahui cara untuk menghadapi masalah dan menemukan solusinya. Kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin agar mampu menghadapi lingkungan di sekitarnya meliputi fleksibel, cerdas, kreatif, cepat beradaptasi, dan belajar dari pengalaman. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, kajian ini akan mengidentifikasi kapabilitas, kecemasan, dan ketahanan dalam kepemimpinan transformatif CEO.

METODE

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Tujuan pendekatan kualitatif yaitu untuk menjelaskan

dan menganalisis kejadian, fenomena, aktivitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, serta pemikiran individu dan kelompok (Creswell, 2017). Metode penelitian kualitatif deskriptif berasal dari filsafat *post positivisme* digunakan untuk mengumpulkan serta mengungkapkan berbagai masalah pada kondisi yang obyektif dan alamiah (Trisliatanto, 2020). Pemilihan informan dalam kajian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu CEO dari beberapa perusahaan swasta terkemuka di Indonesia diantaranya Pilarindo Bakti Pertiwi, Trimega Prima Laborat, Nurmedica Farma, Rizal Putra Jaya, Karindo Multi Sarana, Cipta Usaha Cemerlang, Media Husada, Restu Mulia Cipta Mandiri, Generasi Baru Digital, serta Mulia Artha Sejati.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam kajian ini yaitu wawancara mendalam untuk menggali peristiwa, tindakan, dan interaksi para CEO. Mekanisme penentuan konsep dari masing-masing identifikasi kapabilitas, kecemasan, dan ketahanan pada kepemimpinan transformatif CEO menggunakan teknik *open coding*. Peristiwa, tindakan, dan interaksi CEO yang secara konseptual serupa dikelompokkan bersama untuk membentuk kategori dan sub kategori. Pendekatan *open coding* bertujuan membandingkan kejadian aktual, *event*, insiden, dan fenomena yang ada dengan diobservasi untuk mengetahui persamaan dan perbedaannya (Corbin & Strauss, 1990). Teknik triangulasi data digunakan dalam kajian ini untuk menguji keabsahan data dengan menggabungkan berbagai sumber. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman meliputi kegiatan reduksi data, menyajikan data, serta menyimpulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kapabilitas dalam Kepemimpinan Transformatif Chief Executive Officer

CEO harus memiliki kapabilitas dalam berbagai aspek kepemimpinan untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Kapabilitas memungkinkan CEO menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan spesifik yang telah ditetapkan organisasi (Fainshmidt, 2014). Kapabilitas individu yang semakin besar memberikan peluang untuk menyusun strategi pemecahan masalah. Kapabilitas dapat dianggap sebagai kemampuan implementasi operasional untuk mendapatkan solusi optimum atas

rangkaian permasalahan yang dihadapi secara ruang dan waktu (Saunila, Pekkola, & Ukko, 2019). Kapabilitas pada dasarnya melahirkan berbagai kompetensi teknis dan profesional yang dinamis sesuai tantangan perkembangan zaman dalam bingkai organisasi sebagai suatu sistem (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015). Kerangka berpikir masa depan dalam konteks kapabilitas meliputi *discipline, synthesizing, creating, respectful, dan ethical* (Cortellazo, Bruni, & Zampieri, 2019). Membangun kapabilitas kepemimpinan transformasional CEO di masa depan sangat penting untuk memastikan perusahaan dapat terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan.

Penilaian kapabilitas CEO dalam kepemimpinan transformasional diarahkan untuk memastikan kebermanfaatan organisasi dengan memecahkan berbagai permasalahan. Kapabilitas yang sangat penting bagi seorang CEO dalam mengelola hubungan dan memimpin perusahaan dengan efektif yaitu keterampilan politik serta kecerdasan sosial. CEO yang memiliki keterampilan politik mampu berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan, membangun jaringan, dan memanfaatkannya untuk mendukung strategi perusahaan. Keterampilan politik merupakan faktor yang sangat penting agar dapat berinteraksi dengan keramahan dan berdampak pada kepemimpinan transformasional (Foerster & Duchek, 2017). Kecerdasan sosial memungkinkan para pemimpin untuk lebih tanggap dan memiliki kepekaan terhadap lingkungan, melacak dan beradaptasi untuk memproyeksikan citra sosial secara tepat, serta mendapatkan semua manfaat yang diinginkan. Kapabilitas CEO mengkombinasikan keterampilan politik dan kecerdasan sosial dapat memperkuat posisi perusahaan dalam pasar yang kompetitif.

