

## **Peran Kepemimpinan Strategis Dalam Menghadapi Kondisi Era Angsa**

<sup>1</sup>Guntur Sasongko, <sup>2</sup>Yohanis Kalambo, <sup>3</sup>Rizaldi Indra Janu, <sup>4</sup>Sarfiliaty Anggiani

Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

Email : <sup>1</sup>[gusang610@gmail.com](mailto:gusang610@gmail.com), <sup>2</sup>[kalambo15960@gmail.com](mailto:kalambo15960@gmail.com),  
<sup>3</sup>[rizaldi.ij@gmail.com](mailto:rizaldi.ij@gmail.com), <sup>4</sup>[regina992001@yahoo.com](mailto:regina992001@yahoo.com)

(Diterima: Januari 2022; Direvisi: Februari 2022; Dipublikasikan: Mei 2022)

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji peran dari kepemimpinan strategis dalam menghadapi suatu kondisi ketidakpastian dan kondisi yang tidak terprediksi yang diistilahkan dengan Era Angsa. Kondisi ini memerlukan kemampuan manajerial di level atas untuk merumuskan strategi dan menyusun model kepemimpinan strategis adaptif yang mampu memprediksi, mencegah, mengelola, dan mengatasi krisis dalam kondisi ketidakpastian dan tidak terprediksi tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, pengukuran menggunakan semPLS, dengan menyebarkan kuesioner kepada 80 responden terpilih di beberapa organisasi pemerintah dan swasta serta membuat kerangka konseptual untuk mengeksplorasi bentuk kepemimpinan strategis di bawah ketidakpastian. Dari hasil analisa data dan pengujian hipotesa ditemukan bahwa dalam menghadapi kondisi ketidakpastian faktor Complexity Leadership Capability berpengaruh terhadap Strategic Leadership Responsibility. Disisi lain, hasil hipotesa menunjukkan bahwa kondisi new mental dan adaptasi kebiasaan baru tidak berpengaruh terhadap Complexity Leadership Capability. Sedangkan Strategic Leadership Responsibility tidak berpengaruh terhadap Strategic adaptive Capability. Pemimpin organisasi perlu mendesain ulang model mental dan pendekatan kepemimpinan yang merefleksikan kondisi kebiasaan baru dalam kondisi ketidakpastian dan tidak terprediksi.

**Kata Kunci: Era Angsa, Kepemimpinan Strategis, Ketidakpastian, Kemampuan Adaptif, Normal Baru**

## **PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian saat ini, sebuah organisasi membutuhkan ketahanan inti kemampuan untuk bertahan hidup. Tapi apa yang menciptakan ketahanan dalam sebuah organisasi? Ketahanan organisasi bukan hanya tentang meminimalkan dan mengelola eksposur risiko, tetapi juga tentang menciptakan organisasi dengan kelincihan untuk beradaptasi dengan tantangan tak terduga dan kemampuan untuk menangkap peluang dari kesulitan (Seville, 2016). Penelitian ini mengkaji kemampuan dari kepemimpinan strategik dalam menghadapi kondisi ketidakpastian serta memberikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada situasi ketidakpastian yang akan berdampak pada tujuan organisasi. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Adobor (2021) mengungkapkan bahwa peran kepemimpinan strategis dalam kondisi dari ketidakpastian dan ketidakpastian atau era "Swan" memerlukan perumusan strategi yang berfokus pada pola pikir baru, kemampuan organisasi yang lebih selaras dengan ketidakpastian dan ketidakpastian yang tinggi.

Hari ini, orang berbicara tentang "normal baru," beberapa penerimaan bahwa frekuensi fenomena dampak tinggi ini mungkin permanen fitur kehidupan kita dan bahwa kita sebaiknya belajar untuk hidup bersama mereka. Kami berpendapat di sini bahwa strategis pemimpin perlu mengembangkan pola pikir baru dan kemampuan organisasi, lebih selaras dengan ketidakpastian.

Pada penelitian sebelumnya, disebutkan bahwa penguji memiliki beberapa batasan, yakni pertama, para peneliti tidak membuat klaim kausalitas atas hasil pengujian mereka, sehingga penemuan tersebut bersifat makalah konseptual. Namun, makalah tersebut menawarkan daftar proposisi yang dapat diuji secara empiris. Kedua, penelitian tersebut menghilangkan faktor-faktor pada tingkat individu seperti kepribadian, watak, karisma, dan kecerdasan emosional. Sehingga pada penelitian ini diperlukan sebuah struktur baru untuk memahami bagaimana variabel yang akan diuji dapat mempengaruhi yang lain untuk memiliki dampak kepemimpinan yang lebih sukses pada keunggulan organisasi.