Pengembangan keterampilan politik secara optimal dapat membangun budaya organisasi yang inklusif dan berkinerja tinggi. Konsep keterampilan politik dalam penilaian kapabilitas CEO bertujuan untuk menciptakan interaksi secara dinamis melalui proses pembelajaran yang adaptif, kreatif, dan fleksibel (Fainshmidt, 2014; Saunila & Ukko, 2013). Keterampilan politik seorang pemimpin akan melahirkan respon dalam bentuk keputusan integratif baik pada level individu maupun organisasi sesuai dinamika perubahan lingkungan yang dihadapi (Barrales-Molina, Bustinza, & Gutiérrez, 2013).

Proses dialogis melalui pembelajaran organisasi menumbuhkan kapabilitas keterampilan politik yang dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan (Sirén, dkk., 2018). Kepemimpinan transformatif CEO membutuhkan aspek keterampilan politik untuk membangun jaringan yang memungkinkan terciptanya koneksi berharga dalam mencapai tujuan.

Penilaian tentang kepribadian juga menjadi faktor utama yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Kepribadian tidak hanya berfungsi untuk membedakan, tetapi juga dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan seseorang. Sikap dan perilaku seorang pemimpin mencerminkan kualitas yang dimilikinya. Kepemimpinan transformasional mengakui bahwa keramahan merupakan sifat kepribadian yang penting karena menyinggung karakter pemimpin dalam merespon kebutuhan. Seorang pemimpin yang ramah dapat dengan mudah berinteraksi dengan berbagai pihak, mendengarkan dengan empati, dan memotivasi melalui dorongan positif. CEO yang memiliki kepribadian ekstrovert dan ramah cenderung lebih aktif dalam berkomunikasi dan memotivasi karyawan (Judge & Piccolo, 2004). Kepribadian kepemimpinan dapat meningkatkan identifikasi relasional melalui stimulasi intelektual dan pertimbangan individu.

Kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh kepribadian CEO untuk mendorong karyawannya meninggalkan cara-cara berpikir konvensional dalam menyelesaikan masalah. Model kepribadian lima faktor meliputi ekstrasversi, keramahan, kehati-hatian, keterbukaan terhadap pengalaman, dan kestabilan emosional memiliki hubungan yang signifikan dengan efektivitas kepemimpinan transformasional (Judge, dkk., 2002). Pemimpin transformasional dapat menumbuhkan kepercayaan dan komitmen di antara karyawan dengan meningkatkan produktivitas pekerjaan. Ekstrasversi dan keterbukaan terhadap pengalaman paling kuat terkait dengan kepemimpinan transformasional, sementara keteraturan lebih terkait dengan kepemimpinan transaksional. Kestabilan emosional dan kesesuaian juga merupakan ciri-ciri penting yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan (Bono & Judge, 2004). Organisasi memainkan peran penting dalam memilih dan mengembangkan kepemimpinan transformatif CEO yang efektif berdasarkan ciri-ciri kepribadian.

Kecemasan dalam Kepemimpinan Transformatif Chief Executive Officer

Tanggung jawab seorang CEO dalam menjaga stabilitas perusahaan sering kali menimbulkan kecemasan yang signifikan. Kecemasan merupakan suatu keresahan, perasaan ketidaknyamanan disertai respon individu, serta kekhawatiran yang disebabkan antisipasi terhadap bahaya atau ancaman (Barling & Cloutier, 2017). Kecemasan baik dari faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi persepsi CEO tentang kualitas transformasional (Giorgi, dkk., 2015). Kecemasan yang timbul dari dalam diri CEO dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, tingkat pengetahuan, tipe kepribadian, serta lingkungan (Flotman, 2020). Kecemasan internal menimbulkan keraguan diri yang dapat mengurangi efikasi diri seorang pemimpin (Kellet, Humphrey, & Sleeth, 2006). Kecemasan dapat menjadi penghalang yang signifikan bagi kemampuan pemimpin untuk memimpin dengan percaya diri dan menginspirasi karyawannya.

Perasaan cemas yang dialami seorang pemimpin dapat mempengaruhi kemampuannya untuk mengekspresikan visi secara positif dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Tekanan internal untuk memenuhi harapan tinggi dapat menimbulkan stres dan kecemasan sehingga mengurangi kemampuan pemimpin untuk mempertahankan fokus pada visi transformatif (Harms & Crede, 2010). Kekhawatiran internal tentang kemampuan untuk mengubah organisasi dapat menyebabkan pemimpin menjadi ragu-ragu dan kurang efektif dalam mengimplementasikan perubahan yang diperlukan (Eisenbeis, Knippenberg, & Boerner, 2008). Tingkat stres yang tinggi dan *burnout* dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan transformatif (Gardner & Stough, 2002). Pemimpin yang mengalami kecemasan internal yang tinggi akan mengalami kesulitan untuk tetap energik dan antusias dalam memimpin.