Mereka pasti disengaja dan dimanifestasikan sebagai fungsi manajemen puncak. Gagasan bahwa apa yang organisasi ingin menjadi atau mengapa ia ingin mereproduksi dirinya sendiri adalah penjelasan yang kuat tindakan (Poulis & Poulis, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menambah literatur kepemimpinan strategik untuk mencapai tujuan penelitian khususnya dalam menghadapi kondisi ketidakpastian atau Era "Swan". Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan beberapa variabel seperti sistem adaptif yang kompleks, dan perilaku diri dari seorang pemimpin agar tercapai perencanaan strategis untuk mengganggu hubungan antara manajemen dan keunggulan sebuah organisasi.

Maka, dalam penelitian ini akan memperkuat hasil studi sebelumnya dengan menambahkan beberapa variabel antara lain pada analisa Sistem Kompleksitas Analisis, dan

pembagian angket kepada narasumber terpilih. Temuan pada penelitian ini juga akan berkontribusi pada nilai kepemimpinan strategis dan praktik perencanaan strategis bagi pembuat kebijakan, pemimpin, dan profesional untuk meningkatkan tujuan organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi kondisi era “Swan”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepemimpinan strategis

Tidak ada definisi kepemimpinan strategis yang disepakati secara universal. Samimi *et al* (2020) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai fungsi yang dilakukan oleh individu di tingkat atas sebuah organisasi (CEO, anggota TMT, Direktur, Manajer Umum) yang dimaksudkan untuk memiliki konsekuensi strategis bagi perusahaan.

Seorang pemimpin secara strategis haruslah berorientasi pada profitabilitas organisasi untuk kelangsungan organisasi. Profitabilitas adalah salah satu indikator yang dapat dipertimbangkan untuk menilai tingkat efektifitas kinerja manajemen dalam menjalankan perusahaan dengan melihat dari tingkat keuntungan yang didapatkan (Indracahya & Faisal, 2017). Tingginya tingkat profitabilitas yang dicapai perusahaan berarti semakin tinggi pula nilai perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan tersebut diperlukan pula untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Putranto & Elan, 2018).

### 2. Complexity leadership

Perilaku kepemimpinan destruktif dalam manajemen krisis telah disarankan untuk berhubungan terhadap perilaku pemimpin dalam keadaan biasa. Alasan yang mendasari untuk terlalu banyak bekerja mungkin keinginan untuk menyelesaikan tugas jika pemimpin pasif (bawahan mengambil alih tugas pemimpin selain tugas mereka sendiri) atau takut terkena pelanggaran, ancaman dan/atau hukuman jika bawahan tidak berusaha lebih keras (Fors Brandebo, 2018). Satu-satunya tanggung jawab pemimpin adalah menginspirasi dan mendorong pemikiran kreatif (Kwon & Cho, 2016).

Karyawan adalah penggerak dan pendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi, dan sangat penting bahwa persepsi mereka tentang kepemimpinan dan praktik organisasi lainnya memfasilitasi proses tersebut (Khalili, 2016). Pemimpin, sebagai agen manusia utama, dan mengingat posisinya, memainkan peran penting dalam memfasilitasi inovasi manajemen (Chang, 2016). Pemimpin menginspirasi pengikut dan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya misi dan tujuan organisasi sehingga mereka dapat berpikir kreatif dan tampil di luar ekspektasi. Pemimpin mengakui kontribusi pengikut dan terus mendorong mereka untuk mencari ide-ide baru secara internal dan eksternal. Pemimpin mempromosikan pembelajaran organisasi, yang dianggap sebagai salah satu anteseden paling

penting dari inovasi organisasi (Villaluz & Hechanova, 2018).

Kepemimpinan adalah kinerja yang kompleks berdasarkan latihan mempengaruhi pengikut. Ini adalah salah satu faktor terpenting yang menentukan inovasi organisasi, karena pemimpin biasanya adalah anggotanya yang memicu proses inovasi dengan memutuskan untuk memperkenalkan ide-ide baru dan berbeda. Inovasi organisasi membutuhkan kepemimpinan suportif yang mendorong pembelajaran dan komunikasi terbuka serta menyediakan sumber daya yang dibutuhkan individu untuk berinovasi. Inovasi organisasi yang mendorong kinerja dapat berupa hasil dari gaya kepemimpinan tertentu atau beberapa faktor organisasi lainnya seperti kerja tim, kolaborasi, dan pembelajaran. Lebih jauh lagi, kepemimpinan secara tidak langsung dapat meningkatkan inovasi organisasi melalui dampaknya pada variabel-variabel yang mengintervensi seperti iklim organisasi, strategi dan pembelajaran, yang secara langsung terkait. Gaya kepemimpinan seperti itu tidak akan menjadi pendekatan tunggal, melainkan akan menjadi pendekatan pelengkap untuk melibatkan pemimpin dan karyawan satu sama lain dan dengan demikian mengubah iklim organisasi untuk mendukung inovasi (Liao *et al.*, 2017). Keterlibatan dalam kegiatan eksplorasi atau radikal yang bertujuan untuk memenuhi pasar

baru dan kebutuhan pelanggan dan kegiatan eksploitatif atau tambahan yang berhubungan dengan kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar yang ada (Fu *et al.*, 2018). Kesimpulan bahwa perspektif sistem yang kompleks memperkenalkan logika kepemimpinan baru kepada teori kepemimpinan dengan memahami kepemimpinan.

### 3. *Strategic adaptive capability (SAC)*

Ketahanan adalah kemampuan dinamis yang harus dipupuk dan dipelihara secara proaktif waktu. Ketika sebuah organisasi mengalami perubahan normal, tingkat ketahanannya akan berfluktuasi. Sifat ketahanan yang dinamis ini ditunjukkan dengan jelas oleh bisnis pelacakan penelitian pemulihan dari gempa bumi 2010/2011 di Christchurch, Selandia Baru, sebagai kumulatif krisis berdampak pada kapasitas organisasi untuk mengatasinya (Seville, 2016). Dalam bentuk organisasi apa pun diperlukan untuk mendukung ketahanan strategis. Perilaku dan keyakinan wirausaha adalah ditandai dengan mengambil risiko dan melihat peluang, dan dengan optimisme dan ketekunan (Adomako *et al.*, 2016).

Hal ini ditunjukkan dengan perubahan kondisi inheren yang masih rentan dengan berbagai ancaman terhadap kondisi adaptif yang telah pulih dan dapat bertahan dalam menghadapi ancaman di masa yang akan datang. Dalam konteks creative entrepreneurship, resiliensi dilakukan melalui proses kreatif

untuk membangun kapasitas adaptif (Simonen *et al.*, 2020)

Kepemimpinan strategis perlu mengkonfigurasi ulang pemikiran mereka, dan organisasi untuk membangun kemampuan adaptif strategis untuk mengelola dan memimpin di zaman ini dari Angsa. Secara khusus, para pemimpin strategis perlu mengkonfigurasi ulang model mental mereka sejalan dengan ketidakpastian, nonlinier, dan ketidakpastian, pendekatan kepemimpinan mereka untuk mencerminkan kompleksitas lingkungan, arsitektur organisasi internal mereka untuk mempromosikan kemampuan beradaptasi strategis, dan konfigurasi ulang model bisnis mereka untuk mencerminkan lingkungan dan dinamisme strategis.

#### **4. Konfigurasi kepemimpinan untuk meningkatkan kemampuan *Strategic adaptive***

Para pemimpin strategis perlu mengembangkan pola pikir baru dengan memikirkan organisasi sebagai sistem adaptif yang kompleks, menerima ketidakpastian dan ketidakpastian sebagai new normal, dan terlibat secara spesifik perilaku yang diarahkan oleh pemimpin. Proses dimana organisasi mengendalikan dan melaksanakan kegiatan yang mengarah pada inovasi dan dengan demikian meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan disebut proses inovasi. Dimulai dengan pembangkitan ide, diikuti dengan pemilihan ide dan pengembangan ide, dan diakhiri dengan difusi ide.

Beberapa indikator mengukur kinerja inovasi.

Aspek tersebut meliputi aspek internal yang berkaitan dengan inovasi organisasi sebelum dan sesudah, aspek teknis yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengubah ide menjadi produk yang nyata, aspek komersial yang terkait dengan kemampuan organisasi untuk benar-benar menjual produk, aspek sosial yang terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan dan aspek ekonomi. terkait dengan kinerja keuangan (Fontana & Musa, 2017). Beban pekerjaan dalam organisasi menjadi pertimbangan, Terlalu banyak bekerja juga bisa menjadi konsekuensi bawahan ketika terkena destruktif kepemimpinan. Kepemimpinan destruktif telah dikaitkan dengan beban kerja yang tinggi dan kecanduan kerja (Molino *et al.*, 2019)

#### **5. *New Normal***

Sebuah kondisi dimana terjadi perubahan besar tatanan masyarakat dari aktifitas sehari-hari yang menimbulkan gejolak ekonomi dan sebuah krisis, sementara krisis lintas batas yang muncul menimbulkan tantangan signifikan terhadap pengaturan kelembagaan yang terpusat (Boin, 2019). Hal ini ditunjukkan dengan perubahan kondisi inheren yang masih rentan dengan berbagai ancaman terhadap kondisi adaptif yang telah pulih dan dapat bertahan dalam menghadapi ancaman di masa yang akan datang.

Dalam konteks creative entrepreneurship, resiliensi dilakukan melalui proses kreatif untuk membangun kapasitas adaptif (Simonen *et al.*, 2020). Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam mengelola bisnis di lingkungan bisnis saat ini, karena cara lama manajemen bisnis tidak cukup untuk menopang perusahaan di pasar modern (Sow & Aborbie, 2018).