Kecemasan CEO dalam melaksanakan kepemimpinan yang transformatif juga bersumber dari faktor eksternal. Kepemimpinan transformatif tidak dapat dikesampingkan dalam menghadapi tantangan dari luar yang menimbulkan kegelisahan. Pemimpin transformasional bergaya modern dikenal memiliki kemampuan memberikan dampak positif kepada rekan kerjanya, visi yang jelas, serta fokus kepada kemampuan pemimpin. Kecemasan seorang pemimpin

transformasional jika tidak dapat dikendalikan akan berdampak negatif secara berkelanjutan. Kecemasan timbul akibat ancaman terhadap integritas fisik meliputi disabilitas fisiologis yang akan terjadi atau penurunan kemampuan untuk melakukan aktivitas hidup sehari-hari (Flotman, 2020). Kecemasan eksternal dapat meningkatkan tingkat stres pada pemimpin sehingga memengaruhi kemampuannya dalam membuat keputusan yang tepat dan strategis (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). Kecemasan eksternal yang berkelanjutan dapat berdampak negatif pada kesehatan mental pemimpin dan memengaruhi efektivitas kepemimpinan.

Pemimpin harus mampu mengembangkan strategi coping yang efektif dalam menghadapi kecemasan baik disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. CEO harus dibekali kemampuan mengelola kecemasan dengan efektif seperti membangun kepercayaan diri dan menjaga ketenangan dalam situasi yang menantang. Kemampuan seorang pemimpin dalam menafsirkan stres juga dapat mengurangi ketegangan dan kecemasan di berbagai tempat kerja. Pemimpin transformatif harus menciptakan lingkungan yang dekat dengan timnya agar tidak menimbulkan kecemasan (Kelloway & Barling, 2010). Kemampuan untuk membangun suasana kerja yang mendukung membantu CEO mengurangi tingkat kecemasan sehingga lebih fokus menginspirasi dan memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Ketahanan dalam Kepemimpinan Transformatif Chief Executive Officer

Kepemimpinan transformatif sangat berkaitan dengan resiliensi atau ketahanan dalam mengatasi tantangan, mempertahankan visi dan motivasi, menunjukkan ketahanan emosional, mengembangkan lingkungan kerja yang positif, serta meningkatkan kinerja tim. Resiliensi lebih menekankan pada menghadapi masalah dengan tenang dan mengambil keputusan yang efektif dalam situasi sulit (Harland, dkk., 2005). Resiliensi juga membantu pemimpin transformatif untuk tetap fokus pada visi jangka panjang dalam menghadapi tantangan besar (Avolio & Gardner, 2005). Resiliensi pemimpin berkontribusi pada pengembangan lingkungan kerja yang positif dan mendukung (Carmeli, Friedman, & Tishler, 2013). Kepemimpinan transformatif harus memberikan dukungan kepada tim agar merasa dihargai dan didukung

serta menciptakan budaya kerja yang inklusif (Youssef & Luthan, 2007). Pemimpin yang transformasional harus memiliki resiliensi sebagai fondasi dalam menghadapi berbagai permasalahan.

Resiliensi akan membantu seseorang mengatasi tantangan yang dipengaruhi oleh lingkungannya. Individu yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi cenderung lebih mampu mengatasi stres dan tekanan hidup, sehingga memiliki risiko depresi yang lebih rendah (Burnard, Bhamra, & Tsinopoulos, 2018). Ketahanan atau resiliensi yang kuat berhubungan dengan kesehatan mental serta fisik yang lebih baik. CEO dengan resiliensi yang tinggi akan mampu beradaptasi dengan lingkungan, mengendalikan diri, dan melihat situasi dengan cara positif (Branche, 2014). Pemimpin transformasional menekankan keyakinan untuk meraih peluang baru dan menciptakan visi masa depan. Pemimpin harus melihat prospek baru dan menarik dalam organisasi untuk mendorong pertumbuhan dan inovasi. Kepemimpinan transformatif CEO menggunakan keyakinannya dalam menghadapi tantangan untuk menginspirasi karyawan menjadi lebih baik. Pemimpin transformasional harus mengembangkan visi yang jelas dan menginspirasi bawahannya dalam mencapai tujuan bersama.