#### **6. New Mental Models**

Mengidentifikasi pengembangan model mental baru sebagai salah satu fungsi pemimpin strategis. Teori-teori yang menantang pandangan konvensional dan realitas yang telah dilupakan dapat memungkinkan kita untuk memikirkan masalah dengan cara baru. Teori kompleksitas dan pendahulunya, teori chaos tampaknya menawarkan beberapa yang paling kuat alat untuk membangun pemahaman baru tentang ketidakpastian dan organisasi yang sesuai isu-isu, termasuk proses dan fungsi kepemimpinan strategis karena teori-teori ini fokus pada kompleksitas, ketidakpastian, dan ketidakpastian.

Organisasi peneliti telah menggunakan teori untuk

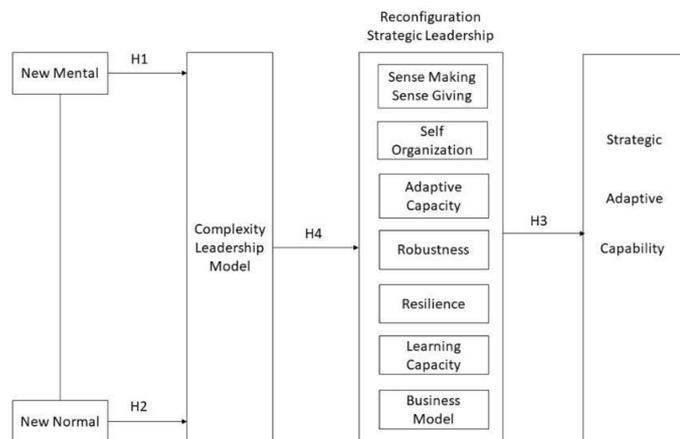
memahami pembaruan diri dan kepemimpinan (Alfoqahaa & Jones, 2020). Ide yang sama mungkin berguna untuk bagaimana pemimpin strategis mengelola di bawah ketidakpastian dan ketidakpastian yang tinggi terkait dengan peristiwa seperti COVID-19. Pemahaman yang lebih besar tentang fenomena yang muncul, termasuk bagaimana organisasi dapat berevolusi bersama dengan perubahan dinamis di lingkungan mereka menawarkan strategi pemimpin.

#### **7. Mengkonfigurasi ulang tugas kepemimpinan, dan fungsi, dan organisasi untuk meningkatkan SAC**

Pemimpin strategis harus terlibat dengan fungsi kepemimpinan kunci yang diperlukan untuk mengelola di bawah ketidakpastian yaitu masuk akal dan memberi akal, mendorong pengorganisasian diri, membangun kapasitas adaptif organisasi mereka, membangun organisasi yang kuat dan tangguh organisasi, dan menumbuhkan pembelajaran organisasi.

#### **8. Design Penelitian**

Adapun design dalam penelitian ini tertera dalam gambar 1 di bawah ini :



Gambar 1. Design Penelitian

**Hipotesis**

- H1 : New Mental Model memiliki pengaruh positive terhadap konfigurasi ulang kepemimpinan (*Complexity Leadership Model*)
- H2 : New Normal/ Era memiliki pengaruh positive terhadap konfigurasi ulang kepemimpinan (*Complexity Leadership Model*)
- H3 : *Complexity Leadership Model* memiliki pengaruh positive terhadap *Strategic Leadership Responsibility*
- H4 : *Strategic Leadership Responsibility* memiliki pengaruh positive terhadap *Strategic Adaptive Capability*

menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel New normal, new mental terhadap Complexity Leadership yang akan berdampak akhir pada strategic adaptive capability dengan kata lain sesuai pada judul penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran dari kepemimpinan strategis dalam menghadapi suatu kondisi ketidakpastian dan kondisi yang tidak terprediksi yang diistilahkan dengan Era Angsa.

**2. Populasi dan Sampel**

Populasi pada penelitian ini mayoritas dari tempat peneliti bekerja yaitu Kementerian Investasi Republik Indonesia, PUSHIDROSAL dan PT Indec Diagnostics. Jumlah sampel yang terkumpul sejumlah 80 sampel dengan rentang waktu penyebaran quisioner di bulan november 2021 menggunakan angket google form.

**METODE PENELITIAN**

**1. Metode Analisa data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif eksplanatori dengan pengolahan data menggunakan sem PLS. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan penelitian yang bertujuan untuk

Data sampel laki laki berjumlah 92,5% dan perempuan 7,5%.

**HASIL PENELITIAN**

**1. Analisis Struktur Persamaan Model**

**Convergent Validity**

Analisis terhadap validitas konvergen dilakukan untuk melihat korelasi pengukuran dengan pengukuran lain dari suatu konstruk yang sama. Menurut Hair *et al.* (2017), item-item yang merupakan indikator pengukuran dari suatu konstruk harus berbagi proporsi varian yang tinggi. Nilai yang dievaluasi untuk mengetahui

validitas konvergen adalah nilai *outer loading* dan *average variance extracted*(AVE). Nilai *outer loading* menggambarkan seberapa besar korelasi setiap indikator dengan suatu konstruk. Validitas konvergen dianggap layak apa bila nilai *outer loading*  $\geq$  0,5. Sedangkan, nilai AVE menggambarkan seberapa besar variabel manifes mewakili konstruklatennya. Semakin besar AVE, maka semakin variabel manifes mewakili konstruklatennya. Validitas konvergen dianggap layak apa bila nilai AVE  $\geq$  0,5

Tabel 1. *Validity Convergent*

Variable	Indikator	Outer Loading	AVE	Kesimpulan
Strategic Adaptive Capability	AC1	-0.603	0.345	Not Valid
	AC2	0.215		
	AC3	0.790		
Complexity Leadership Capability	CLC1	0.654	0.462	Not Valid
	CLC2	0.508		
	CLC3	0.781		
	CLC4	0.588		
	CLC5	0.749		
	CLC6	0.755		
Strategic Leadership Responsibility	LR1	0.695	0.541	Valid
	LR10	0.846		
	LR11	0.835		
	LR12	0.820		
	LR13	0.858		
	LR14	0.708		
	LR15	0.796		
	LR2	0.698		
	LR3	0.745		
	LR4	0.558		
	LR5	0.707		
	LR6	0.510		
	LR7	0.635		
	LR8	0.688		
	LR9	0.830		
New Mental	M1	0.822	0.509	Valid
	M2	0.642		
	M3	0.662		
New Normal	N1	0.811	0.634	Valid
	N2	0.795		
	N3	0.782		

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 1, terdapat masalah secara keseluruhan pada nilai AVE setiap dimensi dimana hasil dari pengujian validitas menunjukkan bahwa tidak seluruh indikator penelitian memiliki nilai loading factor >0,5 dan nilai

Average Variant Extracted (AVE) tidak >0,5. Dengan demikian konstruk validity di katakan tidak valid, sehingga harus ada indikator yang di eliminasi dari model penelitian.

Tabel 2. Tabel *Validity Convergent*

Variable	Indikator	Outer Loading	AVE	Kesimpulan
Strategic Adaptive Capability	AC3	1.000	1.000	Valid
	CLC1	0.685		
Complexity Leadership Capability	CLC3	0.757	0.576	Valid
	CLC5	0.805		
	CLC6	0.783		
	LR1	0.707		
Strategic Leadership Responsibility	LR10	0.855	0.541	Valid
	LR11	0.845		
	LR12	0.834		
	LR13	0.869		
	LR14	0.722		
	LR15	0.804		
	LR2	0.680		
	LR3	0.736		
	LR4	0.553		
	LR5	0.689		
	LR6	0.492		
	LR7	0.613		
New Mental	LR8	0.668	1.000	Valid
	LR9	0.843		
New Normal	M1	1.000	0.635	Valid
	N1	0.815		
	N2	0.774		
	N3	0.800		

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 2, hasil dari pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai loading factor >0,5 dan nilai Average Variant Extracted (AVE) >0,5. Dengan demikian konstruk validity dikatakan valid.

Pengujian konsistensi internal dilakukan dengan melihat nilai cronbach's alpha dan composite reliability. Nilai composite reliability sudah cukup untuk menentukan nilai reliabilitas karena memiliki estimasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan cronbach's alpha .

**2. Hasil Uji Reliabilitas**

Tabel 3. Tabel Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Hasil
Adaptive Capability	1.000	1.000	1.000	Reliable
Complexity Leadership Capability	0.752	0.753	0.844	Reliable
New Mental	1.000	1.000	1.000	Reliable
New Normal	0.712	0.712	0.839	Reliable

<b>Strategic Leadership Responsibility</b>	<b>0.937</b>	<b>0.945</b>	<b>0.945</b>	<b>Reliable</b>
--	--------------	--------------	--------------	-----------------

Sumber: Data Diolah (2021)

Penilaian reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability* yang memiliki nilai lebih besar daripada 0,6 dan nilai *cronbach's alpha* lebih besar daripada 0,6. Berdasarkan tabel 4.2, dapat terlihat bahwa seluruh nilai *composite reliability* memiliki nilai lebih dari 0,8 dan *cronbach's alpha* lebih dari 0,7. Dengan demikian seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

**3. Discriminant Validity**

Analisis terhadap validitas diskriminan dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk lain. Artinya suatu konstruk hanya digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Metode yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat validitas

diskriminan adalah evaluasi kriteria Fornell-Larcker, nilai cross loading, dan HTMT.

**4. Analisis Fornell-Larcker**

Validitas diskriminan dengan mengevaluasi kriteria Fornell-Larcker untuk memastikan bahwa konstruk tersebut valid dengan syarat konstruk tersebut berbagi lebih banyak variance dengan konstraknya sendiri, bukan dengan konstruk lain. Evaluasi dilakukan dengan cara melihat square root AVE di setiap konstruk harus lebih besar dibandingkan AVE konstruk lain (Joe F Hair Jr et al., 2014). Berdasarkan tabel 4, nilai square root AVE dari setiap dimensi memiliki nilai terbesar pada konstruk masing-masing. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah pada kriteria Fornell-Larcker.