Keyakinan CEO yang mendominasi ketahanan kepemimpinan transformatif dapat diklasifikasikan dalam konsep efikasi diri. Seseorang yang memiliki tingkat efikasi diri tinggi akan mampu menghadapi semua tugas dan masalah dalam hidupnya (Sawalha, 2015). Efikasi diri dapat memotivasi individu menyelesaikan masalah dan mencapai tujuannya (Kraiczy, Hack, & Kallermanns, 2015). Efikasi diri yang tinggi meningkatkan kepercayaan pemimpin atas kemampuannya menghadapi tantangan (McCormick, 2001). Kepercayaan diri memungkinkan seorang pemimpin untuk menetapkan tujuan yang ambisius dan tetap tenang dalam situasi menantang. Pemimpin dengan efikasi diri tinggi lebih cenderung membuat keputusan yang berani dan inovatif (Chemers, Watson, & May, 2000). Keyakinan pemimpin terhadap kemampuannya akan menginspirasi, meningkatkan motivasi, dan kinerja tim (Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008). Efikasi diri sebagai alat penting dalam kepemimpinan transformatif CEO untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Ketahanan seorang pemimpin juga membutuhkan kemampuan untuk mengendalikan dorongan atau keinginan bertindak dengan cepat. Kepemimpinan yang responsif dan mampu mengambil keputusan dengan cepat menjadi faktor keberhasilan bagi seorang pemimpin dalam menghadapi tantangan. Ketahanan CEO untuk mengambil keputusan dalam kepemimpinan transformatif dapat diklasifikasi sebagai *impulsive control*. Kemampuan *impulsive control* harus dimiliki seorang pemimpin untuk menghadapi situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan secara bijaksana dan terencana (Duchek, Raetze, & Scheuch, 2020). Kemampuan seorang pemimpin dalam mengendalikan perilakunya dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik, menjaga hubungan harmonis dengan tim, serta mempertahankan fokus pada visi jangka panjang. Pemimpin yang memiliki *impulsive control* mampu menunda tindakan impulsif dan mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari keputusannya (Kane & Tremble, 2020). *Impulsive control* membantu pemimpin mengelola konflik dengan lebih efektif (Rubin, Munz, & Bommer, 2005). Kepemimpinan transformatif CEO membutuhkan *impulsive control* agar mampu menanggapi situasi konflik dengan cara yang tenang dan konstruktif.

SIMPULAN

Kapabilitas, kecemasan, dan ketahanan merupakan aspek utama dalam kepemimpinan transformatif CEO. Kapabilitas yang sangat penting bagi CEO dalam mengelola hubungan dan memimpin perusahaan dengan efektif meliputi keterampilan politik serta kepribadian ramah berdampak pada kepemimpinan transformasional. Kecemasan CEO dalam melaksanakan kepemimpinan transformatif bersumber dari faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kemampuannya membuat keputusan. Kepemimpinan transformatif CEO harus mampu mengelola kecemasan dengan efektif seperti membangun kepercayaan diri dan menjaga ketenangan dalam situasi yang menantang. Ketahanan dalam kepemimpinan transformatif CEO dipengaruhi oleh kemampuan efikasi diri atas kemampuannya menghadapi masalah dan *impulsive control* untuk mengambil keputusan dengan bijaksana. Pemimpin transformatif yang memiliki kapabilitas tinggi mampu mengelola kecemasan dan menunjukkan ketahanan dalam