Tabel 4. Pengujian Validitas Diskriminan: *Fornell-Larcker*

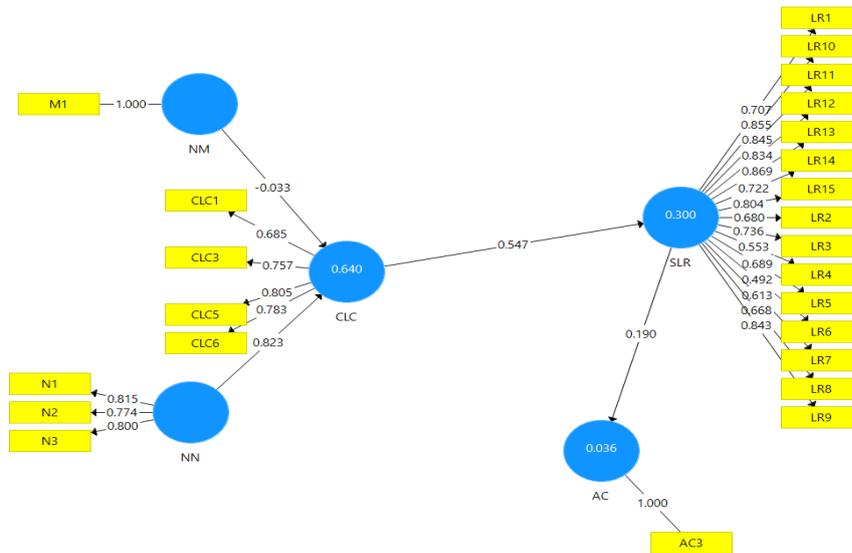
	<b>Adaptive Capability</b>	<b>Complexity Leadership Capability</b>	<b>New Mental</b>	<b>New Normal</b>	<b>Strategic Leadership Responsibility</b>
<b>Adaptive Capability</b>	1.000				
<b>Complexity Leadership Capability</b>	-0.057	0.759			
<b>New Mental</b>	-0.022	0.559	1.000		
<b>New Normal</b>	-0.038	0.800	0.719	0.797	
<b>Strategic Leadership Responsibility</b>	0.190	0.547	0.540	0.594	0.736

Sumber: Data Diolah (2021)

**5. Analisis Model Struktural**

Setelah melakukan pengujian model pengukuran reflektif, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap model struktural.

Adapun pengujian terhadap model structural terdiri dari kolinearitas, pengukuran R-Squared dan pengujian hipotesis hubungan kausal.



Gambar 2. Bootstrapping result

**6. Kolinearitas**

Analisis terhadap collinearity dilakukan untuk memastikan tidak ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel. Collinearity adalah adanya dua atau lebih indikator yang sama berada dalam satu bloke ndikator.

Suatu model memiliki indikasi collinearity apabila memiliki nilai Inner Variance Inflation Factor (VIF) < 0,2 atau > 5. Berdasarkan tabel 4.6, nilai dari setiap konstruk mencerminkan bahwa tidak terdapat collinearity dalam model

Tabel 5. Analisis Kolinearitas

	Adaptive Capability	Complexity Leadership Capability	New Mental I	New Normal	Strategic Leadership Responsibility
Adaptive Capability					
Complexity Leadership Capability					1.000
New Mental		2.068			
New Normal		2.068			
Strategic Leadership Responsibility	1.000				

Sumber: Data Diolah (2021)

**7. R<sup>2</sup> (R square)**

Analisis R<sup>2</sup> digunakan untuk mengetahui seberapa besar variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variable eksogen. Semakin besarnilai R<sup>2</sup> ,maka variable eksogen tersebut semakin tepat

menjelaskan variabel endogen. Menurut Hair (2014), ada tiga pembagian kriteria R<sup>2</sup>yaitunilai 0,19 untuk lemah; 0,33 untuk moderat; dan 0,67 untuk substansial. Semakin mendekati nilai 1, maka tingkat akurasi prediksi dikatakan sempurna (Hair

Jr., J.F., Ringle, C., Sarstedt, 2011).

Tabel 6. Tabel R<sup>2</sup> (R square)

	R Square	R Square Adjusted
Adaptive Capability	0.036	0.024
Complexity Leadership Capability	0.640	0.631
Strategic Leadership Responsibility	0.300	0.291

Sumber: Data Diolah (2021)

Nilai R<sup>2</sup> (R square) digunakan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dapat terlihat melalui Tabel 4.7 bahwa Adaptive Capability dapat di jelaskan oleh variable eksogen Strategic Leadership responsibility sebesar 3%. Sedangkan Strategic Leadership Responsibility dapat di jelaskan oleh variable eksogen Complexity Leadership Capability sebesar 30% dan Complexity Leadership Capability dapat di jelaskan oleh variable eksogen new normal dan new metal sebesar 64%.

### 8. F<sup>2</sup> Test (Fsquare)

Analisis F<sup>2</sup> digunakan untuk menentukan apakah pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan apabila terdapat perubahan (misalnya variabel eksogen dihapus). Jika F<sup>2</sup> > 0,02 artinya pengaruh lemah; F<sup>2</sup> > 0,15 artinya pengaruh moderat; dan F<sup>2</sup> > 0,35 artinya pengaruh Kuat.

Tabel 7. Tabel F<sup>2</sup> (F square)

Variable Dihapus	Variable terdampak	Pengaruh
Complexity Leadership Capability	Strategic Leadership Responsibility	42%
New Mental	Complexity Leadership Capability	0.1%
New Normal	Complexity Leadership Capability	91%
Strategic Leadership Responsibility	Adaptive Capability	3.7%

### 9. Stone-Geisser Q<sup>2</sup> Test (Q square)

Uji evaluasi Stoner-Geisser digunakan untuk melihat *predictive relevance*. Model dikatakan memiliki nilai *predictive relevance* baik apabila nilai Q<sup>2</sup> > 0.6. Jika nilai Q<sup>2</sup> < 0.6 maka model dinyatakan kurang memiliki *predictive relevance*.

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)(1 - R3^2)$$

$$= 1 - (1 - 0,036)(1 - 0.640)(1 - 0.300)$$

$$Q^2 = 0,757$$

Hasil perhitungan Q<sup>2</sup> menunjukkan angka 0,757 dan dapat dinyatakan bahwa model penelitian memiliki nilai *predictive relevance* yang sangat baik.

### 10. Uji Hipotesis

Peneliti menggunakan *two-tailed test* dengan level signifikansi 5%. Hipotesis akan diterima apabila *t-value* di atas 1,96 atau di bawah - 1,96. Pengujian dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan 5.000 *subsamples* sesuai dengan rekomendasi Hair *et al.* (2017).

**11. Uji Hipotesis Direct Effect**

Tabel 8. Hasil Uji *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Complexity Leadership Capability -&gt; Strategic Leadership Responsibility</b>	0.547	0.563	0.080	6.850	<b>0.000</b>
<b>New Mental -&gt; Complexity Leadership Capability</b>	-0.033	-0.041	0.141	0.235	<b>0.814</b>
<b>New Normal -&gt; Complexity Leadership Capability</b>	0.823	0.840	0.125	6.588	<b>0.000</b>
<b>Strategic Leadership Responsibility -&gt; Adaptive Capability</b>	0.190	0.179	0.127	1.488	<b>0.137</b>

Sumber: Data Diolah (2021)

Evaluasi model struktural koefisien jalur dapat dilihat dari hasil tiap. Hubungan antar variabel dapat dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* >1,96 dan nilai *p-value* <0,05. Dapat dilihat dari Tabel 4.9 bahwa pada uji hipotesis Complexity Leadership Capability -> Strategic Leadership Responsibility memiliki nilai *t-statistics* 6.850 yang lebih besar daripada 1,96 dan *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari pada 0,05. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa H1 diterima atau artinya Complexity Leadership Capability -> Strategic Leadership Responsibility berpengaruh terhadap UB.

Uji hipotesis New Mental -> Complexity Leadership Capability memiliki nilai *t-statistics* 0.235 yang lebih kecil daripada 1,96 dan *p-value* 0,814 yang lebih besardaripada 0,05. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa H2 ditolak atau artinya New Mental tidak berpengaruh signifikan terhadap Complexity Leadership Capability.

Uji Hipotesis New Normal -> Complexity Leadership Capability memiliki nilai *t-statistics* 6.588 yang lebih besar dari pada 1,96 dan *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari pada 0,05. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa H3 diterima atau artinya New Normal berpengaruh terhadap Complexity Leadership Capability.

Uji hipotesis Strategic Leadership Responsibility -> strategic Adaptive Capability memiliki nilai *t-statistics* 1.488 yang lebih kecil daripada 1,96 dan *p-value* 0,137 yang lebih besar daripada 0,05. Dengan ini dapat dinyatakan bahwa H4 ditolak atau artinya Strategic Leadership Responsibility tidak berpengaruh terhadap strategic Adaptive Capability.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**1. Kesimpulan**

Berdasarkan data analisa yang di dapatkan pada bab 4 maka peneliti dapat menarik kesimpulan dengan mengaitkan hipotesa dan

landasan teori yang telah di sampaikan sebagai berikut :

- a. New Mental tidak berpengaruh signifikan terhadap *Complexity Leadership Capability*.