menginspirasi serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, Z., Zwetsloot, I. M., & Nada, N. (2019). An Empirical Study to Explore the Interplay of Managerial and Operational Capabilities to Infuse Organizational Innovation in SMEs. *Procedia Computer Science*, 158, 260-269.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Barling, J., & Cloutier, A. (2017). Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394-406.
- Barrales-Molina, V., Bustinza, O. F., & Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach. *British Journal of Management*, 24(4), 571-591.
- Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., & Li, Y. (2020). The Impact of CEOs' Transformational Leadership on Sustainable Organizational Innovation in SMEs: A Three-Wave Mediating Role of Organizational Learning and Psychological Empowerment. *Sustainability*, 12(20), 1-16.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Branche, D. (2014). *Transformational Leadership and Resilience: African-American Women Nonprofit Leaders: A Mixed-Methods Study*. Harrisonburg: James Madison University.
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building Organisational Resilience: Four Configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362.
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating A Resilient Top Management Team: The Importance of Relational Connections and Strategic Decision Comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional Affect and Leadership Effectiveness: A Comparison of Self-Esteem, Optimism, and Efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 267-277.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 2-17.
- Corbin J., & A. Strauss A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 19(6), 418-427.
- Cortellazo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10(1938), 1-21.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication.
- Duchek, S., Raetz, S., & Scheuch, I. (2020). The Role of Diversity in Organizational Resilience: A Theoretical Framework. *Business Research*, 13(2), 387-423.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Fainshmidt, S. (2014). *Dynamic Capabilities and Resilient Organizations Amid Environmental Jolts*. Norfolk: Old Dominion University.
- Flotman, A. P. (2020). Language Use as a Manifestation of Leadership Anxiety Dynamics: A Conceptual Analysis and Systems Psychodynamic Model. *Journal of Contemporary Management*, 17(2), 225-249.
- Foerster, C., & Duchek, S. (2017). What Makes Leaders Resilient? An Exploratory Interview Study. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 281-306.
- Gardner, W. L., & Stough, C. (2002). Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Giorgi, G., Mancuso, S., Perez, F. J. F., Montani, F., Courcy, F., & Arcangeli, G. (2015). Does Leaders' Health (and Work-Related

- Experiences) Affect their Evaluation of Followers' Stress?. *Safety and Health at Work*, 6(3), 249-255.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-Leader-Induced Occupational Stress. *Sage Journals*, 9(2), 1-15.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000). Transformational Leadership Effects at Different Levels Of The Army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and The Emergence of Task and Relations Leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership Development As An Intervention in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms. *Journal Product Innovation Management*, 32(3), 334-348.
- Mannor, M. J., Wowak, A. J., Bartkus, V. O., & Gomez-Mejia, L. R. (2015). Heavy Lies the Crown? How Job Anxiety Affects Top Executive Decision Making in Gain and Loss Contexts. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1968-1989.
- McCormick, M. J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(1), 22-33.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are Transformational and Laissez-Faire Leadership Related to State Anxiety Among Subordinates? A Two-Wave Prospective Study of Forward and Reverse Associations. *Work & Stress*, 33(2), 137-155.
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399.
- Nugraha, R. R., Hamidah, S., & Fadli, M. (2018). Makna Kepatutan dan Kewajaran Berkaitan dengan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 3(2), 176-185.
- Ogola, M. G. O., Sikalieh, D., & Linge, T. K. (2017). The Influence of Intellectual Stimulation Leadership Behaviour on Employee Performance in SMEs in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 89-100.
- Peters, Y. (2019). *Exploring Leadership Skills for the Sustainability of Small and Medium-Sized Enterprises*. Minneapolis: Walden University.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Ruiz-Jimenez, J. M., & Fuentes, M. D. (2016). Management Capabilities, Innovation, and Gender Diversity in the Top Management Team: An Empirical Analysis in Technology-Based SMEs. *Business Research Quarterly*, 19(2), 107-121.
- Sahyaja, C., & Rao, K. S. S. (2018). New Leadership in the Digital Era: A Conceptual Study on Emotional Dimensions in Relation with Intellectual Dimensions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(1), 738-747.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2013). Facilitating Innovation Capability Through Performance

- Measurement. *Management Research Review*, 36(10), 991-1010.
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2019). The Relationship Between Innovation Capability and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 234-249.
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing Adversity: Understanding Some Dimensions of Organizational Resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366.
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO Burnout, Managerial Discretion, and Firm Performance: The Role of CEO Locus of Control, Structural Power, and Organizational Factors. *Long Range Planning*, 51(6), 953-971.
- Sommer, S., Amy, J. M. H., & Hadley, C. N. (2016). Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group and Organization Management*, 41(2), 172-202.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Trisliatanto, D. A. (2020). *Research Methodology: A Complete Guide to Research with Ease*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Wilson, S. (2020). Pandemic Leadership: Lessons from New Zealand's Approach to COVID-19. *Leadership*, 16(3), 279-293.
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and SMEs Performance: Transformational Leadership a Source of Competitive Advantage in SMEs. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74-81.
- Yogahastama, R., & Fajar, M. I. (2020). Implikasi Penetapan Darurat Masa Covid-19 sebagai Keadaan Force Majeure Pada Perjanjian Sektor Pariwisata. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 5(2), 398-409.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.