Perubahan mental psikologis seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan yang penuh ketidakpastian dan ketidakdugaan ini dalam data analisis yang di dapatkan tidak berpengaruh signifikan terhadap perihal kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi dinamika sebagai macam persoalan yang terus berganti dalam tempo tentan waktu yang singkat dan tidak mudah untuk dapat di prediksi arah perubahan nya.

- b. New Normal berpengaruh terhadap *Complexity Leadership Capability*.

Perubahan lingkungan dari sebuah kondisi rutin yang berlaku dimasyarakat pada umumnya menjadi sebuah kondisi yang baru menuntut perubahan perilaku sehari hari, perubahan tersebut dari data analisa yang di dapatkan berpengaruh terhadap kemampuan seorang pemimpin untuk menghadapi berbagai macam permasalahan dalam organisasi.

- c. *Complexity Leadership Capability* berpengaruh terhadap *Strategic Leadership Responsibility*

Berdasarkan data analisa yang di dapatkan maka Kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi dinamika sebagai macam persoalan yang terus berganti dalam tempo tentan

waktu yang singkat dan tidak mudah untuk dapat di prediksi arah perubahan berpengaruh terhadap tanggung jawab seorang pemimpin dalam hal strategi perusahaan yang menuntut perubahan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan yang berdampak pada perubahan ekonomi global sehingga perlu kesadaran dalam menjaga kelangsungan organisasi di tengah kondisi New Normal.

- d. *Strategic Leadership Responsibility* tidak berpengaruh terhadap *Strategic adaptive Capability*.

- e. Dari rangkain pengaruh awal penelitian serta landasan teori yang di paparkan kemudian dilakukan pengambilan data serta pengolahan data maka hasil data analisis untuk mengukur pengaruh akhir variabel. Maka tanggung jawab seorang pemimpin dalam hal strategi perusahaan didapatkan tidak memiliki pengaruh terhadap Kemampuan organisasi untuk merasakan peristiwa di lingkungan, dan meresponsnya dengan cepat bertumpu pada adaptif strategisnya kemampuan organisasi.

## 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian ini, maka dapat di rekomendasikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya dan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam organisasi, sebagai berikut :

- a. Di harapkan peneliti selanjutnya melakukan pengambilan data dengan latar belakang di khususkan pada satu struktural top management organisasi ataupun corporate struktural organisasi pada level top management.
- b. Di harapkan peneliti selanjutnya dapat melakukan perluasan sampel terhadap organisasi dengan pengakategorian organisasi yang terdampak positive dan negative terhadap kondisi New Normal.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adobor, H., Darbi, W. P. K., & Damoah, O. B. O. (2021). Strategy in the era of “swans”: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*.
- Adomako, S., Danso, A., Uddin, M., & Damoah, J. O. (2016). Entrepreneurs’ optimism, cognitive style and persistence. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Alfoqahaa, S., & Jones, E. (2020). Leading at the edge of chaos: historical perspectives on the qualities of leadership for cultural diversity and conflict resolution. *International Journal of Public Leadership*.
- Boin, A. (2019). The Transboundary Crisis: Why we are unprepared and the road ahead. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 94–99.
- Chang, Y.-Y. (2016). Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*.
- Fors Brandebo, M. (2018). *Destruktivt ledarskap vid krishantering*. Försvarshögskolan (FHS).
- Fu, X., Mohnen, P., & Zanello, G. (2018). Innovation and productivity in formal and informal firms in Ghana. *Technological Forecasting and Social Change*, 131, 315–325.
- Hair Jr, Joe F, Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*.
- Hair Jr, Joseph F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Indracahya, E., & Faisol, D. A. (2017). The Effect of Good Corporate Governance Elements, Leverage, Firm Age, Company Size, and Profitability on Earnings Management. *Jurnal Profita*. Volume 10. No. 2. Agustus.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate.

- Management Decision*.
- Kwon, K., & Cho, D. (2016). How transactive memory systems relate to organizational innovation: the mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management*.
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Liu, C.-L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446.
- Poulis, K., & Poulis, E. (2016). Problematizing fit and survival: transforming the law of requisite variety through complexity misalignment. *Academy of Management Review*, 41(3), 503–527.
- Putranto, P., & Elan, K. (2018). Effect of Managerial Ownership and Profitability on Firm Value (Empirical Study on Food and Beverage Industrial Sector Company 2012 to 2015). *European Journal Business and Management*, 10(25), 2018.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353.
- Seville, E. (2016). *Resilient organizations: how to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Kogan Page Publishers.
- Simonen, J., Herala, J., & Svento, R. (2020). Creative destruction and creative resilience: Restructuring of the Nokia dominated high-tech sector in the Oulu region. *Regional Science Policy & Practice*, 12(5), 931–953.
- Sunarsi, D., & MM, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Dki Cabang Pembantu Pondok Labu-Jakarta Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilm. Manaj. Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 22-51.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139–148.
- Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2018). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*.